

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS**  
**Faculdade de Administração e de Turismo**  
**Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional –**  
**PROFIAP**



**Dissertação**

**Proposta de Mapeamento de Processos do Núcleo de Execução Orçamentária**  
**da Pós-Graduação de uma Universidade Pública Federal no Estado do Rio**  
**Grande do Sul**

**Fabiane Bergmann Xavier**

**Pelotas, 2019**

**Fabiane Bergmann Xavier**

**Proposta de Mapeamento de Processos do Núcleo de Execução Orçamentária  
da Pós-Graduação de uma Universidade Pública Federal no Estado do Rio  
Grande do Sul**

**Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP da Faculdade de Administração e Turismo da Universidade Federal de Pelotas, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Janaína Mendes Oliveira**

**Pelotas, 2019**

Universidade Federal de Pelotas / Sistema de Bibliotecas  
Catalogação na Publicação

X3p Xavier, Fabiane Bergmann

Proposta de mapeamento de processos do Núcleo de Execução Orçamentária da pós-graduação de uma universidade pública federal no estado do Rio Grande do Sul / Fabiane Bergmann Xavier ; Janaína Mendes de Oliveira, orientadora. □ Pelotas, 2019.

135 f. : il.

Dissertação (Mestrado) □ Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública em Rede Nacional, Faculdade de Administração e de Turismo, Universidade Federal de Pelotas, 2019.

1. Mapeamento de processos. 2. Gestão de processos. 3. BPMN. 4. Administração pública. I. Oliveira, Janaína Mendes de, orient. II. Título.

CDD : 351

Fabiane Bergmann Xavier

Proposta de Mapeamento de Processos do Núcleo de Execução Orçamentária da  
Pós-Graduação de uma Universidade Pública Federal no Estado do Rio Grande do  
Sul

Dissertação aprovada, como requisito parcial, para obtenção do grau de Mestre em  
Administração Pública, Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em  
Rede Nacional – PROFIAP, Faculdade de Administração e de Turismo,  
Universidade Federal de Pelotas.

Data da Defesa: 13/06/2019

Banca examinadora:

.....  
Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Janaína Mendes de Oliveira (Orientadora)

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina

.....  
Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Simone Portella Teixeira de Mello

Doutora em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul

.....  
Prof. Dr. Júlio Carlos Balzano de Mattos

Doutor em Ciência da Computação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus, pelo dom da vida e pela saúde.

Ao meu excelentíssimo esposo, Eduardo Gonçalves Xavier, pelo amor, companheirismo e paciência em toda esta jornada.

Aos meus amados filhos, Cinthia e Luis Eduardo Bergmann Xavier, pelo carinho diário, compreensão pela ausência e por deixarem que eu utilizasse seus quartos como meu QG.

Aos meus pais, sogros e demais familiares, pelo amor, paciência, carinho e incentivo que me fazem ter força para seguir em frente.

Aos amigos do Acamps e da Sagrada Família, pela paciência, carinho, apoio e compreensão por minhas ausências.

À orientadora deste estudo, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Janaína Mendes de Oliveira, pelos ensinamentos e paciência.

Aos membros da banca Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Simone Portella Teixeira de Mello e Prof. Dr. Júlio Carlos Balzano de Mattos, pelas valiosas contribuições.

Ao Escritório de Processos da UFPel, em especial à técnica administrativa Clara Denise Kegles Porto, pela disponibilidade e pelos ensinamentos.

Aos meus chefes, Prof. Dr. Flávio Fernando Demarco e o Prof. Dr. Rafael Vetromille de Castro, pelas contribuições e pelo apoio em todos os momentos.

Aos colegas do NEOR e aos coordenadores dos Programas de Pós-Graduação da UFPel, que se disponibilizaram auxiliando com os dados para a pesquisa.

E aos professores e colegas do PROFIAP, pelos ensinamentos, pelas parcerias nos trabalhos e pelo incentivo que me manteve firme.

## RESUMO

XAVIER, Fabiane Bergmann. **Proposta de Mapeamento de Processos do Núcleo de Execução Orçamentária da Pós-Graduação de uma Universidade Pública Federal no estado do Rio Grande do Sul.** 2019. 135f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, Faculdade de Administração e de Turismo, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2019.

O presente estudo trata da necessidade do mapeamento dos processos do Núcleo de Execução Orçamentária da Pós-Graduação da Universidade Federal de Pelotas. Inicia-se com uma breve contextualização da Administração Pública, apontando a busca pela eficiência, pela eficácia e pela transparência como exigência do Governo Federal na gestão dos recursos públicos. Nessa perspectiva, o estudo aborda a gestão por processos, o mapeamento e a modelagem dos mesmos. Dessa forma, realizou-se o levantamento das rotinas do núcleo, através de entrevistas feitas com os servidores que atuam naquele local; o mapeamento dos processos do estado *As Is*; e, após a análise das melhorias propostas, elaborou-se o estado *To Be*. Para melhor compreensão do público-alvo, foi aplicado um questionário aos coordenadores dos Programas de Pós-Graduação da universidade cujas respostas ajudaram na elaboração do material sobre os procedimentos administrativos junto ao núcleo. A implantação do Sistema Eletrônico de Informações juntamente com o mapeamento de processos otimizou os procedimentos da instituição, modificando o modo de trabalho e viabilizando a criação das bases de conhecimento, promovendo a transparência e o acesso às informações. Assim sendo, conclui-se que o mapeamento dos processos no núcleo está corroborando com as mudanças que estão ocorrendo na gestão administrativa da universidade.

**Palavras-chave:** administração pública; *Business Process Modeling Notation* (BPMN); gestão de processos; mapeamento de processos.

## ABSTRACT

XAVIER, Fabiane Bergmann. **Proposal of Processes Mapping of the Graduate Budget Execution Center of a Federal Public University in the state of Rio Grande do Sul.** 2019. 135p. Dissertation (Professional Master in Public Administration) – Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, Faculdade de Administração e de Turismo, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2019.

The present study deals with the need of mapping the processes of the Graduate Budget Execution Center of the Federal University of Pelotas. It begins with a brief contextualization of Public Administration, pointing to the search for efficiency, effectiveness and transparency as a requirement of the Federal Government in the management of public resources. From this perspective, the study approaches the process management, the mapping and the modeling as well. In this way, the center routines were surveyed, through interviews with the employees that work in that location; the mapping of As Is state processes; and, after analyzing the proposed improvements, the To Be state was elaborated. For a better understanding of the target audience, a questionnaire was applied to the coordinators of the Graduate Programs of the university whose answers helped in the elaboration of the material on the administrative procedures with the center. The implementation of the Electronic Information System together with the process mapping optimized the institution's procedures, modifying the way of working and enabling the creation of knowledge bases, promoting transparency and access to information. Therefore, it is concluded that the processes mapping in the center is corroborating with the changes that are occurring in the administrative management of the university.

**Keywords:** public administration; *Business Process Modeling Notation* (BPMN); processes management; processes mapping.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Ícone identificador da base de conhecimento.....	20
Figura 2	Quadro definição da estrutura de documentação.....	23
Figura 3	Visão sistêmica dos processos.....	24
Figura 4	Macroprocessos finalísticos da UFPel.....	26
Figura 5	Abordagens de aplicação de BPM.....	30
Figura 6	Ferramentas de mapeamento e modelagem de processos.....	34
Figura 7	Organograma reduzido da UFPel.....	36
Figura 8	Quadro Programas de Pós-Graduação da UFPel.....	38
Figura 9	Quadro objetos de desenho utilizados na modelagem.....	41
Figura 10	Gráfico domínio nos sistemas utilizados junto ao NEOR.....	48
Figura 11	Gráfico frequência de acesso aos sistemas.....	49
Figura 12	Gráfico interesse em participar de treinamento oferecido pelo NEOR.....	50
Figura 13	Gráfico necessidade e importância do mapeamento dos processos no NEOR.....	50
Figura 14	Gráfico comunicação entre o NEOR e o PPG possibilita a operacionalização das rotinas.....	51
Figura 15	Gráfico limitações no desempenho dos processos entre o NEOR e o PPG.....	52
Figura 16	Gráfico grau de conhecimento técnico-administrativo.....	53
Figura 17	Gráfico avaliação do desempenho do NEOR.....	54
Figura 18	Gráfico suporte quando solicitado ao NEOR foi satisfatório.....	54
Figura 19	Abertura de crédito – Bolsa PIB-MD (início da bolsa).....	58
Figura 20	Diagrama As Is Abertura de Crédito - Bolsa PIB - MD (início da bolsa).....	60
Figura 21	Diagrama As Is Abertura de Crédito - Bolsa PIB - MD (meses posteriores).....	60
Figura 22	Diagrama As Is Abertura de Crédito - Recurso PROAP.....	61
Figura 23	Diagrama As Is Abertura de Crédito - Recurso Próprio.....	62
Figura 24	Diagrama As Is Auxílio Aluno - Recurso PROAP.....	63

Figura 25	Diagrama <i>As Is</i> Auxílio Aluno - Recurso Próprio.....	64
Figura 26	Diagrama <i>As Is</i> Compra Direta.....	65
Figura 27	Diagrama <i>As Is</i> Concessão de Diárias e Passagens.....	66
Figura 28	Diagrama <i>As Is</i> Empenho Auxílio Aluno - Recurso Próprio ou PROAP.....	66
Figura 29	Diagrama <i>As Is</i> Hospedagem.....	67
Figura 30	Diagrama <i>As Is</i> Pagamento - Bolsa PIB-MD (primeiro mês).....	68
Figura 31	Diagrama <i>As Is</i> Pagamento - Bolsa PIB-MD (meses posteriores)..	69
Figura 32	Diagrama <i>As Is</i> Pedido Almoxarifado.....	70
Figura 33	Diagrama <i>As Is</i> Prestação de Contas do PCDP.....	71
Figura 34	Diagrama <i>As Is</i> Prestação de Serviços - Inscrição em Eventos.....	72
Figura 35	Quadro oportunidade de melhoria.....	73
Figura 36	Quadro plano de ação para a implantação das melhorias.....	75
Figura 37	Diagrama <i>To Be</i> Abertura de crédito Bolsa PIB - MD (início da bolsa).....	77
Figura 38	Diagrama <i>To Be</i> Abertura de Crédito - Bolsa PIB - MD (meses posteriores).....	77
Figura 39	Diagrama <i>To Be</i> Abertura de Crédito - Recurso PROAP.....	78
Figura 40	Diagrama <i>To Be</i> Abertura de Crédito - Recurso Próprio.....	78
Figura 41	Diagrama <i>To Be</i> Auxílio Financeiro - Recurso PROAP.....	79
Figura 42	Diagrama <i>To Be</i> Auxílio Financeiro - Recurso Próprio.....	80
Figura 43	Diagrama <i>To Be</i> Compra Direta.....	80
Figura 44	Diagrama <i>To Be</i> Concessão de Diárias e Passagens.....	81
Figura 45	Diagrama <i>To Be</i> Empenho Auxílio Financeiro - Recurso Próprio ou PROAP.....	82
Figura 46	Diagrama <i>To Be</i> Hospedagem.....	82
Figura 47	Diagrama <i>To Be</i> Pagamento - Bolsa PIB-MD (primeiro mês).....	83
Figura 48	Diagrama <i>To Be</i> Pagamento - Bolsa PIB-MD (meses posteriores).	83
Figura 49	Diagrama <i>To Be</i> Pedido Almoxarifado.....	84
Figura 50	Diagrama <i>To Be</i> Prestação de Contas do PCDP.....	85
Figura 51	Diagrama <i>To Be</i> Prestação de Serviços - Inscrição em Eventos....	85
Figura 52	Diagrama <i>To Be</i> Prestação de Contas do Auxílio Financeiro.....	86

## LISTA DE TABELA

Tabela 1	Principais entraves/gargalos que impedem um melhor desempenho dos processos do PPG com o NEOR (%).....	51
----------	--	----

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AF	Assessoria Financeira
As Is	Como é (estado atual)
BIZAGI	Bizagi Process Modeler
BPM	Business Process Management
BPM CBOK	Business Process Management Common Book of Knowledge
BPMI	Business Process Management Initiative
BPMN	Business Process Modeling Notation
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CFC	Coordenação de Finanças e Contabilidade
CGU	Controladoria Geral da União
CIT	Coordenação de Inovação Tecnológica
CMP	Coordenação de Material e Patrimônio
COBALTO	Sistema Integrado de Gestão
COMPASNET	Portal de Compras do Governo Federal
CPESQ	Coordenação de Pesquisa
CPG	Coordenação de Pós-Graduação
CPI	Coordenação de Processos e Gestão da Informação
DOU	Diário Oficial da União
EP	Escritório de Processos
EPC	Event Process Chain
IDEFo	Integration Definition for Function Modeling
IES	Instituição de Ensino Superior
MPF	Ministério Público Federal
NEOR	Núcleo de Execução Orçamentária
NPG	Núcleo de Pós-Graduação
NUMAT	Núcleo de Material
OMG	Object Management Group
PCDP	Pedido de Concessão de Diárias e Passagens
PERT	Program Evaluation and Review Technique
PIB-MD	Programa Institucional de Bolsas de Mestrado e Doutorado
PNPD	Programa Nacional de Pós Doutorado

PPG	Programa de Pós-Graduação
PPGs	Programas de Pós-Graduação
PRA	Pró-Reitoria Administrativa
PROAP	Programa de Apoio à Pós-Graduação
PROEX	Programa de Excelência Acadêmica
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PROGIC	Pró-Reitoria de Gestão da Informação e da Comunicação
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento
PRPPGI	Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação
SCDP	Sistema de Concessão de Passagens e Diárias
SDP	Seção de Diárias e Passagens
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira
SIASG	Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais
SIE	Sistema de Informações para o Ensino
SIPOC	Suppliers/Inputs/Process/Outputs/Customers
SLD	Seção de Liquidação de Despesas
SOR	Superintendência de Orçamento e Gestão de Recursos
TAE	Técnico Administrativo em Educação
TCU	Tribunal de Contas da União
<i>To Be</i>	À ser (estado futuro)
UFPeI	Universidade Federal de Pelotas
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
UGR	Unidade Gestora Responsável
UML	Unified Modeling Language

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 Objetivos.....</b>	<b>14</b>
1.1.1 Objetivo Geral.....	15
1.1.2 Objetivos Específicos.....	15
<b>1.2 Justificativa.....</b>	<b>15</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1 Administração Pública.....</b>	<b>17</b>
<b>2.2 Gestão por processos.....</b>	<b>20</b>
2.2.1 Mapeamento e Modelagem de Processos.....	29
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>35</b>
<b>3.1 Caracterização da pesquisa.....</b>	<b>35</b>
<b>3.2 Sujeito da pesquisa.....</b>	<b>36</b>
<b>3.3 Coleta de dados e instrumentos de pesquisa.....</b>	<b>38</b>
<b>3.4 Método de análise e descrição dos resultados.....</b>	<b>39</b>
<b>3.5 Notação gráfica – BPMN.....</b>	<b>40</b>
<b>3.6 Etapas do mapeamento de processos.....</b>	<b>42</b>
<b>4. ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>46</b>
<b>5. MAPEAMENTO DOS PROCESSOS.....</b>	<b>57</b>
<b>5.1 Levantamento das rotinas.....</b>	<b>57</b>
<b>5.2 Diagramação do estado <i>As Is</i> das rotinas levantadas.....</b>	<b>59</b>
<b>5.3 Oportunidade de melhoria.....</b>	<b>72</b>
<b>5.4 Plano de ação.....</b>	<b>74</b>
<b>5.5 Diagramação do estado <i>To Be</i>.....</b>	<b>76</b>
<b>5.6 Acompanhamento e divulgação.....</b>	<b>87</b>
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>89</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>93</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>98</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As universidades federais, nas últimas três décadas, vêm buscando celeridade na prestação dos serviços e na adaptação às mudanças. Procuram modelos de gestão que organizam e preparam a administração pública e seus agentes para um aprimoramento no desempenho, aumentando a sua eficácia, evitando desperdícios e a corrupção, tornando-as mais transparentes e direcionadas às necessidades dos cidadãos (COSTA e MOREIRA, 2018).

A eficiência e a eficácia nas organizações públicas são mensuradas “não somente pela correta utilização dos recursos, mas principalmente pelo cumprimento de sua missão e pelo atendimento, com qualidade, das necessidades e demandas do cidadão e da sociedade” (PALUDO, 2013, p.56). Assim, torna-se necessário desenvolver ferramentas administrativas que possam acompanhar a evolução dos processos e alcançar a eficiência.

Segundo Baldam et al. (2011), o gerenciamento de processos vem ao encontro das exigências do Governo Federal pela transparência nas diversas transações, pela busca da eficiência e da relevância de se ter processos alinhados aos objetivos de gestão da organização.

Considerando que nos últimos anos a administração pública tem evoluído na gestão dos recursos públicos, provocando transformações e buscando a excelência nos resultados, o Governo Federal está utilizando como ferramenta o uso de manuais claros e de fácil acesso, sobre mapeamento de processos de trabalho, disponibilizados na internet para servidores públicos ou para qualquer outro cidadão.

Diante do estabelecimento de ferramentas de gestão, no caso, o mapeamento dos processos, é questionado se a modelagem dos mesmos e a transparência na execução das atividades produzirá eficiência na aplicação dos recursos públicos destinados aos Programas de Pós-Graduação (PPGs).

Desta forma, o presente estudo tem por objetivo propor o mapeamento dos processos do Núcleo de Execução Orçamentária (NEOR) da Pró-Reitoria de

Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação (PRPPGI), com o intuito de alcançar a eficiência na execução das atividades e conhecer as relações existentes nos processos com os PPGs da Universidade Federal de Pelotas (UFPeI).

A Instituição de Ensino Superior (IES) pesquisada é a UFPeI. Criada em 08 de agosto de 1969, é uma Fundação de Direito Público, com sede no município de Pelotas, estado do Rio Grande do Sul. Tem como objetivo fundamental a educação, o ensino, a pesquisa, a extensão e a formação profissional e pós-graduada em nível universitário, bem como o desenvolvimento científico, tecnológico, filosófico e artístico. Busca inovação tecnológica, estruturando-se de modo a manter sua natureza orgânica, social e comunitária (UFPEL, 2018b).

Atualmente, a UFPeI possui um pouco mais de 18 mil estudantes, dispostos em 22 unidades acadêmicas, com 96 cursos de graduação presenciais e três cursos de graduação à distância, em 117 polos. Na pós-graduação são quase 3 mil estudantes distribuídos em 26 cursos de doutorado, 50 de mestrado, seis cursos de mestrado profissional e 34 cursos de especialização. O apêndice A apresenta a distribuição de discentes dos 38 PPGs compreendidos no presente estudo (GEOCAPES, 2018).

Os resultados obtidos com o estudo têm a intenção de contribuir com a administração central, no âmbito da otimização dos processos, na criação de bases de conhecimento do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e visa também orientar os PPGs na execução das suas rotinas de trabalho.

## **1.1 Objetivos**

Os objetivos demonstram os propósitos que o presente estudo propôs alcançar.

### 1.1.1 Objetivo Geral

Propor o mapeamento para a melhoria dos processos do Núcleo de Execução Orçamentária (NEOR) da Pós-Graduação da Universidade Federal de Pelotas (UFPel).

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Verificar as relações existentes nos processos entre o NEOR e os PPGs da UFPel;
- Identificar os processos do NEOR;
- Diagramar os processos no seu estado atual (*As Is*);
- Propor a melhoria do processo no seu estado futuro (*To Be*).

## 1.2 Justificativa

A identificação das rotinas e das atividades do NEOR, bem como a modelagem e o desenho dos processos administrativos tornou-se de grande valia para organizar, aperfeiçoar e padronizar a metodologia utilizada no núcleo. A relevância dos processos mapeados, organizados e realizados com protocolo definido, propõe um aprimoramento e melhoria da qualidade da prestação do serviço, que acredita e deseja refletir em toda UFPel e na comunidade acadêmica.

Com a implantação do SEI na UFPel no final do ano de 2017, procedimentos estão sendo empregados para a criação da base de conhecimento deste sistema. Essa é “uma funcionalidade que permite descrever as etapas de um processo e anexar documentos relacionados ao tipo de processo vinculado àquela base de conhecimento” (BRESQUE et al., 2018, p. 2). Seguindo esse contexto, o presente

estudo estruturará a base de conhecimento dos procedimentos do NEOR, dentro do SEI.

A importância do mapeamento de processos decorre, além da geração da base de conhecimento no SEI, pela dificuldade encontrada do NEOR em atender às demandas dos PPGs, que muitas vezes são equivocadas, causadas ou pelos PPGs disporem de TAE sem conhecimento prévio dos processos, ou por coordenadores sem TAE e/ou sem experiência administrativa.

Pressupõe-se também que o mapeamento dos processos traga o benefício de todos estarem envolvidos, exercendo um papel importante no sistema, e que ao sentirem-se parte do todo, possam criar oportunidades para melhorias e para o desenvolvimento de novas técnicas de trabalho.

Acredita-se que o desenho dos processos do NEOR possa colaborar de forma assertiva para que o serviço público prestado tenha qualidade e eficiência na execução das atividades, obtendo resultados e otimizando a gestão dos recursos dos PPGs.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo realiza inicialmente uma breve explanação do panorama da administração pública no Brasil, percorrendo as três fases administrativas: Estado Patrimonial, Burocrático e Gerencial. Em seguida, descreve acerca da Gestão por processos, do mapeamento e da modelagem dos mesmos.

### **2.1 Administração pública**

A administração pública no Brasil em seu panorama de evolução, segundo Bresser-Pereira (2001), atravessou três fases administrativas: Estado Patrimonial, até 1930; Estado Burocrático, entre 1930 e 1995; e Estado Gerencial, a partir de 1995.

Segundo Paludo (2013), o patrimonialismo foi o primeiro modelo de administração do Estado, no qual não havia diferença entre a administração de bens públicos e privados, tudo era domínio do soberano. A corrupção e o nepotismo eram traços marcantes desse tipo de administração e o Estado não atendia às necessidades do povo. Os serviços públicos eram basicamente a segurança (proteção e defesa) e a justiça praticada pelo soberano ou por alguém delegado por ele.

No patrimonialismo não existiam carreiras organizadas no serviço público e nem se estabeleceu a divisão do trabalho. Em regra, ter um cargo público era como se ter um bem próprio, passado de geração para geração (PALUDO, 2013).

Na segunda metade do século XIX, surge a administração pública burocrática “como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista” (PALUDO, 2013, p. 63). São constituídos os princípios norteadores do desenvolvimento da

profissionalização, com a ideia de carreira, hierarquia funcional, impessoalidade e formalismo.

Na administração burocrática ocorreu o início da separação entre o público e o privado, transcorreu a reestruturação e a reorientação da administração para satisfazer o aumento das demandas sociais. Proporcionou a profissionalização dos funcionários públicos, orientado pelos princípios da competência e da meritocracia.

Nos dias de hoje, a estrutura burocrática predominante no meio universitário está disciplinada sob a forma da lei, dentre elas a Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional; e na Constituição Federal de 1988. A burocracia presume padronização, regras, racionalidade impessoal, hierarquia com subordinação e distribuição de tarefas de acordo com as metas almejadas (SARAIVA, 2002).

O autor salienta ainda que embora a burocracia tenha sido criada para a normatização dos procedimentos, ela não proporcionou agilidade, qualidade ou baixo custo. Constatou lentidão, alto custo e ausência de foco nos cidadãos.

Paes de Paula (2005) afirma que o gerencialismo surgiu na Europa e nos Estados Unidos, durante as décadas de 1980 e 1990, nos governos de Margareth Thatcher (procurou aumentar os níveis de produtividade efetivamente nos campos da economia, política, ciências e artes; incentivou a criatividade, a inovação e o comprometimento) e de Ronald Reagan (desenvolveu a oportunidade de progresso e crescimento individual com base na excelência). Em ambos os países, o empreendedorismo foi reflexo da flexibilização do capitalismo, no qual foi garantido controle, eficiência e competitividade.

No Brasil, a vertente gerencial (que preservava diversas premissas do modelo burocrático, tais como a impessoalidade e a meritocracia) ganhou força durante os anos 1990, no governo do ex-presidente Fernando Henrique Cardoso, que buscou reformar o Estado e construir um modelo de gestão pública voltado às necessidades e interesses dos cidadãos brasileiros, visando uma coordenação econômica mais eficiente (PAES DE PAULA, 2005).

O modelo empresarial, segundo Paes de Paula (2005), foi seguido no sentido do desenvolvimento de instrumentos de gestão, redimensionamento e redução de níveis hierárquicos, descentralização de operações, alinhamento de autonomia e

autoridade. As práticas gerencialistas aprimoravam a eficiência do setor público, contudo ainda ocorriam descompassos em relação à participação popular e ao controle social democrático.

Embora o tipo predominante de administração seja o modelo gerencial, a administração burocrática ainda é aplicada no eixo estratégico do Estado e em muitas organizações públicas; e é possível afirmar que ainda persistem práticas patrimonialistas na Administração Pública Federal, Estadual e Municipal, e nos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário (PALUDO, 2013).

A nova administração pública pretendeu utilizar os princípios gerenciais de empresas privadas em organizações públicas. Ela pregou a descentralização política e administrativa, reduziu os níveis hierárquicos, preconizou o controle por resultados e voltou-se para o atendimento ao cidadão (BRESSER PEREIRA, 1996; PALUDO, 2013).

A democracia e a globalização segundo Paludo (2013), foram dois grandes fatores que levaram à reforma do Estado, visto que a democracia exigia eficiência e participação nas decisões, e a globalização conduzia às tecnologias e a competitividade.

Em se tratando de eficiência administrativa aliada a tecnologia de informação e comunicação no âmbito de órgãos e entidades vinculadas à administração pública federal, a tramitação de processos eletrônicos foi regulamentada através do Decreto 8.539, de 08 de outubro de 2015. O SEI foi implantado na UFPel em 01/11/2017, sendo consolidado durante o ano de 2018 (UFPEL, 2019).

Segundo Limiro et al. (2018), o SEI é uma plataforma constituída de um conjunto de módulos e funcionalidades que impulsionam a eficiência administrativa. Refere-se a um sistema de gestão de processos e documentos eletrônicos, tendo como principais atributos a utilização de documentação eletrônica para documentos institucionais e o compartilhamento do conhecimento com acesso imediato.

De acordo com Bresque et al. (2018), após o estabelecimento do SEI, todos os processos passaram a ser criados e tramitados exclusivamente em formato digital. A implantação do SEI e a gestão por processos na UFPel, segundo os autores, tende para uma mudança organizacional, propiciando melhorias nos

processos e assegurando uma maior participação e inclusão entre as unidades envolvidas.

A consolidação do SEI como ferramenta de apoio aos processos administrativos ocorreu através de capacitações, padronização de processos e documentos e a criação da base de conhecimento. Impulsionou a qualidade, a eficiência administrativa e a transparência nos processos, através do controle dos procedimentos de forma totalmente eletrônica (UFPEL, 2018a).

A base de conhecimento do SEI/UFPEL, identificada como um ícone com a letra “B” ao lado do número de protocolo do processo (Figura 1), é uma funcionalidade que possibilita uma visualização macro do processo, propiciando clareza nas informações e auxiliando na atividade de documentação de um setor da instituição (BRESQUE et al., 2018).



Figura 1 – Ícone identificador da base de conhecimento

Fonte: Bresque et al., 2018.

## 2.2 Gestão por processos

De acordo com Silva (2014), os modelos de gestão não acompanham, com a velocidade do mundo globalizado e com a progressiva evolução tecnológica, as dinâmicas propostas pela sociedade e pelas organizações concorrentes. As instituições precisam evoluir, buscando ferramentas que lhes permitam ser mais efetivas. Por esse aspecto, a gestão por processos é um instrumento que tem crescido em organizações públicas.

A gestão por processos é definida como uma direção teórica que concebe as funções de uma organização privada ou pública, embasada na continuidade de suas atividades, ao inverso da abordagem funcional tradicional, em que as organizações estão dispostas por área de atuação, demasiadamente burocratizadas e sem visão sistêmica do todo (BRASIL, 2013a). Costa e Alves (2018) consideram a gestão de

processos como a ordenação e a disposição de todas as tarefas e etapas com o propósito de garantir a correta execução e alcance dos objetivos estratégicos.

As universidades públicas são organizações complexas, particularmente com referência à gestão de recursos e processos, os quais necessitam gerência para a realização eficiente dos seus serviços, buscando sempre atender qualificadamente às exigências da sociedade (SALGADO et al., 2013).

A tensão das organizações por resultados conduz os gestores a buscarem uma orientação baseada e focada na melhoria contínua e na eliminação de defeitos e desperdícios, juntamente com a eficácia dos procedimentos (BRASIL, 2013a). Seguindo essa orientação, Campos (2004) afirma que não existe gerenciamento sem normatização. Os processos devem ser padronizados, seguirem a meta da organização e, através da execução dos trabalhos, responsabilizarem cada um por sua tarefa desempenhada.

As regras, segundo Oliveira (2011), devem ser concebidas para colocar ordem, disciplina, organização e estabelecimento de padrões de planejamento, execução e controle do desempenho organizacional, sem burocratizar as atividades organizacionais.

Campos (2004) discorre sobre o gerenciamento da rotina diária de trabalho, o qual deve estar concentrado na perfeita definição da autoridade e da responsabilidade de cada pessoa; na padronização dos processos e do trabalho; na monitoração dos resultados e das metas atingidas; na atuação disciplinadora e retificadora no processo, a partir dos desvios encontrados; em um bom ambiente de trabalho e na utilização do capital intelectual das pessoas; e na busca contínua da excelência.

De Sordi (2014), por sua vez, adotou a definição de processos como fluxos de trabalhos que atendem a um ou mais objetivos da organização que agregam valor para o cliente final. O autor afirma também que as pessoas se responsabilizam por tarefas do setor que trabalham na organização funcional. Contudo, na organização gerida por processos, as pessoas compõem equipes de trabalhos formados por profissionais de diferentes habilidades, cada um desempenhando papéis diferentes, mas complementares. Adicionalmente, assevera que nas organizações sob a gestão de processos, o funcionário é valorizado, atribuindo a ele o poder para a tomada de

decisões e responsabilizando-o por elas. O contrário acontecia com a organização funcional, na qual todas as tarefas eram realizadas sob forte supervisão hierárquica.

A abordagem por processos possibilita uma especificação mais acertada do trabalho realizado, do aperfeiçoamento de sistemas, da gestão do conhecimento, do redesenho do trabalho, identificando oportunidades de aprimoramento (BRASIL, 2013b). De Sordi (2014) complementa afirmando que a gestão por processos proporciona a transparência do trabalho durante todo o processo, independentemente do vínculo organizacional trazido na sua função. Desse modo, entende-se que os colaboradores são flexíveis e mais criativos.

O Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM – *Business Process Management*) apresenta uma nova configuração na concepção das operações de negócio que vai além das estruturas tradicionais. Essa percepção concebe todo o trabalho efetuado para entregar o produto ou serviço do processo, independentemente do envolvimento de quaisquer que sejam as áreas funcionais. Estabelece o início em um nível mais alto do que o nível que de fato desempenha o trabalho e, então, subdivide-se em subprocessos que devem ser executados por uma ou mais atividades (fluxos de trabalho) dentro de funções de negócio (áreas funcionais). As atividades podem ser divididas em tarefas e em cenários com seus respectivos passos (BPM CBOK, 2013).

Os processos são estruturados da seguinte forma (OLIVEIRA, 2011; BPM CBOK, 2013; BRASIL, 2013a; BRASIL, 2013b; DE SORDI, 2014):

- Macroprocesso – processo cuja operação tem impacto significativo no modo como a organização funciona. Geralmente abrange mais de uma função organizacional;
- Processo – constitui-se em um grupo de tarefas interligadas racionalmente, que utilizam recursos da organização para gerar resultados (produtos e/ou serviços e/ou informações). São comumente operações de alta complexidade (subprocessos, atividades e tarefas distintas e relacionadas, visando cumprir um objetivo organizacional distinto);

- Subprocesso – processo incluído em outro processo, ou melhor, um conjunto de operações complexas (atividades e tarefas distintas e interligadas), realizando um objetivo organizacional específico. Utiliza-se para se evitar que o fluxo do processo de trabalho fique excessivamente complexo e longo;
- Atividades - são conjuntos de operações de média complexidade, que ocorrem dentro de um processo ou subprocesso, habitualmente desempenhadas por uma unidade organizacional determinada e designada a produzir um resultado específico. Representa o trabalho realizado em uma organização que consome recursos;
- Tarefas - nível mais detalhado das atividades. Conjunto de trabalhos a serem exercidos envolvendo rotina e prazos determinados. Corresponde a um nível imediatamente inferior ao de uma atividade.

Oliveira (2011) demonstra na figura 2, quais níveis de documentação deve-se apresentar nos diversos níveis dos processos, facilitando a escolha dos diferentes manuais.

<b>Adoção de Padrões</b>		
<b>Níveis dos Processos</b>	<b>Níveis da Documentação</b>	
Macroprocessos	Manual da qualidade	Único para toda empresa
Processos e subprocessos	Manuais das unidades de negócio	Um para cada unidade de negócio
Atividades (rotinas)	Manuais de procedimentos	Um para todos os procedimentos da unidade de negócio
Tarefas	Documentos de instruções de trabalho	Vários para cada procedimento

Figura 2 - Quadro definição da estrutura de documentação.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2011).

Paines et al. (2016) afirmam que compreender os processos da instituição como um todo contribui na análise crítica e na tomada de decisões sobre a melhor forma de executar os processos, que segundo Baldam et al. (2011) envolve entradas, saídas, recursos e controles, como também as influências externas (estruturas políticas e jurídicas; mercado; criação tecnológica; e esfera doméstica e

cultural), que podem de alguma forma intervir e alterar o modo de funcionamento dos processos nas organizações, conforme apresentado na figura 3.

As entradas, os *inputs*, são os materiais, a energia, as informações úteis sobre o processo e os clientes. As saídas, os *outputs*, são os produtos gerados com valor agregado, as saídas indesejadas, a agregação de valor público, as informações para outros propósitos, descreve também os produtos que são resultado do redesenho. As informações em *feedback* são saídas que voltam ao processo como recursos de dados de retorno. Procedimentos operacionais, regras internas, leis e normas são metodologias utilizadas como recursos de apoio imprescindível ao processo (BALDAM et al., 2011).

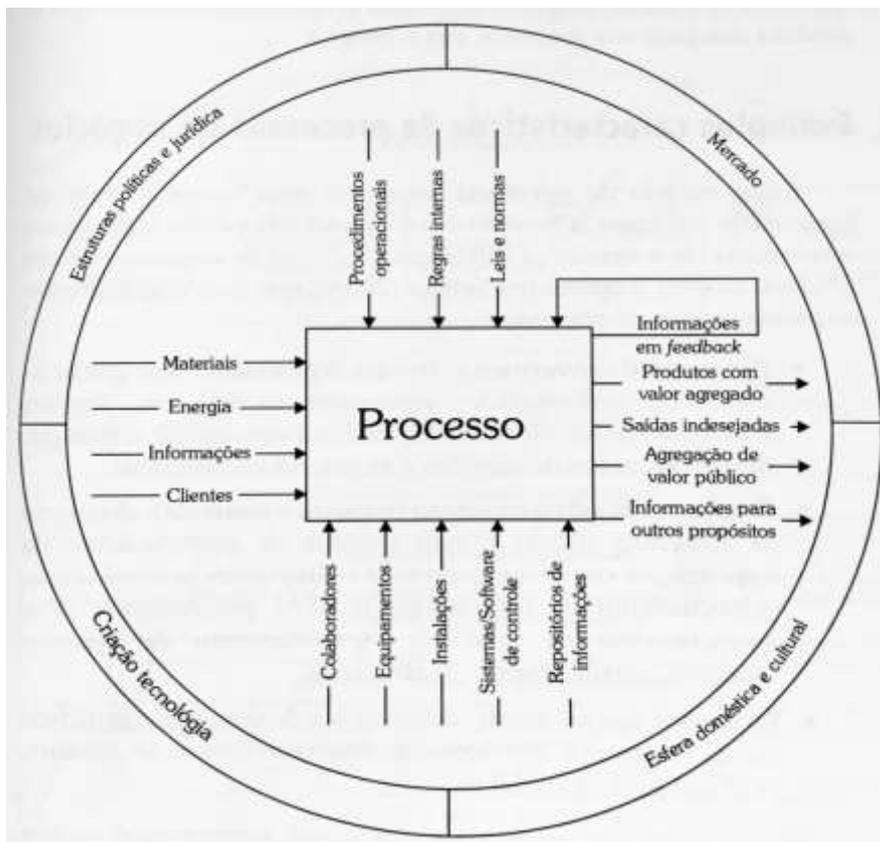


Figura 3 - Visão sistêmica dos processos.

Fonte: Baldam et al. (2011)

Os colaboradores, os equipamentos, as instalações, os sistemas/*software* de controle e os repositórios de informações são elementos necessários no decorrer do

processo. A técnica utilizada pode intervir na geração de ideias de melhorias e as ferramentas auxiliam no desenvolvimento de melhorias nos resultados (DENTZUK et al., 2018).

No NEOR, os *inputs* e *outputs* foram expostos no levantamento das rotinas (Apêndice G). Como entradas pode-se mencionar como exemplos: editais, memorandos, pedidos de compra ou de prestação de serviços, pedidos de material de almoxarifado, solicitação de passagens e diárias ou de hospedagem, abertura de crédito devido a entrada de recursos, outros processos iniciados em outros setores e subprocessados no núcleo. Por sua vez, como saídas, têm-se como exemplos: as aberturas de crédito, envio para pagamento de auxílio aluno e bolsas, emissão de empenho, emissão de passagens e/ou diárias, reserva de quarto em hotel e chegada de materiais solicitados.

Os maiores beneficiários nas saídas são os alunos de pós-graduação, os docentes envolvidos nos processos de ensino, pesquisa e inovação, a sociedade que demanda avanços do conhecimento e aprimoramento do corpo docente.

Como influências externas elenca-se o Governo Federal, que regulamenta os procedimentos; e o Tribunal de Contas da União (TCU) e a Controladoria Geral da União (CGU), como órgãos fiscalizadores na execução dos recursos. A CAPES, por sua vez, desempenha papel fundamental na expansão e consolidação da Pós-Graduação *stricto sensu*, dimensionando ações de fomento como bolsas de estudo, auxílios e apoios.

Na UFPEL, segundo o Relatório de Gestão de 2018, os macroprocessos finalísticos da UFPEL, apresentados na figura 4, correspondem às grandes funções da instituição para as quais devem estar voltadas suas unidades internas e descentralizadas e diretamente relacionados aos objetivos estratégicos (UFPEL, 2019).

O Plano de Desenvolvimento Institucional é o grande macroprocesso, no qual se projeta “ações que deverão ocorrer ao longo dos anos, assim como todos os recursos para o desenvolvimento deste processo” (UFPEL, 2019, p. 18). Os processos de apoio e os de execução permitem o funcionamento da instituição oferecendo o suporte necessário às atividades-fim.

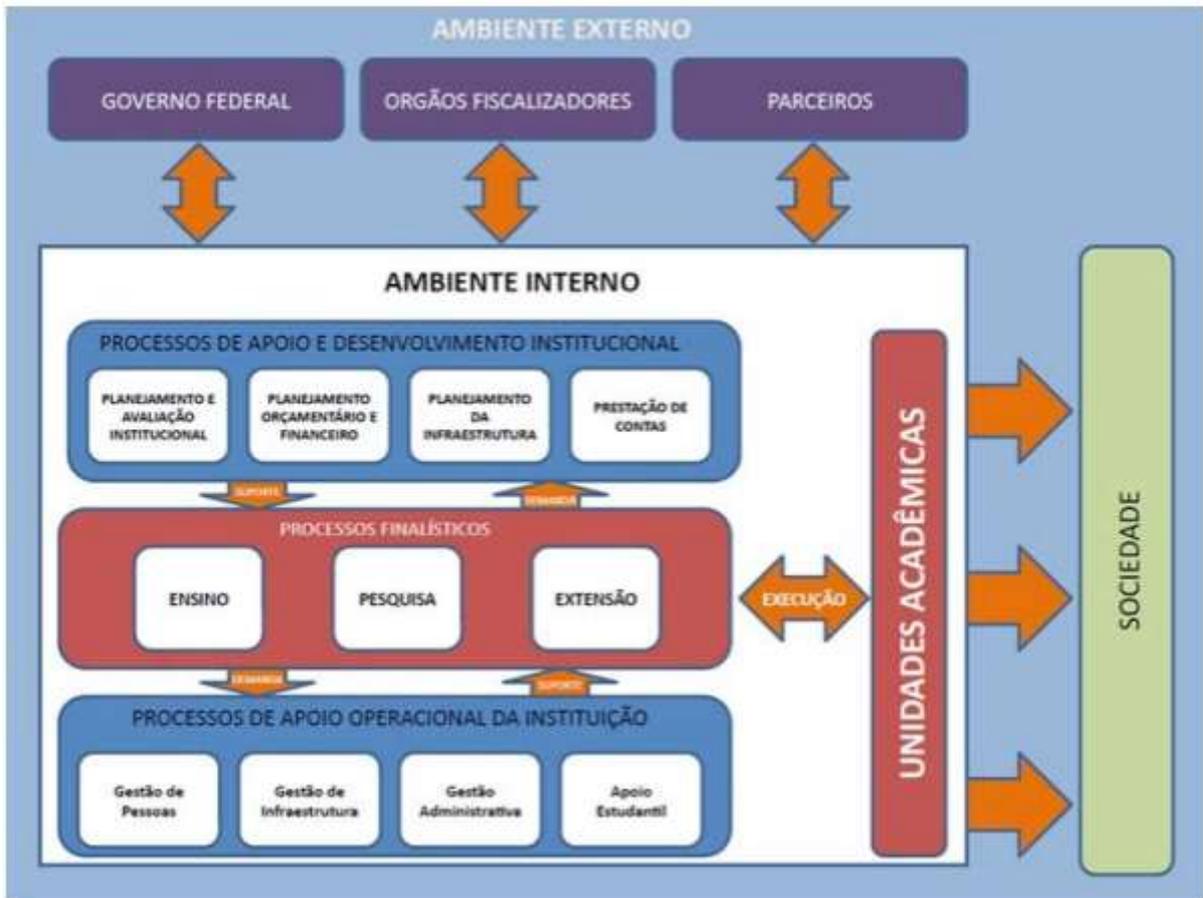


Figura 4 – Macroprocessos finalísticos da UFPel.

Fonte: UFPel (2019).

No NEOR trabalha-se em nível de processo quando se trata de execução de atividades inerentes ao núcleo, como o processo de auxílio financeiro, o qual inicia no PPG, é processado no NEOR e só vai para a Seção de Liquidação de Despesas (SLD) para pagamento. O núcleo também participa em processos de outros setores, atuando em subprocessos, como por exemplo em pedidos de inscrição em eventos, em que o processo inicia no PPG, passa pelo NEOR para simples conferência e controle, e é executado no Núcleo de Material (NUMAT).

A gestão de processos do Ministério Público Federal (MPF) se baseia em alguns princípios que regulam o desenvolvimento das ações, como (BRASIL, 2013a):

- Satisfação dos clientes: necessidades, perspectivas e requisitos dos clientes internos e externos devem ser conhecidos para que o

processo seja projetado de modo a produzir resultados que satisfaçam suas necessidades.

- Gerência participativa: conhecer e avaliar a opinião dos seus colaboradores é um aspecto importante para que sejam discutidas as ideias e melhor desempenho do processo seja alcançado.
- Desenvolvimento humano: para se chegar a melhor eficiência, eficácia e efetividade da organização é necessário o conhecimento, as habilidades, a criatividade, a motivação e a competência das pessoas. De oportunidades de aprendizado e de um ambiente favorável ao pleno desenvolvimento depende o sucesso das pessoas.
- Metodologia padronizada: para evitar desvios de interpretação e alcançar os resultados esperados, é importante seguir os padrões e a metodologia definida, que poderá ser constantemente melhorada.
- Melhoria contínua: o comprometimento com o aperfeiçoamento contínuo é o principal objetivo da gestão de processos, de modo a evitar retrabalhos, gargalos e garantir a qualidade do processo de trabalho.
- Informação e comunicação: é de fundamental importância a disseminação da cultura organizacional, divulgar os resultados alcançados e compartilhar o conhecimento adquirido.
- Busca da excelência: para alcançar a excelência, os erros devem ser suavizados e as suas causas eliminadas. Devem-se buscar as melhores práticas reconhecidas como geradoras de resultados e aprimoramento constante, visando à identificação e ao aperfeiçoamento de oportunidades de melhorias e reforço de pontos fortes da instituição.

Conforme o Manual do MPF, gestão de processos é um conjunto de atividades interligadas racionalmente, executando uma operação, envolvendo pessoas, equipamentos, procedimentos e informações que transformarão entradas em saídas, agregando valor e produzindo resultados (BRASIL, 2013a).

Silva (2014) acrescenta que a gestão por processo sugere a criação de uma nova cultura, uma nova forma de enxergar e gerenciar uma organização. É uma

proposta de gestão flexível quando se torna uma organização que é modificada de acordo com as inovações propostas pelos clientes e pela sociedade (BPM CBOK, 2013).

Um dos objetivos da gestão por processos é garantir que o desempenho da organização tenha um desenvolvimento graduado, através do acréscimo dos níveis de qualidade de seus processos.

O Gerenciamento de Processos de Negócio, (BPM – *Business Process Management*) apresentada pelo BPM CBOK (2013), visualiza o trabalho como um todo, independentemente do nível em que se está executando a tarefa. Parte de um nível mais alto, subdivide-se em subprocessos (fluxos de trabalho), e chega às atividades (áreas funcionais) divididas em tarefas.

O BPM CBOK (2013) classifica processos de negócio em três tipos:

- Processo primário – são aqueles processos ponta a ponta, no qual são oferecidos valor aos clientes;
- Processo de suporte – são os processos que concedem valor para outros processos e não propriamente aos clientes; e
- Processo de gerenciamento – são aqueles empregados para medir e monitorar as atividades. Não agregam valor direto aos clientes, mas são importantes para que a organização atinja as metas.

Albuquerque e Rocha (2006) sustentam a ideia de que nos processos é demonstrado como se agrega valor na instituição, como o trabalho é realizado e como o fluxo de informações, materiais e serviços coexistem junto à instituição, gerenciando relacionamentos externos e internos, redesenhando e ajustando continuamente os processos mais críticos da instituição. Segundo os mesmos autores, o foco de aprimorar as atividades envolvidas em um processo parte do pressuposto de uma completa visualização dos processos, questionando o porquê e como as atividades devem ser executadas.

### 2.2.1 Mapeamento e modelagem de processos

Inserido na gestão de processos, o mapeamento mostra-se como importante ferramenta de acompanhamento e controle dos processos. O mapeamento tem a finalidade de traçar, implementar, registrar, supervisionar e monitorar o desenvolvimento dos processos, com o intuito de alcançar os objetivos da organização (COSTA e ALVES, 2018).

O mapeamento de processos como suporte à gestão institucional, torna-se um instrumento gerencial essencial para a implantação de novos processos, bem como para a promoção de melhorias. Outro fato importante, salienta Longaray et al. (2017), é o registro documentado dos procedimentos. Considerando que o mapeamento do processo é realizado levando em conta o conhecimento e as experiências dos funcionários, pode ocorrer que os mesmos migrem para outras instituições, se aposentem ou se afastem, perdendo assim lições e experiência adquiridas com o tempo.

Segundo Costa e Politano (2008), o mapeamento de processos fundamenta-se primordialmente na captura dos fluxos de informações, materiais e trabalho ao longo dos processos, anotando-os, de modo que possam ser entendidos por outras pessoas. Os autores afirmam ainda que as técnicas de mapeamento e modelagem de processos são primordiais.

Almeida e Iarozinski Neto (2008), por sua vez, asseguram que o mapeamento de processos é útil para que as instituições mantenham-se competitivas buscando um aperfeiçoamento permanente. Segundo os mesmos autores, o mapeamento dos processos gera um modelo da realidade, permitindo a análise da estrutura e do comportamento da instituição e suas interações. Adicionalmente, Paines et al. (2016) consideram importante o mapeamento dos processos por desenvolver uma metodologia sobre seus procedimentos, entretanto, devido a falta de conhecimento prévio, a execução dos mesmos não ocorre de forma correta.

Para que um processo seja bem executado, precisa-se de planejamento. Baldam et al. (2011) descrevem como etapa de planejamento do BPM, o

cumprimento de atividades como: definição de processos-chave para a estratégia da organização; levantamento dos principais pontos fracos dos processos em andamento; identificação de oportunidades a serem oferecidas; percepção e reconhecimento de processos que possam ser inovados; preparação da visão global dos processos; classificação dos processos por prioridades de atenção; indicação de diretrizes e especificações básicas aos envolvidos; planejamento e controle do que for necessário à implantação.

A análise do processo envolve o acompanhamento do trabalho executado e como ele pode ser redesenhado. Consiste em identificar uma oportunidade de melhoria e implementá-la após a revisão de um processo (SANTOS et al., 2015).

Iritani et al. (2015) fizeram uma análise de publicações, classificando-as quanto à abordagem de aplicação em: tecnologia e sistemas de informação; gestão e melhoria de processos de negócio; e gestão da organização por processo de negócio, descrevendo cada uma delas (Figura 5). No presente trabalho será utilizada a abordagem com foco na melhoria dos processos, visando o alcance das metas organizacionais e de ações de melhoria no planejamento e gerenciamento dos mesmos.

<b>Abordagem de aplicação de BPM</b>	<b>Descrição</b>
Tecnologia e sistemas de informação	Entende BPM como uma solução para negócios utilizando sistemas de <i>software</i> ou tecnologias para automatizar e gerenciar os processos de negócio.
Gestão e melhoria de processos de negócio	Entende BPM como uma abordagem para gerenciar e melhorar os processos de negócio com foco em seu ciclo de vida.
Gestão da organização por processos de negócio	Entende BPM como uma abordagem para gerenciar uma organização por meio da visão de processos de negócio (foco vai além dos processos de negócio).

Figura 5. Abordagens de aplicação de BPM

Fonte: Iritani et al. (2015)

Oliveira (2011) cita os produtos que a modelagem oferece, dentre os quais destacam-se: visão e diagnóstico da situação atual; identificação de “gargalos”; proposta de racionalização; reengenharia de processos (criação de novos, fusão, eliminação e melhorias); e reconhecimento de atividades que possam ser automatizadas. É de suma importância que fatores pertinentes ao processo sejam

discutidos e analisados pelas partes envolvidas, buscando a eliminação de gargalos e a automação de algumas atividades, através do redesenho do processo (LIMIRO et al., 2018).

O mapeamento de processos da UFPel foi uma ação descrita no relatório de gestão de 2018, tendo como objetivo estratégico a busca da qualidade e da eficiência administrativa e, como objetivo específico, tornar a gestão institucional mais eficiente, dispendo como meta a consolidação do Escritório de Processos (EP) e o mapeamento dos processos críticos da instituição (UFPEL, 2019).

A UFPel possuía, em 2018, um total de 82 processos mapeados e publicados na página do EP (<https://wp.ufpel.edu.br/escritoriodeprocessos/>). Dessa maneira, o mapeamento de processo propicia maior transparência das atividades. O conhecimento dos processos converte-se de apenas individual para institucional e, além disso, contribui para o desenvolvimento de novos sistemas na instituição.

Gasparetto e Dornelles (2015) corroboram afirmando que o redesenho de um processo possibilitaria redução de retrabalho e de custos; de tempo no decorrer das atividades; melhoraria a efetividade; permitiria maior agilidade; e por fim contribuiria na prestação do serviço como um todo.

Com o objetivo de representar todas as atividades internas de um processo de forma que possa ser analisado e simulado, utiliza-se a notação BPMN (*Business Process Modeling Notation*). Ela é formada por um conjunto de imagens que são dispostas na forma de diagrama para representar os processos e, dessa forma, demonstrar o seu real funcionamento (BPM CBOK, 2013).

A BPMN foi desenvolvida pelo BPMI (*Business Process Management Initiative*) e começou a ser utilizada em 2004. No ano de 2006, foi adotada pelo OMG (*Object Management Group*), seu atual mantenedor (BRASIL, 2013a).

Business Process Modeling Notation (BPMN) é uma notação gráfica que transmite a lógica das atividades, as mensagens entre os diferentes participantes e toda a informação necessária para que um processo seja analisado, simulado e executado. Sendo assim, a notação usa um conjunto de figuras que permite diagramar modelos de processos ajudando a melhorar a gestão de processos de negócios, documentam o funcionamento real deles e consegue um desempenho melhor (BRASIL, 2013a, p.27).

Uma linguagem comum deve ser utilizada para diagramar os processos de forma clara e padronizada, proporcionando um entendimento geral e facilitando a

comunicação entre as pessoas. Cabe lembrar que processos não são linhas de montagem e os usuários possuem capital intelectual e pontos de vista importantes, que podem compartilhar e aperfeiçoar (BALDAM et al., 2011).

De Sordi (2014) define a BPMN como a notação da solução BPM, isto é, uma diferenciação gráfica empregada na representação dos processos, com seus objetos, atributos e relacionamentos. Tem como objetivo ser um padrão de comunicação entre os envolvidos nos processos. Uma das vantagens do uso da BPMN, segundo o autor, é que ela estabelece critérios abrangentes, intuitivos e fáceis de serem trabalhados.

O Manual de Gestão por Processos da Procuradoria Geral da República explica e utiliza a BPMN para diagramar seus processos de forma clara e padronizada, propiciando uma maior compreensão e viabilizando uma melhoria na comunicação entre as pessoas (BRASIL, 2013a).

De acordo com Costa e Alves (2018), nas instituições públicas, o mapeamento exerce função essencial de transformar os processos atuais, criando possibilidades de desempenho organizacional ao deparar-se com interfaces difíceis e, acima de tudo, idealizar alicerces para o estabelecimento de atuais e modernas tecnologias de informação e integração.

Limiro et al. (2018) salientam que a modelagem de processos auxilia na busca incessante por melhorias, integrando os objetivos estratégicos de uma instituição com as necessidades dos clientes externos e/ou internos, fundamentadas visualmente em um processo existente ou no que está sendo proposto.

Outro ponto a ser considerado, segundo Paines et al. (2016), é que no mapeamento do processo deve-se observar e estimar também, eventuais falhas ou desvios ocorridos durante a execução do processo, pois estes ocasionam uma tramitação mais lenta, tornando-o ineficaz. Os autores destacam ainda a contribuição para a instituição, devido à busca por melhorias nos procedimentos, agilizando a execução e viabilizando um melhor fluxo das informações, bem como uniformização e padronização das atividades.

A modelagem e a otimização de processos, segundo Baldam et al. (2011), é a fase mais visível do BPM e apresenta duas grandes atividades: a modelagem do

estado atual (*As Is*) e a otimização e modelagem do estado pretendido do processo (*To Be*).

A fase de compreensão e conhecimento do estado *As Is* envolve a coleta de dados do processo através de técnicas de observação em campo, aplicação de questionário, análise de documentos e relatórios, utilização de *softwares* e entrevistas (DE SORDI, 2014). Conforme o autor, essa fase consiste na procura de dados referentes ao fluxo de atividades; regras de negócio; indicadores de desempenho; estrutura organizacional envolvida; problemas e oportunidades; insumos; serviços gerados; sistemas de informação; e recursos humanos envolvidos.

Limiro et al. (2018), por sua vez, salientam que a modelagem *As Is* é parte fundamental do BPM, pois é possível obter uma interpretação mais clara dos processos, buscando formas de aplicar possíveis melhorias.

A documentação da modelagem *As Is* conduz a alguns resultados, tais como: nivelar o conhecimento da equipe sobre o processo; permitir que a própria gestão como organização, tenha conhecimento do processo que está sendo analisado; e permitir que após haja um parâmetro de comparação entre o *As Is* e o *To Be* (DE SORDI, 2015).

Segundo Oliveira (2011), ao iniciar uma modelagem deve-se juntar todos os documentos relativos a cada processo, por exemplo: relatórios, documentos, registros; trabalhar cada processo de uma só vez, sendo que nem todos os processos precisam ser mapeados; observar se a norma está tendo valia; se já tiver algum processo descrito, averiguar se está em conformidade (redundância, agregação de valor, racionalização); caso contrário, minuciar as etapas do processo; e escolher a ferramenta de modelagem adequada (Figura 6).

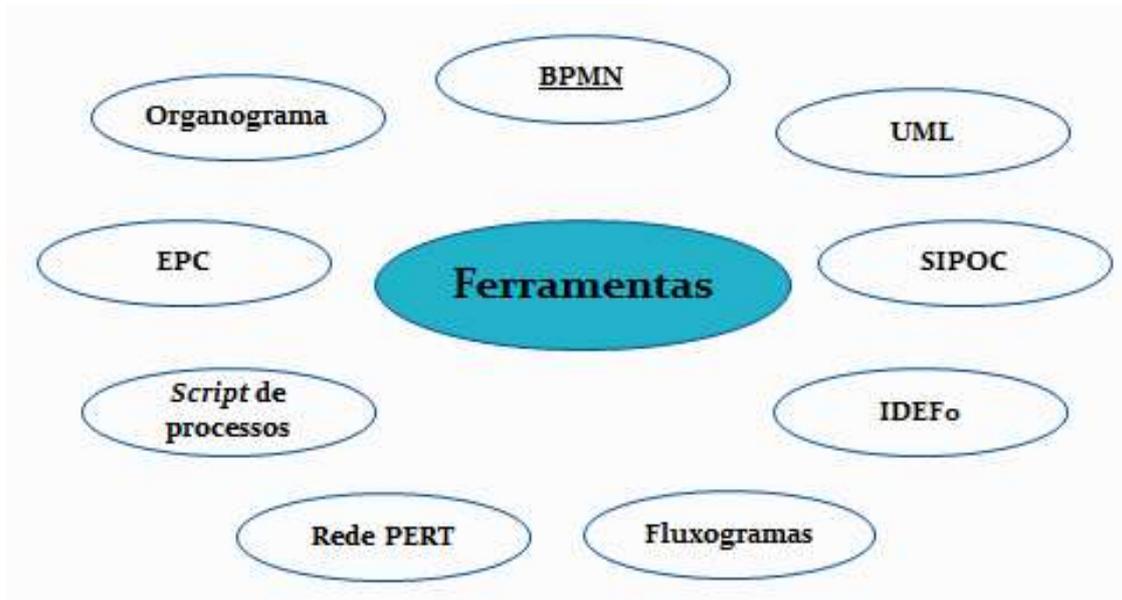


Figura 6 – Ferramentas de mapeamento e modelagem de processos

Fonte: Baldam et al. (2011); Oliveira (2011); De Sordi (2014). Elaborado pela autora.

De Sordi (2014) recomenda que seja definida a notação que deverá ser usada. O autor afirma que ao longo de décadas, vários padrões foram desenvolvidos. Entretanto, para ele a BPMN vem a ser uma notação bastante ampla e completa, que considera as especificidades dos processos.

Baldam et al. (2011) apresentam o redesenho de processo como um aperfeiçoamento do *As Is*, que se aplica aos que notoriamente não estão adequados. Busca-se um modelo do redesenho visando a eliminação da burocracia e da duplicação das tarefas; a análise do valor agregado; a simplificação dos métodos, reduzindo o tempo e utilizando uma linguagem simples; padronizando e utilizando a automação; e testando para reduzir erros.

Longaray et al. (2017) salientam que da modelagem de processos com padrão BPMN, deve resultar diagramas de fácil compreensão e que possam ser alterados conforme a necessidade interna da instituição. Ressaltam também que o programa modelador deve atingir o objetivo de que se possa visualizar um diagrama e, assim, não se necessite de explicações adicionais.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Neste capítulo, detalha-se os métodos utilizados no estudo, a aplicação de questionário para a identificação do público-alvo, a definição de pesquisa semiestruturada como meio de alcançar os resultados esperados e as fases para a diagramação dos estados *As Is* e *To Be*.

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

As pesquisas podem ser classificadas segundo sua finalidade, em pesquisa básica ou aplicada, de acordo com Gil (2010). O autor define a pesquisa aplicada como sendo uma pesquisa orientada à obtenção do saber a ser empregado em uma situação específica. O presente estudo classifica-se, portanto, em uma pesquisa aplicada, incluindo proposta de intervenção para melhorias na gestão administrativa do NEOR.

Boaventura (2011, p. 56) também classifica a pesquisa segundo a sua finalidade, como fundamental ou básica e aplicada. O autor interpreta a pesquisa aplicada como sendo uma pesquisa que “gera conhecimentos úteis à solução de problemas sociais”.

Quanto aos métodos adotados de acordo com a natureza da coleta dos dados, os autores classificam em pesquisa quantitativa ou qualitativa. Esta pesquisa é definida como qualitativa, pois caracteriza-se pela coleta de dados descritivos e apurados de maneira indutiva no ambiente natural (GIL, 2010; BOAVENTURA, 2011).

Acerca dos objetivos, Gil (2010) classifica como pesquisa exploratória, descritiva ou explicativa. A pesquisa aqui apresentada é descritiva por tratar da

descrição das características de determinado assunto, no caso gestão por processos do NEOR, vinculado à PRPPGI da UFPel.

Com relação ao delineamento, os procedimentos técnicos utilizados no presente estudo são a pesquisa bibliográfica; a pesquisa documental; o levantamento de campo (*survey*); e a pesquisa participante (GIL, 2010).

### 3.2 Sujeito da pesquisa

Para o levantamento das rotinas, foram feitas entrevistas semiestruturadas com os servidores que trabalham no NEOR e com uma servidora aposentada desde julho de 2018, com o intuito de coleta de dados e preenchimento dos formulários (Apêndices D,E e F).

O NEOR é composto por três TAE, sendo um administrador, responsável pelo núcleo; um técnico em contabilidade e um auxiliar administrativo. O organograma da figura 7 situa o referido núcleo.

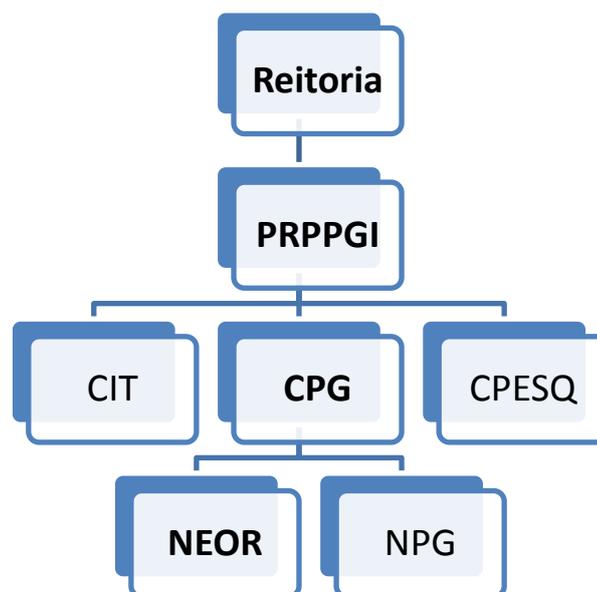


Figura 7 – Organograma reduzido da UFPel

Fonte: Elaborado pela autora.

O NEOR é o órgão responsável por gerenciar os recursos da PRPPGI e dos PPGs. Realiza apoio na utilização do Sistema de Concessão de Passagens e Diárias (SCDP) e de materiais do Almoxarifado Central da UFPel. É responsável pela execução das compras por dispensa de licitação utilizando recursos de pesquisa, ocupando-se também nos processos de manutenção de bens e equipamentos destinados à pesquisa. Além disso, atua na elaboração dos processos para pagamento de auxílio financeiro à alunos de pós-graduação e pagamento de bolsas de mestrado/doutorado, pesquisa e inovação.

Hoje existem 48 programas de pós-graduação na UFPel, sendo 38 recebendo recursos PROAP, quatro recebendo recursos do Programa de Excelência Acadêmica (PROEX) e seis mestrados profissionais que não são contemplados financeiramente com os programas da CAPES. A maioria dos PPGs possui arrecadação própria de recursos, como os obtidos com as inscrições de processo seletivo de aluno regular e especial, além de eventos promovidos pelo próprio programa.

O PROAP se destina a possibilitar melhores oportunidades para a formação de recursos humanos e para a produção e o aperfeiçoamento do conhecimento nos cursos de pós-graduação *stricto sensu* mantidos por instituições públicas. Envolve apoio às atividades dos PPGs, utilizando recursos disponíveis a financiar despesas de custeio para atividades científico-acadêmicas relacionadas à titulação de mestres e doutores e ao estágio pós-doutoral (CAPES, 2014).

Para o presente estudo foram considerados aptos para responderem o questionário, os 38 (trinta e oito) PPGs que recebem recursos financiados pelo PROAP (Apêndice B), sob forma de coleta de dados, com o intuito de conhecer e identificar o público que receberá as mudanças propostas no mapeamento dos processos.

Os cursos de Pós-Graduação que possuem conceitos 6 e 7 na CAPES, financiados pelo PROEX, não foram considerados como fonte de pesquisa, porque recebem recurso diretamente da CAPES e não são gerenciados pelo NEOR. São eles: Epidemiologia, Odontologia, Fitossanidade e Biotecnologia.

O questionário (Apêndice C) foi enviado via *Google Forms* para os Coordenadores e Coordenadores Adjuntos dos programas alvos do estudo (Figura 8).

<b>Programas de Pós-Graduação - PPGs</b>	
01- Agronomia	02- Antropologia
03- Arquitetura e Urbanismo	04- Artes Visuais
05- Biologia Animal	06- Bioquímica e Bioprospecção
07- Ciências Ambientais	08- Ciência e Engenharia de Materiais
09- Ciência Política	10- Ciência e Tecnologia de Alimentos
11- Ciência e Tecnologia de Sementes	12- Computação
13- Direito	14- Desenvolvimento Territorial e Sist. Agroindustriais
15- Educação	16- Educação Física
17- Educação Matemática	18- Enfermagem
19- Entomologia	20- Filosofia
21- Fisiologia Vegetal	22- Física
23- Geografia	24- História
25- Letras	26- Manejo e Conservação do Solo e da Água
27- Memória Social e Patrimônio Cultural	28- Meteorologia
29- Modelagem Matemática	30- Nutrição e Alimentos
31- Organizações e Mercados	32- Parasitologia
33- Química	34- Recursos Hídricos
35- Sistema de Produção Agrícola Familiar	36- Sociologia
37- Veterinária	38- Zootecnia

Figura 8 – Quadro Programas de Pós-Graduação da UFPel.

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.3 Coleta de dados e instrumentos de pesquisa

As técnicas de coleta de dados utilizadas foram pesquisa documental, questionário estruturado (Apêndice C) e entrevistas, com o intuito de identificar e conhecer o público-alvo, e de preencher os formulários (Apêndices D,E e F) descrevendo os processos existentes no NEOR.

Um pré-teste foi realizado na versão preliminar do questionário. Foram escolhidos, aleatoriamente, dois professores ex-coordenadores de Pós-Graduação e foi aplicado um teste do questionário com a intenção de verificar eventuais erros de formulação.

A análise documental foi realizada através da verificação de registros institucionais contidos no SEI, implantado na UFPel de forma geral desde novembro

de 2017, bem como documentos em meio físico datados antes da implantação do SEI.

Foi realizada uma busca em sites de universidades federais com a finalidade de verificar seus procedimentos e se seus processos estão mapeados. Foi oportunizado também uma visita técnica à Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), em que foi possível averiguar sua metodologia de trabalho.

### **3.4 Método de análise e descrição dos resultados**

O método de análise dos dados utilizado no presente estudo visou verificar as informações coletadas no questionário através do método de análise por frequência das respostas. O resultado foi apresentado em forma de tabelas e/ou gráficos para uma melhor visualização e explicação.

Esses dados serviram de base para o conhecimento da relação existente entre o NEOR e os PPGs, com a intenção de visualizar os pontos fortes e fracos presentes, para quando possível, propor retificação.

Os processos do NEOR foram mapeados através das entrevistas com os servidores e foi considerado também a nova metodologia do processo de compras/serviço e do orçamento, que foram apresentadas pelos seus gestores aos servidores da UFPel, no início do ano de 2019.

O sistema de compras/serviço recebeu novos módulos, em que todas as solicitações são atendidas através do Sistema Integrado de Gestão (COBALTO) e depois inseridas no SEI. Foi criado também, no início do ano de 2019, o Sistema de Créditos Orçamentários no COBALTO, ferramenta institucional utilizada para o acompanhamento orçamentário de todas as unidades da UFPel.

Após a coleta de dados, efetuou-se a descrição dos processos por meio de formulários que serviram de suporte para o mapeamento dos processos do NEOR. Foram utilizadas como base para os desenhos e o mapeamento dos processos a notação BPMN e o Bizagi.

O Bizagi (*Bizagi Process Modeler*) é um *software* gratuito de BPMN, utilizado para mapeamento e melhoria de processos de trabalho. Essa ferramenta oferece simplicidade na hora da modelagem. É o mesmo *software* que o EP está utilizando no mapeamento dos processos da UFPel, tendo sido desenvolvido para sistemas operacionais *Windows*, estando atualmente na versão 3.4, também disponível em português (BIZAGI, 2018).

O Manual de Gestão por Processos do MPF sugere a utilização do sistema Bizagi e salienta a importância do uso da notação BPMN. Proporciona com isso, uma estruturação de uma sequência de trabalho a ser desenvolvida, objetivando a análise, a simplificação e o aperfeiçoamento dos processos, conduzindo uma busca permanente da melhoria de desempenho e da produtividade (BRASIL, 2013a).

Com o propósito de simplificar e auxiliar a administração pública e seus gestores, o TCU, através da sua escola de governo, o Instituto Serzedello Corrêa, disponibiliza o Curso de Mapeamento de Processos de Trabalho com BPMN e Bizagi, disponível para servidores públicos e cidadãos em geral (BRASIL, 2013b). Esse foi outro motivo que fortificou a escolha do método a ser adotado no presente estudo.

### **3.5 Notação gráfica – BPMN**

No mapeamento de processos deste estudo foi utilizado o BPMN, que permitiu representar as atividades internas dos processos analisados. Estes estão demonstrados e dispostos na forma de diagramas, sendo representados por um conjunto de imagens validando seu real funcionamento (BPM CBOK, 2013). A figura 9 expõe os objetos utilizados.

Objeto de desenho	Descrição					
	Evento de início – indica o início de um processo.					
	Atividade – é um passo dentro do processo. Representa o trabalho realizado.					
	Subprocesso – é utilizado para evitar que o fluxo do processo de trabalho fique demasiado complexo, ficando embutida a execução por outros responsáveis.					
	Evento intermediário <i>timer</i> – indica espera dentro do processo, que pode ser indicado em minutos, horas, dias, etc. ou uma data determinada.					
	<i>Gateway</i> exclusivo – representa um ponto de decisão onde apenas um caminho pode ser escolhido.					
	Evento de fim – indicam onde um processo é finalizado.					
<table border="1" data-bbox="264 1144 783 1321"> <tr> <td data-bbox="264 1144 347 1321">Processo 1</td> <td data-bbox="347 1144 783 1321"></td> </tr> </table>	Processo 1		<i>Pool</i> – contém o processo de trabalho. É um contêiner de um único processo. Um <i>pool</i> pode conter <i>lanes</i> .			
Processo 1						
<table border="1" data-bbox="269 1335 778 1592"> <tr> <td data-bbox="269 1335 347 1592" rowspan="2">Processo 2</td> <td data-bbox="347 1335 400 1462">Lane 2</td> <td data-bbox="400 1335 778 1462"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="347 1462 400 1592">Lane 1</td> <td data-bbox="400 1462 778 1592"></td> </tr> </table>	Processo 2	Lane 2		Lane 1		<i>Lane</i> – é uma subdivisão de um <i>pool</i> , normalmente representando uma área organizacional ou um papel desempenhado por um servidor.
Processo 2		Lane 2				
	Lane 1					
	Linhas de sequência – utilizadas para conectar as figuras básicas e indicar a sequência em que as atividades são executadas.					

Figura 9 – Quadro objetos de desenho utilizados na modelagem

Fonte: Brasil (2013b). Adaptado pela autora.

### 3.6 Etapas do mapeamento de processos

A UFPel possui um EP que está vinculado à Coordenação de Processos e Gestão da Informação (CPI) da Pró-Reitoria de Gestão da Informação e Comunicação (PROGIC), o qual utiliza estratégias abrangendo metodologias de sensibilização, do mapeamento inicial e da melhoria dos processos administrativos.

O presente estudo utilizou como base o Manual de Gestão por Processos do EP, com o intuito de prosseguir com a metodologia utilizada pela UFPel no mapeamento dos processos.

Branco et al. (2017) relatam que após o estabelecimento de um escritório de projetos em uma instituição, recomenda-se que sejam estipulados os padrões e as ferramentas como método de trabalho do escritório. Os modelos adotados devem ser referência, permitindo um consenso acerca dos processos em toda a instituição.

O EP estruturou o método em três etapas distintas:

- Primeira etapa – momento inicial em que as unidades administrativas e acadêmicas são sensibilizadas sobre os benefícios da modelagem e melhoria dos processos. Nesta etapa são expostos a forma de trabalho, suas ferramentas para identificação dos processos, priorização e modelagem *As Is*. São reconhecidos os processos existentes, as necessidades, oportunidades de melhorias e suas respectivas escalas de prioridades.
- Segunda etapa – inicia-se a elaboração do detalhamento das atividades utilizando um formulário específico, visando desenhar o fluxograma *As Is* e assim verificar a situação real do processo. A identificação de pontos com possibilidades de melhorias proporcionará a estruturação de um plano de ação com o objetivo de desenvolver a modelagem *To Be* do processo.
- Terceira etapa – refere-se à implementação do *To Be* e o acompanhamento das ações previstas no plano de ação. Realiza-se, também, o monitoramento para uma melhoria contínua do processo.

Para melhor visualização e entendimento o presente estudo chamou cada procedimento como processo, podendo ser chamado também de sub-processo fazendo parte do processo de execução orçamentária dos recursos do PROAP. Os processos estão elencados em ordem alfabética e são os processos do NEOR que foram levados em consideração para o mapeamento, tanto como modelo *As Is*, como *To Be*. A exceção é o 16º item, que foi um processo proposto e por isso aparece somente a modelagem *To Be*.

- 1- Abertura de crédito – Bolsa PIB-MD (início da bolsa)
- 2- Abertura de crédito – Bolsa PIB-MD (meses posteriores)
- 3- Abertura de crédito – PROAP
- 4- Abertura de crédito – Recurso Próprio
- 5- Auxílio aluno com recurso do PROAP
- 6- Auxílio aluno com recurso próprio
- 7- Compra direta
- 8- Concessão de Diárias e Passagens
- 9- Empenho auxílio aluno – Recurso Próprio
- 10- Hospedagem
- 11- Pagamento – Bolsa PIB-MD (primeiro mês)
- 12- Pagamento – Bolsa PIB-MD (meses posteriores)
- 13- Pedidos Almoxarifado
- 14- Prestação de contas de Diárias e Passagens
- 15- Prestação de serviço - inscrição em evento
- 16- Prestação de contas de Auxílio Financeiro

A ferramenta utilizada para a realização da coleta dos dados foi o formulário Levantamento de Rotinas (Apêndice D) e para cada processo *As Is* foi elaborado a descrição das rotinas, bem como seus aspectos importantes e as oportunidades de melhoria.

O levantamento serviu de base para a montagem dos diagramas *As Is* utilizando o Bizagi (item 5.2).

Com a diagramação do *As Is* concluída, procedeu-se a validação do processo *As Is*, juntamente com os integrantes do NEOR. Uma servidora técnica

administrativa que trabalhava no núcleo, mas se aposentou no decorrer deste estudo, também foi convidada para essa validação.

Conforme o Manual do EP, o próximo passo seria a caracterização, utilizando-se o formulário Caracterização do Processo. Entretanto, os dados do referido formulário foram acrescentados ao de levantamento de rotinas, em uma versão mais completa (Apêndice D). Nessa versão, além da descrição dos passos, foi inserido o campo de entrada (documento que inicia o processo), de saída (processo gerado), aspectos importantes (possíveis propostas para sanar os problemas identificados) e principais oportunidades de melhorias (problemas e ausência de algo). O presente estudo utilizou a versão nova do formulário que foi fornecido pelo EP e não consta no manual.

Após as etapas anteriores, o formulário Oportunidade de Melhorias (Apêndice E) foi preenchido. Neste formulário foram dispostas as oportunidades de melhorias dos problemas identificados, descrevendo as possíveis ações de melhoria, suas implicações e a prioridade destas ações.

Em seguida, foi preenchido o formulário Plano de Ação (Apêndice F). Neste foram apresentadas as propostas para realização das melhorias. As atividades foram apresentadas em Macro ação e Ação. Em Macro ação descreve-se o nome no processo e na Ação lista-se as atividades que apresentam problemas e onde estão sendo proposto melhorias.

As atividades específicas devem ser manifestadas com o máximo de clareza e eficiência possível, sendo que os campos devem ser preenchidos da seguinte forma:

- O quê? – registrar a atividades, o que será feito;
- Como? - descrever como será realizada;
- Por quê? – qual a finalidade principal, porque será feito;
- Quem? – quais as pessoas ou setores envolvidos para a execução;
- Onde? – unidade, setor e/ou sistema que será utilizado;
- Quando? – em que momento será realizado;
- Avaliação – declarar se a ação foi implantada e quando será feita a avaliação.

Logo após o preenchimento de todos os formulários, iniciou-se a fase de redesenho ou processo novo (*To Be*), no qual foram realizadas análises nas rotinas, objetivando a eliminação de gargalos e aumento na eficiência (UFPEL, 2018a).

Toda a análise foi feita junto aos servidores do NEOR, que participaram da concepção e do desenvolvimento das propostas de melhorias, finalizando e validando o modelo *To Be*.

Todos os formulários utilizados no presente estudo foram fornecidos pelo EP da UFPel e foram preenchidos com a orientação e a metodologia do referido escritório.

## 4 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO

Com a finalidade de reconhecer os servidores que serão os principais beneficiados com a realização do mapeamento dos processos, bem como auxiliar na realização de seu trabalho, foi aplicado um questionário (Apêndice C) para os coordenadores e coordenadores adjuntos dos 38 PPGs da UFPel, do qual obteve-se 23 respostas, ou seja, 60,5%. Foi utilizada uma planilha do *software Microsoft Excel* para a tabulação e confecção dos gráficos.

As questões de 1 a 7 permitiram conhecer o perfil dos coordenadores e investigar o tempo que estão na UFPel e se possuem experiência na área administrativa.

Os coordenadores que responderam o questionário estão vinculados aos seguintes PPGs: Agronomia, Arquitetura, Artes Visuais, Ciência e Tecnologia de Sementes, Ciência Política, Ciências Ambientais, Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais, Direito, Educação, Educação Matemática, Fisiologia Vegetal, Letras, Nutrição e Alimentos, Química, Recursos Hídricos, Sociologia e Zootecnia. Dezesete (17) PPGs responderam, sendo alguns respondidos pelos coordenadores e coordenadores adjuntos.

Com relação ao tempo de serviço na UFPel, verificou-se que a grande maioria, 74% dos entrevistados, estão na faixa entre seis a 10 anos de tempo de serviço, sendo o mesmo percentual (13%) abaixo de seis e também acima de 10 anos. Esse dado revela de certo modo que os coordenadores entrevistados possuem algum conhecimento da instituição.

Ao considerar-se o tempo de experiência total como coordenador de um PPG, 52% dos entrevistados possuem acima de dois anos de experiência. Isso quer dizer que praticamente a metade deles está exercendo mais de um mandato como coordenador, tendo em vista a troca de coordenação ocorrer a cada dois anos. Os outros 48% estão em seu primeiro mandato como coordenador.

Foi observado também que 57% dos entrevistados já estiveram em outros cargos administrativos, demonstrando possuírem experiência em serviço administrativo, o que corrobora com o verificado na questão tempo de serviço.

As experiências administrativas citadas pelos entrevistados são: Chefe e Subchefe de Departamento; Coordenador Adjunto de PPG; Assessor de Pró-Reitoria; Coordenador Adjunto de Colegiado; Diretor de Departamento; Coordenador de Curso de Graduação; Vice-Diretor de Unidade; e Pró-Reitor de Graduação.

Pouco mais da metade dos entrevistados possuem de 3 a 5 anos de experiência administrativa na sua totalidade. Os demais, com acima de 8 anos de experiência, não passam de 26%.

Quando perguntados se o PPG possuía secretário(a), 65% responderam que sim, que dispõem de secretários(as) para a execução conjunta das atividades administrativas. Alguns revelaram que compartilham estes profissionais com outros PPGs.

A figura 10 representa a dificuldade que os coordenadores apresentam na utilização dos sistemas que envolvem as rotinas com o NEOR, sendo que 65%, em média, consideram seu domínio regular a ruim. A dificuldade maior apresentada foi com o SCDP, sistema específico para solicitação de diárias e passagens, com 91% dos entrevistados declarando domínio de regular a ruim. O COBALTO é um sistema que faz a integração das informações institucionais da UFPel e por ser amplamente utilizado, apresenta maior domínio entre os sistemas.

Devido ao fato do SEI ter sido implantado na UFPel em novembro de 2017 e considerando que praticamente todos os procedimentos da universidade são realizados dentro do sistema, o mesmo precisaria ser de ampla utilização e conhecimento. Entretanto, a figura 10 revela que menos da metade dos entrevistados (48%) demonstram um bom conhecimento do sistema, sendo que 22% consideram possuir domínio ruim.

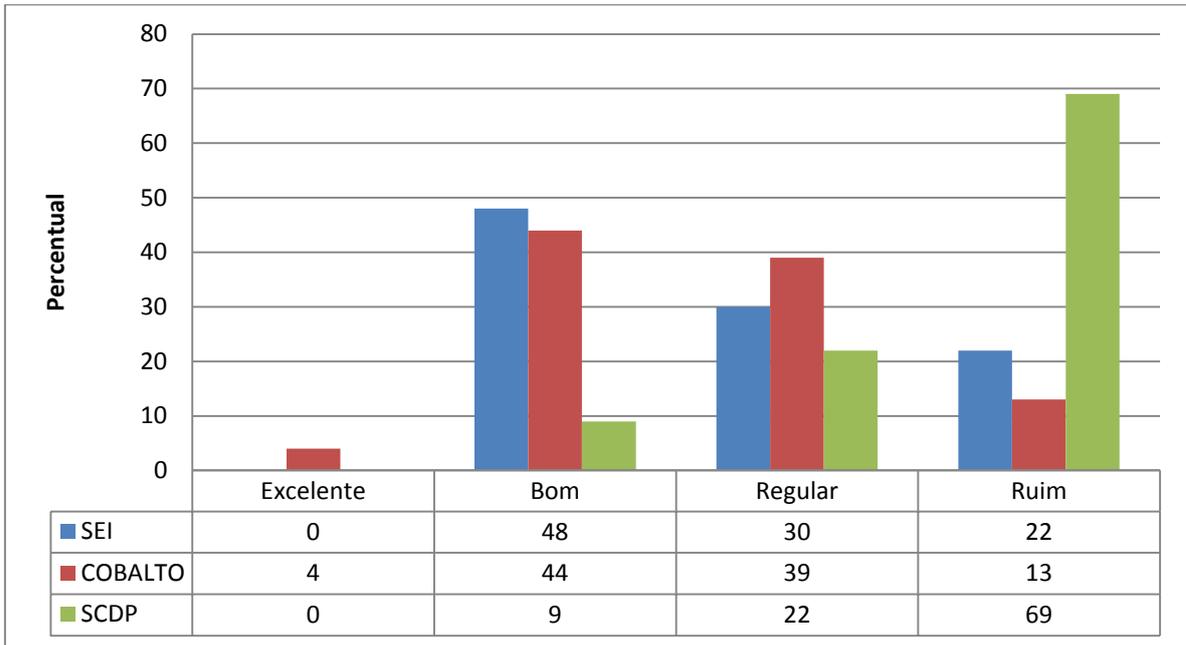


Figura 10 – Gráfico domínio nos sistemas utilizados junto ao NEOR

Fonte: Elaborado pela autora.

O SEI, por ser um sistema eletrônico de informações, pode ser considerado um sistema operado com maior frequência, sendo utilizado de uma a duas vezes ao dia por 48% dos entrevistados e por mais de três vezes ao dia por 13% dos entrevistados (Figura 11).

Em relação ao sistema COBALTO, percebe-se que pedidos de compras ou de prestação de serviços não são muito demandados, visto que 83% dos entrevistados o utilizam muito pouco para isso.

Com referência ao sistema SCDP, verifica-se na figura 11 que ele é pouco utilizado, sendo que 70% dos entrevistados o utilizam somente uma vez por mês. Isso pode ocorrer devido à redução nos investimentos com a pós-graduação que vem transcorrendo com o passar dos últimos anos (Apêndice B).

A figura 11 apresenta a uma visão geral da frequência que os coordenadores acessam os sistemas junto ao NEOR. O SEI é o mais utilizado, por ser o centro de todos os outros. Uma vez que toda a tramitação de documentos precisa ocorrer através do SEI, mesmo que se faça alguma etapa em outro sistema, no final sempre será tramitado pelo SEI.

O SCDP é um sistema utilizado única e exclusivamente para requisição de passagens e diárias, por isso não muito utilizado. Todavia, os pedidos de abertura de crédito de diárias e passagens são solicitados no SEI e os pedidos de remanejamento e transferência de crédito orçamentário são feitos no COBALTO.

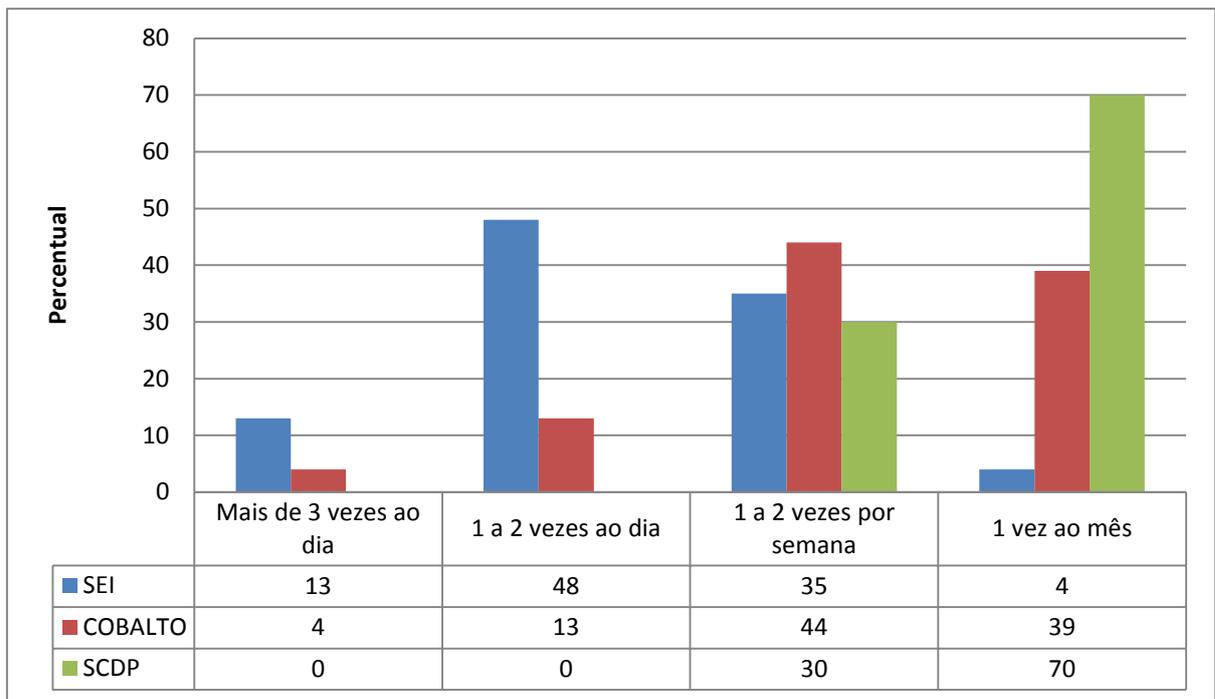


Figura 11 – Gráfico frequência de acesso aos sistemas.

Fonte: Elaborado pela autora.

Outro quesito indagado aos coordenadores foi conhecer de quem eles receberam orientação ao assumirem seus cargos. Mais da metade, ou seja, 57% responderam que não obtiveram orientação, nem do coordenador anterior, nem do diretor da unidade, nem da PRPPGI e nem de programas de capacitação. Pode-se inferir que ou assumiram o cargo com algum conhecimento prévio ou aprenderam sozinhos, analisando processos anteriores. Todavia, 43% relataram que foram orientados pelo coordenador anterior.

Em se considerando a pouca experiência e domínio nos sistemas junto ao NEOR (verificado na figura 10), observa-se na figura 12 que 91% dos entrevistados têm interesse em participar de treinamento oferecido pelo NEOR.

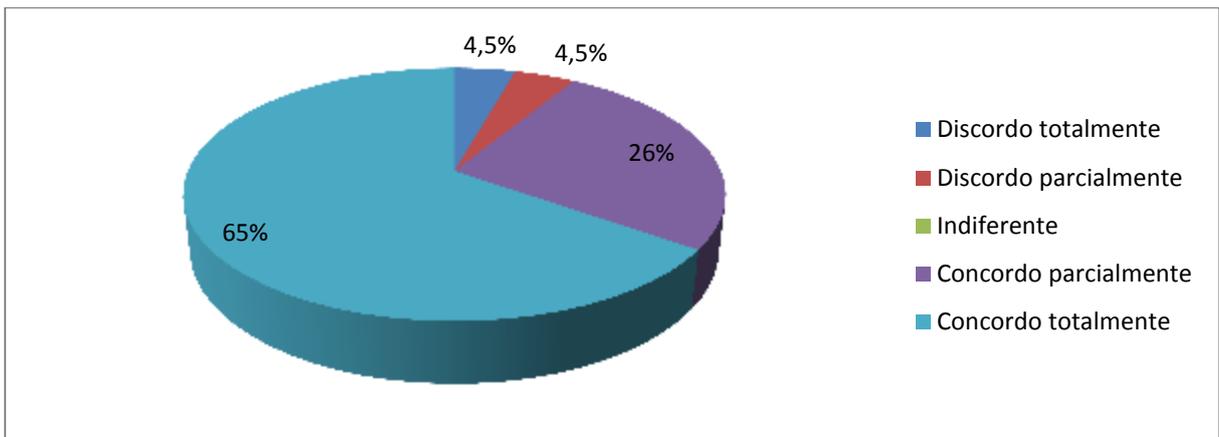


Figura 12 - Gráfico interesse em participar de treinamento oferecido pelo NEOR.

Fonte: Elaborado pela autora.

A figura 13 ilustra que 83% dos entrevistados acreditam ser necessário e importante realizar o mapeamento dos processos. Com isso, revela-se a importância do mapeamento dos processos e da descrição minuciosa das rotinas das atividades do NEOR junto aos PPGs, corroborando com os autores Campos (2004) e Oliveira (2011) que afirmam sobre a importância sobre o gerenciamento da rotina diária e o estabelecimento de padrões de planejamento, execução e controle de desempenho organizacional.

Assim como Paines et al. (2016), que relata sobre a compreensão dos processos como um todo, contribuindo na análise e na tomada de decisões sobre a execução dos processos.

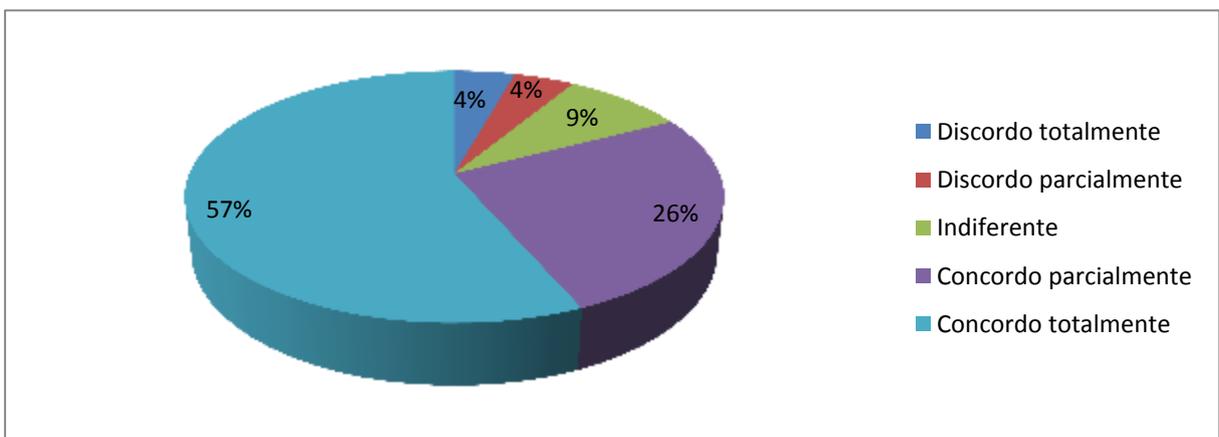


Figura 13 - Gráfico necessidade e importância do mapeamento dos processos no NEOR.

Fonte: Elaborado pela autora.

Na figura 14 verifica-se que 96% dos coordenadores entendem que a comunicação entre o NEOR e os PPGs possibilita uma melhor operacionalização das rotinas. O NEOR é um núcleo que atende por 12 horas ininterruptas de trabalho, cinco dias da semana, o que facilita o atendimento via telefone, via e-mail, via SEI e até mesmo pessoalmente, sem a necessidade de agendamento prévio.

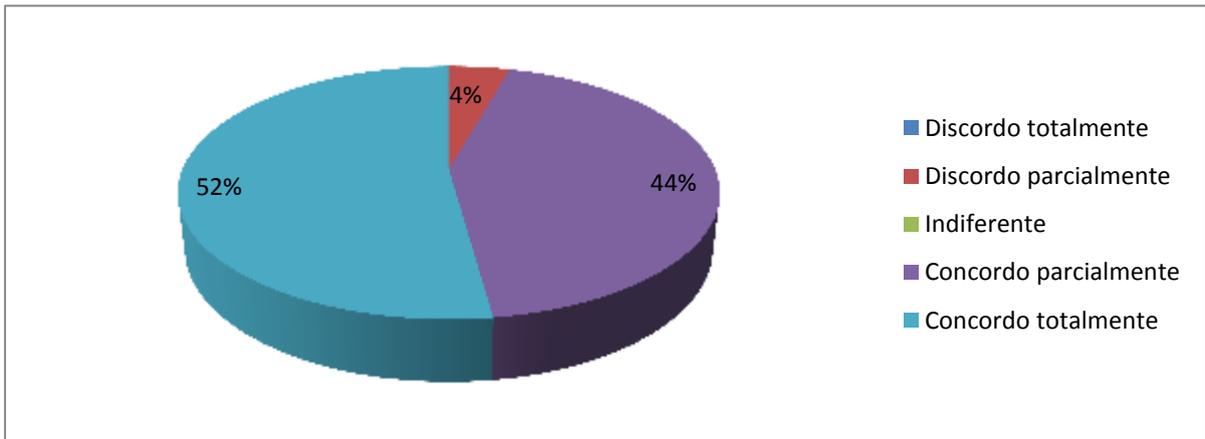


Figura 14 - Gráfico comunicação entre o NEOR e o PPG possibilita a operacionalização das rotinas.

Fonte: Elaborado pela autora.

A tabela 1 explicita os dados referente às limitações consideradas como entraves ou gargalos que podem impedir um melhor desempenho dos processos dos PPGs com o NEOR.

Tabela 1 - Principais entraves/gargalos que impedem um melhor desempenho dos processos do PPG com o NEOR (%).

Entraves/gargalos	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Limitação orçamentária e/ou financeira	4,35	13,04	4,35	60,87	17,39
Limitação de recursos humanos	0,00	13,04	4,35	34,78	47,83
Limitação de conhecimento técnico (leis, normas e procedimentos)	0,00	8,70	4,35	47,83	39,12
Limitação de informações vindas do NEOR ou da CPG	4,35	21,74	8,70	43,47	21,74
Não existem limitações	47,83	17,39	17,39	17,39	0,00

Fonte: Elaborada pela autora.

É possível verificar na figura 15 que, para os coordenadores entrevistados, as maiores limitações seriam de recursos humanos, seguida pela de conhecimento técnico. Mais da metade, 65,22% dos entrevistados, concordam que existe alguma limitação de uma forma ou de outra.

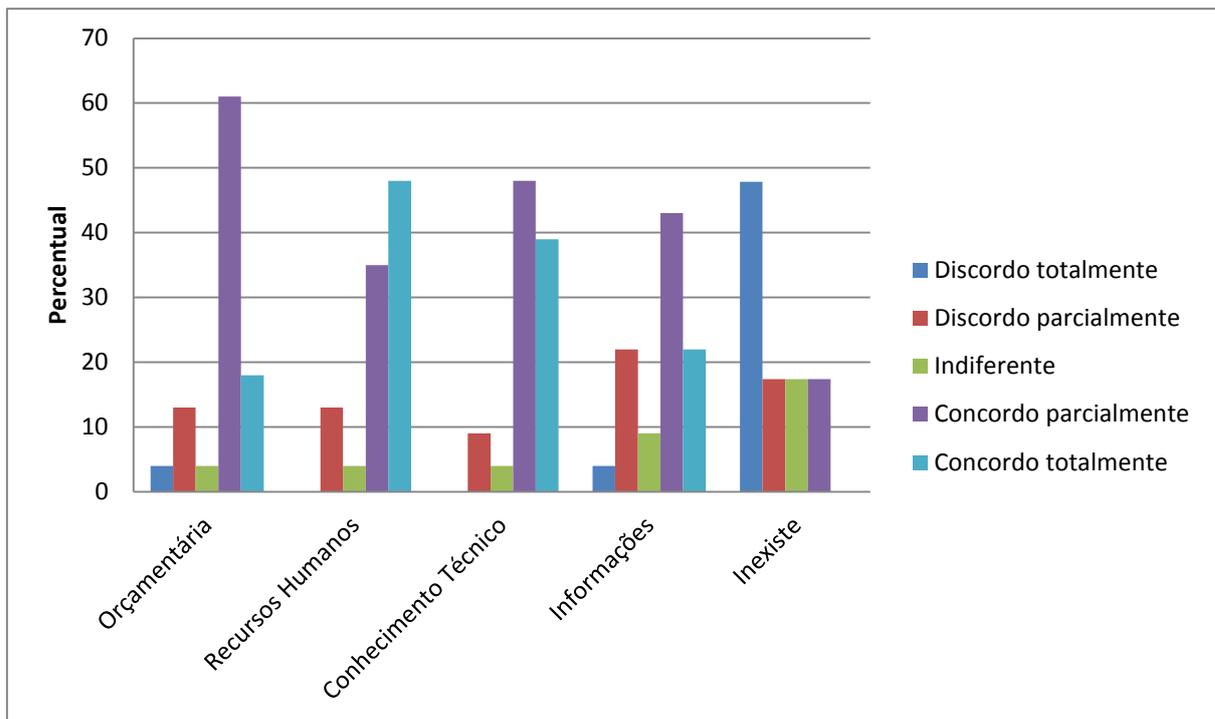


Figura 15 - Gráfico limitações no desempenho dos processos entre o NEOR e o PPG

Fonte: Elaborado pela autora.

No que tange os conhecimentos em atividades administrativas do PPG, 56% julgam seu conhecimento regular e 22% acreditam possuir um bom conhecimento. Entretanto, o mesmo percentual foi obtido para aqueles que julgam seus conhecimentos ruins (22%). Isso corrobora com o que já foi constatado e demonstrado na figura 12, sobre a necessidade de um treinamento a respeito das rotinas que envolvem o NEOR e os PPGs.

No tocante aos conhecimentos dos secretários dos PPGs na execução de atividades administrativas, os coordenadores percebem que 61% encontram-se na escala de excelente a bom.

Na figura 16 encontram-se os dados da percepção dos coordenadores no tocante aos conhecimentos técnicos e administrativos dos mesmos e de seus

secretários. Estes, por serem responsáveis pela execução das atividades burocráticas, apresentam maior conhecimento técnico e administrativo.

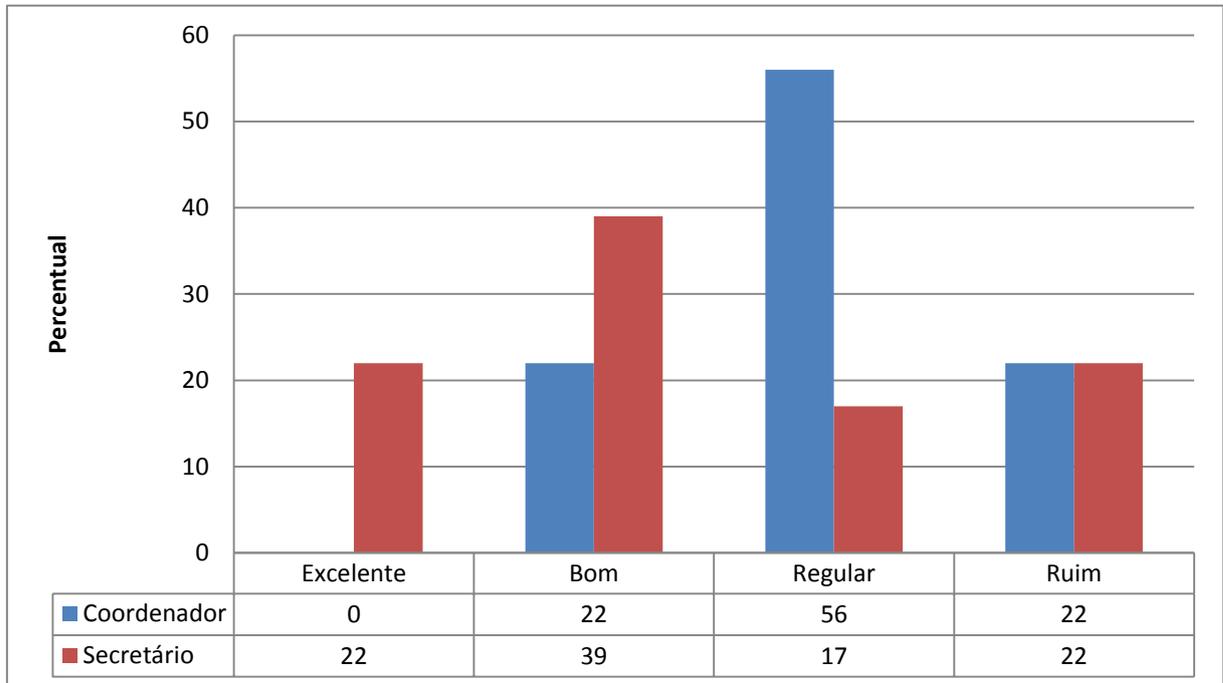


Figura 16 - Gráfico grau de conhecimento técnico-administrativo.

Fonte: Elaborado pela autora.

Em se tratando de capacitação, os coordenadores foram questionados se incentivam os servidores, de um modo geral, a participarem de cursos de capacitação e atualização. Um pouco mais da metade, 57% concordaram que há incentivo para capacitação e atualização. No caso, o incentivo poderá vir por parte da gestão superior ou mesmo do próprio coordenador ou secretário.

Em um segundo momento do questionário, perguntou-se a respeito do desempenho do NEOR sobre a execução de seus procedimentos. Na figura 17, em que se comparam os resultados de vários desempenhos, verificou-se que na média geral a execução das atividades está em um nível considerado bom. Pode ser observado também que entrevistados (variando de 17 a 52%) mencionaram que não sabiam responder. Isso pode estar acontecendo porque os coordenadores não estão bem orientados no que tange as atividades do NEOR.

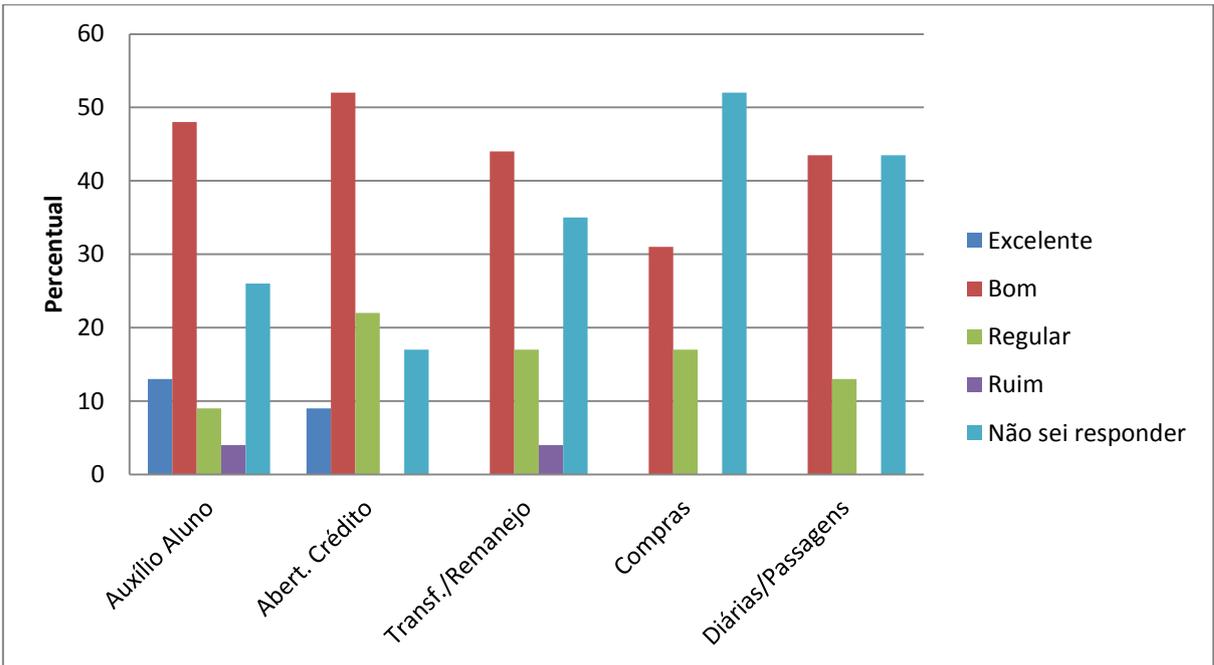


Figura 17 - Gráfico avaliação do desempenho do NEOR.

Fonte: Elaborado pela autora.

Na figura 17 foi demonstrado que muitos coordenadores não sabiam responder sobre o desempenho do NEOR nos procedimentos rotineiros. Entretanto, 83% relataram que em algum momento já precisaram de orientações do NEOR, sendo que o mesmo percentual se mostrou satisfeito com o suporte fornecido (Figura 18).

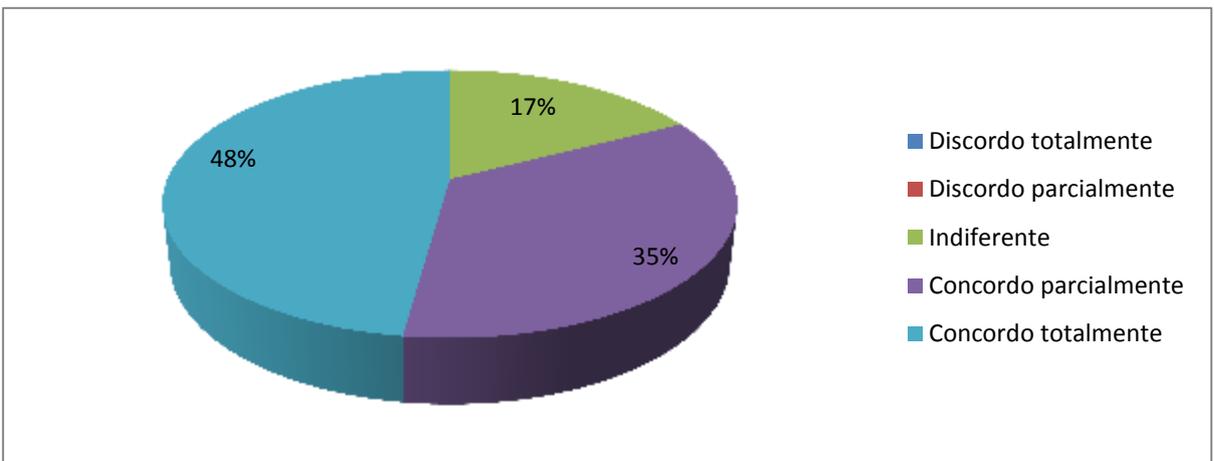


Figura 18 - Gráfico suporte quando solicitado ao NEOR foi satisfatório

Fonte: Elaborado pela autora.

A última pergunta do questionário era aberta para comentários e sugestões que fossem pertinentes para a melhoria dos processos do NEOR com os PPGs, resultando nos seguintes itens:

- Servidor técnico-administrativo compartilhado por dois PPGs ocasiona sobrecarga de trabalho.
- Coordenador alega não ter interesse em participar de treinamento oferecido pelo NEOR devido aos encargos próprios da profissão de professor (“como preparação e ministrar aulas, relatórios, artigos, publicações, orientação de alunos de graduação e pós, pesquisas, extensão, reuniões, palestras, participação em eventos para atualização, acesso a diversas plataformas, etc.”).
- O NEOR precisa urgentemente de mais servidores técnico-administrativos.
- Treinamento obrigatório é muito importante para coordenadores e secretários, oferecendo vagas para todos os interessados e em diversos horários. Capacitação continuada e constante é fundamental.
- Existência de um site com detalhes de todas as operações passo a passo no SEI e no COBALTO, para que todos tenham acesso, tanto coordenadores atuais como outros professores que necessitem das informações.
- Uma lista de tudo que pode ser comprado e utilizado com o recurso, dando assim mais transparência e uniformidade nas informações.
- O curso de formação geral e intensivo deve ocorrer a cada troca de coordenação e deve se estender ao coordenador, coordenador adjunto e secretário.
- Criar um canal de comunicação (por exemplo, grupo fechado no Facebook) onde o coordenador pode procurar ajuda e ser atendido pela PRPPGI e/ou outros coordenadores mais experientes, sem a necessidade de deslocamento até a PRPPGI.
- Coordenador afirma que gostaria de “ressaltar a disponibilidade e bom atendimento dos técnicos do NEOR”.

O questionário permitiu conhecer as principais dificuldades encontradas pelos coordenadores dos programas de pós-graduação da UFPel. Em muitos casos, os coordenadores não possuem experiência administrativa prévia e não dispõem de conhecimento de uso das ferramentas disponíveis, muitas vezes deixando de usá-las, podendo vir a comprometer o desempenho de seu respectivo curso de pós-graduação.

O questionário propôs conhecer o perfil dos coordenadores e avaliar o impacto dos sistemas nos procedimentos administrativos. Dessa forma, as respostas às questões formuladas forneceram subsídios que ajudaram na elaboração do material que foi divulgado na página do NEOR, com vistas a facilitar o trabalho dos coordenadores e coordenadores adjuntos.

## 5 MAPEAMENTO DOS PROCESSOS

Este capítulo apresenta, primeiramente, como foram elaborados os levantamentos das 15 rotinas atuais do NEOR. Logo após, os diagramas do estado *As Is* foram elaborados e apresentados. Em seguida, foram expostos as oportunidades de melhorias e o plano de ação.

Posteriormente, a diagramação do estado *To Be* foram propostas apresentando as diferenças entre os desenhos. Por fim, as etapas de acompanhamento e divulgação foram recomendadas.

### 5.1 Levantamento das rotinas

A caracterização no estado *As Is* das 15 rotinas estão demonstradas no apêndice G, seguindo a ordem apresentada no item 3.6 da metodologia.

Esmiuçando cada parte do formulário (Apêndice D), demonstra-se os dados do processo, do mapeamento, o levantamento de rotinas propriamente dito, os aspectos importantes e as oportunidades de melhorias.

Nos dados do processo, dispõe-se da unidade estudada, o nome do processo, a entrada (documentos fornecidos como entrada para o processo) e a saída (resultado final do processo). Cita-se as áreas envolvidas e a base legal que sustenta o processo (nem sempre identificado).

Nos dados do mapeamento, estão expostos o nome do entrevistado e de quem preparou o material para o mapeamento. Logo após, relata-se sucintamente as rotinas, descrevendo-as passo-a-passo, informando qual o setor responsável pela execução. Para finalizar, preenche-se sucintamente os aspectos importantes e as oportunidades de melhorias sugeridas. Segue na figura 19 o levantamento das

rotinas no processo de abertura de crédito – Bolsa PIB-MD (início da bolsa). Os levantamentos restantes estão demonstrados no apêndice G.

<b>DADOS DE PROCESSO</b>		
Unidade	NEOR	
Processo	Abertura de crédito - Bolsa PIB-MD (Início da bolsa)	
Entrada (Início do Processo)	Edital	
Saída (Fim do Processo)	Abertura do crédito	
Áreas Envolvidas	CPG, NEOR, SOR	
Base Legal	Portaria nº 616, de 02 de abril de 2018.	
<b>DADOS DO MAPEAMENTO</b>		
Entrevistado(s)	Servidor 1	
Preparado por	Fabiane Bergmann Xavier	
Situação Atual ( x )		Situação Proposta ( )
<b>LEVANTAMENTO DE ROTINAS</b>		
Nº	Descrição dos Passos	Setor
1	Edital de bolsa	CPG
2	Seleção dos bolsistas	CPG
3	Encaminhar para o NEOR	CPG
4	Abrir processo no SEI (Portaria, Planilha de bolsistas contemplados e memorando de solicitação de execução da bolsa)	NEOR
5	Preencher o formulário "Solicitação de abertura de crédito"	NEOR
6	Encaminhar para o SOR	SOR
7	Abertura do crédito	SOR
8	Encaminhar para o NEOR	SOR
9	Relacionar no processo de pagamento das bolsas	NEOR
10	Sobrestar o processo	NEOR
<b>ASPECTOS IMPORTANTES</b>		<b>OPORTUNIDADE DE MELHORIA</b>
O processo é definido pela SOR		Houve melhoria no processo no início do ano de 2019

Figura 19 - Abertura de crédito – Bolsa PIB-MD (início da bolsa)

Fonte: UFPel (2018a). Elaborado pela autora.

Como os processos são complexos, alguns semelhantes, porém diferentes em alguns passos, os mesmos foram dissociados para uma melhor compreensão. Por exemplo, o processo de abertura de crédito é diferente para o mês inicial da bolsa, em relação aos meses posteriores. Porém, no SEI, recomenda-se utilizar um

mesmo processo de abertura de crédito com vigência de todo o ano ou até o término da concessão da bolsa. É importante ressaltar que utilizou-se como exemplo a bolsa do Programa Institucional de Bolsas de Mestrado e Doutorado (PIB-MD), mas o NEOR é responsável pelos procedimentos que levam ao pagamento de além das bolsas de mestrado e doutorado, também as de iniciação científica e de desenvolvimento institucional, que seguem a mesma rotina.

## **5.2 Diagramação do estado *As Is* das rotinas levantadas**

Na modelagem do estado *As Is*, foram feitos os diagramas dos 15 processos os quais foram posteriormente validados pelos servidores do NEOR. Antes da validação, no entanto, houve uma reunião com um servidor do EP para que as dúvidas fossem sanadas e os diagramas fossem verificados de acordo com a metodologia utilizada pelo EP da UFPel. Os diagramas dos fluxos dos processos *As Is* foram executados no modelador de processos Bizagi (BIZAGI, 2018).

Os 15 diagramas *As Is* foram elaborados em sequência, com base na descrição das rotinas realizadas (Apêndice G), conforme a seguir:

1 - Abertura de Crédito - Bolsa PIB - MD (início da bolsa).

A rotina de abertura de crédito para bolsas acontece uma vez, no mês em que se inicia a bolsa, e envolve servidores de três setores diferentes (Figura 20):

- a) NPG: envolve de um a dois servidores para emissão de edital e seleção dos bolsistas;
- b) NEOR: um servidor tem a responsabilidade de receber a documentação via SEI, iniciar um processo de abertura de crédito e realizar a solicitação;
- c) Superintendência de Orçamento e Gestão de Recursos (SOR): um servidor é responsável por executar a abertura do crédito e devolver o processo.

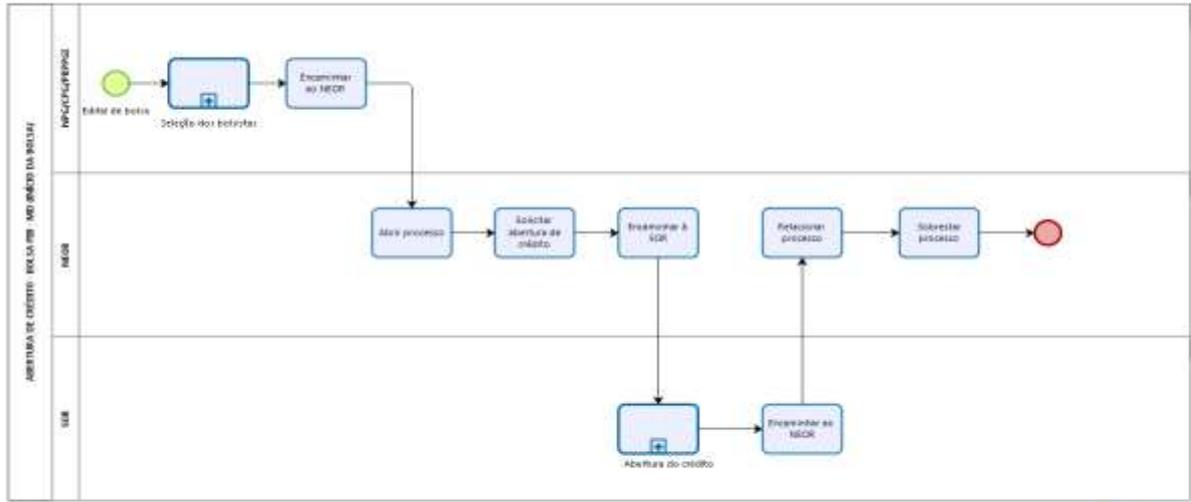


Figura 20 – Diagrama As Is Abertura de Crédito - Bolsa PIB - MD (início da bolsa).  
 Fonte: Elaborado pela autora.

2 - Abertura de Crédito - Bolsa PIB - MD (meses posteriores).

A rotina de abertura de crédito para bolsas nos meses posteriores ao início da bolsa, acontece uma vez ao mês e envolve servidores de dois setores diferentes (Figura 21):

- a) NEOR: um servidor tem a responsabilidade de verificar se houve substituição de bolsista e de realizar a solicitação de abertura de crédito;
- b) SOR: um servidor é responsável por executar a abertura do crédito e devolver o processo.

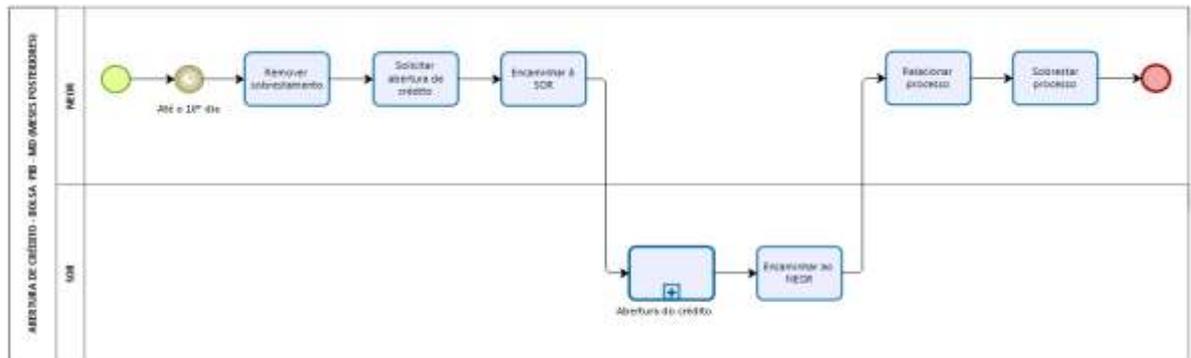


Figura 21 – Diagrama As Is Abertura de Crédito - Bolsa PIB - MD (meses posteriores).  
 Fonte: Elaborado pela autora.

### 3 - Abertura de Crédito - Recurso PROAP

A rotina de abertura de crédito utilizando recursos do PROAP, ocorre sempre que houver necessidade e envolve servidores de dois setores diferentes (Figura 22):

- a) PPG: poderá envolver de um a dois servidores, sendo um coordenador (docente) e um secretário (técnico-administrativo), tendo a incumbência de abrir processo e fazer a solicitação;
- b) NEOR: um servidor possui a responsabilidade de realizar a transferência do crédito da Unidade Gestora Responsável (UGR) da PRPPGI para a UGR do PPG.

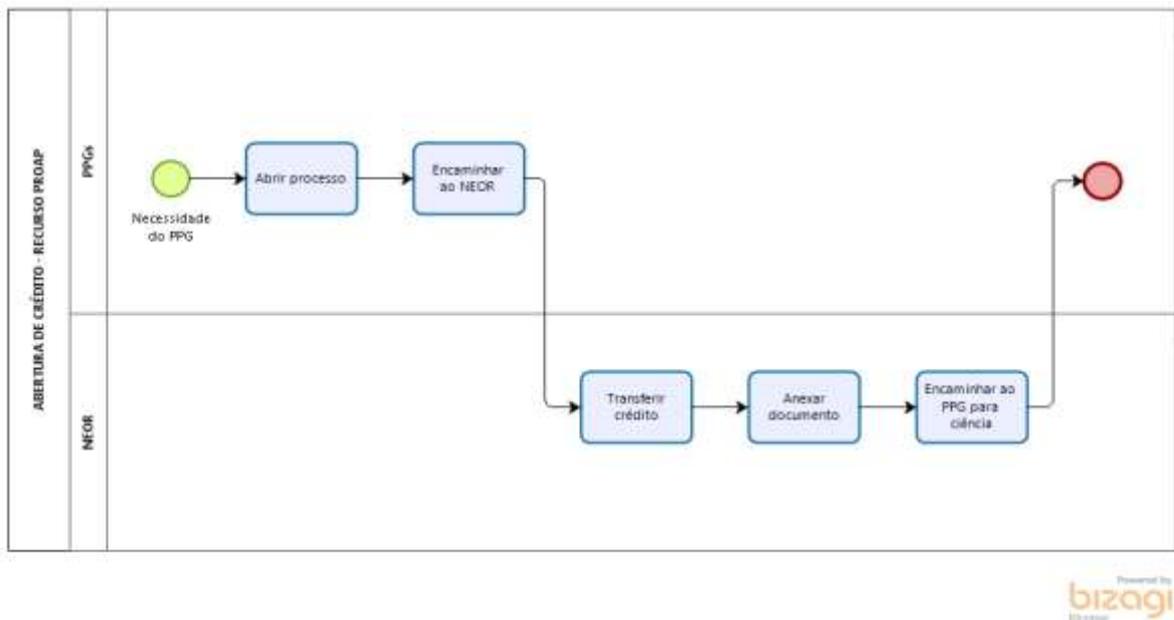


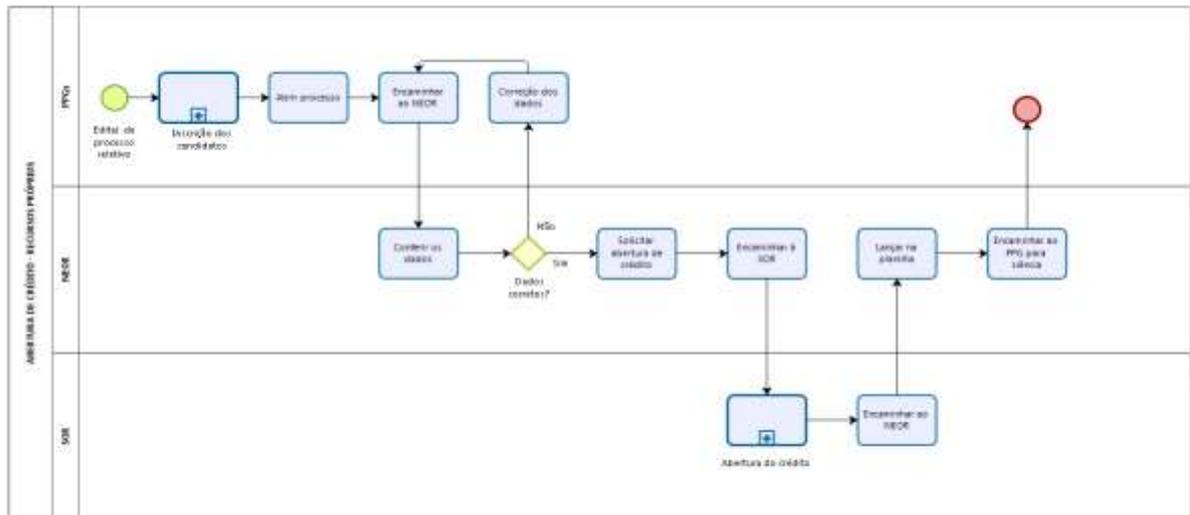
Figura 22 – Diagrama As Is Abertura de Crédito - Recurso PROAP.  
Fonte: Elaborado pela autora.

### 4 - Abertura de Crédito - Recurso Próprio

A rotina de abertura de crédito utilizando recurso próprio, ocorre após processo seletivo de aluno regular ou especial para os programas de pós-graduação. Envolve servidores de três setores diferentes (Figura 23):

- a) PPG: poderá envolver de um a dois servidores, sendo um coordenador (docente) e um secretário (técnico-administrativo), tendo a responsabilidade de abrir processo e fazer a solicitação;

- b) NEOR: um servidor tem a incumbência de conferir a documentação enviada e encaminhar ao setor responsável pela abertura do crédito;
- c) SOR: um servidor realiza a transferência do crédito para a UGR do PPG.



Realizado por  
**bizagi**  
Software

Figura 23 – Diagrama As Is Abertura de Crédito - Recurso Próprio.  
Fonte: Elaborado pela autora.

## 5 - Auxílio Aluno - Recurso PROAP

A rotina de realização do auxílio aluno utilizando recurso de PROAP, ocorre sempre que o PPG solicitar e houver recurso orçamentário aberto disponível. Os processos com os pedidos são reunidos conforme a semana de pagamento e são anexados a um único processo. Esse procedimento facilita e agiliza o processo de pagamento, conforme orientação da Coordenação de Finanças e Contabilidade (CFC). Envolve servidores de três setores diferentes (Figura 24):

- a) PPG: poderá envolver de um a dois servidores, sendo um coordenador (docente) e um secretário (técnico-administrativo), tendo a atribuição de abrir o processo e fazer a solicitação;
- b) NEOR: um servidor possui a responsabilidade de conferir a documentação enviada, executar a rotina e enviar ao setor responsável para pagamento;

- c) SLD: realiza a rotina de pagamento do auxílio. Envolve vários servidores, visto que para essa rotina o processo passa por vários setores dentro da CFC.

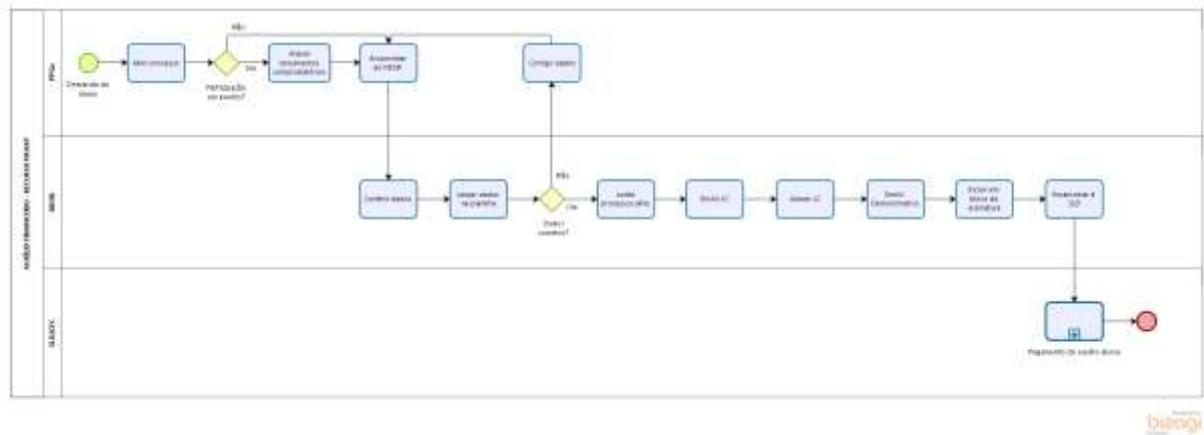


Figura 24 – Diagrama As Is Auxílio Aluno - Recurso PROAP  
Fonte: Elaborado pela autora.

## 6 - Auxílio Aluno - Recurso Próprio

A rotina do auxílio aluno utilizando recurso próprio, ocorre sempre que o PPG solicitar e houver recurso orçamentário disponível. A única diferença entre as rotinas de auxílio aluno utilizando recurso de PROAP e recurso próprio é a junção dos processos. Geralmente um pedido de recurso próprio é único e, assim que chega, é processado e enviado para pagamento. Envolve servidores de três setores diferentes (Figura 25):

- PPG: poderá envolver de um a dois servidores, sendo um coordenador (docente) e um secretário (técnico-administrativo), tendo a tarefa de abrir processo e fazer a solicitação;
- NEOR: um servidor tem a responsabilidade de conferir a documentação enviada, executar a rotina e enviar ao setor responsável para pagamento;
- SLD: responsável por realizar a rotina de pagamento do auxílio, envolvendo vários servidores, uma vez que para essa rotina o processo passa por vários setores dentro da CFC.

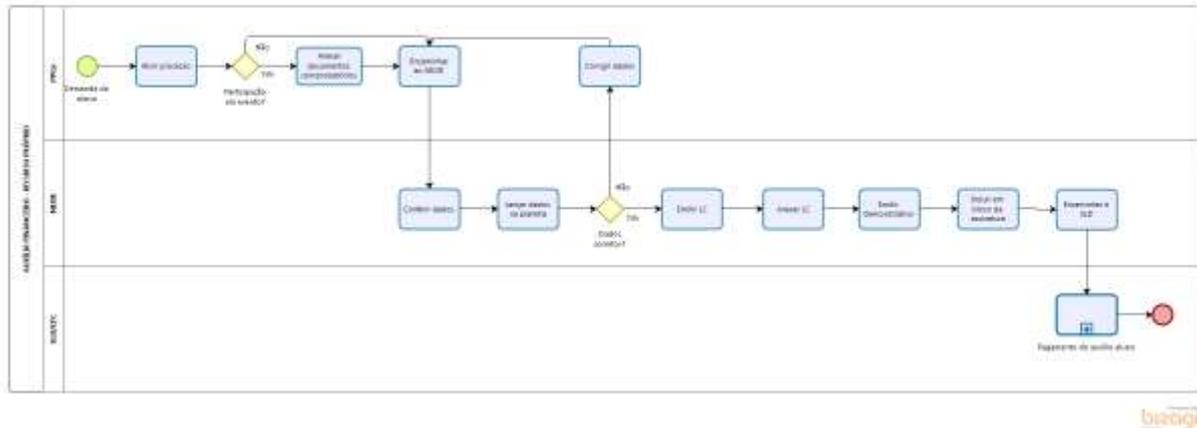


Figura 25 – Diagrama As Is Auxílio Aluno - Recurso Próprio  
Fonte: Elaborado pela autora.

## 7 - Compra Direta

A rotina de compra direta é a mais extensa e a mais complexa de todas. Essa complexidade é devido a utilização de seis sistemas durante todo o processo. São eles: SEI, COBALTO, Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI), Portal de Compras do Governo Federal (COMPRASNET), Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais (SIASG) e Diário Oficial da União (DOU). Envolve servidores de quatro setores diferentes (Figura 26):

- PPG: envolve de um a dois servidores, sendo um coordenador (docente) e/ou um secretário (técnico-administrativo), com a incumbência de abrir o processo e efetuar a solicitação;
- NEOR: a rotina poderá ser feita por um ou mais servidores, dependendo da etapa em que estiver o processo e do conhecimento em manusear o sistema. O NEOR é responsável pela conferência dos documentos, inserção dos dados nos sistemas, encaminhamento à análise jurídica, emissão dos empenhos e, posteriormente, pelo seu envio ao fornecedor vencedor;
- Procuradoria Federal: envolve pelo menos dois servidores, sendo um responsável pelo recebimento do processo e sua preparação para ser analisado pelo Procurador Federal e outro para elaborar o parecer jurídico;

- d) Pró-Reitoria Administrativa (PRA): envolve um servidor que recebe o processo, realiza a conferência e o encaminha ao Pró-Reitor Administrativo para análise e ratificação.

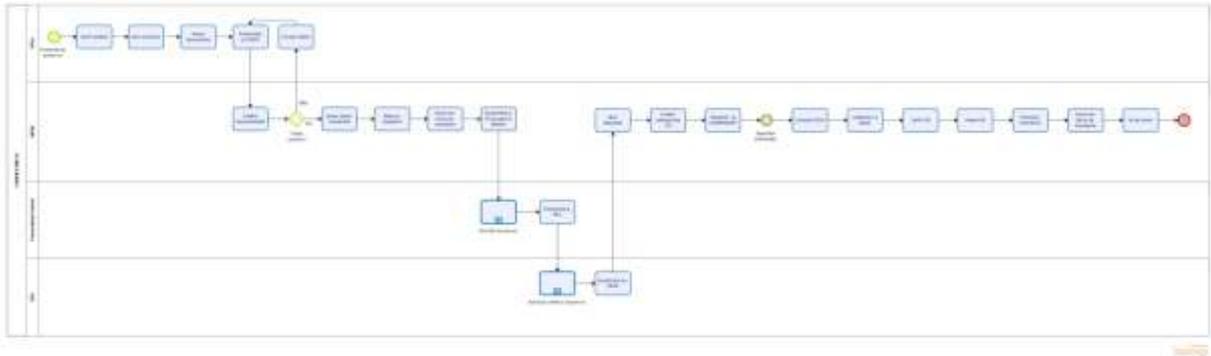


Figura 26 – Diagrama As Is Compra Direta

Fonte: Elaborado pela autora.

## 8 - Concessão de Diárias e Passagens

A rotina de concessão de diárias e passagens é realizada em sua totalidade no SCDP. Geralmente é executada por servidores de quatro setores diferentes (Figura 27):

- a) PPG: poderá envolver de um a dois servidores, sendo um coordenador (docente) e um secretário (técnico-administrativo), com a responsabilidade de abrir um pedido de concessão de diárias e passagens (PCDP) no SCDP, anexar os documentos exigidos e encaminhar ao NEOR;
- b) NEOR: um servidor é responsável por conferir os dados inseridos no PCDP, bem como toda a documentação anexada. É responsável também pela cotação e pelo pedido de compra das passagens aéreas, se houver;
- c) Seção de Diárias e Passagens (SDP): um servidor é responsável pela conferência de todo PCDP;
- d) PRPPGI: o Pró-Reitor possui a incumbência de autorizar o PCDP.

As demais tramitações envolvem outros setores e conseqüentemente outros tantos servidores, que não fazem parte do escopo deste estudo.

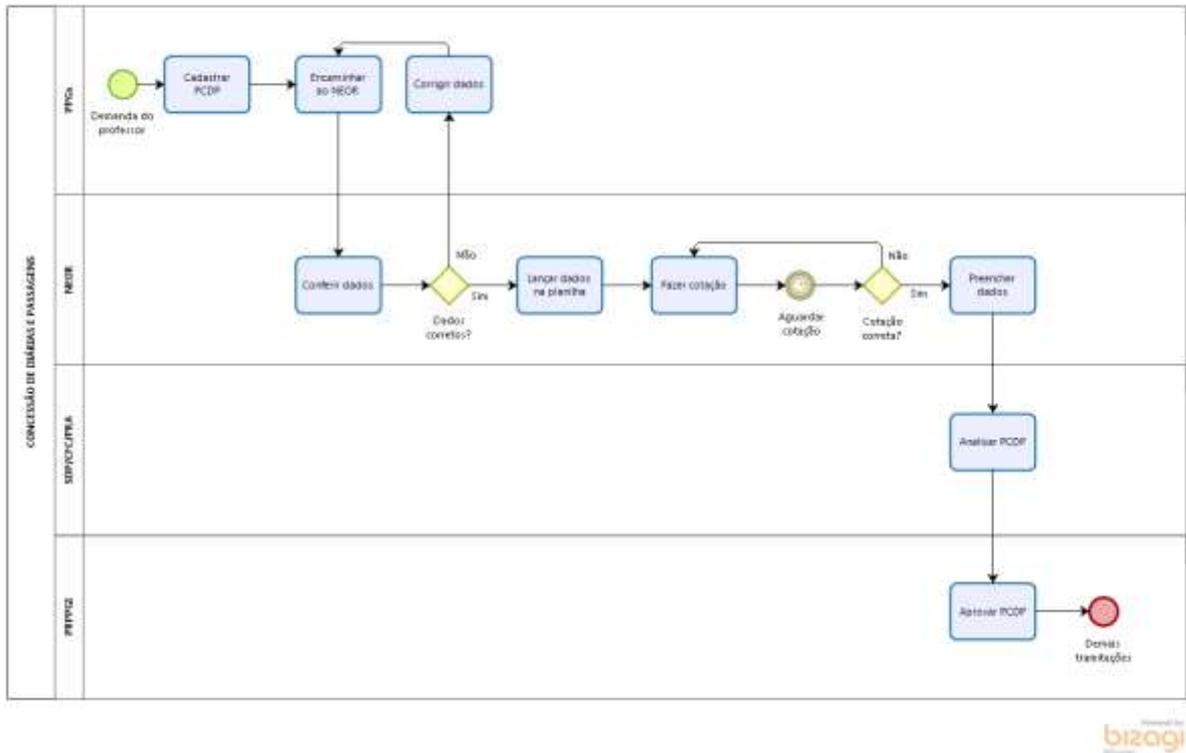


Figura 27 – Diagrama As Is Concessão de Diárias e Passagens  
 Fonte: Elaborado pela autora.

9 - Empenho Auxílio Aluno - Recurso Próprio ou PROAP

A rotina de execução de empenho de auxílio aluno, tanto utilizando recurso próprio como do PROAP, ocorre sempre que houver verba destinada para este fim. É executada por um servidor do NEOR, que abre o processo, gera o empenho e o dispõe em bloco de assinatura para o Pró-Reitor Administrativo e a Coordenadora de Finanças e Contabilidade assinarem (Figura 28).

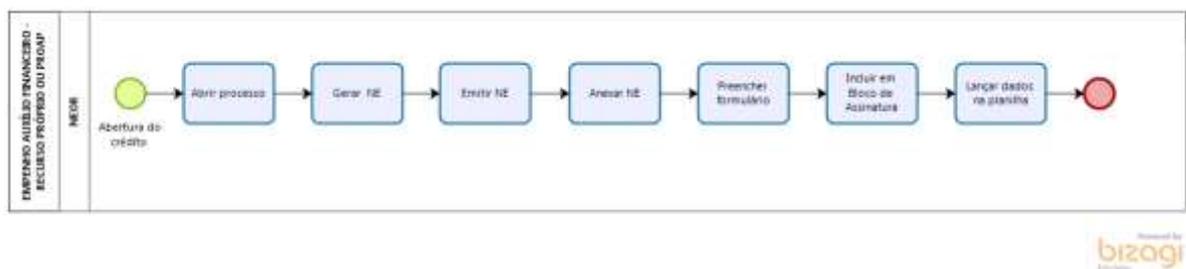
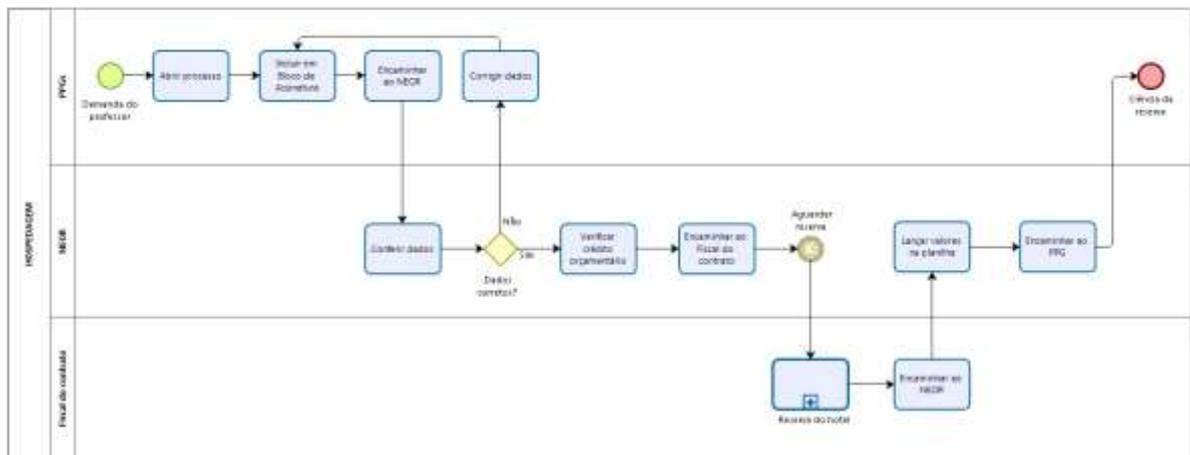


Figura 28 – Diagrama As Is Empenho Auxílio Aluno - Recurso Próprio ou PROAP  
 Fonte: Elaborado pela autora.

## 10 - Hospedagem

A rotina de hospedagem ocorre sempre que houver solicitação e é executada por servidores de três setores diferentes (Figura 29):

- PPG: envolve de um a dois servidores, sendo um coordenador (docente) e um secretário (técnico-administrativo), com a incumbência de abrir um processo de solicitação de hospedagem e refeição e encaminhar ao NEOR;
- NEOR: envolve um servidor com a responsabilidade de conferir os dados e encaminhar ao fiscal do contrato;
- Fiscal do contrato: um servidor nomeado por portaria como fiscal do contrato e é responsável pela reserva no hotel.



bizagi

Figura 29 – Diagrama As Is Hospedagem  
Fonte: Elaborado pela autora.

## 11 - Pagamento - Bolsa PIB-MD (primeiro mês)

A rotina de pagamento de bolsas acontece uma vez ao mês e envolve servidores de dois setores diferentes (Figura 30):

- NEOR: um servidor tem a responsabilidade de abrir um processo no SEI, receber os dados dos bolsistas do NPG e realizar toda a rotina prévia ao pagamento de bolsistas;



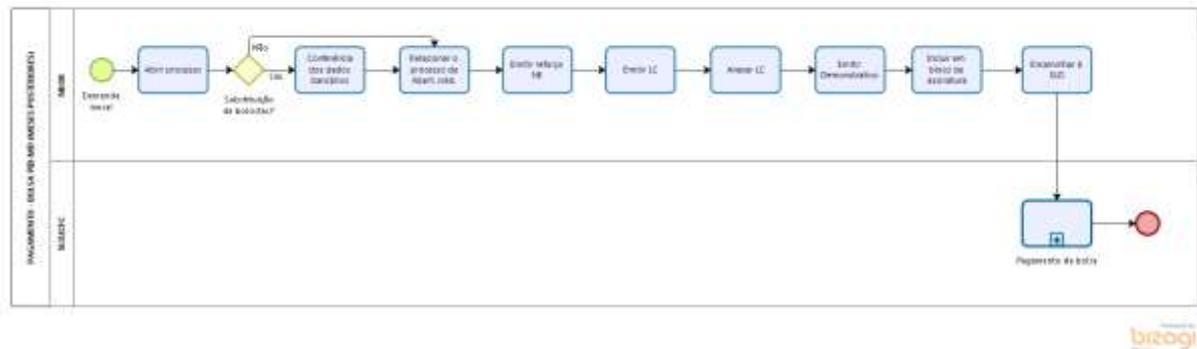


Figura 31 – Diagrama As Is Pagamento - Bolsa PIB-MD (meses posteriores)  
 Fonte: Elaborado pela autora.

### 13 - Pedido Almojarifado

A rotina de pedido de material de almojarifado ocorre na primeira quinzena de cada mês e envolve servidores de três setores diferentes (Figura 32):

- NEOR: um servidor é responsável pela abertura de processo no SEI, no qual os PPGs e a secretaria da PRPPGI preenchem um formulário de solicitação de material via almojarifado central. Após o recebimento dos pedidos, o servidor do NEOR adiciona os dados no sistema próprio do almojarifado, o Sistema de Informações para o Ensino (SIE);
- PPG: poderá envolver de um a dois servidores, sendo um coordenador (docente) e um secretário (técnico-administrativo), tendo a incumbência de preencher o formulário de solicitação de material para o almojarifado e depois fazer a conferência do material quando o mesmo for entregue;
- Almojarifado Central: envolve pelo menos dois servidores, sendo um responsável pela separação do material e outro responsável pela entrega.

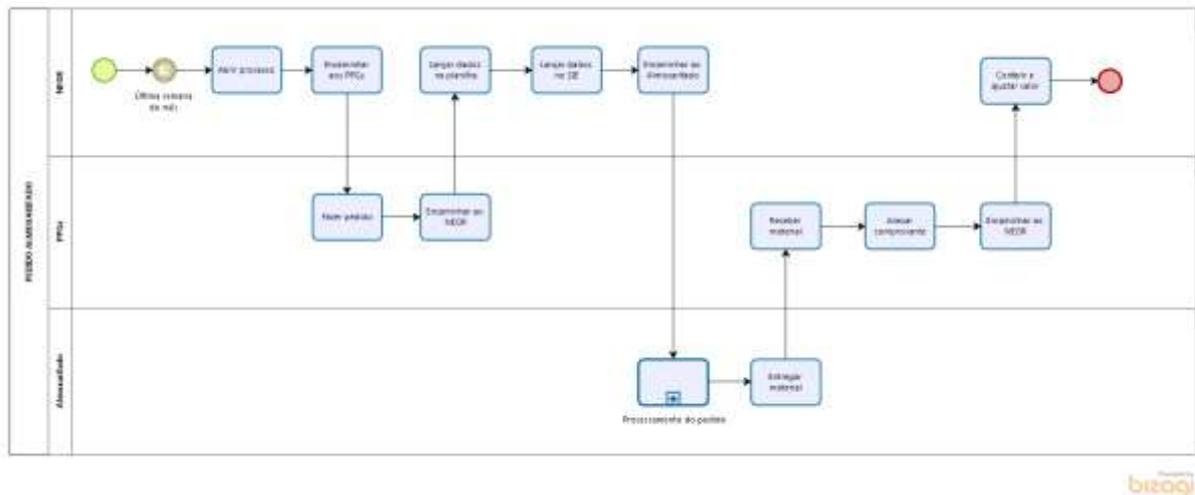


Figura 32 – Diagrama As Is Pedido Almojarifado  
 Fonte: Elaborado pela autora.

#### 14 - Prestação de Contas do PCDP

A prestação de contas do PCDP é realizada em sua totalidade no SCDP. Geralmente é executada por servidores de quatro setores diferentes (Figura 33):

- a) PPG: poderá envolver de um a dois servidores, sendo um coordenador (docente) e um secretário (técnico-administrativo), com o encargo de anexar os comprovantes de viagem e encaminhar ao NEOR;
- b) NEOR: um servidor é responsável por conferir a documentação anexada no PCDP e enviar para análise;
- c) SDP: um servidor realiza a conferência de todo PCDP;
- d) PRPPGI: um servidor autoriza a prestação de contas do PCDP.

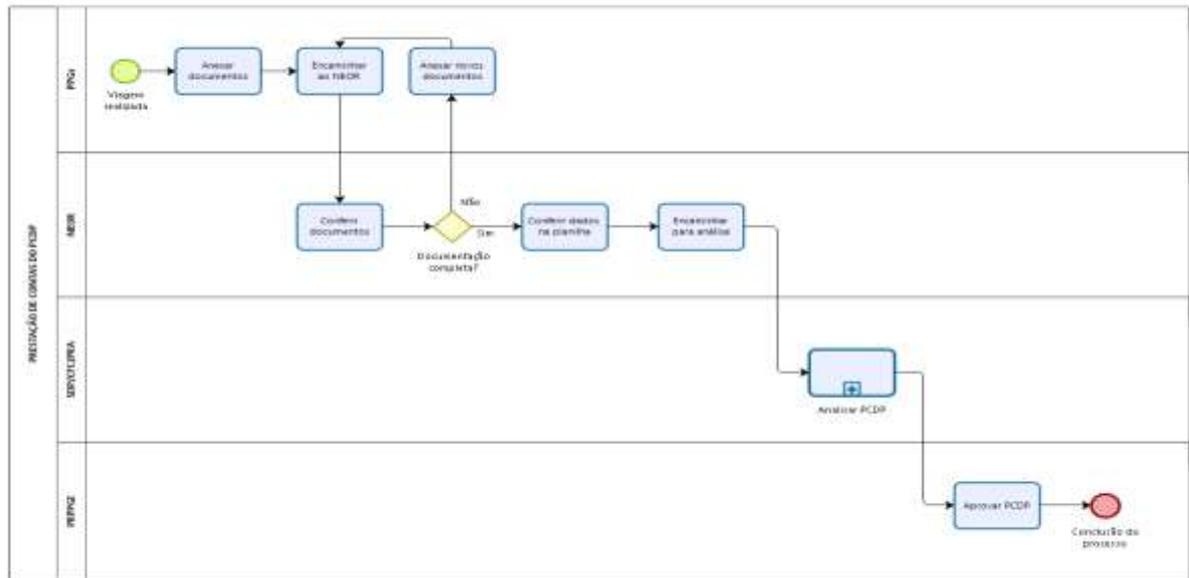


Figura 33 – Diagrama As Is Prestação de Contas do PCDP  
 Fonte: Elaborado pela autora.

### 15 - Prestação de Serviços - Inscrição em Eventos

A rotina de pedido de prestação de serviço, no caso para inscrição em eventos, ocorre sempre que houver a demanda e é necessário seguir a agenda de compras do NUMAT. Envolve servidores de três setores diferentes (Figura 34):

- PPG: poderá envolver de um a dois servidores, sendo um coordenador (docente) e um secretário (técnico-administrativo), tendo a responsabilidade de abrir processo e fazer a solicitação;
- NEOR: a rotina é realizada por um servidor, o qual é responsável pela conferência do processo e posterior envio ao NUMAT;
- NUMAT: é o núcleo responsável pela análise dos processos e pelos empenhos da UFPel. Envolve pelo menos dois servidores, sendo um responsável pela conferência do processo e outro pela emissão do empenho. Considerada-se também que a nota de empenho é assinada pelo Pró-Reitor Administrativo e pela Coordenadora do CFC.

A rotina de prestação de serviço – inscrição em eventos é executada no NUMAT, porque é naquele setor que todos os processos são empenhados, com exceção da compra direta utilizando recursos de pesquisa (executada pelo NEOR).

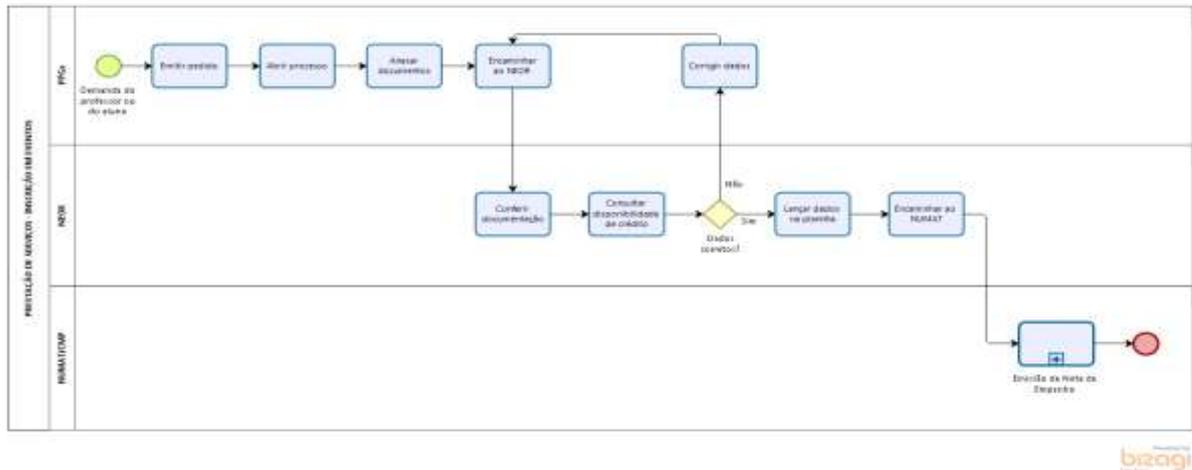


Figura 34 – Diagrama As Is Prestação de Serviços - Inscrição em Eventos  
 Fonte: Elaborado pela autora.

### 5.3 Oportunidade de melhoria

O formulário Oportunidade de melhoria (Apêndice E) foi preenchido de acordo com orientações do EP (Figura 35). Os processos que apresentam possíveis ações de melhoria estão listados e está especificado em quais atividades as melhorias estão sendo propostas. As implicações estão identificadas e em seguida está definido o grau de prioridade na implementação da melhoria (sendo A = alto grau; M = médio grau; e B = baixo grau de prioridade).

Em resumo, as melhorias propostas que tiveram impacto nos PPGs foram a utilização do formulário da SOR, que padronizou o procedimento de abertura de crédito e a criação do formulário para solicitação de auxílio financeiro. O processo de compra direta; de concessão de diárias e passagens; pagamento de bolsa; pedido de almoxarifado; prestação de contas de diárias e passagens; e prestação de serviço – inscrição em evento não tiveram melhorias porque estão engessados em sistemas federais e/ou procedimentos executados por outros setores que não cabe ao NEOR à gerência dos mesmos. As outras pequenas melhorias foram pontuais em procedimentos internos do NEOR.

OPORTUNIDADE DE MELHORIA					
Processo	Atividade	Oportunidade de Melhoria (Problema )	Possíveis Ações de Melhoria	Implicações	Prioridade
Abertura de crédito - PROAP	Abrir processo no SEI	Utilização de memorando para pedir a abertura de crédito	Utilização do formulário "Solicitação de abertura de crédito" da PROPLAN		A
Pedidos Almoarifado		Pedidos feitos pela PRPPGI	Pedidos poderiam ser feitos através da Unidade	Alguns PPGs já fazem isso e outros ainda não	M
Auxílio Aluno com recurso próprio	Abrir processo no SEI	Utilização de memorando para pedir o auxílio aluno	Elaboração de formulário específico, no qual falcitará a apresentação de todos dados	desenvolver o formulário	A
Auxílio Aluno com recurso do PROAP	Abrir processo no SEI	Utilização de memorando para pedir o auxílio aluno	Elaboração de formulário específico, no qual falcitará a apresentação de todos dados	desenvolver o formulário	A
Empenho auxílio aluno - Rec. Próprio	Emitir nota de empenho estimativo no SIAFI	As notas de empenho são emitidas na UGR da PRPPGI	Emitir nota de empenho na UGR de cada PPG, isso facilitaria o controle	Emissão de empenhos por UGR e criação de planilha de controle para esses empenhos estimativos	A
Hospedagem	Abrir processo no SEI utilizando o formulário "Solicitação de Hospedagem e Refeição"	Antes de solicitar a hospedagem, a viagem deve estar cadastrada no SCDP	Adicionar no formulário de solicitação o campo "nº da PCDP"	Ver a viabilidade com o fiscal do contrato de acrescentar um campo	A

Figura 35 – Quadro oportunidade de melhoria  
 Fonte: UFPel (2018a). Adaptado pela autora

#### **5.4 Plano de ação**

No plano de ação (figura 36) estão definidas as macro ações, que são os processos em si; indicando como será feito; porque é importante fazer; quem será o responsável pela elaboração; onde, em qual sistema ou com qual ferramenta será feito; quando será executado; e depois quando será avaliado.

Nas ações estão as atividades indicadas para a implantação das melhorias. Segue-se o mesmo roteiro: como será executado; porque está sendo feito; quem realizará a ação; onde e quando será efetivado; e como será a avaliação. Algumas ações já estão sendo implantadas desde o início do ano de 2019. Outras já foram aprovadas e estão em fase de elaboração de material para capacitação e posterior divulgação, com prazo previsto para o final do primeiro semestre de 2019.

As maiores mudanças e melhorias ocorreram com a implantação do SEI em 01 de novembro de 2017. Neste ponto, muitos procedimentos foram revistos e foi quando os processos da UFPel começaram a serem mapeados pelo EP.

PLANO DE AÇÃO								
Item	Atividade	O que?	Como?	Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	AVALIAÇÃO
1	Macro Ação	Abertura de Crédito - PROAP	Solicitação de abertura de crédito	Para atender demandas do PPG	PROPLAN/SOR e PRPPGI/CPG/NEOR	SIAFI	Surgimento da demanda	
1.1	Ação	Abrir processo	Padronização, uso de formulário	Para as solicitações conterem as informações necessárias	PROPLAN/SOR, PRPPGI/CPG/NEOR e PROGIC	Formulário da PROPLAN/SOR no Sistema SEI	Imediato (formulário já existente e usado pela PROPLAN/SOR)	Implantada em 2019
2	Macro Ação	Abertura de Crédito - REC. PRÓPRIO	Solicitação de abertura de crédito	Para atender demandas do PPG	PROPLAN/SOR	SIAFI	Surgimento da demanda	
2.1	Ação	Abrir processo	Padronização, uso de formulário	Para as solicitações conterem as informações necessárias	PROPLAN/SOR e PROGIC	Ferramenta WORD e Sistema SEI	Imediato (formulário já existente e usado pela PROPLAN/SOR)	Implantada em 2019
3	Macro Ação	Auxílio Financeiro - REC. PRÓPRIO	Solicitação de auxílio financeiro	Para atender demandas do PPG	PRPPGI/CPG/NEOR	SIAFI	Surgimento da demanda	
3.1	Ação	Abrir processo	Padronização, uso de formulário	Para as solicitações conterem as informações necessárias	PRPPGI/CPG/NEOR e PROGIC	Ferramenta WORD e Sistema SEI	Após aprovação, divulgação e treinamento	30 dias: Implantada? Como está?
4	Macro Ação	Auxílio Financeiro - PROAP	Solicitação de auxílio financeiro	Para atender demandas do PPG	PRPPGI/CPG/NEOR	SIAFI	Surgimento da demanda	
4.1	Ação	Abrir processo	Padronização, uso de formulário	Para as solicitações conterem as informações necessárias	PRPPGI/CPG/NEOR e PROGIC	Ferramenta WORD e Sistema SEI	Após aprovação, divulgação e treinamento	30 dias: Implantada? Como está?
5	Macro Ação	Compra Direta	Necessidade de material	Para atender demandas do PPG	PRPPGI/CPG/NEOR	Comprasnet, SIASG e SIAFI	Surgimento da demanda	
5.1	Ação	Emitir pedido	Padronização, uso de formulário	Para as solicitações conterem as informações necessárias	PRPPGI/CPG/NEOR, PROGIC e PRA/CMP/NUMAT	COBALTO	Imediato (procedimento padronizado pela PRA/CMP/NUMAT)	Implantada em 2019
6	Macro Ação	Empenho Auxílio Financeiro - Rec. Próprio	Necessidade de empenho estimativo	Para padronização e controle	PRPPGI/CPG/NEOR	SIAFI	Surgimento da demanda	
6.1	Ação	Abrir processo	Padronização, uso de tipo de processo correto	Para padronização e controle	PRPPGI/CPG/NEOR	Sistema SEI	Imediato	Implantada em 2019
6.2	Ação	Lançar dados da planilha	Padronização, uso de planilha	Para padronização e controle	PRPPGI/CPG/NEOR	Drive PRPPGI/CPG/NEOR	Imediato	Implantada em 2019
7	Macro Ação	Prestação de serviço - Inscrição em eventos	Necessidade do serviço	Para atender demandas do PPG	PRPPGI/CPG/NEOR	Comprasnet, SIASG e SIAFI	Surgimento da demanda	
7.1	Ação	Emitir pedido	Padronização, uso de formulário	Para as solicitações conterem as informações necessárias	PRPPGI/CPG/NEOR, PROGIC e PRA/CMP/NUMAT	COBALTO	Imediato (procedimento padronizado pela PRA/CMP/NUMAT)	Implantada em 2019
8	Macro Ação	Prestação de Contas Auxílio Financeiro	Necessidade de prestação de contas	Exigência CAPES	PRPPGI/CPG/NEOR	Sistema SEI	Viagem concluída	
8.1	Ação	Abrir processo	Padronização, uso de tipo de processo específico	Para atender exigência CAPES	PRPPGI/CPG/NEOR	Sistema SEI	Após aprovação, divulgação e treinamento	30 dias: Implantada? Como está?
8.2	Ação	Anexar documentos	Envio de documentos comprobatórios	Para atender exigência CAPES	PRPPGI/CPG/NEOR	Sistema SEI	Após aprovação, divulgação e treinamento	30 dias: Implantada? Como está?
8.3	Ação	Lançar na planilha	Registro incluído através do nº do processo de Prest. Contas	Para controle	PRPPGI/CPG/NEOR	Drive PRPPGI/CPG/NEOR	Imediato	Anual

Figura 36 - Quadro plano de ação para a implantação das melhorias  
 Fonte: UFPel (2018a). Adaptado pela autora.

## 5.5 Diagramação do estado *To Be*

As 15 rotinas foram diagramadas no estado *To Be*, sendo que algumas não tiveram variação, por já terem sido alteradas em 2018, com a implantação do SEI. Os diagramas dos fluxos dos processos *To Be* foram executados no modelador de processos Bizagi (BIZAGI, 2018).

No Bizagi, as diagramações de cada atividade pode ser detalhada no campo propriedades. Assim sendo, foi feito uma descrição minuciosa das rotinas, detalhando e orientando as atividades mais complexas, apresentadas no apêndice H. Esse roteiro circunstanciado e os diagramas serviram de base para a inserção de dados na página da PRPPGI/NPG/NEOR, na aba Rotinas (<https://wp.ufpel.edu.br/prppgi/pos-graduacao/neor/rotinas/>).

Uma nova rotina foi proposta, a prestação de contas do auxílio financeiro, a qual era anteriormente executada pelos PPGs, mas não fazia parte das rotinas do NEOR. Para que esta nova rotina pudesse ser incluída, houve uma reunião do NEOR com o Coordenador e o Pró-Reitor, definindo-se que a prestação de contas do auxílio financeiro era importante e teria que passar pelo NEOR por meio de um processo pelo SEI, para que fosse controlada sua efetividade.

Os 16 diagramas *To Be* foram elaborados seguindo a mesma sequência dos diagramas *As Is* apresentados anteriormente, sendo definidos a partir das melhorias propostas no plano de ação (Figura 36), conforme a seguir:

- 1 - Abertura de Crédito - Bolsa PIB - MD (início da bolsa)

A figura 37 esboça o diagrama *To Be* do processo de abertura de crédito de bolsa no mês inicial. O desenho é praticamente o mesmo do *As Is*, o que difere é a inclusão de formulário de abertura de crédito, exigido pela SOR. Ou seja, ao invés de encaminhar um memorando solicitando a abertura do crédito, como era feito anteriormente, deve ser preenchido um formulário específico criado pela SOR no início do ano de 2019.

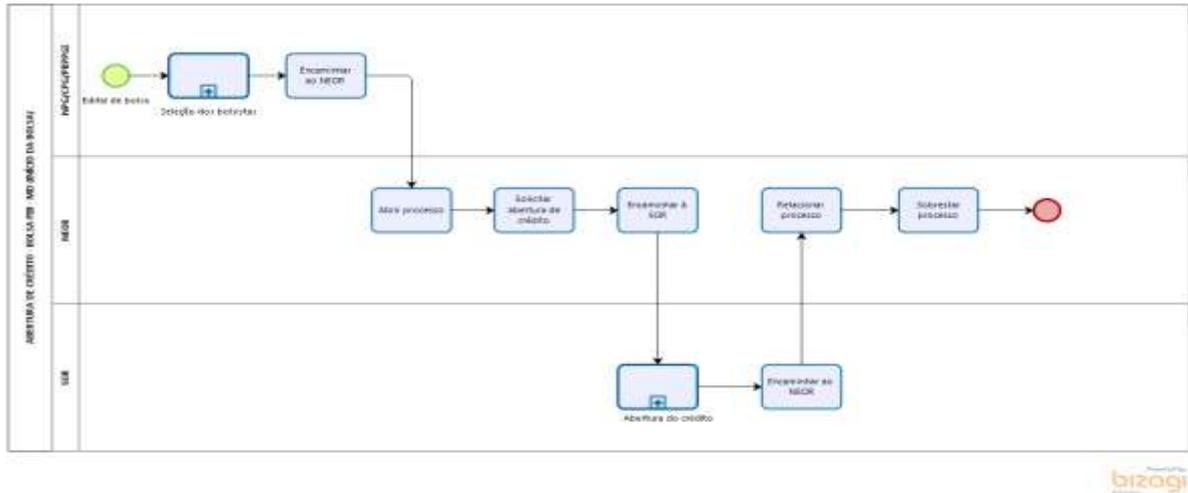


Figura 37 - Diagrama *To Be* Abertura de crédito Bolsa PIB - MD (início da bolsa)  
 Fonte: Elaborado pela autora.

2 - Abertura de Crédito - Bolsa PIB - MD (meses posteriores)

Nessa rotina, o desenho *As Is* é similar ao do *To Be* (Figura 38). A única diferença é a utilização do formulário específico para abertura de crédito, criado e exigido pela SOR. O pedido de abertura de crédito precisa estar dentro de um mesmo processo, para todo o exercício orçamentário, ou seja, dentro do mesmo ano.

Algumas rotinas de abertura de crédito para bolsas não necessitam ser encaminhadas nos meses subsequentes, porque a SOR, dependendo do valor do crédito orçamentário ou da disponibilidade orçamentária da UFPel, já abre para um período maior ou até mesmo para todo o período do edital.

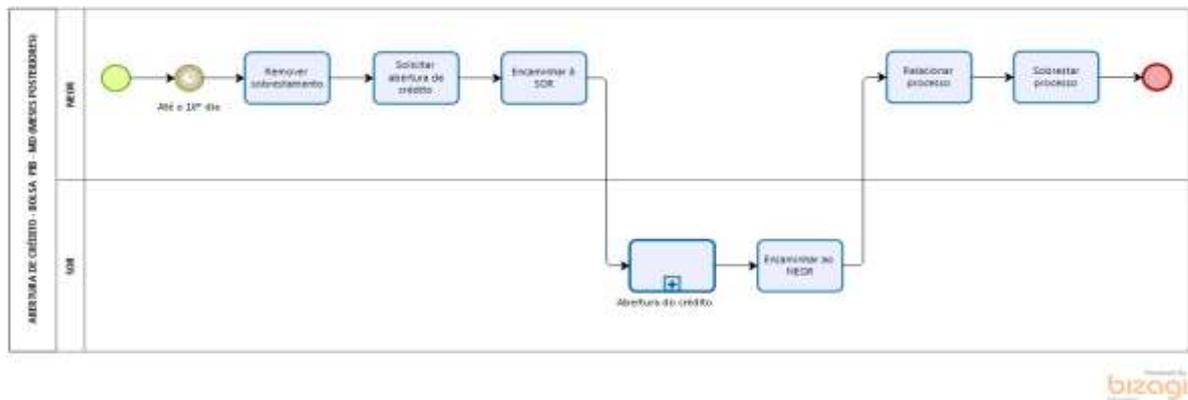


Figura 38 – Diagrama *To Be* Abertura de Crédito - Bolsa PIB - MD (meses posteriores).  
 Fonte: Elaborado pela autora.

### 3 - Abertura de Crédito - Recurso PROAP

A rotina de abertura de crédito do recurso PROAP foi alterada de acordo com as mudanças de rotinas determinadas pela SOR (Figura 39). Até o presente momento, o recurso do PROAP ainda não foi liberado pela CAPES e por isso a eficácia dessa proposta de rotina ainda não foi aferida.

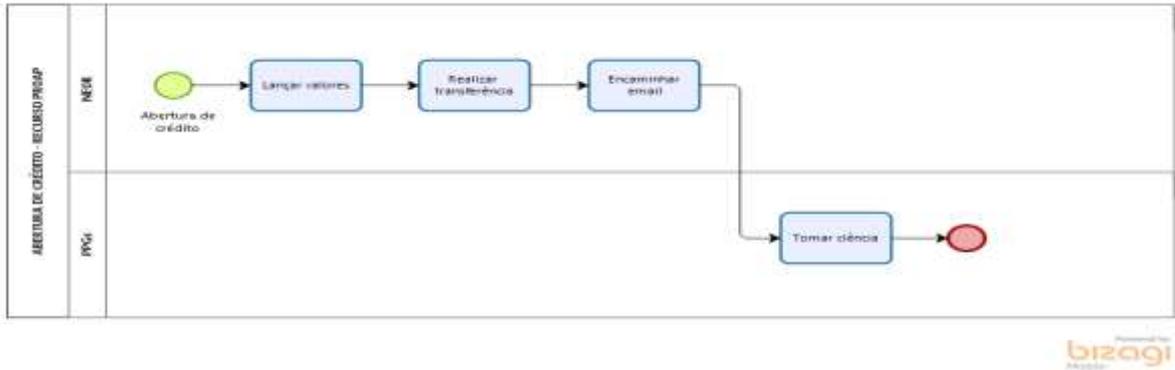


Figura 39 – Diagrama *To Be* Abertura de Crédito - Recurso PROAP. Fonte: Elaborado pela autora.

### 4 - Abertura de Crédito - Recurso Próprio

A modelagem *To Be* é praticamente a mesma da *As Is*, com uma única diferença, que é a inclusão do formulário de abertura de crédito, exigido pela SOR (Figura 40).

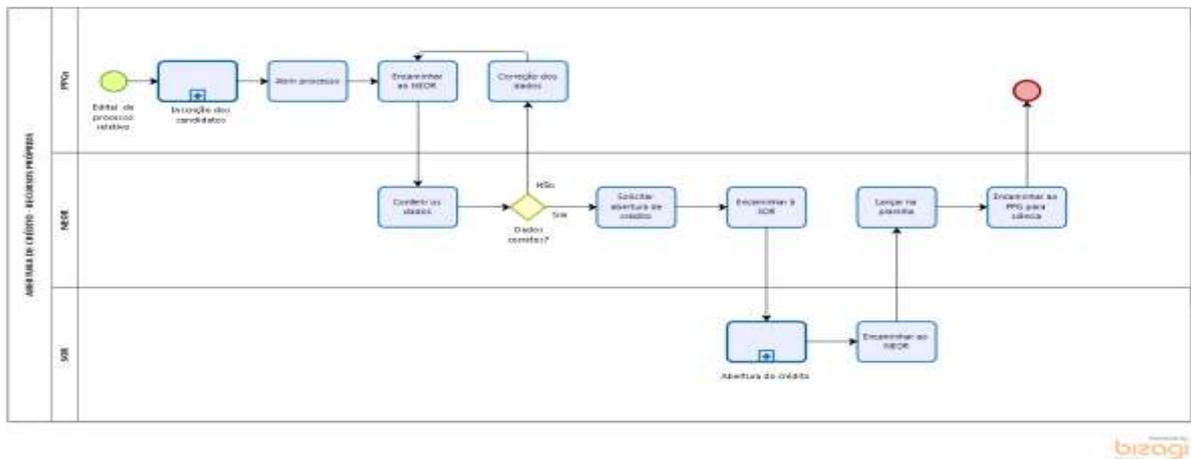


Figura 40 – Diagrama *To Be* Abertura de Crédito - Recurso Próprio. Fonte: Elaborado pela autora.

## 5 - Auxílio Financeiro - Recurso PROAP

A modelagem *To Be* é similar a da *As Is*, diferenciando-se somente em função de dois fatores: a) inclusão de formulário próprio para a solicitação de auxílio financeiro; e b) alteração no nome da rotina, que de auxílio aluno passa a se chamar auxílio financeiro (Figura 41).

A necessidade de alteração na nomenclatura resultou do estudo que demonstrou que não só alunos recebem o referido auxílio. Pesquisadores também são contemplados com recurso da CAPES pelo Programa Nacional de Pós Doutorado – PNPd/PROAP.

A elaboração de um formulário específico foi idealizada pela necessidade de agilidade e presteza na coleta dos dados, visto que cada PPG informava os dados de forma diferente e muitas vezes faltando informações. Com o uso do formulário, espera-se que se reduzam as devoluções de processos em decorrência da falta de informações básicas para se efetuar o pagamento do auxílio financeiro à viagens para coleta de dados e participações em eventos, congressos e treinamentos.

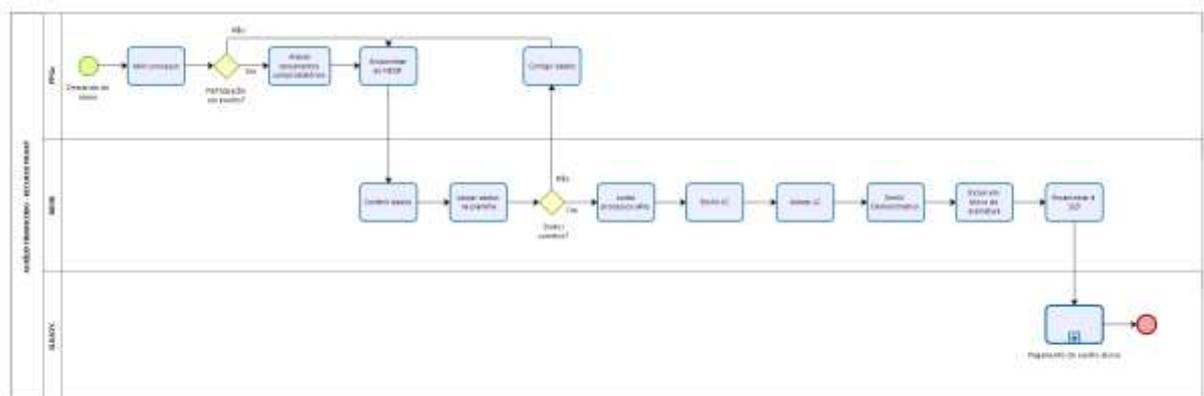


Figura 41 – Diagrama *To Be* Auxílio Financeiro - Recurso PROAP  
Fonte: Elaborado pela autora.

## 6 - Auxílio Financeiro - Recurso Próprio

A rotina *To Be* do auxílio financeiro com recurso próprio é quase a mesma da *As Is*. Adiciona-se somente o formulário e a mudança do nome da rotina (Figura 42). Ocorre a mesma explicação da rotina de auxílio financeiro utilizando-se recurso PROAP.

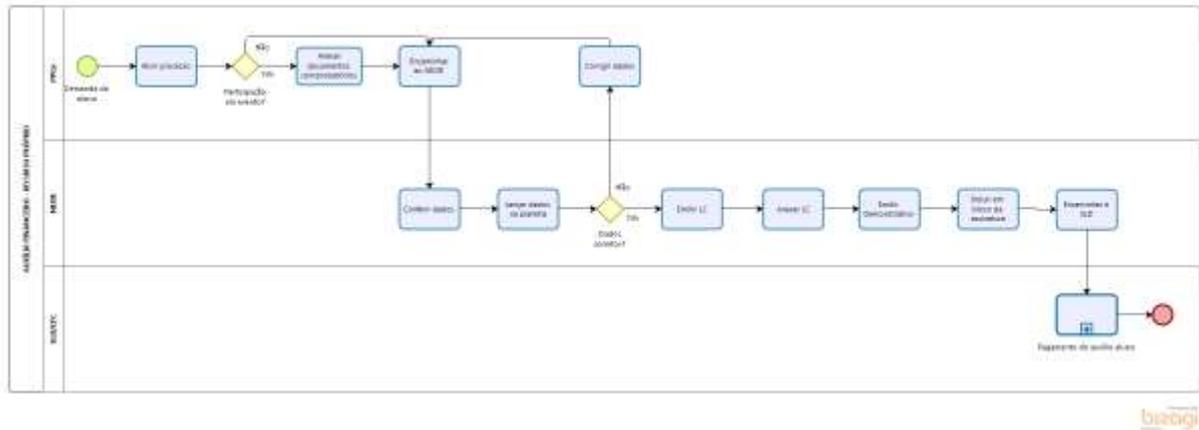


Figura 42 – Diagrama *To Be* Auxílio Financeiro - Recurso Próprio  
Fonte: Elaborado pela autora.

### 7 - Compra Direta

A diagramação *To Be* para compra direta é fundamentalmente a mesma da *As Is* (Figura 43). O que difere é o método utilizado para a emissão do pedido no sistema COBALTO, visto que a metodologia foi alterada no início do ano de 2019, pelo NUMAT/CMP/PRA mediante divulgação e treinamento.

O novo procedimento de emissão de pedido, proporcionou a eliminação da atividade de conferir no SIAFI a disponibilidade de crédito orçamentário, visto que no sistema novo de créditos orçamentários no COBALTO, o pedido só consegue ser concluído se tiver orçamento disponível.

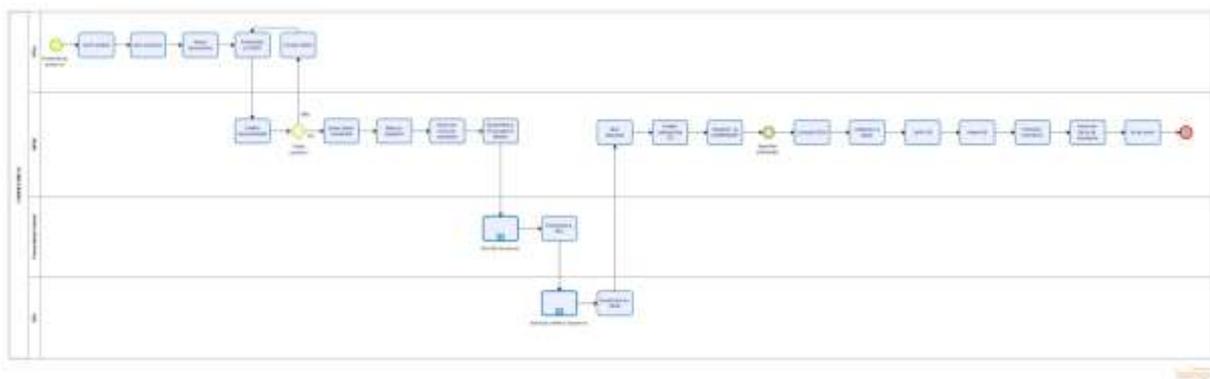


Figura 43 – Diagrama *To Be Is* Compra Direta  
Fonte: Elaborado pela autora.

## 8 - Concessão de Diárias e Passagens

A diagramação *To Be* difere da *As Is* no momento de fazer a cotação das passagens aéreas (Figura 44). A Medida Provisória 877, publicada no DOU em 26 de março de 2019, voltou a permitir a compra de passagens aéreas para voos domésticos, diretamente das companhias aéreas, não necessitando a intermediação na compra das passagens pelas agências de viagens.

Salienta-se que para voos internacionais, no entanto, a rotina será a mesma da *As Is*. Isto porque utiliza-se um contrato com as agências de viagens para adquirir as passagens internacionais e também para o seguro viagem.

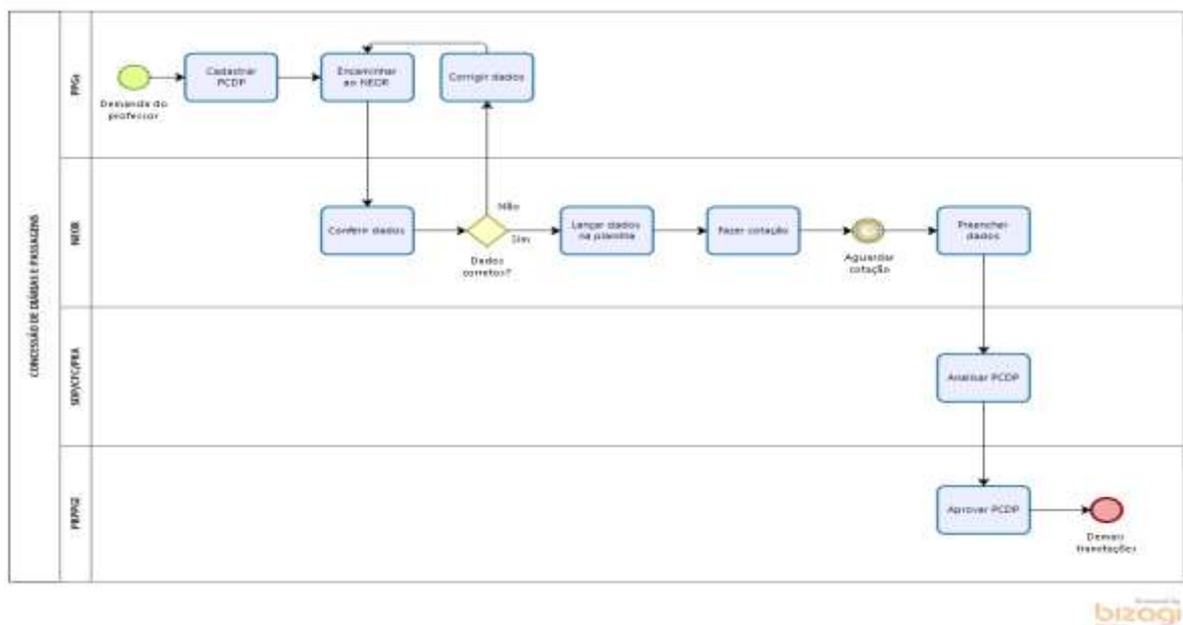
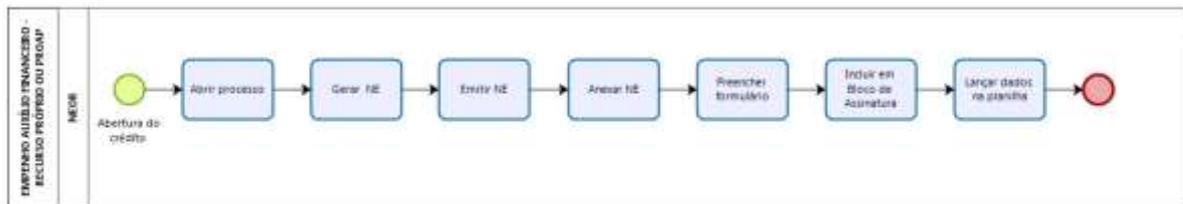


Figura 44 – Diagrama *To Be* Concessão de Diárias e Passagens  
Fonte: Elaborado pela autora.

## 9 - Empenho Auxílio Financeiro - Recurso Próprio ou PROAP

A modelagem *To Be* é a mesma da *As Is* (Figura 45). Na maioria das vezes a rotina da emissão de empenho para auxílio financeiro está dentro da rotina de auxílio financeiro, quando trata-se de empenho de recurso próprio.

O empenho auxílio financeiro com recurso do PROAP geralmente é feito quando chega o recurso do PROAP e empenha-se todo o valor destinado para o ano corrente.

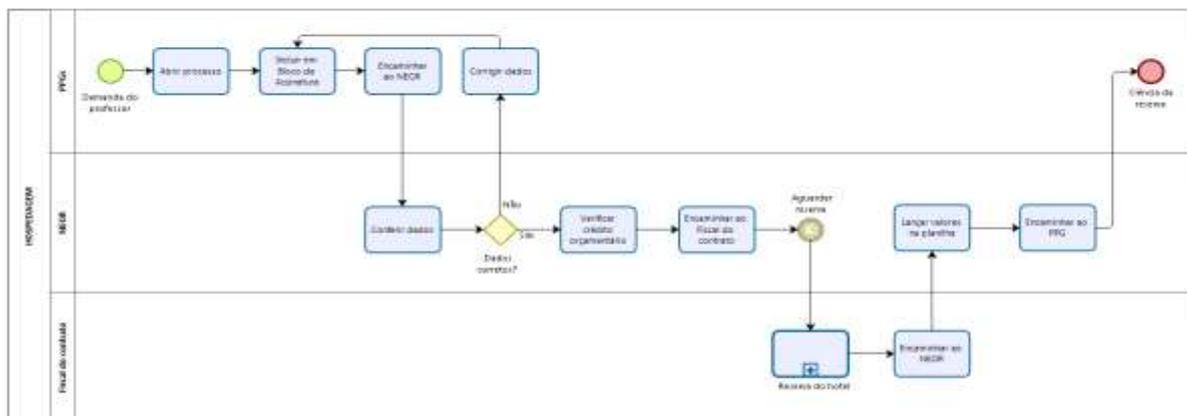


Powered by  
bizagi

Figura 45 – Diagrama *To Be* Empenho Auxílio Financeiro - Recurso Próprio ou PROAP  
Fonte: Elaborado pela autora.

## 10 - Hospedagem

Para hospedagem, a modelagem *To Be* é igual a *As Is* (Figura 46). A proposta de melhoria foi o pedido de inclusão de um item no formulário. O item seria o número do PCDP, pois se recomenda que todo pedido de hospedagem proceda de um PCDP, com ou sem emissão de passagens.



Powered by  
bizagi

Figura 46 – Diagrama *To Be* Hospedagem  
Fonte: Elaborado pela autora.

## 11 - Pagamento - Bolsa PIB-MD (primeiro mês)

A modelagem *To Be* é a mesma *As Is* para o pagamento de bolsas (Figura 47). Com a implantação do SEI no final do ano de 2017, a SLD/CFC/PRA orientou

como os processos para pagamento de bolsas precisam ser. A rotina segue sem alteração e sem proposta de melhoria.

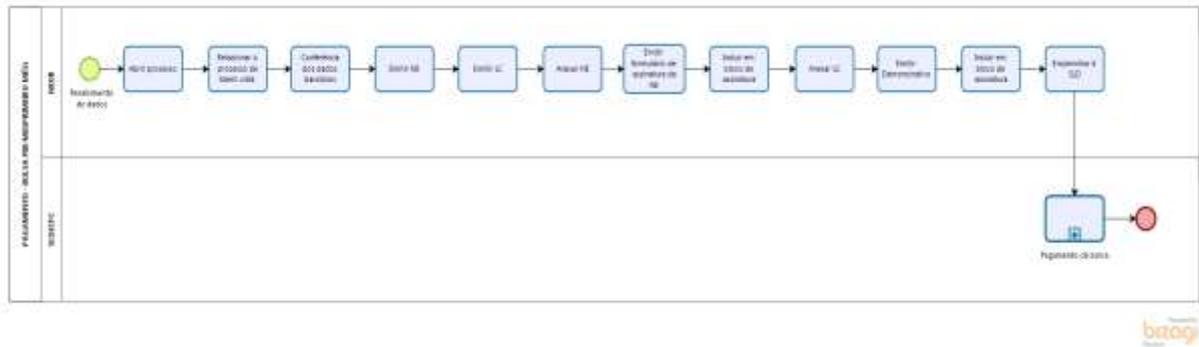


Figura 47 – Diagrama *To Be* Pagamento - Bolsa PIB-MD (primeiro mês).  
Fonte: Elaborado pela autora.

### 12 - Pagamento - Bolsa PIB-MD (meses posteriores)

A modelagem *To Be* é a mesma *As Is* (Figura 48). A rotina segue sem alteração e sem proposta de melhoria pelo mesmo motivo descrito na rotina anterior.

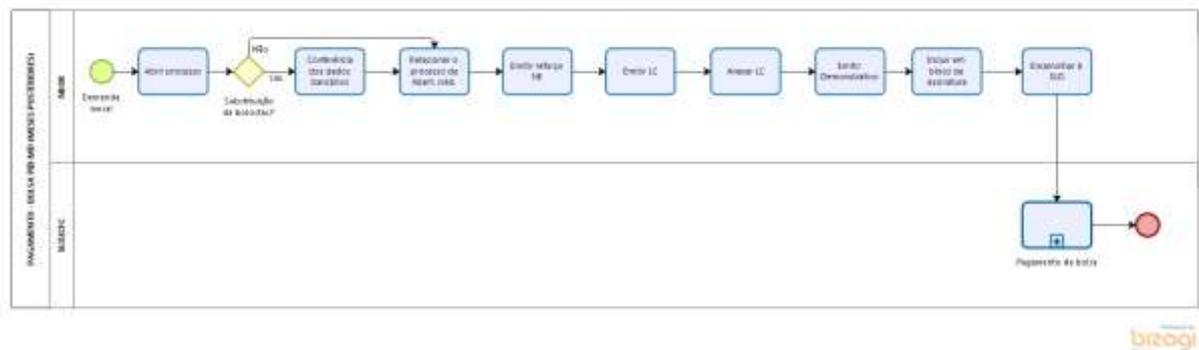


Figura 48 – Diagrama *To Be* Pagamento - Bolsa PIB-MD (meses posteriores).  
Fonte: Elaborado pela autora.

### 13 - Pedido Almozarifado

A modelagem *To Be* é a mesma *As Is* (Figura 49). A rotina de pedido de almozarifado foi estabelecida no ano de 2018. Até então os pedidos eram encaminhados por e-mail ou através de diversos processos. Com a implantação do SEI viu-se a necessidade da criação de uma rotina padrão.

Uma das propostas deste estudo está sendo propor a centralização dos pedidos de material de almoxarifado nas unidades acadêmicas, deixando a cargo do NEOR somente os pedidos de material da PRPPGI e dos PPGs que queiram adquirir material de almoxarifado com recurso próprio. O recurso do PROAP segue um regulamento e recomenda-se a utilização em compra de materiais utilizados em pesquisas.

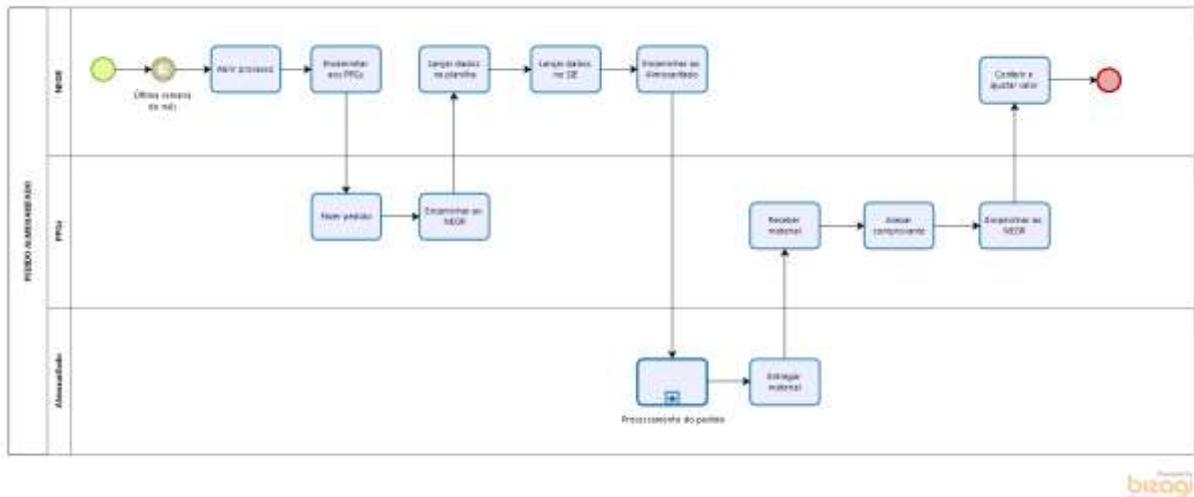


Figura 49 – Diagrama *To Be* Pedido Almoxarifado  
Fonte: Elaborado pela autora.

#### 14 - Prestação de Contas do PCDP

A modelagem *To Be* é igual a *As Is* (Figura 50). O SCDP é um sistema do governo federal e a SDP vinculada à CFC/PRA é a seção responsável pelas mudanças e toda UFPel segue as orientações repassadas por eles. Por isso, não houve sugestão de melhorias.

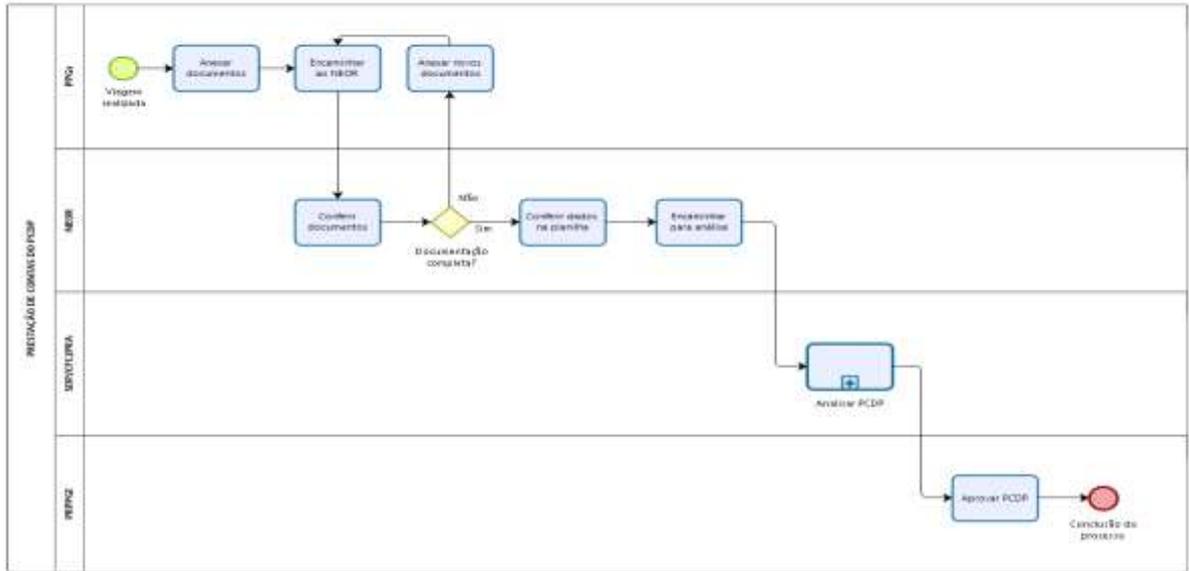


Figura 50 – Diagrama *To Be* Prestação de Contas do PCDP  
 Fonte: Elaborado pela autora.

15 - Prestação de Serviços - Inscrição em Eventos

A modelagem *To Be* é praticamente a mesma da *As Is* (Figura 51). A única diferença é a emissão de pedido de prestação de serviço feito no COBALTO, mudança ocorrida em 2019, conforme orientações do NUMAT/CMP/PRA. É uma rotina realizada pelo NUMAT e por isso não houve proposta de melhoria.

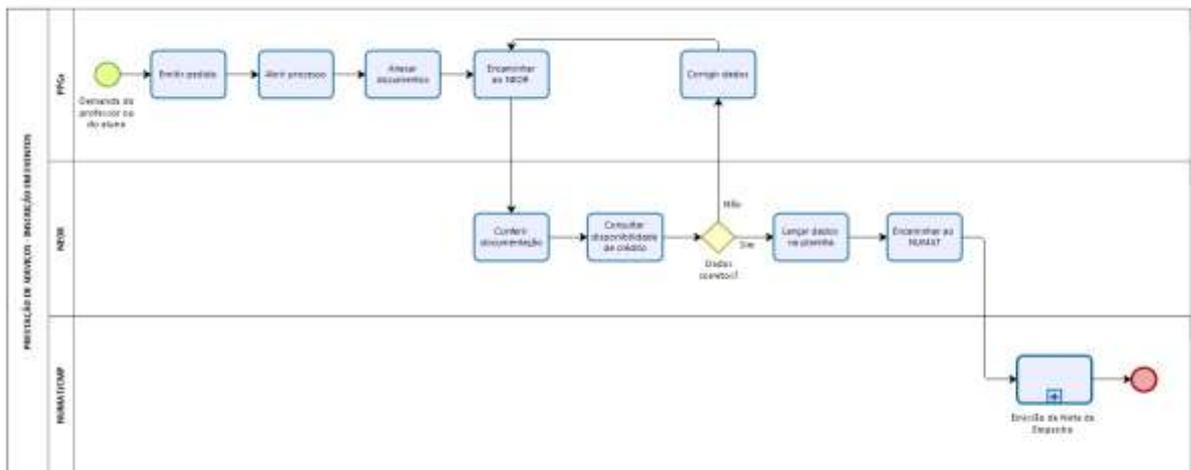


Figura 51 – Diagrama *To Be* Prestação de Serviços - Inscrição em Eventos  
 Fonte: Elaborado pela autora.

## 16 - Prestação de Contas do Auxílio Financeiro

A rotina de prestação de contas do auxílio financeiro foi proposta na modelagem *To Be*. É uma rotina que ainda não foi implantada, mas já foi aprovada e seu tipo de processo já foi inserido no SEI (Figura 52).

Está presente no plano de capacitação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) da UFPel proposto para o primeiro semestre de 2019, um seminário junto aos PPGs, a ser apresentado pelo NEOR, com o intuito de instruir a nova rotina, bem como as já existentes. O NUMAT e a SOR serão convidados pelo NEOR a participarem como ministrantes dos assuntos referentes às suas áreas.

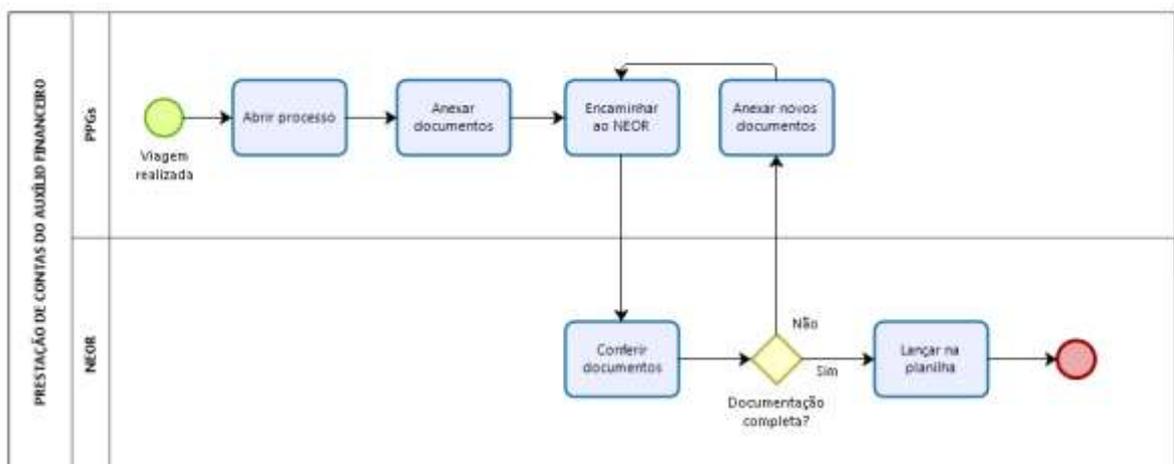


Figura 52 – Diagrama *To Be* Prestação de Contas do Auxílio Financeiro  
 Fonte: Elaborado pela autora.

A diagramação *To Be* proporcionará a criação da base de conhecimento do SEI, das 16 rotinas mapeadas, e ajudará na transparência dos serviços prestados. Em resumo, as melhorias propostas no presente estudo, como a criação do formulário, por exemplo, objetivaram a sintetização dos dados e a redução do retrabalho do NEOR, que muitas vezes ocorre devido à falha de envio de algumas informações importantes por parte dos PPGs.

## 5.6 Acompanhamento e divulgação

Em seguida do mapeamento e implantação das melhorias dos processos, recomenda-se o acompanhamento e o monitoramento da execução das atividades, se está de acordo com o que foi definido e se as melhorias implantadas agregaram valor ao processo.

O primeiro acompanhamento ocorrerá após 30 dias da implantação do novo processo. Será verificada a eficiência do processo e se o desempenho dele está alinhado ao objetivo da gestão da instituição.

O monitoramento dos processos baseia-se no acompanhamento constante da execução, de forma a identificar e retificar possíveis desvios. “O monitoramento traz os primeiros feedbacks dos resultados dos processos, de seus pontos fortes, de seus pontos fracos e das necessidades de melhoria” (PALUDO, 2013, p. 281). Os processos já existentes são comparados às suas propostas de melhorias, com a finalidade de observar os ganhos obtidos, tanto na padronização, como na redução de riscos.

A melhoria contínua faz parte do ciclo de desenvolvimento e de aperfeiçoamentos que acontecem no acompanhamento do processo e em outras duas etapas que serão realizadas em 90 e 120 dias. O processo precisa ser revisto com regularidade, para que os atos administrativos aconteçam com eficiência e eficácia (UFPEL, 2018a).

De acordo com o BPM CBOK (2013), os avanços e as mudanças no gerenciamento de processos têm sido fundamentais para o crescimento das organizações. Os processos não estão apenas padronizados e eficientes. Eles estão mais flexíveis e em constante aperfeiçoamento.

Uma das etapas de divulgação do mapeamento dos processos ocorreu através da inserção de uma aba na página da PRPPGI/Pós-Graduação para o NEOR, na qual todos os procedimentos foram inseridos, com o intuito de servir como guia prático aos PPGs. Dessa forma, espera-se que haja maior facilidade para o desempenho das atividades rotineiras, contribuindo para o treinamento de novos

servidores e difundindo o conhecimento a cada troca de gestão dos PPGs. Um objetivo futuro do NEOR é a confecção de um manual de procedimentos.

Outra ação de divulgação é a montagem de um seminário de capacitação do NEOR, juntamente com o Núcleo de Capacitação da PROGEP. O referido seminário contemplará todas as rotinas do NEOR e atingirá seu público-alvo, que são os coordenadores, os coordenadores adjuntos e seus secretários.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou aplicar a eficiência, a transparência e a eficácia na instituição pública através do mapeamento dos processos do Núcleo de Execução Orçamentária, como parte do crescimento contínuo da UFPel.

Procurou-se propor o mapeamento dos processos com possibilidades de melhoria, mesmo que os resultados estejam satisfatórios, corrigindo falhas e otimizando o desempenho da gestão de processos.

Nos 16 processos mapeados, apenas os quatro processos relacionados com o auxílio financeiro obtiveram maior impacto nas melhorias, pois os outros procedimentos estão condicionados a outras Coordenações na UFPel e a programas administrados pelo Governo Federal.

Buscou-se também, compreender como os Programas de Pós-Graduação se relacionam com o NEOR, através do questionário aplicado a eles; e a importância de perceber as necessidades e expectativas dos clientes internos, os PPGs, através dos *feedbacks*, ajustando os processos e agregando valor como resultado da gestão por processos.

O resultado do questionário trouxe à tona a imprescindibilidade e a importância da capacitação dos coordenadores e secretários, quanto ao assumir a execução de uma nova função, com peculiaridades e regramentos.

Os produtos deste trabalho já estão sendo implementados e o NEOR estará comprometido em fazer acompanhamentos previstos de 30, 90 e 120 dias, sempre buscando a melhoria contínua dos processos.

O ano de 2019 iniciou na Universidade Federal de Pelotas, com importantes mudanças em procedimentos administrativos, tais como a implantação do módulo de créditos orçamentários e o aperfeiçoamento dos pedidos de compras e serviços, ambos no Sistema Integrado de Gestão COBALTO. Tal fato corroborou com o presente estudo, tornando-o importante e essencial para a efetividade do

macroprocesso de utilização dos recursos advindos do Programa de Apoio à Pós-Graduação.

Outro fato marcante que está fazendo parte da mudança em prol da transparência e otimização dos processos foi a exigência do planejamento orçamentário dos PPGs, no início do ano de 2019, que até então não eram cobrados a este respeito. A realização do planejamento orçamentário dos PPGs estimulou o pensamento crítico e prático acerca dos gastos dos programas.

Todos esses procedimentos culminaram com a necessidade de desenvolver a integração entre os servidores, nos mais diversos níveis hierárquicos, capaz de promover o compartilhamento do conhecimento, a melhoria contínua na qualidade da prestação dos serviços, com isso propiciando o desenvolvimento de inovações nas rotinas de trabalho.

Foi possível observar também que a implantação do Sistema Eletrônico de Informações no final do ano de 2017, apesar de resistências observadas através da análise das respostas obtidas do questionário, facilitou e agilizou a otimização dos procedimentos da UFPel como um todo, mudando a maneira de se trabalhar, tornando possível o desenho dos processos com a criação das bases de conhecimento e promovendo a transparência e o acesso às informações.

O mapeamento dos processos é algo que está acontecendo nas universidades federais que estão buscando a modernização, a agilidade e a eficácia em seus procedimentos.

Outras universidades estão implantando o Sistema Eletrônico de Informações com a pretensão da busca pela qualidade e pela gestão dos processos, como exemplo a Reitoria da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), de acordo com Flores et al. (2018), iniciou o projeto de modernização administrativa em 2017, orientada em gestão de processos, alinhando-os com o Plano de Desenvolvimento Institucional, com a Tecnologia da Informação e com a Gestão por Competências da UFSM. Para tal empreendimento, foi oficializada a criação do Escritório de Processos Institucionais, com o objetivo de estimular e consolidar o processo de melhoria continuada das unidades administrativas.

Como parte da etapa de coleta de dados do presente estudo, foi realizada uma visita técnica à Assessoria Financeira (AF) da UFSM com o intuito de coletar

informações sobre procedimentos referentes à execução orçamentária dos recursos do PROAP. Quando questionado sobre o mapeamento de processos, foi dito que alguns setores da UFSM já estão sendo mapeados, no entanto a AF ainda não havia sido mapeada e ainda não estavam utilizando o sistema eletrônico de informações.

Comparando-se as atribuições da AF da UFSM e às do NEOR da UFPel, verificou que a AF é um setor mais gerencial do que executor, com procedimentos tramitados para conferências e autorizações. Conquanto no NEOR, além de realizar conferências e controle dos recursos do PROAP e de recursos próprios dos PPGs, executa-se compras, pedidos de almoxarifado, procedimentos de envio para pagamento de bolsas e auxílios financeiros, bem como abertura de crédito de PROAP. O cadastramento, acompanhamento e prestação de contas do termo de descentralização de crédito do PROAP também é realizado pelo NEOR.

De acordo com Limiro et al. (2018), a Universidade Federal de Goiás implantou o SEI desde o segundo semestre de 2017 e vem sendo beneficiada com a busca por maior agilidade e modernização dos processos, bem como com a preservação do meio ambiente através da redução dos gastos com papel.

Finalizando, todo o material elaborado (formulários, diagramas *As Is* e *To Be*) no presente estudo será entregue ao Escritório de Processos da UFPel e espera-se que sirva para a criação da base de conhecimento para os processos do NEOR dentro do SEI.

Como sugestão para estudos futuros, pode-se citar a gestão de riscos que pode ser realizada por auditoria interna, direcionando as atividades de identificação, análise, avaliação e monitoração de riscos, com o intuito de apoiar a tomada de decisão e alcançar as metas institucionais.

Uma segunda proposta seria a definição de indicadores como instrumentos quantitativos ou qualitativos, com a finalidade de mensurar a análise e a avaliação do desempenho operacional e dos resultados. Os indicadores permitem também, reconhecer os pontos de cada processo que precisam ser controlados.

Outra recomendação importante seria, após implantação e período de adaptação, verificar a evolução do setor com as medidas adotadas e analisar os resultados obtidos com a implantação do mapeamento dos processos.

Como limitações encontradas no decorrer da realização do presente estudo, elenca-se a falta de interesse e resistência de alguns coordenadores em responder o questionário e o desinteresse em lidar com procedimentos administrativos. Outra limitação foi o tempo restrito para a realização de visitas técnicas.

As mudanças estão ocorrendo em tempo real e rotinas alternativas estão surgindo, a partir do estabelecimento dos novos sistemas ou módulos desenvolvidos, para o aperfeiçoamento dos procedimentos e/ou adequação para o cumprimento das normas legais impostas pelo governo federal.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Alan; ROCHA, Paulo. **Sincronismo organizacional: como alinhar a estratégia, os processos e as pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2006.

ALMEIDA, Raquel Gorla de; IAROZINSKI NETO, Alfredo. Análise de processos de negócios usando o diagrama de atividades da UML: um estudo de caso. In: encontro nacional de engenharia de produção, Não use números Romanos ou letras, use somente números Arábicos, 2008, Rio de Janeiro. **Anais.** Rio de Janeiro: Abepro, 2008. p. 01 - 13. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008\\_tn\\_sto\\_069\\_496\\_11902.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_tn_sto_069_496_11902.pdf)>. Acesso em: 26 ago. 2018.

BALDAM, Roquemar de Lima et al. **Gerenciamento de processos de negócios: BPM – Business Process Management.** 2. ed. São Paulo: Érica, 2011.

BIZAGI, BPMN Modeler. Disponível em: <<https://www.bizagi.com/pt/produtos/bpm-suite/modeler>> Acesso em: 12 set. 2018.

BOAVENTURA, Edivaldo M. **Metodologia da pesquisa:** monografia, dissertação, tese. 1. ed. 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

BPM CBOK – **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio.** Corpo Comum do Conhecimento – ABPMP BPM CBOK V3.0, *Association of Business Process Management Professionals*, 2013.

BRANCO, Gabriela Musse; TORRES, Isaac da Silva; VIEIRA; João Francisco da Fontoura. Roteiro para Implantação do BPM em uma IFES: lições aprendidas em cinco anos de Escritório de Processos. Escritório de Processos – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/159348/001023603.pdf?sequence=1>. **WTICIFES.** Recife, 2017. Acesso em: 21 dez. 2018.

BRASIL. Procuradoria Geral da República. Secretaria Jurídica e de Documentação. **Manual de Gestão por Processos**. Brasília: MPF/PGR, 2013a. Disponível em: <<http://www.mpf.mp.br/conheca-o-mpf/gestao-estrategica-e-modernizacao-do-mpf/escritorio-de-processos/publicacoes/livros/manualdegestaoporprocessos.pdf>> Acesso em: 30 jul. 2018.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Curso de mapeamento de processos de trabalho com BPMN e Bizagi**. Brasília: TCU, Secretaria Geral da Presidência, 2013b. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/ead/course/info.php?id=279>> Acesso em: 14 ago. 2018.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **RSP – Revista do Serviço Público**. Brasília, v 47, n. 1, p. 7-40, jan./abr. 1996.

\_\_\_\_\_. Do Estado Patrimonial ao Gerencial. In Pinheiro, Wilhelm e Sachs (orgs.), **Brasil: Um Século de Transformações**. São Paulo: Cia. das Letras, 2001: 222-259.

BRESQUE, Milton Luis R.; AFONSO, Paulo de Almeida; LAMAS, Aline Elias; MATTOS, Julio Carlos Balzano de. A importância do Escritório de Processos como facilitador do processo de implantação do Sistema Eletrônico de Informações na UFPEL: a criação da Base de Conhecimento. **WTICIFES**, 2018. Disponível em: <<https://eventos.unila.edu.br/wticifes2018/wp-content/uploads/2018/06/98134.pdf>> Acesso em: 21 dez. 2018.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004.

CAPES. Portaria nº 156, de 28 de novembro de 2014. Publicada no DOU n. 234, de 03 de dezembro de 2014, p. 11. Disponível em: <<https://www.capes.gov.br/images/stories/download/legislacao/PORTARIA-N-156-DE-28-DE-NOVEMBRO-DE-2014.pdf>> Acesso em: 17 dez. 2018.

CHAVES, Gustavo Henrique Pessoa. **Gestão por Processos e Gespública: abordagens para a gestão de um programa de pós-graduação stricto sensu na UFG**. 2016. 114 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública - PROFIAP) – Faculdade de Ciência e Tecnologia, Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2016. Disponível em: <<https://repositorio.bc.ufg.br/tede/bitstream/tede/6891/5/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20-%20Gustavo%20Henrique%20Pessoa%20Chaves%20-%202016.pdf>> Acesso em: 11 abr. 2018.

COSTA, Eugênio Pacceli; POLITANO, Paulo Rogério. Modelagem e mapeamento: técnicas imprescindíveis na gestão de processos de negócios. In: encontro nacional de engenharia de produção. Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro: Abepro, 2008. p. 01 - 10. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008\\_tn\\_sto\\_069\\_496\\_11484.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_tn_sto_069_496_11484.pdf)>. Acesso em: 19 ago. 2018.

COSTA, Maria Teresa Pires; MOREIRA, Elzeni Alves. Gestão e mapeamento de processos nas instituições públicas: um estudo de caso em uma universidade federal. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, v. 11, n. 1, 2018. P. 162. UFSC. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319355896008>> Acesso em: 20 dez. 2018.

DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por processos**: uma abordagem da moderna administração. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

DENTZUK, Nicolas; SANTOS, Éverson Josué; CAO, Daniel; PONTES, Priscilla Freire dos Reis; BOBSIN, Amanda Ebert. Sistemática para redesenho de processos aplicada em uma universidade federal: o caso lato sensu. **WTICIFES**, 2018. Disponível em: <<https://eventos.unila.edu.br/wticifes2018/wp-content/uploads/2018/06/98038.pdf>> Acesso em: 21 dez. 2018.

FLORES, Evandro G.; CASADO, Frank L.; RIZZETTI, Daniele M.; MACEDO, Jonas C.; KIENETZ, Taiani B.; NEVES, Rafael F. Projeto de modernização administrativa da reitoria da UFSM: implementando a gestão por processos em uma instituição federal de ensino superior. **WTICIFES**, 2018. Disponível em: <<https://eventos.unila.edu.br/wticifes2018/wp-content/uploads/2018/06/97273.pdf>> Acesso em: 21 dez. 2018.

GASPARETTO, Valdirene; DORNELLES, Treice Silva. Gerenciamento de Processos: Estudo em uma Organização Hospitalar Catarinense. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde**, [S.l.], v. 4, n. 2, p. 57-72, dec. 2015. ISSN 2316-3712. Disponível em: <<http://www.revistargss.org.br/ojs/index.php/rgss/article/view/159>>. Acesso em: 21 dez. 2018. doi:<http://dx.doi.org/10.5585/rgss.v4i2.159>.

GEOCAPES. **Sistema de Informações Georreferenciadas**. Disponível em: <<https://geocapes.capes.gov.br/geocapes/>> Acesso em: 12 mar. 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

IRITANI, Diego Rodrigues et al. Análise sobre os conceitos e práticas de Gestão por Processos: revisão sistemática e bibliometria. **Gestão & Produção**, [s.l.], v. 22, n. 1, p.164-180, mar. 2015. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/0104-530x814-13>> Acesso em: 25 jun. 2018.

LIMIRO, Renata Moreira; BRAGA, Vinícius Sobreira; CASSIANO, Kátia Kelvis; CORDEIRO, Douglas Farias. Impactos da utilização do SEI na modelagem de processos: caso do processo de Redistribuição de Servidores na UFG. **WTICIFES**, 2018. Disponível em: <<https://eventos.unila.edu.br/wticifes2018/wp-content/uploads/2018/06/97987.pdf>> Acesso em: 21 dez. 2018.

LONGARAY; André Andrade; MUNHOZ, Paulo Roberto; SILVEIRA, Leonardo da S.; LUNARDI, Guilherme Lerch; DUARTE, Susan Ávila. Proposta de mapeamento de processos usando a BPMN: estudo de caso em uma indústria da construção naval brasileira. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, [S.l.], v. 10, p. 247-275, jun. 2017. ISSN 1984-3372. Disponível em: <<http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/4576>> Acesso em: 21 dez. 2018. doi: <http://dx.doi.org/10.19177/reen.v10e02017%p>

OLIVEIRA, Saulo Barbará (Org.). **Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação: foco no sistema de gestão da qualidade com base na ISO 9000:2005 e ISO 9001:2008**. 2.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

PAES DE PAULA, A. P. Administração Pública Brasileira: entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**. v. 45. N. 1. São Paulo, 2005: 36-49.

PAINES, André de Toledo; CORONEL, Daniel Arruda; COSTA, Vânia Medianeira Flores. Mapeamento de processos: um estudo dos gastos em educação continuada e permanente da ufsm1 por meio do sistema de concessão de diárias e passagens. **Revista UNEMAT de Contabilidade**, Vol. 5, Nº 9, jan./jul. Mato Grosso, 2016: 103-123. DOI: <http://dx.doi.org/10.30681/ruc.v5i9.1148>. Acesso em: 21 dez. 2018.

PALUDO, Augustinho. **Administração pública**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

SALGADO, C.C.R.; AIRES, R.F.F.; WALTER F.; ARAÚJO, A.G. Contribuições à melhoria de processos organizacionais: uma avaliação empírica sob a perspectiva de mapeamento de processos em uma unidade da universidade federal da Paraíba. **Holos**, Ano 29, Vol. 1. Rio Grande do Norte, 2013: 151-169. Acesso em: 21 dez. 2018. doi: <https://doi.org/10.15628/holos.2013.1034>.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, p. 187-207, jan./abr. 2002.

SILVA, Jorge Gonçalves da. **Gestão por processos em organizações públicas: uma análise sobre obstrutores e facilitadores do mapeamento de processo em organizações públicas**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/12032>> Acesso em: 11 abr. 2018.

UFPEL. **Manual de Gestão por Processos**. Escritório de Processos. Pró-Reitoria de Gestão da Informação e Comunicação/UFPEl. 2018. Disponível em: <<https://wp.ufpel.edu.br/escritoriodeprocessos/files/2018/05/Manual-EP-%C3%BA%20ultima-atualiza%C3%A7%C3%A3o.pdf>> Acesso em: 26 dez. 2018a.

\_\_\_\_\_. **Portal UFPel**. Histórico institucional. Disponível em: <<http://portal.ufpel.edu.br/historico/>> Acesso em: 20 nov. 2018b.

\_\_\_\_\_. **Portal UFPel**. Relatório de gestão 2018. Disponível em: <[http://portal.ufpel.edu.br/wp-content/uploads/Relat%C3%B3rio-de-Gest%C3%A3o-2018\\_v02-final.pdf](http://portal.ufpel.edu.br/wp-content/uploads/Relat%C3%B3rio-de-Gest%C3%A3o-2018_v02-final.pdf)> Acesso em: 18 mai. 2019.

## APÊNDICES

### Apêndice A - Distribuição de discentes de Pós-Graduação na UFPel

PPG	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Agronomia	117	122	114	134	128	120
Antropologia	15	30	49	58	63	53
Arquitetura e Urbanismo	44	39	48	55	64	69
Artes Visuais	14	27	42	44	49	56
Biologia Animal				8	17	21
Bioquímica e Bioprospecção	27	35	41	44	57	59
Ciência e Engenharia de Materiais	34	39	53	56	71	74
Ciência e Tecnologia de Alimentos	108	111	129	119	128	121
Ciência e Tecnologia de Sementes	82	85	74	76	74	76
Ciência Política	21	29	36	41	41	46
Ciências Ambientais						13
Computação	38	47	53	65	99	108
Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais			11	15	32	40
Direito						19
Educação	198	206	199	185	204	211
Educação Física	95	83	84	81	99	105
Educação Matemática					12	26
Enfermagem	63	80	95	103	112	128
Entomologia	4	11	20	21	16	16
Filosofia	38	44	43	54	55	61
Física	20	24	27	25	33	35
Fisiologia Vegetal	45	46	47	48	50	42

Geografia	7	14	26	34	37	29
História	33	30	40	51	57	54
Letras	34	48	42	62	70	85
Manejo e Conservação do Solo e da Água	17	27	42	50	59	55
Memória Social e Patrimônio Cultural	56	59	73	76	78	81
Meteorologia	14	19	19	20	19	20
Modelagem Matemática		5	10	16	17	13
Nutrição e Alimentos	27	40	51	60	59	61
Organizações e Mercados	18	25	25	26	22	21
Parasitologia	67	67	71	75	67	57
Química	60	72	73	74	84	68
Recursos Hídricos		6	12	17	16	25
Sistemas de Produção Agrícola Familiar	89	94	92	91	90	85
Sociologia	68	49	46	51	51	43
Veterinária	89	98	111	119	110	109
Zootecnia	87	96	97	98	106	101
<b>TOTAL:</b>	<b>1.629</b>	<b>1.807</b>	<b>1.995</b>	<b>2.152</b>	<b>2.346</b>	<b>2.406</b>

Fonte: Geocapes (2019)

Elaborado pela autora.

**Apêndice B - Recursos CAPES/PROAP – valores em reais**

<b>PPG</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Agronomia	160.000,00	172.000,00	174.000,00	43.500,00	75.222,19	77.822,19	56.017,75	56.017,75
Antropologia		22.000,00	22.000,00	17.500,00	17.985,00	17.535,00	16.335,00	18.205,57
Arquitetura e Urbanismo	38.500,00	40.000,00	40.000,00	22.000,00	15.940,00	15.940,00	18.033,12	19.806,87
Artes Visuais		20.500,00	20.500,00	17.125,00	7.800,00	11.980,00	12.061,50	12.061,50
Biologia Animal					5.544,00	5.544,00	6.980,69	6.980,69
Bioquímica e Bioprospecção	32.000,00	34.000,00	36.000,00	9.000,00	15.669,50	17.989,50	26.488,00	26.488,00
Ciência e Engenharia de Materiais	25.000,00	26.500,00	28.000,00	7.000,00	29.260,00	35.402,50	38.490,37	38.800,78
Ciência e Tecnologia de Alimentos		142.000,00	144.000,00	36.000,00	79.794,10	84.994,10	74.594,10	74.594,10
Ciência e Tecnologia de Sementes	138.000,00	138.000,00	138.000,00	34.500,00	38.700,00	38.700,00	34.500,00	34.500,00
Ciência Política	22.000,00	23.000,00	23.000,00	5.750,00	10.302,50	10.650,83	14.633,43	16.579,63
Ciências Ambientais							5.000,00	10.264,10
Computação	32.000,00	34.000,00	36.000,00	13.000,00	36.729,00	38.548,50	44.077,68	59.598,00
Desenv. Territorial e Sist. Agroindustriais				12.250,00	7.800,00	7.800,00	9.223,50	9.223,50
Direito							5.000,00	8.750,50
Educação	67.000,00	68.000,00	70.400,00	21.600,00	95.256,92	95.256,92	102.139,15	102.139,15
Educação Física	35.500,00	37.000,00	38.500,00	16.625,00	30.782,50	39.830,00	48.423,37	48.423,37
Educação Matemática						5.000,00	6.149,00	7.824,20
Enfermagem	38.500,00	52.800,00	52.800,00	13.200,00	55.247,50	60.025,00	82.516,73	88.379,98
Entomologia		20.000,00	20.000,00	17.000,00	6.550,00	6.786,00	5.236,00	5.236,00

Filosofia	28.000,00	29.000,00	29.000,00	7.250,00	16.637,50	18.287,50	20.841,56	23.822,44
Física	44.000,00	44.000,00	44.000,00	17.000,00	17.300,00	17.465,00	14.485,62	17.727,64
Fisiologia Vegetal	110.000,00	110.000,00	112.000,00	30.000,00	36.400,00	36.400,00	28.000,00	28.000,00
Geografia		20.000,00	20.000,00	17.000,00	7.140,00	7.140,00	7.568,00	7.568,00
História	24.000,00	25.000,00	25.000,00	14.250,00	11.540,00	11.540,00	13.303,12	15.963,75
Letras	22.000,00	23.000,00	24.000,00	17.000,00	11.320,00	17.040,00	15.845,50	49.886,91
Manejo e Conservação do Solo e da Água	24.000,00	42.000,00	42.000,00	14.500,00	29.435,00	29.435,00	27.335,00	27.335,00
Memória Social e Patrimônio Cultural	37.000,00	37.000,00	54.300,00	13.575,00	30.250,00	30.250,00	30.825,25	30.825,25
Meteorologia	36.000,00	36.000,00	36.000,00	21.000,00	10.550,00	10.550,00	9.000,00	9.000,00
Modelagem Matemática			19.000,00	16.750,00	6.550,00	6.550,00	5.000,00	5.000,00
Nutrição e Alimentos	40.000,00	40.000,00	40.000,00	10.000,00	12.012,00	14.794,00	19.452,12	19.452,12
Organizações e Mercados	26.000,00	27.000,00	27.000,00	6.750,00	7.950,00	7.950,00	6.750,00	6.750,00
Parasitologia	96.000,00	106.000,00	108.000,00	40.000,00	34.422,50	34.422,50	30.222,50	30.222,50
Química	68.000,00	74.000,00	80.000,00	20.000,00	34.807,50	36.907,50	30.607,50	30.607,50
Recursos Hídricos		20.000,00	20.000,00	8.000,00	6.550,00	6.550,00	10.346,87	12.899,10
Sist. de Produção Agrícola Familiar	116.000,00	128.000,00	128.000,00	44.000,00	57.222,15	57.222,15	54.622,15	54.622,15
Sociologia			30.000,00	13.500,00	15.260,00	14.060,00	11.660,00	11.660,00
Veterinária	132.000,00	136.000,00	136.000,00	64.000,00	72.387,77	72.387,77	56.787,77	56.787,77
Zootecnia	118.000,00	118.000,00	122.000,00	30.500,00	42.735,00	51.218,13	49.044,18	49.044,18
<b>TOTAL:</b>	<b>1.509.500,00</b>	<b>1.844.800,00</b>	<b>1.939.500,00</b>	<b>691.125,00</b>	<b>989.052,63</b>	<b>1.049.974,09</b>	<b>1.047.596,53</b>	<b>1.131.048,00</b>

Fonte: Dados fornecidos pelo NEOR.

Elaborado pela autora.

## Apêndice C – Questionário sobre Gestão de Processos do Núcleo de Execução Orçamentária (NEOR) da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PRPPGI) da Universidade Federal de Pelotas (UFPel).

Solicito sua colaboração no preenchimento deste questionário anônimo. Os dados coletados farão parte do Trabalho de Conclusão Final do Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP da servidora da UFPel, Fabiane Bergmann Xavier. Agradeço sua atenção e disponibilidade. Suas respostas individuais serão mantidas em absoluto sigilo.

O estudo tem como objetivo contribuir com o mapeamento dos processos da UFPel, o qual trará vantagens para os servidores, tais como:

- Redução e/ou eliminação de retrabalhos;
- Promoção da qualidade do trabalho;
- Modernização das atividades executadas;
- Maior confiabilidade e segurança na execução dos processos de trabalho, tendo ciência sobre seus papéis e responsabilidades;
- Maior agilidade nas atividades do dia a dia e conseqüente maior produtividade nas tarefas;
- Expansão da satisfação com o uso da tecnologia;
- Ampliação da sustentabilidade na rotina diária de trabalho;
- Proporcionar a visibilidade e entendimento dos processos administrativos existentes na instituição.

### \* Obrigatório

#### 1. Qual é o seu tempo de serviço na UFPel? \*

- 0-2 anos
- 3-5 anos
- 6-10 anos
- 11-15 anos
- Acima de 15 anos

#### 2. A qual PPG você está vinculado? \*

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Agronomia                             | <input type="checkbox"/> Antropologia   |
| <input type="checkbox"/> Arquitetura                           | <input type="checkbox"/> Artes Visuais  |
| <input type="checkbox"/> Biologia Animal                       | <input type="checkbox"/> Bioquímica e Bioprospecção                             |
| <input type="checkbox"/> Ciências Ambientais                   | <input type="checkbox"/> Ciência e Eng. de Materiais                            |
| <input type="checkbox"/> Ciência Política                      | <input type="checkbox"/> Ciência e Tecnologia de Alimentos                      |
| <input type="checkbox"/> Ciência e Tecnologia de Sementes      | <input type="checkbox"/> Computação   |
| <input type="checkbox"/> Direito                               | <input type="checkbox"/> Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais |
| <input type="checkbox"/> Educação                              | <input type="checkbox"/> Educação Física  |
| <input type="checkbox"/> Educação Matemática                   | <input type="checkbox"/> Enfermagem   |
| <input type="checkbox"/> Entomologia                           | <input type="checkbox"/> Filosofia  |
| <input type="checkbox"/> Fisiologia Vegetal                    | <input type="checkbox"/> Física   |
| <input type="checkbox"/> Geografia                             | <input type="checkbox"/> História   |
| <input type="checkbox"/> Letras                                | <input type="checkbox"/> Manejo e Conservação do Solo e da Água                 |
| <input type="checkbox"/> Memória Social e Patrimônio Cultural  | <input type="checkbox"/> Meteorologia   |
| <input type="checkbox"/> Modelagem Matemática                  | <input type="checkbox"/> Nutrição e Alimentos                                   |
| <input type="checkbox"/> Organizações e Mercados               | <input type="checkbox"/> Parasitologia  |
| <input type="checkbox"/> Química                               | <input type="checkbox"/> Recursos Hídricos                                      |
| <input type="checkbox"/> Sistema de Produção Agrícola Familiar | <input type="checkbox"/> Sociologia   |
| <input type="checkbox"/> Veterinária                           | <input type="checkbox"/> Zootecnia  |

#### 3. Quanto tempo você tem de experiência total como Coordenador(a) de um PPG? \*

- 0-1 ano
- 1-2 anos
- Acima de 2 anos

**4. Já esteve em outros cargos administrativos/chefia? \***

- Sim
- Não

**5. Se sim, qual?**

---

---

**6. Quanto tempo você possui de experiência total em cargos administrativos? \***

- 0-2 anos
- 3-5 anos
- 6-8 anos
- Acima de 8 anos

**7. O PPG que você coordena possui secretário(a)? \***

- Sim
- Não

**8. Como você avalia o seu nível de domínio em relação ao sistema SEI? \***

- Excelente
- Bom
- Regular
- Ruim

**9. Como você avalia o seu nível de domínio em relação ao sistema COBALTO (pedidos de compras/serviço)? \***

- Excelente
- Bom
- Regular
- Ruim

**10. Como você avalia o seu nível de domínio em relação ao sistema SCDP? \***

- Excelente
- Bom
- Regular
- Ruim

**11. Em relação aos procedimentos realizados entre o NEOR e seu PPG, com que frequência você acessa o sistema SEI? \***

- 1 a 2 vezes ao dia
- Mais de 3 vezes ao dia
- 1 a 2 vezes por semana
- 1 vez ao mês

**12. Em relação aos procedimentos realizados entre o NEOR e seu PPG, com que frequência você acessa o sistema COBALTO (pedidos de compras/serviço)? \***

- 1 a 2 vezes ao dia
- Mais de 3 vezes ao dia
- 1 a 2 vezes por semana
- 1 vez ao mês

**13. Em relação aos procedimentos realizados entre o NEOR e seu PPG, com que frequência você acessa o sistema SCDP? \***

- 1 a 2 vezes ao dia
- Mais de 3 vezes ao dia
- 1 a 2 vezes por semana
- 1 vez ao mês

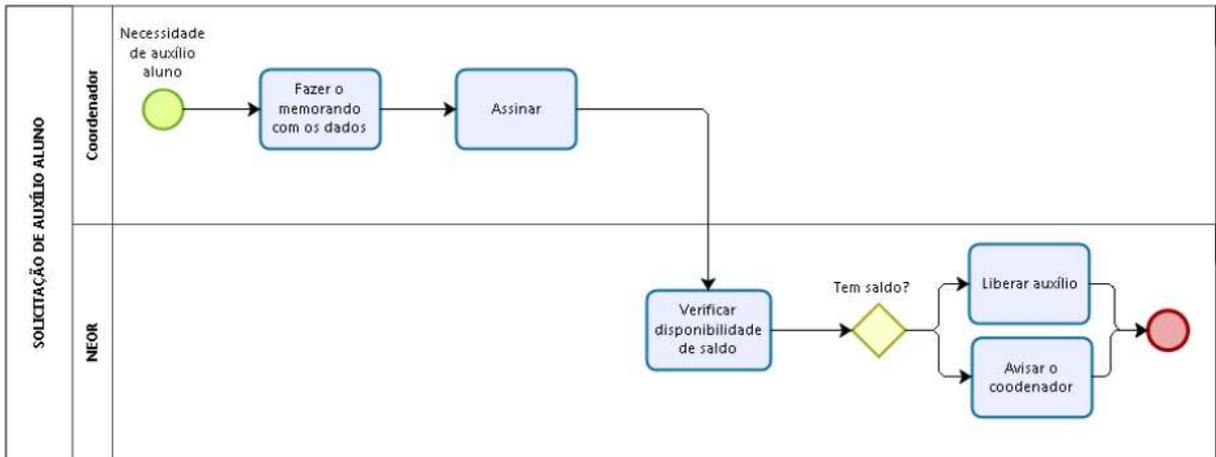
**14. Ao assumir o cargo de Coordenador do PPG, você foi orientado: \***

- Pelo Coordenador anterior
- Pelo Diretor da unidade
- Pela PRPPGI
- Por algum programa de capacitação específico
- Nenhuma das alternativas

**15. Tenho interesse em participar de treinamento oferecido pelo NEOR. \***

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

**Exemplo do mapeamento do processo de auxílio aluno do NEOR (Base de Conhecimento no SEI)**



**16. Acho necessário e importante o mapeamento dos processos do NEOR. \***

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

**17. A comunicação entre o NEOR e o PPG possibilita a operacionalização das rotinas. \***

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

**18. A limitação orçamentária e/ou financeira é um dos principais entraves/gargalos que impedem um melhor desempenho dos processos do PPG com o NEOR. \***

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

**19. A limitação de recursos humanos é um dos principais entraves/gargalos que impedem um melhor desempenho dos processos do PPG com o NEOR. \***

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

**20. A limitação de conhecimento técnico (leis, normas e procedimentos) é um dos principais entraves/gargalos que impedem um melhor desempenho dos processos do PPG com o NEOR. \***

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

**21. A limitação de informações vindas do NEOR ou da Coordenação de Pós-Graduação é um dos principais entraves/gargalos que impedem um melhor desempenho dos processos do PPG com o NEOR. \***

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

**22. Não existem limitações que impeçam o bom desempenho dos processos do PPG com o NEOR. \***

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

**23. Como considera o seu conhecimento em atividades administrativas da Coordenação do seu PPG (pedidos de compras, auxílio alunos, diárias, passagens, etc.)? \***

- Excelente
- Bom
- Regular
- Ruim

**24. Se seu PPG possui secretário(a), como você considera o conhecimento técnico dele(a) nas atividades administrativas (pedidos de compras, auxílio alunos, diárias, passagens, etc.)?**

- Excelente
- Bom
- Regular
- Ruim

**25. Há incentivo para que os servidores participem de cursos de capacitação e atualização. \***

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

**26. Como você avalia o desempenho do NEOR na execução do processo de auxílio aluno no SEI? \***

- Excelente
- Bom
- Regular
- Ruim
- Não sei responder

**27. Como você avalia o desempenho do NEOR na execução do processo de abertura de crédito do PROAP no SEI? \***

- Excelente
- Bom
- Regular
- Ruim
- Não sei responder

**28. Como você avalia o desempenho do NEOR na execução do processo de transferência ou remanejamento de crédito do PROAP no COBALTO? \***

- Excelente
- Bom
- Regular
- Ruim
- Não sei responder

**29. Como você avalia o desempenho do NEOR na execução do processo de compra direta? \***

- Excelente
- Bom
- Regular
- Ruim
- Não sei responder

**30. Como você avalia o desempenho do NEOR na execução do processo de solicitação de diárias e passagens no SCDP? \***

- Excelente
- Bom
- Regular
- Ruim
- Não sei responder

**31. Você já precisou de suporte (informações adicionais, ajuda, etc.) do NEOR? \***

- Sim
- Não

**32. O suporte, quando solicitado, foi satisfatório.**

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

**33. Comentários ou sugestões que você acha pertinentes para a melhoria dos processos do NEOR com os PPGs.**

---

---

---

---

---

### Apêndice D - Formulário Levantamento de Rotinas

DADOS DE PROCESSO		
Unidade		
Processo		
Entrada (Início do Processo)		
Saída (Fim do Processo)		
Áreas Envolvidas		
Base Legal		
DADOS DO MAPEAMENTO		
Entrevistado(s)		
Preparado por		
Situação Atual ( )		Situação Proposta ( )
LEVANTAMENTO DE ROTINAS		
Nº	Descrição dos Passos	Setor
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
ASPECTOS IMPORTANTES		OPORTUNIDADE DE MELHORIA

Fonte: UFPel (2018a)  
Adaptado pela autora.

### Apêndice E – Formulário Oportunidade de Melhoria

OPORTUNIDADE DE MELHORIA					
Processo	Atividade	Oportunidade de Melhoria (Problema )	Possíveis Ações de Melhoria	Implicações	Prioridade

Fonte: UFPel (2018a)

Adaptado pela autora.

### Apêndice F – Formulário Plano de Ação

PLANO DE AÇÃO								
Item	Atividade	O que?	Como?	Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	AVALIAÇÃO
<b>1</b>	Macro Ação							
<b>1.1</b>	Ação							
<b>2</b>	Macro Ação							
<b>2.1</b>	Ação							
<b>3</b>	Macro Ação							
<b>3.1</b>	Ação							
<b>4</b>	Macro Ação							
<b>4.1</b>	Ação							
<b>4.2</b>	Ação							
<b>4.3</b>	Ação							

Fonte: UFPel (2018a)

Adaptado pela autora.

### Apêndice G - Levantamento de rotinas dos processos *As Is*

#### 2 - Abertura de crédito – Bolsa PIB-MD (meses posteriores)

DADOS DE PROCESSO		
Unidade	NEOR	
Processo	Abertura de crédito - Bolsa PIB-MD (meses posteriores)	
Entrada (Início do Processo)	Remover sobrestamento	
Saída (Fim do Processo)	Abertura do crédito	
Áreas Envolvidas	NEOR, SOR	
Base Legal	Portaria nº 616, de 02 de abril de 2018.	
DADOS DO MAPEAMENTO		
Entrevistado(s)	Servidor 1	
Preparado por	Fabiane Bergmann Xavier	
Situação Atual ( x )		Situação Proposta ( )
LEVANTAMENTO DE ROTINAS		
Nº	Descrição dos Passos	Setor
1	Remover sobrestamento	NEOR
2	Preencher o formulário "Solicitação de abertura de crédito"	NEOR
3	Encaminhar para o SOR	NEOR
4	Abertura do crédito	SOR
5	Encaminhar para o NEOR	SOR
6	Relacionar no processo de pagamento das bolsas	NEOR
7	Sobrestar processo	NEOR
ASPECTOS IMPORTANTES		OPORTUNIDADE DE MELHORIA
O processo é definido pela SOR		Houve melhoria no processo no início do ano de 2019

Fonte: UFPel (2018a)  
Elaborado pela autora.

#### 3 - Levantamento de rotinas do processo Abertura de crédito - PROAP

DADOS DE PROCESSO		
Unidade	NEOR	
Processo	Abertura de crédito - PROAP	
Entrada (Início do Processo)	Memorando	
Saída (Fim do Processo)	Abertura do crédito	
Áreas Envolvidas	PPG, NEOR	
Base Legal		
DADOS DO MAPEAMENTO		
Entrevistado(s)	Servidor 1 e 2	
Preparado por	Fabiane Bergmann Xavier	
Situação Atual ( x )		Situação Proposta ( )

<b>LEVANTAMENTO DE ROTINAS</b>		
Nº	Descrição dos Passos	Setor
1	Abrir processo no SEI (Memorando)	PPG
2	Encaminhar para o NEOR	PPG
3	Transferir crédito da UGR da PRPPGI para o PPG	NEOR
4	Anexar documento emitido no SIAFI	NEOR
5	Encaminhar o processo para o PPG com a solicitação atendida	NEOR
<b>ASPECTOS IMPORTANTES</b>		<b>OPORTUNIDADE DE MELHORIA</b>
Padronizar a solicitação de abertura de crédito, com a utilização do formulário do SOR		Utilizar o mesmo formulário utilizado pelo SOR para a abertura de crédito ("PROPLAN: Solicitação de abertura de crédito")

Fonte: UFPel (2018a)  
Elaborado pela autora.

#### 4 - Abertura de crédito – Recurso próprio

<b>DADOS DE PROCESSO</b>		
Unidade	NEOR	
Processo	Abertura de crédito - Rec. Próprio	
Entrada (Início do Processo)	Edital de seleção	
Saída (Fim do Processo)	Abertura do crédito	
Áreas Envolvidas	PPG, NEOR, SOR	
Base Legal		
<b>DADOS DO MAPEAMENTO</b>		
Entrevistado(s)	Servidor 1 e 2	
Preparado por	Fabiane Bergmann Xavier	
Situação Atual ( x )		
Situação Proposta ( )		
<b>LEVANTAMENTO DE ROTINAS</b>		
Nº	Descrição dos Passos	Setor
1	Edital de processo seletivo	PPG
2	Inscrição dos candidatos	PPG
3	Abrir processo no SEI (Formulário de abertura de crédito, lista com os nomes dos inscritos e Guias de Recolhimento da União)	PPG
4	Encaminhar para o NEOR	PPG
5	Conferir dados	NEOR
6	Fazer despacho solicitando a abertura de crédito	NEOR
7	Encaminhar para o SOR	NEOR
8	Abertura do crédito	SOR
9	Encaminhar para o NEOR	SOR
10	Lançar na planilha de controle de saldos	NEOR
11	Encaminhar ao PPG para ciência	NEOR

ASPECTOS IMPORTANTES	OPORTUNIDADE DE MELHORIA
Quando for abertura de crédito para passagens aéreas e rodoviárias, diárias e hospedagem, o processo é encaminhado para a SDP, NUCON e NEOR	Houve melhoria em 2019, com um formulário "Solicitação de abertura de crédito"

Fonte: UFPel (2018a)  
Elaborado pela autora.

#### 5 - Auxílio aluno com recurso do PROAP

DADOS DE PROCESSO		
Unidade	NEOR	
Processo	Auxílio Aluno com recurso do PROAP	
Entrada (Início do Processo)	Memorando do PPG	
Saída (Fim do Processo)	Pagamento do auxílio	
Áreas Envolvidas	PPG, SLD/CFC, NEOR	
Base Legal	Portaria nº 156, de 28 de novembro de 2014 (Reg.do PROAP)	
DADOS DO MAPEAMENTO		
Entrevistado(s)	Servidor 2	
Preparado por	Fabiane Bergmann Xavier	
Situação Atual ( x )		Situação Proposta ( )
LEVANTAMENTO DE ROTINAS		
Nº	Descrição dos Passos	Setor
1	Abrir processo pelo SEI (memorando e doc. comprobatórios)	PPG
2	Encaminhar ao NEOR	PPG
3	Conferir o valor solicitado (conforme regulamento)	NEOR
4	Conferir dados bancários no SIAFI	NEOR
5	Lançar os dados na planilha de controle de saldos	NEOR
6	Se houver alguma divergência no valor, no saldo ou nos dados bancários, o processo será devolvido para correção pelo PPG	NEOR
7	Juntar os processos de auxílio aluno, com pagamentos da mesma semana, em um único processo	NEOR
8	Emitir Lista de Credores (LC) no SIAFI	NEOR
9	Anexar a LC no processo do SEI	NEOR
10	Emitir Demonstrativo de pagamento de bolsista no SEI	NEOR
11	Incluir Demonstrativo em Bloco de Assinatura para o Coordenador de Pós-Graduação e o Pró-Reitor da PRPPGI	NEOR
12	Encaminhar para a SLD	NEOR
13	Pagamento do auxílio aluno	SLD/CFC

ASPECTOS IMPORTANTES	OPORTUNIDADE DE MELHORIA
O processo, quando chega com muita antecedência, é conferido e sobrestado	Elaboração de formulário específico, no qual facilitará a apresentação de todos dados
O processo é executado semanalmente	

Fonte: UFPel (2018a)

Elaborado pela autora.

## 6 - Auxílio aluno com recurso próprio

DADOS DE PROCESSO		
Unidade	NEOR	
Processo	Auxílio Aluno com recurso próprio	
Entrada (Início do Processo)	Memorando do PPG	
Saída (Fim do Processo)	Processo para pagamento do auxílio	
Áreas Envolvidas	PPG, SLD/CFC, NEOR	
Base Legal		
DADOS DO MAPEAMENTO		
Entrevistado(s)	Servidor 2	
Preparado por	Fabiane Bergmann Xavier	
Situação Atual ( x )		Situação Proposta ( )
LEVANTAMENTO DE ROTINAS		
Nº	Descrição dos Passos	Setor
1	Abrir processo no SEI (memorando)	PPG
2	Encaminhar ao NEOR	PPG
3	Conferir o valor solicitado	NEOR
4	Conferir dados bancários no SIAFI	NEOR
5	Se houver alguma divergência no valor ou nos dados bancários, o processo será devolvido para correção pelo PPG	NEOR
6	Lançar os dados na planilha de controle de saldos	NEOR
7	Emitir Lista de Credores (LC) no SIAFI	NEOR
8	Anexar a LC no processo do SEI	NEOR
9	Emitir Demonstrativo de pagamento de bolsista no SEI	NEOR
10	Incluir o Demonstrativo em Bloco de Assinatura para o Coordenador de Pós-Graduação e o Pró-Reitor da PRPPGI	NEOR
11	Encaminhar para a SLD	NEOR
12	Pagamento do auxílio aluno	SLD/CFC

ASPECTOS IMPORTANTES	OPORTUNIDADE DE MELHORIA
O processo, quando chega com muita antecedência, é conferido e sobrestado	Elaboração de formulário específico, no qual facilitará a apresentação de todos dados
	Mudar o nome do processo de "Auxílio Aluno" para "Aluno Financeiro"

Fonte: UFPel (2018a)  
Elaborado pela autora.

## 7 - Compra direta

DADOS DE PROCESSO		
Unidade	NEOR	
Processo	Compra direta	
Entrada (Início do Processo)	Pedido	
Saída (Fim do Processo)	Empenho	
Áreas Envolvidas	PPG, PRA, NEOR, PF	
Base Legal	Lei nº 8.666, de 21 junho de 1993	
DADOS DO MAPEAMENTO		
Entrevistado(s)	Servidor 2	
Preparado por	Fabiane Bergmann Xavier	
Situação Atual ( x )		Situação Proposta ( )
LEVANTAMENTO DE ROTINAS		
Nº	Descrição dos Passos	Setor
1	Emitir pedido no COBALTO	PPG
2	Abrir processo no SEI com a documentação (pedido, três orçamentos, certidões do fornecedor vencedor, projeto de pesquisa, formulários de autorização do pedido, declaração de dispensa e a veracidade dos orçamentos)	PPG
3	Encaminhar para o NEOR	PPG
4	Consultar a disponibilidade de crédito no SIAFI	NEOR
5	Conferir a documentação enviada	NEOR
6	Lançar dados na planilha de controle de saldos	NEOR
7	Elaborar despacho para parecer jurídico	NEOR
8	Incluir em bloco de assinatura para o Pró-Reitor	NEOR
9	Encaminhar para a Procuradoria Federal	NEOR
10	Emissão de parecer	PF
11	Encaminhar para a PRA	PF
12	Autoriza e ratifica a dispensa de licitação	PRA
13	Encaminhar para o NEOR	PRA
14	Fazer um despacho numerando a Dispensa de Licitação	NEOR
15	Conferir a validade das certidões negativas	NEOR
16	Lançar dados do pedido no Comprasnet	NEOR

17	Buscar no site da Imprensa Nacional, a publicação da dispensa, quando houver	NEOR
18	Informar estrutura, emitir minuta e nota de empenho no SIASG	NEOR
19	Emitir notas de empenhos em PDF no SIAFI	NEOR
20	Anexar as NE no processo no SEI	NEOR
21	Preencher formulário "Declaração para assinatura de empenho"	NEOR
22	Incluir em bloco de assinatura para o CFC e a PRA	NEOR
23	Enviar e-mail com as notas de empenho para o fornecedor e para o PPG, pelo SEI	NEOR
<b>ASPECTOS IMPORTANTES</b>		<b>OPORTUNIDADE DE MELHORIA</b>
Procedimento feito de acordo com as exigências da Procuradoria Federal junto à UFPel		Procedimento similar ao executado pelo NUMAT/CMP

Fonte: UFPel (2018a)

Elaborado pela autora.

## 8 - Concessão de Diárias e Passagens

<b>DADOS DE PROCESSO</b>		
Unidade	NEOR	
Processo	Concessão de Diárias e Passagens	
Entrada (Início do Processo)	Cadastro da PCDP	
Saída (Fim do Processo)	Aprovação da PCDP – emissão das diárias e/ou passagens	
Áreas Envolvidas	PPG, SDP/CFC, NEOR, PRPPGI	
Base Legal	Dec. nº 5.992, de 19 de dezembro de 2006	
<b>DADOS DO MAPEAMENTO</b>		
Entrevistado(s)	Servidor 1	
Preparado por	Fabiane Bergmann Xavier	
Situação Atual ( x )		Situação Proposta ( )
<b>LEVANTAMENTO DE ROTINAS</b>		
Nº	Descrição dos Passos	Setor
1	Cadastrar a PCDP no SCDP	PPG
2	Encaminhar para o NEOR	PPG
3	Conferir dados da PCDP	NEOR
4	Lançar os valores na Planilha de Controle de Saldos	NEOR
5	Fazer a cotação de passagens aéreas	NEOR
6	Preencher os dados da cotação no SCDP	NEOR
7	Analisar/verificar a PCDP	SDP/CFC
8	Aprovar PCDP pelo Pró-Reitor da PRPPGI	PRPPGI

ASPECTOS IMPORTANTES	OPORTUNIDADE DE MELHORIA
	Possibilidade de utilização da compra direta nas passagens aéreas

Fonte: UFPel (2018a)  
Elaborado pela autora.

### 9 - Empenho auxílio aluno – Recurso Próprio

DADOS DE PROCESSO		
Unidade	NEOR	
Processo	Empenho auxílio aluno - Rec. Próprio	
Entrada (Início do Processo)	Abertura do crédito	
Saída (Fim do Processo)	Emissão de empenho	
Áreas Envolvidas	PPG, NEOR, CFC, PRA	
Base Legal		
DADOS DO MAPEAMENTO		
Entrevistado(s)	Servidor 2	
Preparado por	Fabiane Bergmann Xavier	
Situação Atual ( x )	Situação Proposta ( )	
LEVANTAMENTO DE ROTINAS		
Nº	Descrição dos Passos	Setor
1	Abrir processo no SEI, tipo "Orçamento e Finanças: Previsão Orçamentária (empenho estimativo)".	PPG
2	Emitir nota de empenho estimativo no SIAFI	NEOR
3	Gerar nota de empenho em PDF	NEOR
4	Anexar o empenho no processo	NEOR
5	Preencher formulário "Declaração para assinatura de empenho"	NEOR
6	Incluir em bloco de assinatura para a PRA e CFC	NEOR
7	Lançar número e valor do empenho na planilha de controle de saldos	NEOR
8	Encerrar processo	NEOR
ASPECTOS IMPORTANTES		OPORTUNIDADE DE MELHORIA
As notas de empenho são emitidas na UGR da PRPPGI		Emitir nota de empenho na UGR de cada PPG, isso facilitaria o controle
Dificuldade de controle do empenho estimativo		Organizar os empenhos estimativos em uma planilha específica contendo o PPG, nº do empenho, nº da lista, nº no SEI ref. ao empenho original, valor original, empenhado, reforço e saldo.

Fonte: UFPel (2018a)  
Elaborado pela autora.

## 10 - Hospedagem

<b>DADOS DE PROCESSO</b>		
Unidade	NEOR	
Processo	Hospedagem	
Entrada (Início do Processo)	Solicitação de Hospedagem	
Saída (Fim do Processo)	Ciência da reserva no PPG	
Áreas Envolvidas	PPG, NEOR, GR	
Base Legal	Lei nº 8.666, de 21 junho de 1993	
<b>DADOS DO MAPEAMENTO</b>		
Entrevistado(s)	Servidor 1	
Preparado por	Fabiane Bergmann Xavier	
	Situação Atual ( x )	Situação Proposta ( )
<b>LEVANTAMENTO DE ROTINAS</b>		
Nº	Descrição dos Passos	Setor
1	Abrir processo no SEI utilizando o formulário "Solicitação de Hospedagem e Refeição"	PPG
2	Encaminhar para o NEOR	PPG
3	Conferir os dados e verificar conformidade com a PCDP	NEOR
4	Verificar crédito orçamentário	NEOR
5	Incluir em Bloco de assinatura para o Pró-Reitor da PRPPGI assinar	NEOR
6	Enviar o processo para o GR	NEOR
7	Reservar o hotel	GR
8	Encaminhar ao NEOR com a reserva realizada	GR
9	Lançar os valores na Planilha de Controle de Saldos	NEOR
10	Encaminhar processo ao PPG, para ciência	NEOR
<b>ASPECTOS IMPORTANTES</b>		<b>OPORTUNIDADE DE MELHORIA</b>
Antes de solicitar a hospedagem, a viagem precisa estar cadastrada no SCDP		Adicionar no formulário de solicitação o campo "nº da PCDP"

Fonte: UFPel (2018a)  
Elaborado pela autora.

## 11 - Pagamento – Bolsa PIB-MD (primeiro mês)

<b>DADOS DE PROCESSO</b>	
Unidade	NEOR
Processo	Pagamento - Bolsa PIB-MD (Primeiro mês)
Entrada (Início do Processo)	Abertura de processo no SEI
Saída (Fim do Processo)	Pagamento da bolsa
Áreas Envolvidas	CPG, SLD/CFC, NEOR
Base Legal	Portaria nº 616, de 02 de abril de 2018.

<b>DADOS DO MAPEAMENTO</b>		
Entrevistado(s)	Servidor 1	
Preparado por	Fabiane Bergmann Xavier	
Situação Atual ( x )		Situação Proposta ( )
<b>LEVANTAMENTO DE ROTINAS</b>		
Nº	Descrição dos Passos	Setor
1	Abrir processo no SEI (será aberto um novo processo para o pagamento das bolsas para os meses posteriores)	NEOR
2	Relacionar o processo de abertura de crédito	NEOR
3	Verificar no SIAFI os dados bancários dos alunos contemplados	NEOR
4	Emitir nota de empenho (NE) no SIAFI	NEOR
5	Emitir Lista de Credores (LC) no SIAFI	NEOR
6	Anexar o empenho no processo do SEI	NEOR
7	Emitir formulário "Declaração para assinatura da NE" no SEI	NEOR
8	Incluir a Declaração para assinatura de NE em Bloco de Assinatura para o CFC e a PRA	NEOR
9	Anexar a LC no processo do SEI	NEOR
10	Emitir Demonstrativo de pagamento de bolsista no SEI	NEOR
11	Incluir Demonstrativo em Bloco de Assinatura para o Coordenador de Pós-Graduação e o Pró-Reitor da PRPPGI	NEOR
12	Encaminhar para a SLD	NEOR
13	Pagamento da Bolsa	SLD/CFC
<b>ASPECTOS IMPORTANTES</b>		<b>OPORTUNIDADE DE MELHORIA</b>
As bolsas são pagas mensalmente, dentro do período estipulado na portaria ou edital		
Faz-se necessário a abertura de um novo processo para cada mês de pagamento		
O processo é definido pelo CFC		

Fonte: UFPel (2018a)

Elaborado pela autora.

## 12 - Pagamento – Bolsa PIB-MD (meses posteriores)

<b>DADOS DE PROCESSO</b>	
Unidade	NEOR
Processo	Pagamento - Bolsa PIB-MD (meses posteriores)
Entrada (Início do Processo)	Abertura de processo no SEI
Saída (Fim do Processo)	Pagamento da bolsa
Áreas Envolvidas	CPG, SLD/CFC, NEOR
Base Legal	Portaria nº 616, de 02 de abril de 2018.

<b>DADOS DO MAPEAMENTO</b>		
Entrevistado(s)	Servidor 1	
Preparado por	Fabiane Bergmann Xavier	
Situação Atual ( x )		Situação Proposta ( )
<b>LEVANTAMENTO DE ROTINAS</b>		
Nº	Descrição dos Passos	Setor
1	Abrir processo no SEI (para cada mês será aberto um novo processo para o pagamento das bolsas)	NEOR
2	Verificar no SEI, se a CPG enviou memorando com bolsistas que serão substituídos	NEOR
3	Verificar no SIAFI os dados bancários dos alunos substitutos, se for o caso (os dados bancários podem ser verificados simultaneamente enquanto o processo abertura de crédito encontra-se no SOR)	NEOR
4	Relacionar o processo de abertura de crédito	NEOR
5	Emitir reforço da nota de empenho (NE) no SIAFI	NEOR
6	Emitir Lista de Credores (LC) no SIAFI	NEOR
7	Anexar a LC no processo do SEI	NEOR
8	Emitir Demonstrativo de pagamento de bolsista no SEI	NEOR
9	Colocar o Demonstrativo em Bloco de Assinatura para o Coordenador de Pós-Graduação e o Pró-Reitor da PRPPGI	NEOR
10	Encaminhar para a SLD	NEOR
<b>ASPECTOS IMPORTANTES</b>		<b>OPORTUNIDADE DE MELHORIA</b>
As bolsas são pagas mensalmente, dentro do período estipulado na portaria ou edital		
Faz-se necessário a abertura de um novo processo para cada mês de pagamento		
O processo é definido pelo CFC		
Quando o crédito orçamentário está aberto na totalidade, não há necessidade de reforçar o empenho		

Fonte: UFPel (2018a)  
Elaborado pela autora.

### 13 - Pedido de Almozarifado

<b>DADOS DE PROCESSO</b>	
Unidade	NEOR
Processo	Pedidos Almozarifado
Entrada (Início do Processo)	Memorando

Saída (Fim do Processo)	Chegada do material solicitado	
Áreas Envolvidas	PPG, NEOR, Almoxarifado	
Base Legal		
<b>DADOS DO MAPEAMENTO</b>		
Entrevistado(s)	Servidor 2	
Preparado por	Fabiane Bergmann Xavier	
Situação Atual ( x )		Situação Proposta ( )
<b>LEVANTAMENTO DE ROTINAS</b>		
Nº	Descrição dos Passos	Setor
1	Abrir processo no SEI (emitir memorando)	NEOR
2	Encaminhar para os PPGs fazerem seus pedidos	NEOR
3	Lançar no formulário "Pedido Almoxarifado dos PPGs"	PPG
4	Encaminhar para o NEOR	PPG
5	Verificar e lançar os dados na Planilha de controle de saldos	NEOR
6	Lançar os dados do pedido no SIE	NEOR
7	Encaminhar via SIE para o Almoxarifado	NEOR
8	Processamento do pedido	Almoxarifado
9	Entregar material nos PPGs	Almoxarifado
10	Receber material	PPG
11	Anexar o comprovante de entrega no SEI	PPG
12	Encaminhar para o NEOR	PPG
13	Conferir e ajustar, se for o caso, na planilha de controle de saldos	NEOR
<b>ASPECTOS IMPORTANTES</b>		<b>OPORTUNIDADE DE MELHORIA</b>
		Pedido poder ser elaborado pelos PPGs em suas respectivas UGRs

Fonte: UFPel (2018a)  
Elaborado pela autora.

#### 14 - Prestação de contas de Diárias e Passagens

<b>DADOS DE PROCESSO</b>	
Unidade	NEOR
Processo	Prestação de Contas de Diárias e Passagens
Entrada (Início do Processo)	PCDP (viagem executada)
Saída (Fim do Processo)	Encerramento da PCDP
Áreas Envolvidas	PPG, SDP/CFC, NEOR, PRPPGI
Base Legal	Dec. nº 5.992, de 19 de dezembro de 2006
<b>DADOS DO MAPEAMENTO</b>	
Entrevistado(s)	Servidor 1
Preparado por	Fabiane Bergmann Xavier

Situação Atual ( x )		Situação Proposta ( )
<b>LEVANTAMENTO DE ROTINAS</b>		
Nº	Descrição dos Passos	Setor
1	Anexar os documentos comprobatórios da viagem, bem como os bilhetes rodoviários, se houver, na PCDP no SCDP	PPG
2	Encaminhar para o NEOR	PPG
3	Conferir os documentos anexados na PCDP	NEOR
4	Lançar os valores dos bilhetes rodoviários na Planilha de Controle de Saldos	NEOR
5	Encaminhar para análise e verificação da PCDP	NEOR
6	Fazer a análise	SDP/CFC
7	Aprovar/encerrar PCDP pelo Pró-Reitor	PRPPGI
<b>ASPECTOS IMPORTANTES</b>		<b>OPORTUNIDADE DE MELHORIA</b>
Processo determinado pelo sistema SCDP e monitorado pelo SDP/CFC/PRA.		

Fonte: UFPel (2018a)

Elaborado pela autora.

#### 15 - Prestação de serviço (inscrição em evento)

<b>DADOS DE PROCESSO</b>		
Unidade	NEOR	
Processo	Prestação de serviço (Inscrição em evento)	
Entrada (Início do Processo)	Pedido	
Saída (Fim do Processo)	Empenho	
Áreas Envolvidas	PPG, NEOR, NUMAT/CMP	
Base Legal	Lei nº 8.666, de 21 junho de 1993	
<b>DADOS DO MAPEAMENTO</b>		
Entrevistado(s)	Servidor 2	
Preparado por	Fabiane Bergmann Xavier	
Situação Atual ( x )		Situação Proposta ( )
<b>LEVANTAMENTO DE ROTINAS</b>		
Nº	Descrição dos Passos	Setor
1	Emitir pedido no COBALTO	PPG
2	Abrir processo no SEI	PPG
3	Anexar documentação (pedido, orçamento, certidões do fornecedor, formulários de autorização do pedido, comprovante da inscrição se for o caso e a veracidade do orçamento)	PPG
4	Encaminhar ao NEOR	PPG
5	Conferir documentação	NEOR
6	Consultar a disponibilidade de crédito no SIAFI	NEOR
7	Lançar dados da planilha de controle de saldos	NEOR

8	Encaminhar ao NUMAT/CMP	NEOR
9	Emissão de Nota de Empenho	NUMAT/CMP
<b>ASPECTOS IMPORTANTES</b>		<b>OPORTUNIDADE DE MELHORIA</b>
Processo determinado pelo NUMAT/CMP/PRA		Melhorias no sistema de aquisição de material e serviço no COBALTO.
Melhorias no COBALTO já estão sendo feitas no ano de 2019.		

Fonte: UFPel (2018a)  
Elaborado pela autora.

## Apêndice H – Descrição das atividades dos diagramas *To Be*

### 1 - Abertura de crédito Bolsa PIB - MD (início da bolsa)

<input type="checkbox"/> <i>Abrir processo - NEOR</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Abrir processo no SEI, tipo "Orçamento e Finanças: Crédito - Abertura".</li> <li>- Anexar Portaria de instituição da bolsa.</li> <li>- Anexar planilha dos bolsistas contemplados (documentos constantes no processo enviado pelo NPG).</li> <li>- Anexar memorando de solicitação de execução da bolsa.</li> </ul>
<input type="checkbox"/> <i>Solicitar abertura de crédito - NEOR</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Preencher o formulário "PROPLAN Solicitação de abertura de crédito".</li> </ul>
<input type="checkbox"/> <i>Relacionar processo - NEOR</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relacionar no processo de pagamento de bolsas.</li> </ul>
<input type="checkbox"/> <i>Sobrestar processo - NEOR</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- O processo fica em sobrestamento, visto que esse processo será utilizado na solicitação de abertura de crédito dos meses subsequentes, conforme edital. Conforme orientação da Superintendência de Orçamento e Gestão de Recursos - SOR, esse processo será utilizado dentro do ano corrente e para cada ano de vigência do edital, outro processo será aberto.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora.

### 2 - Abertura de Crédito - Bolsa PIB - MD (meses posteriores)

 <i>Até o 10º dia</i>
<input type="checkbox"/> <i>Remover sobrestamento - NEOR</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- O processo será retirado do sobrestamento mensalmente e enviado ao SOR para abertura de crédito.</li> </ul>
<input type="checkbox"/> <i>Solicitar abertura de crédito - NEOR</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Preencher o formulário "PROPLAN Solicitação de abertura de crédito".</li> </ul>
<input type="checkbox"/> <i>Relacionar processo - NEOR</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relacionar no processo de pagamento de bolsas.</li> </ul>
<input type="checkbox"/> <i>Sobrestar processo - NEOR</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- O processo fica em sobrestamento, aguardando a abertura de crédito dos próximos meses.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3 - Abertura de Crédito - Recurso PROAP

 <i>Abertura de crédito</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Descentralização do crédito da CAPES para a UFPel.</li> <li>- A SOR abre o recurso orçamentário na UGR da PRPPGI, nas naturezas de despesas.</li> <li>- O NEOR transfere o crédito para os PPGs nas devidas naturezas de despesas, conforme programação dos PPGs.</li> </ul>
<input type="checkbox"/> <i>Lançar valores - NEOR</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Os valores são lançados no COBALTO (aba Créditos Orçamentários Admin), de acordo com a programação orçamentária dos PPGs.</li> </ul>
<input type="checkbox"/> <i>Realizar transferência - NEOR</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fazer a transferência no SIAFI, da UGR da PRPPGI para a UGR dos PPGs.</li> </ul>
<input type="checkbox"/> <i>Encaminhar email - NEOR</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Encaminhar e-mail aos PPGs informando a abertura do crédito, conforme programação.</li> </ul>

*Tomar ciência - PPG*

- Tomar ciência da abertura do crédito.

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4 - Abertura de Crédito - Recurso Próprio

 *Abrir processo - PPG*

- Abrir processo no SEI utilizando o tipo "Orçamento e Finanças: Crédito - Abertura".
- Utilizar o formulário Proplan solicitação de abertura de crédito informando as naturezas de despesa que o crédito será aberto.
- Anexar a lista dos inscritos.
- Anexar as Guias de Recolhimento da União (GRU) com os comprovantes de recolhimento (digitalizar em PDF).

 *Conferir os dados - NEOR*

- Conferir as GRUs com a lista dos candidatos.

 *Dados corretos? - NEOR*

**Não** - Se os dados estiverem incorretos, o processo retornará ao PPG para correção.

**Sim** - Se os dados estiverem corretos, o processo seguirá o curso normal.

 *Correção dos dados - PPG*

- Os PPGs providenciam a correção dos dados.

 *Solicitar abertura de crédito - NEOR*

- Fazer um despacho à SOR, autorizando a abertura de crédito.

 *Abertura do crédito - SOR*

- A abertura do crédito é feita no SIAFI e depois lançada no COBALTO, nos créditos orçamentários, na natureza de despesa 33.90.30 (material de consumo).

 *Lançar na planilha - NEOR*

- Lançamento na planilha de controle de saldos.

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 5 - Auxílio Financeiro - Recurso PROAP

 *Abrir processo - PPG*

- Abrir processo no SEI, tipo "Pós-Graduação: Auxílio Financeiro".
- Preencher formulário "Pós-Graduação: Solicitação Auxílio Financeiro" com os dados de quem demandou o pedido, solicitando o pagamento do auxílio (nome, CPF, dados bancários, valor, motivo, dados do evento...).

 *Participação em evento? - PPG*

**Não** - Se for viagem para realizar coleta de dados, a documentação comprobatória da viagem será o formulário "Pós-Graduação: Solicitação Auxílio Financeiro" assinado pelo Coordenador do PPG.

**Sim** - Se for participação em evento, além do preenchimento do formulário "Pós-Graduação: Solicitação Auxílio Financeiro", serão anexados também, os documentos comprobatórios da viagem (folder, programação, carta de aceite...).

 *Anexar documentos comprobatórios - PPG*

- Anexar os documentos comprobatórios do evento (folder, programação, carta de aceite...) no processo do SEI.

<input type="checkbox"/> <i>Conferir dados - NEOR</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A conferência dos dados compete em verificar no SIAFI se os dados bancários do requisitante estão cadastrados no sistema.</li> <li>- Se não estiver, será feito o cadastro dos dados bancários no SIAFI.</li> <li>- Verificar se o valor solicitado está de acordo com o regulamento do PROAP/CAPES.</li> </ul>
<input type="checkbox"/> <i>Lançar dados na planilha - NEOR</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lançar dados na planilha de controle de saldos, verificando se há saldo para executar a despesa.</li> </ul>
<input type="checkbox"/> <i>Dados corretos? - NEOR</i> <b>Sim</b> - Se os dados estiverem corretos, emite-se a Lista de Credores (LC). <b>Não</b> - Se os dados não estiverem corretos, devolve-se o processo para o PPG providenciar a correção.
<input type="checkbox"/> <i>Corrigir dados - PPG</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- O PPG providencia a correção dos dados e reenvia o processo ao NEOR.</li> </ul>
<input type="checkbox"/> <i>Juntar processos afins - NEOR</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Juntar os processos de auxílio financeiro, com pagamentos da mesma semana, em um único processo. Se for com muita antecedência, o processo ficará em sobrestamento no NEOR até 20 dias antes da data de pagamento.</li> </ul>
<input type="checkbox"/> <i>Emitir LC - NEOR</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A Lista de Credores (LC) é emitida no SIAFI, através do lançamento do CPF, dos dados bancários dos requisitantes e do respectivo valor.</li> </ul>
<input type="checkbox"/> <i>Anexar LC - NEOR</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Emitir a Lista de Credores (LC) em PDF e anexar ao processo no SEI.</li> </ul>
<input type="checkbox"/> <i>Emitir Demonstrativo - NEOR</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Emitir o documento "PRA Demonstrativo para pagamento de bolsista".</li> <li>- Quem elaborou o demonstrativo do NEOR, assinará o documento.</li> </ul>
<input type="checkbox"/> <i>Incluir em bloco de assinatura - NEOR</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incluir o demonstrativo em bloco de assinatura para o Pró-Reitor da PRPPGI assinar.</li> <li>- Encaminhar à Seção de Liquidação de Despesas (SLD), da Coordenação de Finanças e Contabilidade (CFC/PRA), para que o pagamento possa ser efetuado.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora.

## 6 - Auxílio Financeiro - Recurso Próprio

<input type="checkbox"/> <i>Abrir processo - PPG</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Abrir processo no SEI, tipo "Pós-Graduação: Auxílio Financeiro".</li> <li>- Preencher formulário "Pós-Graduação: Solicitação Auxílio Financeiro" com os dados de quem demandou o pedido, solicitando o pagamento do auxílio (nome, CPF, dados bancários, valor, motivo, dados do evento...).</li> </ul>
<input type="checkbox"/> <i>Participação em evento? - PPG</i> <b>Não</b> - Se for viagem para realizar coleta de dados, a documentação comprobatória da viagem será o formulário "Pós-Graduação: Solicitação Auxílio Financeiro" assinado pelo Coordenador do PPG. <b>Sim</b> - Se for participação em evento, além do preenchimento do formulário "Pós-Graduação: Solicitação Auxílio Financeiro", serão anexados também, os documentos comprobatórios da viagem (folder, programação, carta de aceite...).
<input type="checkbox"/> <i>Anexar documentos comprobatórios - PPG</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anexar os documentos comprobatórios do evento (folder, programação, carta de aceite...) no processo do SEI.</li> </ul>

<input type="checkbox"/> <i>Conferir dados - NEOR</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A conferência dos dados compete em verificar no SIAFI se os dados bancários do requisitante estão cadastrados no sistema.</li> <li>- Se não estiver, será feito o cadastro dos dados bancários no SIAFI.</li> <li>- Verificar se o valor solicitado está de acordo com as normas vigentes da PRPPGI/UFPEL.</li> </ul>
<input type="checkbox"/> <i>Lançar dados na planilha - NEOR</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lançar dados na planilha de controle de saldos, verificando se há saldo para executar a despesa.</li> </ul>
<input type="checkbox"/> <i>Dados corretos? NEOR</i> <b>Sim</b> - Se os dados estiverem corretos, emite-se a Lista de Credores (LC). <b>Não</b> - Se os dados não estiverem corretos, devolve-se o processo para o PPG providenciar a correção.
<input type="checkbox"/> <i>Corrigir dados - PPG</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- O PPG providencia a correção dos dados e reenvia o processo ao NEOR.</li> </ul>
<input type="checkbox"/> <i>Emitir LC - NEOR</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A Lista de Credores (LC) é emitida no SIAFI, através do lançamento do CPF, dos dados bancários dos requisitantes e do respectivo valor.</li> </ul>
<input type="checkbox"/> <i>Anexar LC - NEOR</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Emitir a Lista de Credores (LC) em PDF e anexar ao processo no SEI.</li> </ul>
<input type="checkbox"/> <i>Emitir Demonstrativo - NEOR</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Emitir o documento "PRA Demonstrativo para pagamento de bolsista".</li> <li>- O demonstrativo será assinado por quem preencheu os dados e pelo Pró-Reitor da PRPPGI.</li> </ul>
<input type="checkbox"/> <i>Incluir em bloco de assinatura - NEOR</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incluir o demonstrativo em bloco de assinatura para o Pró-Reitor da PRPPGI assinar.</li> <li>- Encaminhar à Seção de Liquidação de Despesas (SLD), da Coordenação de Finanças e Contabilidade (CFC/PRA), para que o pagamento possa ser efetuado.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora.

## 7 - Compra Direta

<input type="checkbox"/> <i>Emitir pedido - PPG</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Emitir pedido no COBALTO, conforme orientação do Núcleo de Material - NUMAT da Coordenação de Material e Patrimônio (<a href="https://wp.ufpel.edu.br/numat/nucleo-de-material/tutoriais/">https://wp.ufpel.edu.br/numat/nucleo-de-material/tutoriais/</a>).</li> </ul>
<input type="checkbox"/> <i>Abrir processo - PPG</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Abrir processo no SEI, tipo "Material: Aquisição por Compra de Material de Consumo (Inclusive Licitação)" ou "Material: Aquisição por Compra de Material Permanente (Inclusive Licitação)" dependendo do material a ser adquirido.</li> </ul>

<p><input type="checkbox"/> <i>Anexar documentos - PPG</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anexar pedido gerado no COBALTO, conforme orientações do NUMAT (<a href="https://wp.ufpel.edu.br/numat/nucleo-de-material/tutoriais/">https://wp.ufpel.edu.br/numat/nucleo-de-material/tutoriais/</a>).</li> <li>- Preencher e assinar (assinatura do Coordenador) o formulário “PRA Autorização para formulário de pedido”.</li> <li>- Anexar orçamentos (recomenda-se na pesquisa de preços, pelo menos três orçamentos), conforme orientações do NUMAT. Nos orçamentos apresentados de empresas é preciso constar o CNPJ, Razão Social da Empresa, a data que foi realizada a cotação e aceite de pagamento por meio de Nota de Empenho.</li> <li>- Preencher e assinar (assinatura do responsável pelo orçamento ou pelo Coordenador) o formulário “PRA Declaração de veracidade dos orçamentos”.</li> <li>- Anexar certidões de regularidade fiscal (Certidão Negativa da Receita Federal, FGTS, Débitos Trabalhistas e Cartão CNPJ) do fornecedor de menor valor (<a href="https://wp.ufpel.edu.br/numat/nucleo-de-material/certidoes/">https://wp.ufpel.edu.br/numat/nucleo-de-material/certidoes/</a>)</li> <li>- Anexar cópia do Projeto de pesquisa aprovado pelo COCEPE.</li> <li>- Preencher e assinar (assinatura do Coordenador) o formulário “PRPPGI Declaração de dispensa”.</li> </ul>
<p><input type="checkbox"/> <i>Conferir documentação - NEOR</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Será feita a conferência dos valores lançados no pedido com os orçamentos.</li> <li>- Averiguar se os orçamentos apresentam CNPJ, Razão Social da Empresa, a data que foi realizada a cotação e aceite de pagamento por meio de Nota de Empenho. Salienta-se que o orçamento de menor valor precisa apresentar todos esses dados, para que não haja problemas quando for emitir o empenho.</li> <li>- Analisar o Termo de Referência, ver se todos os campos foram preenchidos corretamente.</li> <li>- Verificar a validade das certidões negativas.</li> <li>- Certificar que o Projeto de Pesquisa está aprovado pelo COCEPE e vigente.</li> <li>- Conferir se os formulários estão assinados pelo Coordenador.</li> </ul>
<p><input checked="" type="checkbox"/> <i>Dados corretos? - NEOR</i></p> <p><b>Não</b> - Se os dados não estiverem corretos, o processo será devolvido para retificação.</p> <p><b>Sim</b> - Se os dados estiverem corretos, o processo seguirá o curso normal.</p>
<p><input type="checkbox"/> <i>Corrigir dados - PPG</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recomenda-se que o Programa de Pós-Graduação (PPG) esteja sempre checando o andamento do processo, observando os retornos para correção.</li> </ul>
<p><input type="checkbox"/> <i>Lançar dados na planilha - NEOR</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Os dados serão lançados na planilha de controle de saldos. Lança-se a data, o número do processo, o número do pedido, o número da Dispensa de Licitação (DL) e o valor.</li> </ul>
<p><input type="checkbox"/> <i>Elaborar despacho - NEOR</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar despacho para solicitar parecer jurídico. O despacho será assinado pelo Pró-Reitor da PRPPGI.</li> </ul>
<p><input type="checkbox"/> <i>Incluir em bloco de assinatura - NEOR</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incluir em bloco de assinatura para o Pró-Reitor da PRPPGI assinar.</li> </ul>
<p><input checked="" type="checkbox"/> <i>Emissão de parecer - PROCURADORIA FEDERAL</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Encaminhamento à Procuradoria Federal junto à UFPel para análise e emissão de parecer.</li> </ul>
<p><input checked="" type="checkbox"/> <i>Autoriza e ratifica a dispensa - PRA</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A Procuradoria Federal encaminha o processo para a Pró-Reitoria Administrativa (PRA) para esta autorizar e ratificar a dispensa de licitação.</li> </ul>

<input type="checkbox"/> <i>Fazer despacho - NEOR</i>
- Fazer um despacho numerando a Dispensa de Licitação (DL) e descrevendo o respaldo legal da DL (geralmente será no Artigo 24, Inciso XXI da Lei 8.666/93). Precisar estar descrito também se haverá publicação no Diário Oficial da União (DOU), conforme valor e orientação da PRA.
<input type="checkbox"/> <i>Conferir validade das CN - NEOR</i>
- Conferir a validade das certidões negativas. Se alguma não estiver válida, será emitida uma nova certidão negativa e anexada em PDF ao processo no SEI.
<input type="checkbox"/> <i>Cadastrar no COMPRASNET - NEOR</i>
- Cadastrar os dados da compra no COMPRASNET (item, código SIASG, quantidade, valor, data do orçamento, CNPJ do fornecedor).
 <i>Aguardar publicação - NEOR</i>
- “Nas dispensas de licitação realizadas pelo NEOR, realizadas com fulcro no artigo 24, inciso XXI, da Lei 8.666/93, que não ultrapassem o valor estabelecido no inciso II do artigo 24 da mesma Lei, estão dispensadas de se efetuar a publicação na imprensa oficial” (parecer da PRA, SEI nº 0238899). Quando a publicação for necessária e se enviada até às 16 horas, a publicação será publicada no dia posterior ao envio. Se for enviado para publicação após 16:00, a publicação sairá dois dias depois do envio.
<input type="checkbox"/> <i>Consultar DOU - NEOR</i>
- Confirmar se ocorreu a publicação no Diário Oficial da União (DOU). Gerar o arquivo em PDF e anexar ao processo no SEI.
<input type="checkbox"/> <i>Cadastrar no SIASG - NEOR</i>
- Acessar o SIASG na Rede Serpro, informar estrutura (dados orçamentários), gerar minuta e nota de empenho no SIASG.
<input type="checkbox"/> <i>Emitir NE - NEOR</i>
- Acessar o SIAFI e emitir as Notas de Empenho (NE) em PDF.
<input type="checkbox"/> <i>Anexar NE - NEOR</i>
- Anexar as Notas de Empenho no processo no SEI.
<input type="checkbox"/> <i>Preencher formulário - NEOR</i>
- Preencher formulário "PRA Declaração para assinatura de empenho" no SEI.
<input type="checkbox"/> <i>Incluir em Bloco de Assinatura - NEOR</i>
- Incluir em Bloco de Assinatura para a PRA e a CFC assinar o empenho.
<input type="checkbox"/> <i>Enviar email - NEOR</i>
- Enviar e-mail com as notas de empenho e o orçamento para o fornecedor e para o PPG, pelo SEI.

Fonte: Elaborado pela autora.

## 8 - Concessão de Diárias e Passagens

<input type="checkbox"/> <i>Cadastrar PCDP - PPG</i>
- Cadastrar o Pedido de Concessão de Diárias e Passagens (PCDP) no Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP) e anexar a documentação comprobatória (folder, convite, confirmação de inscrição, cronograma do evento...).
<input type="checkbox"/> <i>Conferir dados - NEOR</i>
- Conferir dados do PCDP e verificar a documentação comprobatória (folder, convite, confirmação de inscrição, cronograma do evento...).
- Maiores dúvidas, verificar documentação de apoio e legislação no site da PRA “ <a href="https://wp.ufpel.edu.br/pracfc/diariasepassagens/legislacao-e-manuais/">https://wp.ufpel.edu.br/pracfc/diariasepassagens/legislacao-e-manuais/</a> ”.

<p> <i>Dados corretos? - NEOR</i></p> <p><b>Não</b> - Se estiver faltando alguma documentação ou se algum campo não foi corretamente preenchido, devolver ao PPG para correção.</p> <p><b>Sim</b> - Se tudo estiver correto, seguir o curso normal.</p>
<p><input type="checkbox"/> <i>Corrigir dados - PPG</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- O PPG tem que estar sempre verificando o andamento do processo no SCDP, para acompanhamento e saneamento de possíveis equívocos.</li> </ul>
<p><input type="checkbox"/> <i>Lançar dados na planilha - NEOR</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lançar dados na planilha de controle de saldos, verificando se há saldo para executar a despesa.</li> </ul>
<p><input type="checkbox"/> <i>Fazer cotação - NEOR</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fazer cotação das passagens aéreas junto à Agência de Turismo contratada, de acordo com a sugestão de voo. Se for viagem internacional, será feita também a cotação do seguro viagem.</li> <li>- A cotação das passagens aéreas nacionais é feita através do site da agência de viagem. Faz-se uma Ordem de Serviço (OS) em nome do passageiro, na qual aparecerá uma lista das opções de voo e conforme a sugestão do voo é feita a reserva da passagem.</li> </ul>
<p> <i>Aguardar cotação - NEOR</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- As cotações das passagens aéreas internacionais são informadas pela agência de viagem através de e-mail, no prazo máximo estabelecido pelo contrato.</li> </ul>
<p><input type="checkbox"/> <i>Preencher dados - NEOR</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anexar a cotação e a OS no PCDP no SCDP, bem como incluir os dados do voo nos campos específicos.</li> </ul>
<p><input type="checkbox"/> <i>Analisar PCDP - SDP</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisar o PCDP no SCDP. A Seção de Diárias e Passagens (SDP) da Coordenação de Finanças e Contabilidade (CFC) da PRA é a responsável pela análise de todos PCDPs.</li> </ul>
<p><input type="checkbox"/> <i>Aprovar PCDP - PRPPGI</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Após análise pela SDP, o Pró-Reitor da Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação (PRPPGI) pode aprovar o PCDP.</li> </ul>
<p> <i>Demais tramitações</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- As demais tramitações seguem às previstas no SCDP.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora.

## 9 - Empenho Auxílio Financeiro - Recurso Próprio ou PROAP

<p> <i>Abertura do crédito - SOR</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Abertura do crédito é realizada pela SOR em outro processo no SEI. As transferências e os remanejamentos orçamentários são efetuados no COBALTO pelos PPGs. A SOR executa no SIAFI.</li> <li>- Quando for transferência e remanejamento orçamentário com recursos do PROAP, a execução no SIAFI será feita pelo NEOR.</li> </ul>
<p><input type="checkbox"/> <i>Abrir processo - NEOR</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Abrir processo no SEI, tipo "Orçamento e Finanças: Previsão Orçamentária (empenho estimativo)".</li> </ul>
<p><input type="checkbox"/> <i>Gerar NE - NEOR</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerar a Nota de Empenho (NE) estimativo no SIAFI.</li> </ul>
<p><input type="checkbox"/> <i>Emitir NE - NEOR</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Emitir a Nota de Empenho em PDF, no SIAFI.</li> </ul>

<input type="checkbox"/> <i>Anexar NE - NEOR</i>
- Anexar a Nota de Empenho (NE) no processo no SEI.
<input type="checkbox"/> <i>Preencher formulário - NEOR</i>
- Preencher o formulário "PRA Declaração para assinatura de empenho" no SEI.
<input type="checkbox"/> <i>Incluir em Bloco de Assinatura - NEOR</i>
- Incluir em Bloco de Assinatura para a PRA e a CFC assinar o empenho.
<input type="checkbox"/> <i>Lançar dados na planilha - NEOR</i>
- Lançar número e valor do empenho na planilha de controle de saldos.
- Lançar também na planilha de controle de empenho de auxílio financeiro.

Fonte: Elaborado pela autora.

## 10 - Hospedagem

<input type="checkbox"/> <i>Abrir processo - PPG</i>
- Abrir processo no SEI tipo "Gestão de Contrato: Contratação de Serviços - Hospedagem e Refeição".
- Preencher o formulário "PRA Solicitação de Hospedagem e Refeição".
- O formulário precisa estar assinado pelo Coordenador do PPG.
<input type="checkbox"/> <i>Incluir em Bloco de Assinatura - PPG</i>
- Incluir em Bloco de Assinatura para o Pró-Reitor da PRPPGI assinar.
<input type="checkbox"/> <i>Conferir dados - NEOR</i>
- Conferir dados (período, justificativa, nome do proposto e a origem) e verificar conformidade com a PCDP.
<input checked="" type="checkbox"/> <i>Dados corretos? - NEOR</i>
<b>Sim</b> - Se os dados estiverem corretos, verifica-se a disponibilidade de crédito orçamentário.
<b>Não</b> - Se os dados não estiverem corretos, devolve-se o processo para o PPG.
<input type="checkbox"/> <i>Corrigir dados - PPG</i>
- O PPG precisa estar sempre atento ao SEI para possíveis devoluções para correções.
<input type="checkbox"/> <i>Verificar crédito orçamentário - NEOR</i>
- Verificar se há saldo para executar a despesa na planilha controle de saldos e no empenho da referida despesa.
<input type="checkbox"/> <i>Encaminhar ao Fiscal do contrato - NEOR</i>
- Encaminhar ao Fiscal do Contrato, responsável pelo contrato de hospedagem e refeição.
<input checked="" type="checkbox"/> <i>Aguardar reserva - NEOR</i>
- Aguardar a reserva a ser realizada pelo Fiscal do Contrato.
<input checked="" type="checkbox"/> <i>Reserva do hotel - FISCAL DO CONTRATO</i>
- A reserva será realizada conforme previsão em contrato.
- Encaminhar o processo ao NEOR com a reserva realizada.
<input type="checkbox"/> <i>Lançar valores na planilha - NEOR</i>
- Lançar valores das diárias do Hotel e das refeições, na planilha de controle de saldos.
- Quando o Fiscal do Contrato envia uma planilha de controle de pagamento de hospedagem e refeição, o valor precisa ser ajustado com a planilha de controle de saldos.
<input type="checkbox"/> <i>Encaminhar ao PPG - NEOR</i>
- Encaminhar o processo ao PPG para ciência da reserva.

Fonte: Elaborado pela autora.

## 11 - Pagamento - Bolsa PIB-MD (primeiro mês)

<input checked="" type="checkbox"/> <i>Recebimento de dados - NEOR</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recebimento dos dados dos bolsistas contemplados com bolsa de mestrado ou doutorado. Nesse tipo de bolsa, os dados são informados pela Coordenação de Pós-Graduação (CPG).</li> </ul>
<input type="checkbox"/> <i>Abrir processo - NEOR</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Abrir processo no SEI, tipo "Orçamento e Finanças: Pagamento de Bolsas".</li> <li>- Será aberto um processo para cada mês de pagamento das bolsas.</li> </ul>
<input type="checkbox"/> <i>Relacionar o processo de Abert. créd. - NEOR</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relacionar o processo de abertura de crédito da bolsa.</li> </ul>
<input type="checkbox"/> <i>Conferência dos dados bancários - NEOR</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar no SIAFI os dados bancários dos bolsistas contemplados (listados no processo relacionado de abertura de crédito).</li> <li>- Se o bolsista já estiver cadastrado no SIAFI, é feito somente a conferência dos dados bancários, se não houver o cadastro, então será feito a inserção dos dados bancários dos bolsistas no SIAFI.</li> </ul>
<input type="checkbox"/> <i>Emitir NE - NEOR</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Emitir Nota de Empenho (NE) no SIAFI.</li> </ul>
<input type="checkbox"/> <i>Emitir LC - NEOR</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A lista de credores (LC) é emitida no SIAFI.</li> <li>- Será lançado o CPF dos bolsistas, os dados bancários e o valor.</li> </ul>
<input type="checkbox"/> <i>Anexar NE - NEOR</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerar a nota de empenho (NE) em PDF no SIAFI e anexar no processo no SEI.</li> </ul>
<input type="checkbox"/> <i>Emitir formulário de assinatura da NE - NEOR</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Preencher o formulário "PRA Declaração para assinatura da Nota de Empenho" no SEI.</li> </ul>
<input type="checkbox"/> <i>Incluir em bloco de assinatura - NEOR</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incluir o formulário de assinatura da Nota de Empenho em bloco de assinatura para a PRA e a CFC assinar.</li> </ul>
<input type="checkbox"/> <i>Anexar LC - NEOR</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerar a Lista de Credores (LC) em PDF no SIAFI e anexar ao processo no SEI.</li> </ul>
<input type="checkbox"/> <i>Emitir Demonstrativo - NEOR</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Emitir o documento "PRA Demonstrativo para pagamento de bolsistas".</li> <li>- Quem elaborou o demonstrativo do NEOR assinará o documento.</li> </ul>
<input type="checkbox"/> <i>Incluir em bloco de assinatura - NEOR</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incluir o demonstrativo em bloco de assinatura para o Pró-Reitor da PRPPGI assinar.</li> </ul>
<input type="checkbox"/> <i>Encaminhar à SLD - NEOR</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Encaminhar o processo à Seção de Liquidação de Despesas (SLD) da Coordenação de Finanças e Contabilidade (CFC) da PRA, para efetuarem o depósito na conta do bolsista.</li> <li>- O processo será encaminhado à SLD até o dia 20 de cada mês.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora.

## 12 - Pagamento - Bolsa PIB-MD (meses posteriores)

<input type="checkbox"/> <i>Abrir processo - NEOR</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Abrir processo no SEI, tipo "Orçamento e Finanças: Pagamento de Bolsas".</li> <li>- Será aberto um processo para cada mês de pagamento das bolsas.</li> </ul>
--

<p> <i>Substituição de bolsistas? - NEOR</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar no SEI, se a Coordenação de Pós-Graduação enviou memorando com bolsistas que serão substituídos até o dia 10 de cada mês.</li> </ul> <p><b>Sim</b> - Se tiver substituição de bolsistas, será feita a conferência dos dados bancários.  <b>Não</b> - Se não tiver substituição, relacionar o processo de abertura de crédito.</p>
<p><input type="checkbox"/> <i>Conferência dos dados bancários - NEOR</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar no SIAFI os dados bancários dos alunos substitutos.</li> <li>- Se o bolsista já estiver cadastrado no SIAFI, é feito somente a conferência dos dados bancários, se não houver o cadastro, então será feito a inserção dos dados bancários dos bolsistas no SIAFI.</li> </ul>
<p><input type="checkbox"/> <i>Relacionar o processo de Abert. créd. - NEOR</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relacionar o processo de abertura de crédito da bolsa.</li> </ul>
<p><input type="checkbox"/> <i>Emitir reforço NE - NEOR</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Emitir reforço da Nota de Empenho (NE) no SIAFI.</li> </ul>
<p><input type="checkbox"/> <i>Emitir Lista de Credores - NEOR</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A lista de credores (LC) é emitida no SIAFI.</li> <li>- Copia-se a lista do mês anterior e faz as alterações, se for o caso de substituição de bolsistas.</li> </ul>
<p><input type="checkbox"/> <i>Anexar a LC - NEOR</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerar a Lista de Credores (LC) em PDF e anexar ao processo no SEI.</li> </ul>
<p><input type="checkbox"/> <i>Emitir Demonstrativo - NEOR</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Emitir o documento "PRA Demonstrativo para pagamento de bolsistas".</li> <li>- Quem elaborou o demonstrativo do NEOR assinará o documento.</li> </ul>
<p><input type="checkbox"/> <i>Incluir em bloco de assinatura - NEOR</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incluir o demonstrativo em bloco de assinatura para o Pró-Reitor da PRPPGI assinar.</li> </ul>
<p><input type="checkbox"/> <i>Encaminhar à SLD - NEOR</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Encaminhar o processo à Seção de Liquidação de Despesas (SLD) da Coordenação de Finanças e Contabilidade (CFC) da PRA, para efetuarem o depósito na conta do bolsista.</li> <li>- O processo será encaminhado à SLD até o dia 20 de cada mês.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora.

### 13 - Pedido Almojarifado

<p> <i>Última semana do mês</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Na última semana de cada mês, será aberto um processo no SEI para atender a demanda de material disponível no Almojarifado dos PPGs e da PRPPGI.</li> </ul>
<p><input type="checkbox"/> <i>Abrir processo - NEOR</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Abrir processo no SEI, tipo "Material: Consumo". Emitir memorando para os PPGs informando o prazo para pedido de material de Almojarifado.</li> <li>- Material de almojarifado só pode ser pedido com a utilização de orçamento de recurso próprio ou do tesouro.</li> <li>- O recurso do PROAP segue em regulamento e tem que ser usado somente para pesquisa.</li> </ul>
<p><input type="checkbox"/> <i>Fazer pedido - PPG</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fazer pedido de material utilizando o formulário "PRPPGI: Pedido Almojarifado dos PPGs", enviando até o quinto dia útil do mês.</li> <li>- O formulário será preenchido em todos os campos (quantidade, unidade, código SIASG, descrição, valor unitário e total e local de entrega).</li> </ul>

<input type="checkbox"/> Lançar dados na planilha - NEOR
- Lançar dados na planilha de controle de saldos, verificando se há saldo para executar a despesa.
<input type="checkbox"/> Lançar dados no SIE - NEOR
- Lançar os dados do pedido dos PPGs no Sistema SIE.
<input type="checkbox"/> Entregar material - ALMOXARIFADO
- Entregar o material nos PPGs.
<input type="checkbox"/> Anexar comprovante - PPG
- Anexar comprovante de recebimento do material no processo de solicitação no SEI.
<input type="checkbox"/> Conferir e ajustar valor - NEOR
- Conferir e ajustar o valor, se for o caso, na planilha controle de saldos.

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 14 - Prestação de Contas do PCDP

<input type="checkbox"/> Viagem realizada
<input type="checkbox"/> Anexar documentos - PPG
- Anexar a documentação comprobatória da viagem no Pedido de Concessão de Passagens e Diárias (PCDP) no Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP).
- Documentação comprobatória - bilhetes de passagens terrestres e/ou os canhotos de embarque dos translados aéreos realizados, bem como cópias dos relatórios de viagem, certificados/atesto de participação em treinamentos ou cursos, palestras, etc., de modo a comprovar a efetividade e eficácia da viagem.
<input type="checkbox"/> Conferir documentos - NEOR
- Conferir a documentação comprobatória.
- Maiores dúvidas, verificar documentação de apoio e legislação no site da PRA " <a href="https://wp.ufpel.edu.br/pracfc/diariasepassagens/legislacao-e-manuais/">https://wp.ufpel.edu.br/pracfc/diariasepassagens/legislacao-e-manuais/</a> ".
<input type="checkbox"/> Documentação completa? - NEOR
<b>Não</b> - Se estiver faltando alguma documentação comprobatória, o PCDP será devolvido ao PPG, para que seja anexada toda documentação exigida.
<b>Sim</b> - Se toda documentação comprobatória estiver sido anexada corretamente, segue o curso normal.
<input type="checkbox"/> Anexar novos documentos - PPG
- Anexar outros documentos comprobatórios não apensados anteriormente.
<input type="checkbox"/> Conferir dados na planilha - NEOR
- Lançar os valores dos bilhetes rodoviários na planilha de controle de saldos.
- Conferir e ajustar os valores das diárias e das passagens lançados anteriormente.
<input checked="" type="checkbox"/> Análise da PCDP - SDP
- A Seção de Diárias e Passagens (SDP) analisa a prestação de contas do PCDP no SCDP.
<input type="checkbox"/> Aprovar PCDP - PRPPGI
- Aprovação pelo Pró-Reitor da PRPPGI e encerramento do PCDP.

Fonte: Elaborado pela autora.

## 15 - Prestação de Serviços - Inscrição em Eventos

<input type="checkbox"/> <i>Emitir pedido - PPG</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Emitir pedido no COBALTO, conforme orientação do Núcleo de Material - NUMAT da Coordenação de Material e Patrimônio (<a href="https://wp.ufpel.edu.br/numat/nucleo-de-material/tutoriais/">https://wp.ufpel.edu.br/numat/nucleo-de-material/tutoriais/</a>).</li> <li>- Não se esquecer de colocar nome, CPF, SIAPE e e-mail do participante do evento.</li> </ul>
<input type="checkbox"/> <i>Abrir processo - PPG</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Abrir processo no SEI, tipo "Material: Contratação de Serviço sem contrato".</li> </ul>
<input type="checkbox"/> <i>Anexar documentos - PPG</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anexar pedido gerado no COBALTO, conforme orientações do NUMAT (<a href="https://wp.ufpel.edu.br/numat/nucleo-de-material/tutoriais/">https://wp.ufpel.edu.br/numat/nucleo-de-material/tutoriais/</a>).</li> <li>- Preencher e assinar (assinatura do Coordenador) o formulário "PRA Autorização para formulário de pedido".</li> <li>- Anexar orçamento, conforme orientações do NUMAT. No orçamento apresentado precisa constar o CNPJ, Razão Social da Empresa, a data que foi realizada a cotação e aceite de pagamento por meio de Nota de Empenho.</li> <li>- Preencher e assinar (assinatura do responsável pelo orçamento ou pelo Coordenador) o formulário "PRA Declaração de veracidade dos orçamentos".</li> <li>- Anexar certidões de regularidade fiscal (Certidão Negativa da Receita Federal, FGTS, Débitos Trabalhistas e Cartão CNPJ) do prestador de serviço (<a href="https://wp.ufpel.edu.br/numat/nucleo-de-material/certidoes/">https://wp.ufpel.edu.br/numat/nucleo-de-material/certidoes/</a>)</li> <li>- Anexar folder do evento e programação.</li> </ul>
<input type="checkbox"/> <i>Conferir documentação - NEOR</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Será feita a conferência do valor lançado no pedido com o orçamento.</li> <li>- Averiguar se o orçamento apresenta CNPJ, Razão Social da Empresa, a data que foi realizada a cotação e aceite de pagamento por meio de Nota de Empenho.</li> <li>- Analisar o Termo de Referência, ver se todos os campos foram preenchidos corretamente.</li> <li>- Verificar a validade das certidões negativas.</li> <li>- Conferir se os formulários estão assinados pelo Coordenador.</li> </ul>
<input type="checkbox"/> <i>Dados corretos? - NEOR</i> <b>Não</b> - Se os dados não estiverem corretos, o processo será devolvido para retificação. <b>Sim</b> - Se os dados estiverem corretos, o processo seguirá o curso normal.
<input type="checkbox"/> <i>Corrigir dados - PPG</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- O Programa de Pós-Graduação (PPG) precisa estar sempre checando o andamento do processo, observando os retornos para correção.</li> </ul>
<input type="checkbox"/> <i>Lançar dados na planilha - NEOR</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Os dados serão lançados na planilha de controle de saldos. Lança-se a data, o número do processo, o número do pedido, o número da Dispensa de Licitação (DL) e o valor.</li> </ul>
<input type="checkbox"/> <i>Encaminhar ao NUMAT - NEOR</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- O Núcleo de Material (NUMAT) é o responsável pela emissão do empenho de prestação de serviço.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora.

## 16 - Prestação de Contas do Auxílio Financeiro

<input checked="" type="checkbox"/> <i>Viagem realizada</i>
<input type="checkbox"/> <i>Abrir processo - PPG</i> - Abrir processo no SEI, tipo "Pós-Graduação: Prestação de Contas Auxílio Financeiro".
<input type="checkbox"/> <i>Anexar documentos - PPG</i> - Anexar a documentação comprobatória da viagem no processo no SEI. - Documentos necessários para a prestação de contas: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Notas fiscais de gastos devidamente datados com o período e local do evento (obrigatório nos casos em que não há comprovação através de passagens aéreas ou rodoviárias);</li> <li>▪ Comprovação da viagem (bilhetes rodoviários, canhotos de embarque...);</li> <li>▪ Certificado de apresentação do trabalho, se for o caso, para eventos; e</li> <li>▪ Relatório de viagem devidamente assinado pelo orientador e pelo coordenador do PPG, para trabalho de campo.</li> </ul>
<input type="checkbox"/> <i>Conferir documentos - NEOR</i> - Conferir a documentação comprobatória.
<input checked="" type="checkbox"/> <i>Documentação completa? - NEOR</i> <b>Sim</b> - Se a documentação estiver correta, o processo seguirá o curso normal. <b>Não</b> - Se estiver faltando alguma documentação comprobatória, o processo será devolvido ao PPG para correções.
<input type="checkbox"/> <i>Anexar novos documentos - PPG</i> - Anexar outros documentos comprobatórios não apensados anteriormente.
<input type="checkbox"/> <i>Lançar na planilha - NEOR</i> - Lançar informação de prestação de contas concluída na planilha de controle de saldos. Com isso o aluno estará apto para solicitar novo auxílio financeiro.

Fonte: Elaborado pela autora.