

EFICIÊNCIA ADMINISTRATIVA: GESTÃO DE PROCESSOS¹

ADMINISTRATIVE EFFICIENCY: PROCESS MANAGEMENT

Lilian Freitas Schlling Marquesan² e Bruno Augusto Diniz Pereira³

RESUMO

Neste trabalho, objetivou-se propor sugestões para minimizar os possíveis problemas de eficiência na gestão dos principais processos de recursos humanos (RH) da Secretaria de Município de Gestão e Modernização Administrativa de Santa Maria (SMG), com a questão de pesquisa: quais os possíveis gargalos dos principais processos da Superintendência de Recursos Humanos da SMG? As técnicas de obtenção e processamento de dados foram: análise de documentos e da legislação que rege a administração municipal, observação do funcionamento do trabalho e entrevista junto aos servidores da Superintendência de RH. Identificou-se que o Setor de Cadastro de Pessoal foi o que proporcionou problemas de eficiência na gestão dos principais processos de RH, sendo o gargalo da Superintendência de RH. Propõem-se estas sugestões: seguir o princípio da impessoalidade, reduzir problemas de comunicação, promover a entrada de servidores efetivos no Setor de Cadastro de Pessoal, mapear cada processo aberto no Setor de Protocolo de RH e atualizar as datas dos trâmites dos processos.

Palavras-chave: gestão de processos, administração pública municipal, recursos humanos.

ABSTRACT

The aim of this study is to propose suggestions to minimize the potential efficiency problems in the management of main procedures of the Human Resources Sector of the City Department of Administrative Modernization and Management

¹ Trabalho de Conclusão de Curso - TCC.

² Acadêmica do Curso de Administração - UFSM.

³ Orientador - UFSM.

of Santa Maria, with the following research question: what are the potential bottlenecks of the main procedures at the Human Resources Superintendence at the Department? The following techniques were used to obtain and process the data: analysis of documents (printed and computerized procedures) and governing legislation that rules the municipal administration, observation of the work flow, and interview with the Human Resources Superintendence servers. It was identified that the Personnel Registry Sector had efficiency problems in the management of main procedures, and this consisted the bottleneck of the Human Resources Superintendence. It is proposed following suggestions: adopt the principle of impersonality, reduce communication problems, hire servers in the Personnel Registry Sector; map each process opened in the Protocol Sector of Human Resources and update the proceeding dates of the procedures.

Keywords: *procedure management, city public administration, human resources.*

INTRODUÇÃO

As Prefeituras Municipais oferecem à comunidade uma série de serviços públicos. Esses serviços podem ser processos (requerimentos) feitos aos servidores de suas Secretarias. Um processo pode ser entendido como um conjunto de atividades inter-relacionadas que busca alcançar um objetivo determinado. Há a entrada de um conjunto de dados que é trabalhado e interpretado, o que gera a saída de informação, geralmente útil ao fim pretendido. Espera-se que tais processos devam ser geridos de maneira eficiente, com agilidade no retorno às demandas desses servidores.

Neste trabalho, foi observado, junto aos servidores municipais, o funcionamento da Secretaria de Município de Gestão e Modernização Administrativa (SMG) de Santa Maria, desde a abertura de processos (o pedido do requerente), caracterizada pela apresentação dos dados por parte dos servidores, passando pelos trâmites envolvidos em cada setor (suas tarefas e rotas), até a resposta ao requerente e o conseqüente arquivamento desses processos. Tudo isso em uma perspectiva orientada pela observação dos tempos de execução de cada atividade efetuada nesses processos. O presente trabalho é direcionado ao Setor de Cadastro de Pessoal, da Superintendência de Recursos Humanos (RH) da SMG, o qual ocupa o 3º andar da Prefeitura Municipal de Santa Maria.

As referidas operações baseiam-se no trabalho de Almeida (2002), que recomenda a análise da interdependência existente entre as atividades que compõem um processo em termos de aferição de sua qualidade. Tais aferições devem ser

observadas desde o início do processo, garantindo que todas as entradas, em todas as tarefas, estejam certas a fim de se evitar ações duplas, retrabalho, desperdício de recursos, enfim, a sequência de equívocos que, em processos em cadeia, incorrem em processamento e saídas erradas. Nesse sentido, em cada processo, pode haver pontos falhos que dificultam o fluxo das informações de um setor para outro, proporcionando a demora de resposta aos requerentes dos processos. Tais pontos configuram os chamados gargalos ou pontos de entrave à eficiência.

Na presente perspectiva de organização dos processos, a ideia de que não se deve perder tempo com “detalhes” (que somados, causam grande estrago) deve ser repensada. Segundo Almeida (2002), isso é de fundamental importância quando se trata da formalização ou informatização de um processo existente na base do “sempre foi feito assim”, devendo continuar “como está”. Caso contrário, os servidores agregarão trabalho a algo que pode estar errado, o que diminui a eficiência na gestão de processos. A inação, ações errôneas e “remendos” favorecem o estrangulamento e a limitação dos resultados da organização, o que exige uma gestão eficiente. Conforme Morgan (1996), problemas de imobilismo e falta de cooperação fazem com que a organização se torne obstruída por acúmulos de trabalho.

Portanto, em função do referencial teórico e da observação das atividades no local escolhido para realizar a pesquisa, sugere-se a seguinte questão para orientar a pesquisa: Quais os possíveis gargalos dos principais processos da Superintendência de Recursos Humanos da Secretaria de Município de Gestão e Modernização Administrativa?

Com o intuito de responder à questão de pesquisa e delinear os caminhos que levarão a tal fim, apresentam-se os seguintes objetivos: identificar os principais processos de recursos humanos da SMG, verificar o tempo médio de execução dos principais processos de RH do Setor de Cadastro de Pessoal e de permanência em cada setor da Superintendência de RH, identificar possíveis gargalos que impeçam uma maior eficiência na gestão da SMG e propor sugestões para a minimização desses possíveis gargalos.

O trabalho se justifica na medida em que permite constatar se o que é previsto na legislação confere com a realidade, ou se há problemas em relação à documentação e ao controle das rotinas, métodos e sistemas de trabalho. Também se justifica pela intenção de contribuir para se evitar duplicidade de ações, para examinar pontos de estrangulamento na execução de programas de trabalho e para implementar, se necessário, medidas corretivas ou complementares.

MATERIAL E MÉTODOS

Existem, segundo Blau e Scott (1970 apud BERGUE, 1998, p. 70) fundamentalmente, três formas de obter dados acerca de determinado fenômeno, quais sejam: observando-o, fazendo perguntas às pessoas diretamente (ou até mesmo indiretamente) envolvidas, e, finalmente, examinando elementos documentais escritos. A cada um destes procedimentos corresponde uma categoria de técnicas de pesquisa: a observação, a entrevista e a análise documental. Sendo que uma pesquisa científica pode valer-se de apenas uma técnica ou da combinação dessas três.

Então, o trabalho compreendeu as seguintes etapas:

1. Análise da legislação que rege a administração municipal e observação do funcionamento de trabalho da Superintendência de RH;
2. Entrevista (1ª abordagem) com os Secretários, o Superintendente de RH e os chefes das equipes de cada setor da Superintendência de RH a fim de identificar os principais processos de RH da SMG, somando 7 servidores;
3. Busca junto aos arquivos (processos impressos e informatizados) da SMG dos últimos 10 exemplares de cada um dos processos deferidos do Setor de Cadastro de Pessoal considerados mais importantes pelos entrevistados, totalizando 284 processos;
4. Verificação em cada processo principal do Setor de Cadastro de Pessoal de seu tempo médio de execução (desde a sua abertura até o seu arquivamento) e de permanência em cada setor da Superintendência de RH considerando seus 10 últimos exemplares, apresentando tabela geral e tabelas e gráficos específicos;
5. Entrevista (2ª abordagem) com os chefes das equipes de cada setor da Superintendência de RH para conhecer as tarefas executadas em cada setor e como se interligam, somando 4 servidores dentre os 7 acima;
6. Escolha de 5 tipos de processos para exemplificá-los: 38 exemplares de acordo com os documentos impressos, com tabelas e gráficos específicos;
7. Entrevista (3ª abordagem) com o chefe de equipe e 1 integrante do Setor de Cadastro de Pessoal – identificado como o setor que apresentou maior demora na execução de seus principais processos – sobre quais as possíveis causas dessa ineficiência, ou seja, o gargalo, e o que poderia ser feito para melhorar essa situação; para tanto, foram escolhidos os 5 tipos de processos mais demorados (maiores tempos de execução na tabela geral), finalizando as entrevistas em um total de 8 servidores;
8. Proposição de sugestões para a minimização das deficiências encontradas.

Para dar andamento aos resultados, baseou-se em Lerner (1991) como técnica para a realização do levantamento de informações, como:

- a) Identificação das tarefas de cada servidor e tempo aproximado para sua execução;
- b) Identificação dos impressos utilizados em cada tipo de serviço;
- c) Incentivo aos servidores para apresentarem sugestões que possam contribuir para o estudo.

Houve um pré-teste das entrevistas, esclarecendo os servidores a respeito dos objetivos a serem alcançados e ouviram-se as considerações dos entrevistados sobre o trabalho para eliminar os itens irrelevantes.

Sobre quais as tarefas realizadas em cada setor, seguiu-se a sugestão de Almeida (2002) para analisá-las:

- a) Nas entradas (*inputs*), considerou-se O quê? De que setor? e Quando?
- b) No processamento, considerou-se O que o setor agrega?
- c) Nas saídas (*outputs*), considerou-se O quê? Para qual setor? e Quando?

RESULTADOS E DISCUSSÃO

SECRETARIA DE MUNICÍPIO DE GESTÃO E MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA (SMG) E OS SETORES DA SUPERINTENDÊNCIA DE RH.

A SMG, de acordo com a lei própria - Lei Municipal nº 5189/2009 (BRASIL, 2009) - tem por finalidades básicas o planejamento, a proposição, a articulação, o controle e a coordenação dos sistemas administrativos de gestão centralizada, em especial, aqueles relativos aos recursos humanos, modernização administrativa, tecnologia da informação, processo legislativo no âmbito do Poder Executivo, legislação e documentação oficial, protocolo central, arquivo, almoxarifado, controle dos bens patrimoniais e demais sistemas administrativos necessários ao funcionamento da Administração Municipal e essas informações também constam no site da Secretaria.

PROTOCOLO DE RH

Neste setor há o recebimento de toda a documentação da Secretaria. O pedido pode ser feito pessoalmente pelo servidor ou por meio de memorando enviado pela sua Secretaria. Há formulários prontos a serem preenchidos com os dados relevantes que são anexados ao processo. Quando há um pedido que não se

enquadra em nenhum dos já catalogados no sistema e não dispõe de formulário, este é incluído em um grupo de processos gerais chamado de Requerimentos de RH, aguardando as devidas soluções. Nesse, setor faz-se a abertura do processo que passa os pedidos ao Setor de Cadastro de Pessoal.

CADASTRO DE PESSOAL

Este setor confere os dados e os aspectos legais (avaliação funcional da concessão ou não dos pedidos) e monta o processo com as devidas informações. Feito isso, os dados do documento que for deferido são encaminhados ao Setor de Atos de RH. Na ficha funcional de cada servidor há registros de dados pessoais, profissionais e sociais como: cargo ou função, data de admissão, matrícula, órgão de lotação, a situação atual do servidor, se é ativo, exonerado, demitido ou aposentado, certidões, certificados, xerox de documentos, declaração de bens, portarias, contracheques, declarações, ficha de controle de estágio probatório e boletim de desempenho, entre outros.

ATOS DE RH

Neste setor se elabora os atos oficiais (portarias) para assinatura do Secretário ou Prefeito, oficializando os requerimentos. Uma cópia vai para o Setor de Folha de Pagamento e outra retorna ao Cadastro de Pessoal para encaminhamento à Secretaria de Lotação do Servidor ou ao IPASSP (Instituto de Previdência e Assistência à Saúde do Servidor Público Municipal de Santa Maria). Depois, os dados vão para lançamento na Folha de Pagamento.

FOLHA DE PAGAMENTO

Este setor confere os dados passados pelo Setor de Cadastro de Pessoal e gera o cálculo de retroativos (quando necessário) a serem repassados ao requerente. Esses valores são depositados na conta do servidor via Secretaria de Finanças, registrados na ficha funcional informatizada do servidor como atos legais ou registros funcionais e o processo é arquivado, quando retorna novamente ao Cadastro de Pessoal. Já os processos indeferidos pelo Cadastro de Pessoal seguem diretamente para arquivamento, também na ficha funcional do servidor.

Muitos processos possuem novos caminhos (trâmites), pela mudança de estruturação da SMG, mas esses não foram alterados formalmente. Entre os setores Folha de Pagamento e Cadastro de Pessoal não há um registro da permanência

dos documentos. Há procedimento padrão tácito (acordo entre os chefes das equipes de cada setor), quando a documentação é encaminhada ao Setor Folha de Pagamento, pois não há protocolo quando essa documentação é enviada pelo Setor Cadastro de Pessoal. No Setor de Folha de Pagamento, o documento permanece, em média, por 40 dias. Isso acontece em razão dos procedimentos de pagamento que envolvem a documentação, a qual permanece no setor até o mês seguinte para esclarecimento de possíveis dúvidas dos servidores. O processo é encerrado, mas é tramitado posteriormente no sistema pelos integrantes do Setor de Cadastro de Pessoal, em função do grande volume de requerimentos e pela falta de pessoal.

Nesse caso, emprega-se o conceito de Granjeiro (2002) de que a norma racional precisa a todo instante ser modificada, adaptando-se aos fatores novos que surgem no ambiente, já que visa à consecução dos objetivos colimados da forma mais econômica e eficiente possível. Em face a uma determinada situação, o funcionário já sabe como agir, baseando-se nas diretrizes, nas normas organizacionais e disciplinares, nos métodos e rotinas, nos padrões previamente definidos.

O Setor de Cadastro de Pessoal, nesse contexto, foi escolhido em acordo com os Secretários para ter seus processos estudados, por possuir a maior participação nos trâmites dos requerimentos, a maioria dos processos (entorno de 60 %) e por ser seus integrantes os servidores que tramitam eletronicamente os passos de cada processo. Mas as datas de trâmite via sistema não condizem com a realidade.

Há problemas em relação aos sistemas de armazenamento de dados. O contrato do antigo sistema de informação (SIM - Sistema de Informações Municipais) foi encerrado, mas os servidores, que aguardam treinamento por parte da nova empresa para implantação de um novo sistema, continuam trabalhando com o antigo.

OBSERVAÇÃO DO FUNCIONAMENTO DE TRABALHO DA SUPERINTENDÊNCIA DE RH

Observou-se a ação de abrir exceções, isto é, conceder indevidamente a um servidor o seu pedido, pois outros servidores virão com o mesmo problema e terão de ser feitas novas concessões. Deve-se ter em mente a impessoalidade e não abrir espaços que possam exacerbar os servidores de trabalho que não lhes cabe. Em se tratando de impessoalidade, então, cita-se Campos (1966, p. 128) que afirma que “espera-se que a impessoalidade prevaleça no desempenho dos deveres e nas relações oficiais” e ainda diz que (p. 27) “as normas dominantes são conceitos de dever estrito sem atenção para as considerações pessoais. Todos estão sujeitos a tratamento formalmente igual, isto é, todos na mesma situação de fato”.

Observou-se, também, o repasse de responsabilidades de uma secretaria para outra. Deve-se, então, reduzir problemas de comunicação, reduzindo o “jogo de empurra” das responsabilidades de uma secretaria para outra, o que deixa o requerente em situação de desconforto e insegurança a respeito de seu pedido e o serviço público entra em descrédito, contribuindo para a consolidação da má fama da administração pública e para a baixa autoimagem organizacional.

Hall (2004, p. 155) afirma que “a estrutura organizacional molda a comunicação” e apresenta os seguintes problemas de comunicação interna: omissão, distorção e sobrecarga. O autor expõe soluções possíveis para a comunicação com o exterior da organização como duplicação de relatórios de verificação, o que permite que mais pessoas vejam ou ouçam uma informação específica e a processem; reuniões e grupos de projeto ou forças-tarefa. Um mecanismo importante para obter consenso sobre o significado da comunicação consiste em especificar os assuntos por escrito. A chave para o processo de comunicação nas organizações consiste em assegurar que as pessoas corretas obtenham as informações corretas (em quantidade e qualidade) no tempo correto.

Quanto a isso, sugere-se que, pela atualização e documentação dos processos, e tendo em mente as atribuições de seus cargos, os servidores deveriam se direcionar aos requerentes de maneira clara e especificar a quem o requerente deveria se reportar. Isso evitaria que um servidor que já tivesse cumprido seu papel no alcance do resultado (que já tivesse agregado seu trabalho de forma correta ao processo), perdesse tempo dando explicações do que não lhe compete. Deve-se orientar o requerente sem se valer de paliativos enquanto procura uma solução ou resposta às suas dúvidas. É necessário que haja o controle do progresso do processo para informar devidamente ao requerente o que ele precisa saber, seja por e-mail, telefone ou contato pessoal. Recorrendo-se a Almeida (2002) reconhece-se que a descrição de todos os cargos e dos atributos pessoais necessários ao bom desempenho de seus ocupantes é o ponto de partida para a elaboração e o cumprimento do programa de desenvolvimento de pessoal. Cada chefia deve garantir que todos e cada um de seus subordinados estejam capacitados a exercer seus cargos com sucesso.

No caso do cadastro informatizado, este deveria ser um sistema dinâmico, com algum servidor exclusivo para cumprir esse papel: o de fazer o mapeamento de cada processo aberto no Setor de Protocolo de RH. Dinâmico também em relação às mudanças propostas por cada equipe de trabalho. A alocação de mais 2 servidores para o Setor de Cadastro de Pessoal, como sugerido pelos entrevistados, se encaixaria nessa ideia, para evitar atropelos, possíveis atrasos e aborrecimentos

em função das reivindicações feitas pelos requerentes.

A Secretaria não tem como impedir esse tipo de entrave, mas caberia ao requerente fazer uso do bom senso, assim evitando pedir algo que não se refere ao seu Regime Jurídico, o que faz com que os setores empreguem recursos em vão para analisar e responder ao pedido, recursos esses que poderiam ser destinados a processos realmente viáveis.

Na entrada da Secretaria, há uma caixa na qual os requerentes podem deixar sugestões de melhoria aos serviços prestados. Mas a pessoa encarregada de tabular os dados informou que não pôde concluir o trabalho por falta de tempo.

Agentes administrativos foram convocados pela PGM (Procuradoria Geral do Município) para se apresentarem à SMG a fim de serem realocados em outras secretarias. Mas alguns ainda não possuem função e/ou setor definidos. Realizam diversos serviços entre os setores sem se fixarem definitivamente em nenhum. Isso os mantém em incerteza, ainda que lhes dê uma visão geral dos setores. Em relação a isso, Morgan (1996) argumenta que muito do treinamento é frequentemente concebido para fazer com que as pessoas “caibam” e se sintam confortáveis em determinado lugar e, assim, a organização pode continuar de forma racional e eficiente. Porém, isso faz com que os empregados percam oportunidades de crescimento pessoal em um trabalho que, provavelmente, não valorizam nem apreciam, fazendo com que as organizações percam contribuições criativas e inteligentes, as quais a maioria dos funcionários é capaz de oferecer, dadas as corretas oportunidades.

ANÁLISE DOS PROCESSOS IMPRESSOS E INFORMATIZADOS

Apresentam-se as tabelas e gráficos específicos feitos a partir de dados extraídos dos processos impressos, num total de 38 processos, pesquisados junto ao arquivo do Cadastro de Pessoal (fichas funcionais de servidores ativos) e ao Arquivo Central (fichas funcionais de servidores exonerados ou demitidos) da SMG. Com base nesses dados obtidos, foram utilizados somente documentos fiéis às suas datas reais.

No geral, foram analisados 25 tipos de processos com 10 exemplares cada. Somente no Requerimento de Licença Qualificação Profissional foram analisados 6 exemplares por não existirem 10 exemplares deferidos arquivados, somando, então, 246 processos. Todos eles foram consultados no sistema de dados da SMG. Os Requerimentos de Interrupção/Retorno de LIP ou LQP, de Concessão de Gratificação Plantonista Saúde, de Tornar sem Efeito, de Promoções Subpadrão

e de Licença Interesse Particular, além de terem sido pesquisados pelo SIM, somando 50 processos, também tiveram seus impressos consultados, somando mais 38 processos divididos desta forma: 6 exemplares de Requerimento de Interrupção/Retorno de LIP ou LQP, 8 exemplares de Requerimento de Concessão de Gratificação Plantonista Saúde, 6 exemplares de Requerimento de Tornar sem Efeito, 10 de Requerimento de Promoções Subpadrão e 8 de Requerimento de Licença Interesse Particular. Assim, o total de processos verificados foi de 284.

Com as datas de entrada em cada setor, foram feitas as médias de dias de execução para os 25 tipos de processos do Setor de Cadastro, considerados mais importantes pelos entrevistados, de acordo com o número de exemplares de cada um. Com esses dados, foram montados a Tabela Geral e as tabelas e gráficos específicos.

A seguir, apresenta-se a exemplificação dos requerimentos, por tabelas (Tabelas 1 a 5) e gráficos (Figuras 1 a 5) específicos com considerações a respeito dos mesmos, de acordo com o Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos Municipais disposto na Lei Municipal nº 3326/91, de 04-06-1991 (BRASIL, 1991). Nessas tabelas específicas, percebe-se que a maioria delas possui lacunas por não haver registro completo das datas reais pesquisadas.

No Requerimento de Interrupção/Retorno de LIP ou LQP (Tipo 1), o Setor de Protocolo de RH repassa as informações do requerente ao Setor de Cadastro de Pessoal, que monta o processo. O Setor de Cadastro de Pessoal passa os dados ao Setor de Atos de RH, o qual encaminha a portaria ao Secretário a fim de que seja assinada, então o documento retorna ao Setor de Cadastro de Pessoal, já com os lançamentos feitos no Setor de Folha de Pagamento. Nesse tipo de requerimento, o servidor interrompe sua Licença Interesse Particular ou Licença Qualificação Profissional e o Setor de Folha de Pagamento faz com que ele retorne a receber seu salário.

Tabela 1 - Dados reais dos seis Requerimentos de Interrupção/Retorno de Licença Interesse Particular ou Licença Qualificação Profissional: dias em cada setor e média final.

Setores	1	2	3	4	5	6	Médias
Protocolo de RH	0	0	0	0	0	0	0
Cadastro de pessoal	0	0	0	0	0	0	0
Atos de RH		15	3	3	1	0	4
Cadastro de pessoal				14		2	8
Folha de pagamento	29	3	11	0			11
Cadastro de pessoal	75	58	82		2	89	61
Tempos de Execução	104	76	96	17	3	91	65

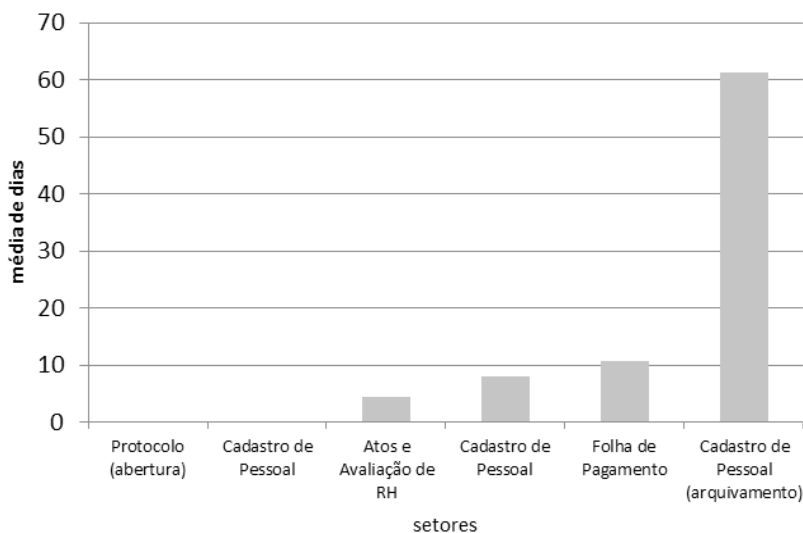


Figura 1 - Gráfico do Requerimento de Interrupção/Retorno de Licença Interesse Particular ou Licença Qualificação Profissional, com a média de dias de execução em cada setor da Superintendência de Recursos Humanos.

No Requerimento de Concessão de Gratificação Plantonista Saúde (Tipo 2), o Setor de Protocolo de RH informa o Setor de Cadastro de Pessoal sobre o pedido feito e o Setor de Cadastro de Pessoal, com base na Lei de Plano de Carreira, encaminha o pedido ao Setor de Atos de RH. O documento recebe a assinatura do Secretário e é lançado no Setor de Folha de Pagamento, retornando ao Setor de Cadastro de Pessoal para arquivamento. No caso dos 10 exemplares analisados desse processo, obviamente o Setor de Cadastro de Pessoal fez a análise do pedido e concedeu o direito à gratificação ao servidor.

No caso do Requerimento de Tornar sem Efeito (Tipo 3), o Setor de Cadastro de Pessoal, de posse do pedido enviado pelo Setor de Protocolo de RH, monta o processo e o envia ao Setor de Atos de RH, que apresenta a portaria ao Secretário, antes da volta ao Setor de Cadastro de Pessoal para arquivamento na ficha funcional desse servidor. Esse requerimento é feito quando o requerente deseja anular alguma concessão. Se essa concessão gerou valores, a Setor de Folha de Pagamento deverá descontar do servidor conforme a data da portaria.

Tabela 2 - Dados reais dos oito Requerimentos de Concessão de Gratificação Plantonista Saúde: dias em cada setor e média final.

Setores	1	2	3	4	5	6	7	8	Médias
Protocolo de RH	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cadastro pessoal	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Atos de RH	1	4	1	1	1	1	1	1	1
Cadastro pessoal	13	2	7	11	5	0	13	5	7
Folha de pagamento		0	0	4	1	0	0	1	1
Cadastro pessoal	1	77	71	82	57	0	1	59	44
Tempo de Execução	15	83	79	94	63	1	15	65	52

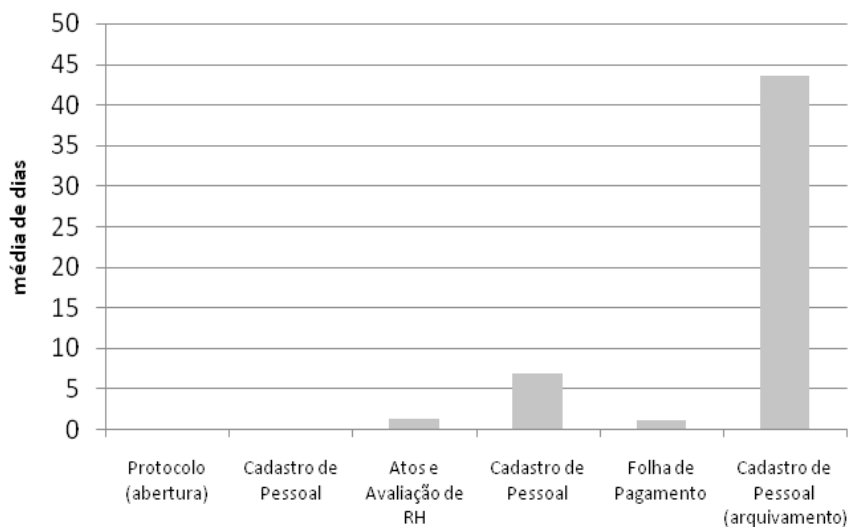


Figura 2 - Gráfico do Requerimento de Concessão de Gratificação Plantonista Saúde, com a média de dias de execução em cada setor da Superintendência de Recursos Humanos.

Tabela 3 - Dados reais dos seis Requerimentos de Tornar sem Efeito: dias em cada setor e média final.

Setores	1	2	3	4	5	6	Médias
Protocolo de RH	0	0	0	0	0	0	0
Cadastro pessoal	0	0	0	0	0	0	0
Atos de RH	1	0	4	1	1	4	2
Cadastro pessoal	8			19		7	11
Folha de pagamento	3					1	2
Cadastro pessoal	70	96	98	2	19	58	57
Tempo de Execução	83	98	105	26	25	76	69

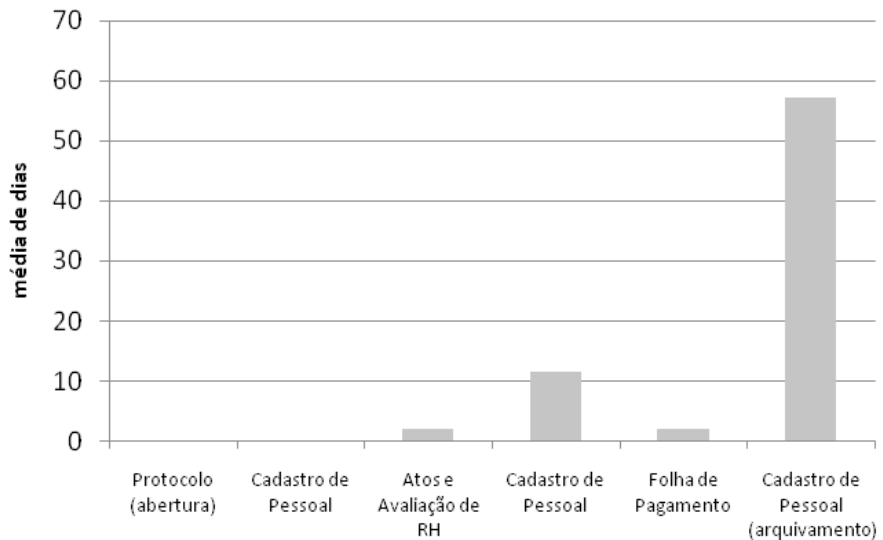


Figura 3 - Gráfico do Requerimento de Tornar sem Efeito, com a média de dias de execução em cada setor da Superintendência de Recursos Humanos.

No Requerimento de Promoções Subpadrão (Tipo 4), o primeiro passo, assim como em todos os processos, é a sua abertura no Setor de Protocolo de RH, setor que encaminha os dados do servidor ao Setor de Cadastro de Pessoal, o qual monta o processo com base na Lei de Plano de Carreira. Esse pedido passa ao Setor de Atos de RH que, assim como em todos os processos, redige a portaria e esta, após assinada pelo Secretário, vai para arquivamento. O Setor de Folha de Pagamento confere os lançamentos efetuados pelo Setor de Cadastro de Pessoal e

calcula possíveis retroativos.

Tabela 4 - Dados reais dos 10 Requerimentos de Promoções Subpadrão: dias em cada setor e média final.

Setores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Médias
Protocolo de RH	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cadastro de pessoal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Atos de RH	3	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1
Cadastro de pessoal	7	20			10	10	12	5	6	6	10
Folha de pagamento	0	0	8	16	3	3	5	0	0	0	4
Cadastro de pessoal	79	79	69	82	71	85	87	70	77	79	78
Tempos de Execução	89	99	78	99	85	98		76	84	86	90

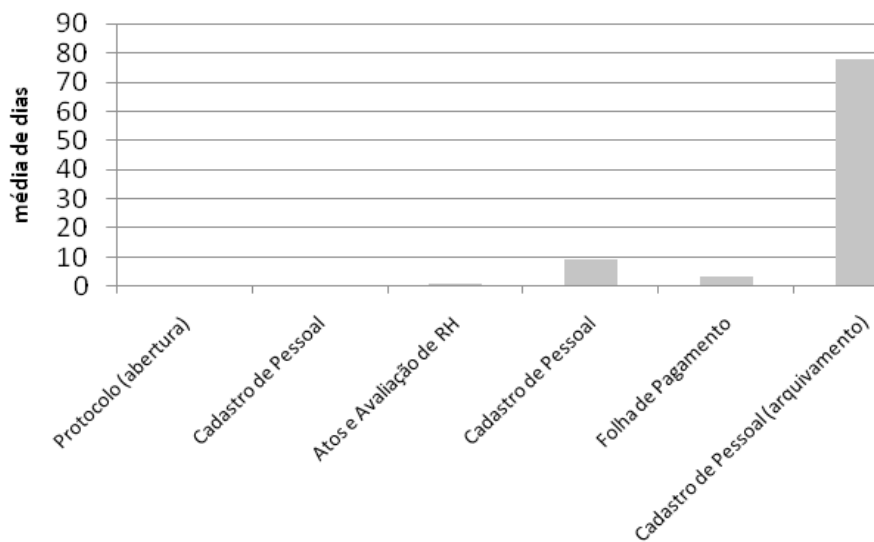


Figura 4 - Gráfico do Requerimento de Promoções Subpadrão, com a média de dias de execução em cada setor da Superintendência de Recursos Humanos.

O Requerimento de Licença Interesse Particular (Tipo 5) é feito quando o servidor precisa se ausentar do trabalho por interesse pessoal. O servidor que fez esse pedido perde contagem de tempo e protela as concessões funcionais, por exemplo, férias. O servidor deve comunicar sua intenção ao Setor de Protocolo de RH. O Setor de Cadastro de Pessoal, a par desse comunicado, monta o processo com os dados funcionais do servidor e trabalha em conjunto com a secretaria de origem desse servidor para o *de acordo*, e o pedido é enviado ao IPASSP. Conforme retorno desse órgão, a portaria, já assinada, é anexada ao processo e esse é arquivado.

Tabela 5 - Dados reais dos oito Requerimentos de Licença Interesse Particular: dias em cada setor e média final.

Setores	1	2	3	4	5	6	7	8	Médias
Protocolo de RH	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cadastro de pessoal	0		0	0	0	0	0	0	0
Atos de RH						3	19	35	19
Cadastro de pessoal				13		4		2	6
Folha de pagamento		0	31		21	0	8	1	10
Cadastro de pessoal	81	56	74	78		61	189	43	83
<i>Tempos de Execução</i>	81	56	105	91	21	68	216	81	90

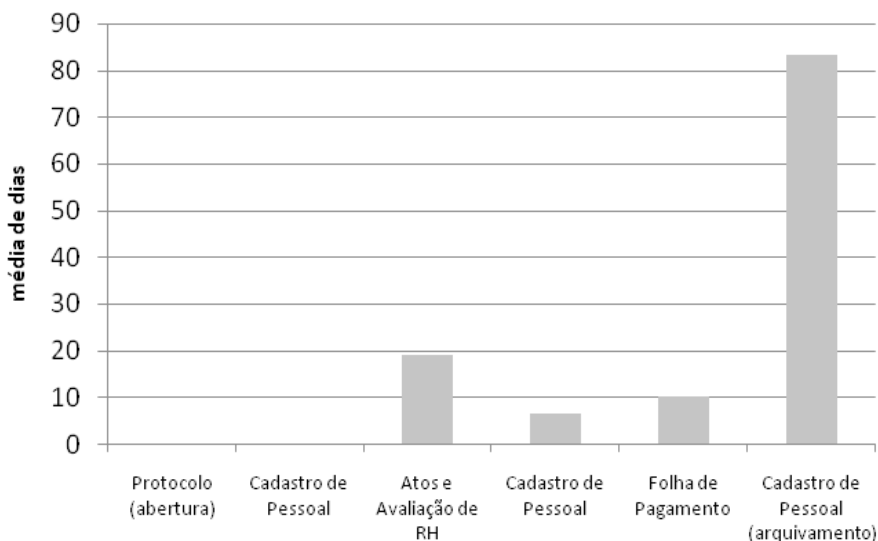


Figura 5 - Gráfico do Requerimento de Licença Interesse Particular, com a média de dias de execução em cada setor da Superintendência de Recursos Humanos.

Na tabela 6, estão todos os tipos de processos estudados e seus tempos médios de execução.

Percebeu-se que os processos mais demorados foram o Requerimento de Troca de Nível, Requerimento de Revogação de RET (Regime Especial de Trabalho) para Professores, Requerimento de Averbação de Licença Prêmio por Tempo de Serviço, Requerimento de Averbação por Tempo de Serviço Privado e Requerimento de Averbação por Tempo de Serviço Público. A partir desses, foi feita a terceira abordagem da entrevista.

ENTREVISTAS

Pela análise dos setores de acordo com os gráficos específicos, identificou-se que o Setor de Cadastro de Pessoal apresentou mais problemas de eficiência, maior demora na execução de seus principais processos sendo o gargalo da Superintendência de RH e dentre seus principais processos os mais demorados serão abordados a seguir pela terceira e última abordagem das entrevistas, a qual foi feita com 2 dos 3 servidores desse setor, visto que o terceiro servidor estava de licença, do Setor de Cadastro, e de acordo com as respostas dos dois, seguem os resultados abaixo:

Por que os processos levaram tanto tempo para sua execução?

Tabela 6 - Principais tipos de processos do Setor de Cadastro de Pessoal, segundo os entrevistados, e seus tempos médios de execução em dias.

Processos	
Requerimento de alteração de carga horária - redução	46
Requerimento de averbação de licença prêmio por tempo de serviço	
Requerimento de averbação por tempo de serviço privado	
Requerimento de averbação por tempo de serviço público	
Requerimento de difícil acesso para professores - concessão	78
Requerimento de difícil acesso para professores - revogação	77
Requerimento de exoneração	78
Requerimento de gratificação turno noite - concessão	80
Requerimento de gratificação turno noite - revogação	79
Requerimento de gratificação plantonista saúde - concessão	54
Requerimento de gratificação plantonista de saúde - revogação	52
Requerimento de interrupção/retorno lip ou lqp	82
Requerimento de licença interesse particular	91
Requerimento de licença prêmio	14
Requerimento de licença qualificação profissional	80
Requerimento de ret para professores - concessão	78
Requerimento de ret para professores - revogação	93
Requerimento de rst para professores - concessão	68
Requerimento de rst para professores - revogação	66
Requerimento de promoções sub-padrão	90
Requerimento de remoção do servidor	77
Requerimento de tornar sem efeito	52
Requerimento de troca de nível	99
Requerimento de unidocência - concessão	72
Requerimento de unidocência - revogação	82

No caso de Requerimento de Troca de Nível, o processo do servidor é encaminhado para a SMED (Secretaria de Município de Educação) para avaliação, a qual verifica se o certificado de especialização está dentro das normas da LDB

(Lei de Diretrizes e Bases). Para a Revogação de RET para Professores, o cadastro monta o processo com base na informação passada pela SMED.

Para as averbações, o documento vai para o IPASSP que emite um parecer previdenciário e retorna à Secretaria para elaboração do ato oficial (portaria). A maioria dos processos foi reenviada ao IPASSP por determinação ministerial, com molde de certidão e as normativas para compensação previdenciária, e muitos deles estavam desatualizados, o que fez com que fossem novamente avaliados após a regularização em 2008. Certidões do Estado levam em torno de 6 meses para ficarem prontas.

Para os Requerimentos de Alteração de Carga Horária, por exemplo, a Lei nº 5127 permitia ao servidor que, a qualquer momento, alterasse sua carga horária, o que gerava muitos processos e trabalho à Secretaria. Mas a Lei nº 5271 normatizou em 1 ano o prazo para o servidor fazer nova alteração, o que proporcionou uma melhora no fluxo de trabalho.

Qual deveria ser o tempo aproximado para a execução das tarefas de tais processos?

Em média, de 15 a 40 dias, dependendo do trâmite de cada processo.

Na Lei Orgânica do Município atualizada em 2004, há um prazo, por determinação do governo, para responder ao servidor, em até 30 dias, sobre o deferimento ou não de seu pedido.

Quais as possíveis causas dessa ineficiência (demora na execução dos processos)?

Os servidores juntam vários documentos para a assinatura do Secretário, o que pode gerar alguma demora.

O Setor de Cadastro de Pessoal conta com apenas 3 servidores e atende à maioria dos processos da Secretaria. Em relação à análise dos processos, se a ficha do servidor está “limpa”, o mesmo é mais rápido e fácil. Já no caso de o servidor ter faltas injustificadas, afastamentos ou advertências, fatores que atrapalham sua vida funcional, o trabalho, obviamente, torna-se mais dificultoso, acarretando lentidão no andamento das concessões e direitos a esse servidor.

Muitos processos, também, nem tramitam mais, começam e terminam no Setor de Cadastro de Pessoal, aumentando o volume de trabalho nesse setor. É o caso dos Requerimentos de Redução de Carga Horária que eram encaminhados em primeiro lugar para o Setor de Atos de RH, e, agora, seguem diretamente ao Setor Cadastro de Pessoal.

E o caso de processos coletivos (vários servidores da mesma secretaria em um único requerimento) também faz com que haja demora nos processos.

O que poderia ser feito para melhorar essa situação?

Contratar mais dois servidores em razão do grande fluxo de trabalho nesse setor, visto que a maioria dos processos se concentra ali. E é necessário que se organizem as pastas das fichas funcionais dos servidores sempre em ordem cronológica de requerimentos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O sistema de informação em voga na Secretaria de Gestão e Modernização de Santa Maria evidenciou as falhas existentes no cadastramento das informações referentes às fichas funcionais dos servidores, ou seja, a desigualdade entre as datas de trâmites dos processos informatizados e dos impressos. A partir dessa constatação, é possível idealizar o desempenho desejado em um novo procedimento.

O rol apresentado nos resultados culminou em sugestões de melhoria para a minimização dos gargalos dos processos existentes na SMG. Assim, pela conclusão do trabalho, o que se tem a oferecer à Secretaria são as seguintes sugestões:

1. Seguir o princípio da impessoalidade, evitando a concessão de favores;
2. Reduzir problemas de comunicação gerados pelo repasse de responsabilidades de uma secretaria para outra, com reuniões com os servidores e respeito às atribuições de seus cargos;
3. Promover a entrada de servidores efetivos no Setor de Cadastro de Pessoal, assim evitando a presença de servidores sem função e/ou setor definidos;
4. Mapear cada processo aberto no Setor de Protocolo de RH;
5. Atualizar as datas dos trâmites dos processos, informatizando-os com suas datas reais de execução.

Observação: o conteúdo das cinco sugestões acima expostas teve o respaldo da literatura e de vários artigos da legislação municipal.

Estima-se que, com o término desta pesquisa, o trabalho efetuado possa servir como contribuição a ações voltadas para o aumento da eficiência da gestão na Secretaria de Município de Gestão e Modernização Administrativa, especialmente no que se refere ao andamento dos processos do Setor de Cadastro.

O intuito do trabalho foi poder servir como um alerta em relação a fatores que podem passar despercebidos por quem lá trabalha, levando a uma reflexão sobre o funcionamento da Secretaria, visto que as sugestões são passíveis de serem implementadas, pois não vão de encontro à legislação, isto é, não há implicações com as leis que regem a organização, pelo contrário.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L. G. **Gestão de processos e a gestão estratégica**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

BERGUE, S. T. **A ampliação de tarefas como alternativa de flexibilização da administração pública municipal**: estudos de caso. Porto Alegre, RS. 227 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1998.

BRASIL. **Lei Municipal n. 3326 de 04 de junho de 1991**. Dispõe sobre o Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos Municipais e dá outras providências. Santa Maria.

_____. **Lei Municipal n. 5189 de 30 de abril de 2009**. Dispõe sobre a estrutura, a organização e o funcionamento do Poder Executivo Municipal, altera a Lei n. 4821, de 18 de janeiro de 2005, e dá outras providências. Santa Maria.

CAMPOS, E. (Coord.). **Sociologia da burocracia**: textos básicos de ciências sociais. Rio de Janeiro: Zahar, 1966.

GRANJEIRO, J. W. **Administração pública**. 10. ed. Brasília: Vestcon, 2002.

HALL, R. H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

LERNER, W. **Organização, sistemas e métodos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.