



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

GESTÃO DE PROCESSOS

Avaliando e qualificando servidores na busca pela eficiência dos processos de concessão de aposentadorias e pensões no IPASSP-SM

GIZELDA MARIA DA SILVEIRA COUTO

Porto Alegre
2012

GIZELDA MARIA DA SILVEIRA COUTO

GESTÃO DE PROCESSOS

Avaliando e qualificando servidores na busca pela eficiência dos processos de concessão de aposentadorias e pensões no IPASSP-SM

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Marcelo Zepka Baumgarten

Tutor: Julio César Araujo da Silva Júnior

Porto Alegre
2012

GIZELDA MARIA DA SILVEIRA COUTO

GESTÃO DE PROCESSOS

Avaliando e qualificando servidores na busca pela eficiência dos processos de concessão de aposentadorias e pensões no IPASSP-SM

Conceito Final:

Aprovado em:de.....de 2012.

BANCA EXAMINADORA

Professor: Aragon Erico Dasso Junior- UFRGS

Professora: Rosária Lanzotti de Moraes – UFRGS

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todas as pessoas que contribuíram para a realização deste relatório, as quais devo minha gratidão.

A Deus, por estar sempre comigo, me guiando nas horas difíceis, dando-me forças para continuar e nunca desistir, porque sem ELE nada tem sentido.

Aos meus filhos Gustavo, Mauricio e Andressa e às pessoas especiais de minha vida por acreditarem nos meus sonhos e ideais, por acolherem minhas queixas, compreendido minhas dificuldades e ausências, que sempre me incentivaram nos momentos de angústias e decepções e também me acompanharam nos momentos de alegria e que estarão sempre em meu coração.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a UFRGS pela oportunidade de participar de um Curso de Especialização em uma universidade muito bem conceituada propiciando-me conhecimento e qualificação.

Aos tutores, pela dedicação e competência no decorrer do curso em especial ao tutor Osni Keller, aos meus orientadores professor Marcelo Baumgarten e ao tutor Julio Cesar Araujo pela presteza com que tem me orientado durante a realização deste trabalho.

A meus filhos Gustavo, Maurício e Andressa que sempre me apoiaram e me incentivaram para que concretizasse esta etapa de minha formação e por compreenderem a falta de participação em muitos momentos importantes de nossas vidas.

Ao meu amor Paulo Renato, pelas viagens ao Pólo São Sepé para realização de minhas provas presenciais e pela compreensão e incentivo.

A minha amiga Marília, pela amizade e pelos livros, fontes importantíssimas de pesquisa para a elaboração de meu trabalho.

“Se eu pudesse deixar algum presente para
você, deixaria aceso o sentimento de amar
a Vida dos Seres Humanos. A consciência
de aprender tudo o que foi ensinado pelo
tempo afora.
Lembraria os erros que foram cometidos
para que não mais se repetissem.
A capacidade de escolher novos rumos.
Deixaria para você, se pudesse, o respeito
àquilo que é indispensável:
Além do pão, o trabalho.
Além do trabalho, a ação.
E quando tudo mais faltasse, um segredo:
o de buscar , no interior de si mesmo, a
resposta e a força para encontrar a saída.”

Ghandi

RESUMO

O objetivo do estudo é analisar a gestão do processo de concessão de aposentadorias e pensões no Instituto de Previdência e Assistência à Saúde dos Servidores Públicos Municipais de Santa Maria. Para atingir os objetivos propostos, o estudo foi desenvolvido através de uma pesquisa exploratória bibliográfica, buscando salientar a necessidade do gerenciamento dos processos. Iniciou-se pela conceituação de processos e sua importância na execução das atividades do instituto, demonstrando a legislação existente e organizando a relação do controle e análise dos processos e o gerenciamento das rotinas para a obtenção da qualidade na prestação de seus serviços. A pesquisa indicou que a aplicação de controles internos representa a garantia de que o conjunto de procedimentos, aplicados aos processos administrativos, sigam integralmente as normas pré-estabelecidas e atinjam a qualidade exigida no atendimento das necessidades de seus servidores. Os dados encontrados foram explicados com base em entrevistas realizadas com o objetivo de levantar os principais critérios utilizados, os principais desafios enfrentados e os potenciais pontos de melhoria da organização estudada. Após o término da pesquisa, concluiu-se que o instituto necessita padronizar os processos e que por intermédio desta padronização é possível o controle das falhas e a prestação de serviços públicos efetivamente eficazes.

Palavras-chave: Gestão de Processos; Controles; Padronização; Gerenciamento de Rotinas.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – Fluxograma do processo de concessão de aposentadorias e pensões.....	34
FIGURA 2 – Fluxograma remodelagem do processo de concessão de e aposentadorias e pensões.....	45
GRÁFICO 1 – Relacionamento X setores.....	36
GRÁFICO 2 – Tramitação de documentos x setores.....	36
GRÁFICO 3 – Padronização de documentos x setores.....	37
GRÁFICO 4 – Delimitação e definição de funções x setores.....	38
GRÁFICO 5 – Centralização e autoridade x setores.....	39
GRÁFICO 6 – Arquivamento de documentos x setores	40
GRÁFICO 7 – Avaliação de processos x setores.....	41
GRÁFICO 8 – Expansão e modernização x setores.....	42
GRÁFICO 8 – Instalações e condições de trabalho x setores.....	43

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Contextualização do problema.....	10
1.2 Objetivo Geral.....	11
1.3 Objetivos Específicos.....	11
1.4 Justificativa.....	12
1.5 Metodologia.....	12
2 GESTÃO DE PROCESSOS	14
2.1 Processos e Sistemas Organizacionais	17
2.2 Tipos de Processos.....	18
2.3 Melhorias na gestão dos processos.....	20
2.4 Modelagem dos processos	21
3 ANÁLISE DO PROCESSO DE CONCESSÃO DE APOSENTADORIAS E PENSÕES DO IPASSP – SM.....	23
3.1 Caracterização da organização	23
3.2 Estrutura e Funcionamento da Organização	26
3.3 Aplicação dos Conceitos.....	31
4 RESULTADOS.....	33
4.1 Sugestões e Considerações Finais.....	43
5 CONCLUSÃO.....	47
6 REFERÊNCIAS	48
7 ANEXO I – ORGANOGRAMA ESTRUTURA BÁSICA IPASSP-SM.....	51
8 ANEXO II – ORGANOGRAMA DE CARGOS IPASSP-SM.....	53
9 APENDICE A – Questionário aplicado aos servidores.....	55
10 APENDICE B – Sugestão: quadro descrição de cargos para área Operacional.....	60

1 INTRODUÇÃO

As organizações atuais estão cada vez mais inovando no que diz respeito a processos administrativos e ciclos de processos, pois a demanda também cresce e se faz necessário acompanhar esse crescimento.

O Instituto de Previdência e Assistência à Saúde dos Servidores Públicos Municipais de Santa Maria (IPASSP-SM) precisa criar mecanismos para aperfeiçoar os procedimentos de gestão do processo de concessão de aposentadorias e pensões do Instituto, necessita aperfeiçoar os ciclos dessa rotina de trabalho, acelerando o ritmo de trabalho dos colaboradores e possibilitando uma maior eficiência neste processo.

Uma das maiores dificuldades encontradas é a mudança da cultura no que diz respeito ao acúmulo de processos de aposentadorias e pensões e o reduzido quadro de pessoal, ocorre uma demanda muito extensa de solicitações, com isso a organização mostra-se fragilizada.

No instituto, apesar de existir algumas barreiras, esses processos necessitam ser otimizados de forma que permitam um trabalho com mais eficácia e rapidez. Para que isso aconteça, essas barreiras precisam ser derrubadas com uma gestão mais enxuta e através de novos métodos e ferramentas disponíveis a todos.

Este estudo tem por objetivo analisar a gestão do processo de concessão de aposentadorias e pensões. Para tanto, buscar-se-á compreender as principais dificuldades dos colaboradores do setor e com isso conseguir mais agilidade e eficácia para cumprir os prazos pré-estabelecidos e melhorar os procedimentos internos, bem como analisar os processos visando evitar erros e consequentemente retrabalho.

1.1 Contextualização do problema

O IPASSP-SM trabalha com a previsão e concessão de aposentadorias e pensões do município. O Instituto não possui quadro próprio de funcionários, sendo todos cedidos pela Prefeitura Municipal de Santa Maria (PMSM). Depois de concluído o processo de concessão, as portarias precisam ser assinadas pelo executivo onde ocorre extensa morosidade prejudicando ainda mais o

processo; as inúmeras solicitações não atendidas em tempo hábil e as queixas na demora sobre o retorno de previsões e concessões de aposentadorias e pensões ocasionam um problema grave.

É crescente a preocupação por parte dos gestores, com o tempo abrangido nesse processo, principalmente para evitar a insatisfação dos servidores que aguardam para que suas solicitações sejam atendidas e também a provável desmotivação dos servidores que atuam no processo devido à sobrecarga de trabalho. Em consequência das razões acima citadas torna-se necessário um conjunto de ações que facilitem a agilidade e eficiência dos processos.

A participação do cliente nos processos de serviços faz com que o foco da melhoria da qualidade esteja nas atividades em que o cliente participa. Nos processos de serviços os problemas são percebidos diretamente pelo cliente. Mesmo que a causa do problema esteja em atividades de apoio, o ponto de partida para a melhoria da qualidade em serviços está nas atividades percebidas pelo cliente. Também é importante ressaltar, que a qualidade dos serviços depende diretamente da gestão dos processos que os produzem.

Este estudo busca responder ao seguinte questionamento: Como reduzir o tempo entre a solicitação e o atendimento das previsões e concessões de aposentadorias e pensões dos servidores do IPASSP- SM?

1.2 Objetivo Geral

Analisar a gestão do processo de previsão e concessão de aposentadorias e pensões do IPASSP-SM.

1.3 Objetivos Específicos

- Verificar gargalos e causas da morosidade nos processos;
- Elaborar um fluxograma para demonstrar o fluxo dos processos;
- Avaliar as ferramentas administrativas disponíveis;
- Elaborar uma remodelagem do processo com ações corretivas;
- Buscar a melhoria e agilidade no atendimento das solicitações.

1.4 Justificativa

A qualidade e o baixo custo para fornecimento de serviços são pontos que grande parte das organizações buscam para oferecer serviços com excelência. Trabalhar a gestão dos processos continuamente são prioridades competitivas, que farão com que a empresa consiga reduzir custos e ter pontualidade na entrega dos serviços. Esse é um dado que deve ser estudado pelos gestores das organizações; como um diferencial na prestação de serviços.

Conforme Smith e Fingar (2003) , a gestão de processos não é uma forma de automação e nem um, segundo eles, novo modismo na teoria das organizações. Pelo contrário, esse modelo de gestão tem por intuito descobrir o que é feito pela organização, de modo a desenvolver formas de otimização deste trabalho, traduzidas diretamente para a operação. De forma sucinta, pode-se dizer que se trata de um processo de investigação onde a prioridade é dada à forma como o trabalho é executado a fim de otimizar os processos.

A morosidade nos processos é um fator crítico para o sucesso das organizações. Com funcionalidades e ferramentas que auxiliam a qualificação técnica dos colaboradores, a busca por soluções facilita a tomada de decisão na escolha de métodos que possam trazer o menor custo total de aquisição, levando em conta, tanto as questões financeiras, como os vários aspectos que compõem a qualidade e a eficiência na prestação de serviços.

Com o presente trabalho busca-se uma resposta de quais formas, o instituto pode tornar seus processos mais ágeis e adequados às necessidades do setor previdenciário, onde se realizam a previsão e concessão de aposentadorias e pensões e através da remodelagem do processo ser capaz de atender satisfatoriamente seus clientes.

1.5 Metodologia

O estudo caracteriza-se como uma pesquisa exploratória e os dados serão analisados de forma qualitativa, ligados diretamente ao resultado do instituto. Essa modalidade de pesquisa se ajusta ao estudo proposto, pois a pesquisa exploratória de acordo com Gil (2002) tem como objetivo proporcionar maior

familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito, envolvendo levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas conhecedoras do problema pesquisado.

Para o alcance dos objetivos propostos no trabalho, a principal forma de coleta de dados será a observação participante, entrevistas com o gerente e colaboradores do setor, pesquisa documental baseada nos relatórios de gestão, pesquisas, tabelas e documentos do instituto, aplicação de questionários aos servidores e chefes imediatos dos setores envolvidos e a pesquisa bibliográfica composta de livros, manuais, teses, dissertações, artigos de revistas científicas, sites da internet especializados, etc.

Segundo CRUZ (2010), a entrevista é a primeira e talvez a mais importante técnica de levantamento e documentação das atividades de um processo. É através dela que se pode tomar conhecimento dos meandros da organização. Se for bem realizada, pode fazer o profissional ganhar um precioso tempo no entendimento do que está sendo praticado em cada atividade. Até certo ponto, é comum as pessoas acharem que conversar é entrevistar, algumas por total desconhecimento de qualquer técnica de entrevista, outras por terem receio de serem objetivas, diretas e profissionais.

A entrevista oferece inúmeras vantagens e sua aplicação é incentivada pela maioria dos estudiosos. Ela tem como objetivo - entre tantos outros – minimizar resistências e, também, envolver os entrevistados, proporcionando um maior grau de participação e discussão. É certo que as resistências serão minimizadas quando do uso da entrevista, mas somente se for bem aplicada.

Quanto à observação de campo, nesta prática o observador coloca-se de forma conveniente, a fim de observar a atividade objeto de sua análise. O motivo é bem simples: deve-se observar secretamente a atividade a fim de não influenciar o resultado. Alguns pontos positivos da observação: permite ao analista conhecer mais detalhadamente o que estiver sendo objeto de estudo, facilitando o levantamento, a análise e a conclusão do trabalho; pode ser um meio eficiente de comparar as informações que tiverem sido coletadas através de outras técnicas, tais como questionários e entrevistas e também demonstra que o analista está seriamente interessado em conhecer aquilo que está sendo estudado. Por outro lado temos pontos negativos como a observação pode requerer muito tempo; pode vir a atrapalhar o andamento normal das atividades observadas e se for numa

observação secreta, e o analista for descoberto, isso pode causar danos difíceis de serem remediados ao trabalho de levantamento de informações.

Durante a pesquisa foi aplicado um questionário (Modelo consta no Apêndice A) para 12 servidores, o mesmo foi respondido por todos.

Ao final da coleta de dados entrevistei uma servidora que desempenha suas atividades no instituto há bastante tempo e o gerente do setor para buscar esclarecimentos em alguns pontos observados durante a pesquisa. A entrevista é do tipo não estruturada, pois ocorreu informalmente, não seguindo um roteiro pré estabelecido.

A pesquisa bibliográfica determina e fundamenta conceitos, critérios e a prática estabelecida a respeito do tema, propiciando embasamento para a discussão dos resultados obtidos e justificados de forma concreta, criativa e inovadora. Como ferramenta de análise, utilizarei os procedimentos operacionais adotados no processo, com dados coletados da atual estrutura e fontes de dados de outros setores que atuam conjuntamente no processo.

2 GESTÃO DE PROCESSOS

Segundo Araújo (2010), soluções rápidas, muita velocidade nas ações e busca da excelência organizacional são ingredientes que a moderníssima gestão de processos pode alcançar em qualquer empresa, desde que acionada por profissionais competentes, pois há pouco tempo para falhas e indecisões.

Com o surgimento da gestão de processos no fim da década passada, os estudos estruturais das organizações perderam um pouco sua relevância. Organogramas, manuais de organização, quadros de análise do trabalho e outras técnicas de aplicação em unidades específicas que não eram consideradas para integração passaram a ser impedimentos para o crescimento, o desenvolvimento e a excelência organizacional. Em outras palavras, a velocidade exigida, a necessidade de rápidas soluções e a luta diuturna pelo sucesso trouxeram a gestão de processos para o topo das tecnologias de gestão organizacional. Vale acrescentar que a gestão de processos é recente no Brasil e ainda levará algum tempo para solidificar suas bases e constituir-se numa bela tecnologia.

Em uma era de ciclos produtivos cada vez mais curtos e busca crescente por eficiência e agilidade nos serviços públicos prestados, a gestão de

processos é fundamental para o sucesso de uma organização. É possível monitorar todo o processo e ter como principais benefícios: um menor custo operacional, identificação e consolidação de demandas e análise da performance da organização.

São muitos os autores que procuram definir a expressão processo. Em seguida apresentamos alguma das definições encontradas na literatura referenciadas por autores renomados.

Hammer, Champy (1994) interpretam processo como sendo “ um conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada, que objetivam criar uma saída de valor para o cliente”. Salientam ainda que: “ os processos são o que as empresas executam”.

O processo é um conjunto de atividades estruturadas no tempo e no espaço, com um começo, um fim, entradas e saídas claramente definidas. Ele representa uma estrutura para ação , com ênfase na maneira como o trabalho é realizado na empresa (DAVENPORT,1994).

Adair; Murray (1996) ressaltam que todo processo “consiste em uma série de etapas que transformam o resultado ou produto à medida que este percorre uma sequência de tarefa sou atividades da organização”.

Alguns autores, cujo enfoque é a qualidade também buscam definir e trabalhar com o termo “processo”, já que a implantação de sistemas de gestão de qualidade condicionam as organizações a focalizarem seus processos.

Com a finalidade de aperfeiçoar e discutir a qualidade, a produtividade, a competitividade, Harrington (1996) diz que não existe um produto ou serviço sem que haja um processo. O autor menciona que “os processos fazem uso dos recursos da organização para gerar resultados ou saídas (outputs) que agreguem valor a um cliente externo ou interno a partir de dados de entradas (inputs)”.

Segundo Cury (2000) a abordagem sistemática da idéia de processo, dentro dos estudos organizacionais, teve início com o sucesso da obra Reengenharia de Hammer & Champy acompanhados de dezenas de outros livros.

Para Araújo (2010) o processo é formado pelos movimentos de papéis entre pessoas e unidades da organização e tem, sempre, um início e um fim claramente delimitados. A seqüenciação de passos conduz, com certa facilidade, à compreensão dos pontos iniciais e finais do processo. Num processo, cada pessoa executa certo conjunto de passos que permite a execução e a conjugação dos esforços de todos. Os graus de decisão variam de pessoa para pessoa, muitas

vezes independentemente de sua posição hierárquica dentro da estrutura organizacional tradicionalmente conhecida. E o objetivo do estudo de processo é o de assegurar a fluidez dessa movimentação e manter os limites de decisão dentro de princípios que não permitam a ineficiência e ineficácia de todo o processo.

Segundo GONÇALVES (2000), “processo é o resultado da articulação de pessoas, instalações, equipamentos e outros recursos”. Basicamente, a essência da gestão por processos é a coordenação das atividades realizadas na organização, em particular aquelas executadas por diversas áreas. É um conceito fundamental no projeto por meios pelos quais uma organização pretende produzir e entregar seus produtos e serviços aos seus clientes. Além disso, muitos dos processos são repetitivos e envolvem, no seu conjunto, a maioria das pessoas da organização.

É possível que todo o trabalho seja considerado um único processo, envolvendo a soma de todas as atividades, um megaprocesso ou macroprocesso. Porém, para fins de análise, “a melhor dimensão para se trabalhar os processos está no terceiro ou quarto nível organizacional, onde estão os responsáveis pela geração dos produtos ou serviços destinados aos clientes internos”. (CURY, 2000)

Se o objetivo é a melhoria gradual, basta trabalhar com vários processos limitados rigorosamente, já que o risco de fracasso é relativamente baixo, sobretudo se os responsáveis pela sua administração e execução. Mas quando o objetivo é uma mudança radical, o processo deve ser definido da maneira mais ampla possível” (DAVENPORT, 1994).

Uma vez delineados os processos e identificados aqueles que devem ser objetos de melhoria, inicia-se a fase de redesenho de processos, onde se deve:

- Compreender o que é processo;
- Mapear os fluxos de trabalho;
- Aprimorar os fluxos de trabalho nos processos.

A tecnologia da informação deve ser utilizada seja qual for o nível, nos momentos em que se trata de melhorias ou redesenho de processos. A área de TI muda os processos por meio das características da informação, podendo considerá-la um recurso de projeto organizacional. “Cabe a área de TI agregar explicitamente o valor ao longo do processo e, assim, contribuir decisivamente para os processos do negócio, assumindo um papel estratégico nas organizações” (CURY, 2000).

2.1 Processos e Sistemas Organizacionais

Segundo REBOUÇAS (2005), sistema é um conjunto de partes integrantes e interdependentes que forma um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função.

Dentro do contexto abordado por REBOUÇAS (2005) é fundamental que a organização compreenda em seu universo quais são os componentes do sistema, os quais ele define como:

- objetivos: qual é a razão da existência do sistema, sua real finalidade para os usuários e do próprio sistema;

- entradas do sistema: as forças que fornecem informação e energia para operação do sistema, o qual gerará as saídas que devem estar em sintonia com os objetivos;

- transformação do sistema: a função que possibilita a transformação das informações (entradas) em resultados (saídas). Interação entre os componentes;

- saídas do sistema: resultados do processo. Finalidades para as quais se uniram os objetivos. São geralmente quantificáveis de acordo com os controles e parâmetros previamente fixados;

- controle e avaliação: tem a finalidade de verificar se as saídas (resultados) estão coerentes com os objetivos estabelecidos, para isso é necessário uma medida de desempenho do sistema, um padrão;

- feedback: reintrodução de uma saída sob forma de informação. Seu objetivo é reduzir as discrepâncias ao mínimo e propiciar ao sistema uma função auto-reguladora.

Atualmente o IPASSP opera com um sistema relativamente eficiente e comparando sua realidade com outras organizações, que em geral são extremamente dinâmicas, alterando-se a cada instante, principalmente com modificações nos níveis de influência e componentes da estrutura organizacional, essas mudanças podem gerar desorganização dos sistemas, o que leva a necessidade de pleno conhecimento dos itens acima por parte da organização para se ajustar à nova realidade. Porém, os sistemas também devem sofrer regulagens, muitas vezes “aumentando seu nível de complexidade e abrangência devido aos

avanços tecnológicos, crescimento dos mercados, aumento da concorrência e aspectos econômicos, políticos e sociais” (REBOUÇAS, 2005).

O processo é nada mais nada menos que uma entrada, o que vai ser transformado, matérias-primas, insumos, materiais, serviços e informações, também chamado de Input, agrega-se valores, transforma-se, gerando um produto, serviço, saída ou Output para o cliente interno ou externo, ele sempre começa e acaba com o cliente.

Nas abordagens por processos há um grau muito maior de exigência para que as pessoas assumam posturas pró-ativas, de iniciativa, sendo mais engajados, comprometidos e não só envolvidos nas ações.

Algumas organizações já comprovaram que a gestão por processos é uma forma estratégica de direcionar a seus stakeholders, ou seja, todas as pessoas envolvidas, interessadas, clientes dos processos, a padronização de forma rotineira de suas atividades e tarefas, até porque o Time to Market exigido é cada vez menor e mais cobrado pelos clientes.

Por meio da modelagem dos processos de negócio (BPM- business process management) estrutura-se os departamentos integrando-os à área de TI que hoje deve ter uma visão ampla, sistêmica, holística, visando agregar valor ao negócio e não ser somente uma área técnica.

O objetivo do mapeamento de processos é através de fluxograma, representação gráfica de um processo, colocar de forma clara, simples, todas as etapas, ficando muito mais ágil, dinâmico, otimizando a tomada de ação, verificação e controle constante dos mesmos para a melhoria contínua, por meio de Método de Análise e Solução de Problemas (MASP) como a do PDCA (Plan, Do, Check e Act), padronizando assim todos os procedimentos.

2.2 Tipos de Processos

Para Schmidt (2005) o processo-macro nada mais é do que a ferramenta organizacional que trabalha em prol do atendimento completo das necessidades e satisfações do cliente.

Existem quatro categorias de processos organizacionais, são eles:

Processo-macro: O processo-macro é aquele que integra todos os processos de trabalho (finalísticos, de apoio e subprocessos) que estejam intrinsecamente ligados com a necessidade e a satisfação do cliente;

Processos Finalísticos: são aqueles que caracterizam a atuação da organização e que são apoiados por outros processos internos, resultando no produto ou serviço que é recebido ou notado por um cliente externo;

Processos de apoio: geralmente produzem resultados imperceptíveis para os clientes externos, mas são essenciais para a execução dos processos finalísticos e ou para a gestão efetiva da organização;

Subprocessos: são todas as tarefas e trabalhos desenvolvidos para a construção, viabilização e execução dos processos de apoio.

No final da década de 1980, objetivando maximizar o valor ao cliente, emergiu nos estudos organizacionais a idéia de processo, que pode ser empregado sob diferentes conotações, com diversas concepções. Embora existam muitas classificações de processos de diferentes perspectivas, podem ser identificados três tipos de processos:

- Processo de clientes: confecciona um produto ou serviço para um cliente externo da organização;

- Processos administrativos: fabricam produtos que são invisíveis para os clientes externos, sendo porém, essenciais ao gerenciamento efetivo do negócio;

- Processos de gerenciamento: incluem decisões que os gerentes devem tomar para apoiar os processos de negócios. CURY (2000).

Este trabalho enfoca bases teóricas da Gestão de Processos e seus principais desafios; mostrando a ligação entre processos, morosidade e agilidade, colaboradores e público atendido. Mostra a importância da gestão de processos visando à agilidade no atendimento de serviços públicos prestados, em outras palavras, a execução das atividades relativas à movimentação de materiais e ao fluxo de informações, do fornecedor ao consumidor final.

No estudo de caso, procuramos mostrar como o Instituto de Previdência e Assistência à Saúde dos Servidores Públicos Municipais de Santa Maria, administra o processo de previsão e concessão de aposentadorias e pensões a fim de oferecer serviços de qualidade, reduzir seus custos e maximizar seus resultados.

2.3 Melhorias na gestão de processos

Segundo Pereira (2009), o tema “melhoria de desempenho por meio de processos” é tratado há muitos anos. Frederick Taylor no início do século já compartilhava com seus colegas os conceitos de produção em massa por meio de procedimentos estruturados e padronizados. A busca incansável para melhoria contínua foi um dos alicerces fundamentais para o incremento da disciplina gestão de processos. A prática da Qualidade Total (TQM) na Toyota foi um dos marcos que impulsionou o aprofundamento de estudos sobre o tema.

Cada vez mais organizações apresentam casos bem sucedidos de ganhos de produtividade e eficiência associados à redução de custos operacionais e clientes satisfeitos. No entanto ainda hoje a cultura funcional é predominante mesmo nas organizações que se dizem orientadas a processos. A herança da cultura funcional está diretamente ligada ao cotidiano do ser humano que trabalha dentro de uma organização. Sabe-se o quanto é difícil para as pessoas trabalharem de forma colaborativa gerando informações para facilitar o trabalho de outras contribuindo para o desempenho de outras áreas. O que mais encontramos são conflitos entre áreas e pessoas que desestimulam a colaboração. Além disso, o fator mudança para o ser humano por si só, gera resistências, pois exige que uma pessoa saia da sua zona de conforto que é completamente conhecida para uma zona totalmente desconhecida.

A presença de barreiras funcionais dividindo uma organização também dificulta a implantação da gestão de processos, pois torna a comunicação ineficiente fazendo com que as diretrizes estratégicas se dispersem na organização, o que acarreta interpretações isoladas e gera uma terrível falta de sinergia na realização das tarefas. A presença do responsável da área funcional torna-se obrigatória para que as decisões sejam tomadas, o que torna a empresa ainda mais burocrática.

Acredito que quanto mais operacional for a atividade de um funcionário menor será a visão da cadeia. Sem essa visão, sem saber a importância de sua atividade, menor valor este indivíduo dará à cadeia e menor será o seu desempenho e a vontade de cooperar. A dificuldade das pessoas de enxergar o todo e a falta de atenção com relação à escolha dos recursos que irão participar do projeto são fatores evidentes que influenciam o sucesso ou fracasso da iniciativa da melhoria dos processos.

Se o projeto é estratégico e se o objetivo é alcançar melhores resultados nos indicadores de performance, os colaboradores a serem alocados devem ser os melhores da empresa, sem discussão. É a experiência compartilhada desses colaboradores que farão com que a empresa seja competitiva.

Outro importante aspecto é que, para se ter uma gestão totalmente orientada a processos, as empresas precisam focar o cliente, pois, afinal, os processos de negócio começam e terminam nele. É necessário olhar a empresa, e seus processos, com os “olhos do cliente”, que enxergam a empresa como uma linha horizontal de atividades executadas desde sua solicitação até o recebimento do que foi solicitado.

A luz deste pensamento, diversos estudiosos entenderam que a gestão de processos está totalmente associada a um modelo de governança. No âmbito de governança, a gestão de processos está intimamente atrelada a outras dimensões da empresa, como: planejamento estratégico, gestão de projetos, capacitação das pessoas, tecnologia da informação, gestão de riscos, entre outros.

Nas abordagens por processos há um grau muito maior de exigência para que as pessoas assumam posturas pró-ativas, de iniciativa, sendo mais engajados, comprometidos e não só envolvidos nas ações.

2.4 Modelagem dos processos

Por meio da modelagem dos processos estruturam-se os departamentos integrando-os à área de Tecnologia da Informação (TI) que hoje deve ter uma visão ampla, sistêmica, holística, visando agregar valor ao negócio e não ser somente uma área técnica.

Para Campos (1992), o objetivo do mapeamento de processos é através de fluxograma, representação gráfica de um processo, colocar de forma clara, simples, todas as etapas, ficando muito mais ágil, dinâmico, otimizando a tomada de ação, verificação e controle constante dos mesmos para a melhoria contínua, por meio de Método de Análise e Solução de Problemas (MASP) como a do PDCA (Plan, Do, Check e Act), padronizando assim todos os procedimentos.

Fluxograma é o método de compreensão detalhada das partes do processo em que algum tipo de fluxo ocorre. Os tomadores de decisão o utilizam para identificar cada estágio no fluxo do processo com o propósito de incluir melhoramento dos diferentes estágios garantindo uma seqüência lógica entre eles. A

razão porque os fluxogramas funcionam tão bem é porque eles trabalham com a parte forte que as pessoas têm. O que o cérebro faz de melhor é reconhecer imagens. Fluxogramas são imagens. A maioria das companhias tem poucos fluxogramas ou nenhum. Normalmente elas dependem de pastas cheias de procedimentos e instruções que não refletem realmente como a empresa funciona e não conduz a identificação de melhorias. Isto acontece porque a maioria destas pastas não são lidas. Se alguém as lê, isto é feito uma vez e em seguida são postas de lado (GOESE et al.,2006).

Os fluxogramas possibilitam às pessoas identificarem falhas inerentes dos procedimentos, ao reconhecerem a falta de um fecho em uma descrição de processo ou mesmo identificando processos redundantes. Identificar falhas em um documento de várias páginas em texto torna-se muito mais difícil. Os procedimentos em texto freqüentemente têm dificuldades de retratar mais do que um processo. A interação entre os processos pode também tornar difícil o entendimento quando a descrição é feita em texto.

A maior parte das companhias falha em manter a revisão de documentos que não são lidos. Os documentos tornam-se desatualizados porque os processos passam a ser definidos sem que haja atenção a esses documentos. Os fluxogramas são documentos vivos. Eles são alterados com facilidade e podem ser usados diariamente para ajudar a definir e refinar os processos. Uma empresa bem documentada baseada em fluxogramas tem a melhor das ferramentas disponíveis para permitir inovações nos processos e na arquitetura do sistema (GOESE et al.,2006).

No gerenciamento por sistemas a primeira coisa a ser feita é estabelecer o sistema. Depois o sistema (P) é gerenciado pelo método PDCA. No projeto do sistema a primeira coisa a ser é o fluxograma do processo. O fluxograma gerencial pode ser construído de várias maneiras. Ele pode ser um fluxograma simples ou pode ser fluxograma de processo mais elaborados. Ao se iniciar o projeto de um sistema, deve-se fazer um macro-fluxograma, que é um fluxograma dos grandes processos do sistema. Depois se pode fazer um fluxograma do processo de cada um destes grandes processos. Um fluxograma deve “escoar” sempre de cima para baixo e da esquerda para a direita e deve-se evitar o excesso de cruzamento de linhas (GOESE et al.,2006).

O importante ao se fazer um fluxograma é ter em mente que ele é o meio. O verdadeiro objetivo é montar o sistema, em que fique claro o papel de cada um (5W 1H). Para isto, os fluxogramas devem ser simples e de fácil entendimento.

Este trabalho enfoca bases teóricas da Gestão de Processos e seus principais desafios; mostrando a ligação entre processos, morosidade e agilidade, colaboradores e público atendido. Mostra a importância da gestão de processos visando à agilidade no atendimento de serviços públicos prestados, em outras palavras, a execução das atividades relativas à movimentação de materiais e ao fluxo de informações, do fornecedor ao consumidor final.

No estudo de caso, procuramos mostrar como o Instituto de Previdência e Assistência à Saúde dos Servidores Públicos Municipais de Santa Maria, administra o processo de previsão e concessão de aposentadorias e pensões a fim de oferecer serviços de qualidade, reduzir seus custos e maximizar seus resultados.

3 ANÁLISE DO PROCESSO DE CONCESSÃO DE APOSENTADORIAS E PENSÕES DO INSTITUTO

3.1 Caracterização da Organização

O Instituto de Previdência e Assistência à Saúde dos Servidores Públicos Municipais de Santa Maria (IPASSP-SM) foi criado no ano de 2001 em resposta a algumas exigências legais e a reivindicações dos servidores públicos municipais. Sua função básica é administrar o sistema de previdência e o sistema de saúde desses servidores. Para melhor compreender sua criação, é preciso fazer uma pequena viagem ao contexto que o gerou.

Até o ano de 1991, os servidores municipais contavam tempo de serviço e recolhiam suas contribuições para o Regime Geral de Previdência Social (RGPS), ficando a cargo do Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS) a concessão das aposentadorias e pensões.

Embora pudesse manter esse sistema previdenciário, pois a adoção de um sistema próprio não era uma imposição legal, o município de Santa Maria, por uma decisão administrativa, instituiu o Regime Próprio de Previdência Social (RPPS)

em 04 de junho de 1991, através da Lei Municipal 3326/91 do Regime Jurídico Único dos Servidores Municipais de Santa Maria (RJU).

Porém, a organização efetiva de um regime previdenciário próprio, auto-sustentável, para os servidores públicos municipais de Santa Maria ocorreu somente em 1994, com a criação do Fundo de Aposentadorias e Pensões (FUNDOPAS) através da Lei Municipal nº 3745/94. Para administrá-lo, foi criado, nesse mesmo ano, o Conselho de Administração do Fundo de Previdência, no qual estavam representados o Executivo, o Legislativo, os Sindicatos dos Municipários, o Sindicato dos Professores e os inativos.

Esse fundo, cujos recursos eram obtidos a partir da contribuição individual dos servidores e da contribuição do ente patronal (Município), vigorou até dezembro de 2001, quando, para adequar-se à Reforma Previdenciária, que normatizou a organização do RPPS (Emenda Constitucional nº 20/1998 e Lei Federal 9717/98), o Município instituiu a primeira autarquia municipal.

A possibilidade de criação de uma autarquia para administrar o Sistema de Previdência favoreceu o nascimento do Instituto de Previdência e Assistência à Saúde dos Servidores Públicos Municipais de Santa Maria - IPASSP-SM, cujo efetivo funcionamento se deu a partir de 1º de janeiro de 2002, conforme previa a Lei Municipal 4483/2001. O IPASSP-SM consiste, portanto, numa entidade pública da administração indireta, constituída em forma de autarquia, com personalidade jurídica e de direito público interno, dotada de autonomia administrativa, patrimonial e financeira.

A criação do Instituto buscava o alcance de três objetivos básicos: conquistar independência administrativa e financeira em relação aos órgãos da administração direta; reduzir ingerências impostas pelos ciclos políticos na gestão do patrimônio dos fundos previdenciários e de assistência à saúde; e impedir inadimplência por parte do ente público que possa provocar a insolvência dos respectivos fundos.

Na verdade, no período anterior à fundação do IPASSP-SM, o Município não exercia nenhum controle técnico sobre o custeio dos benefícios previdenciários: não havia parâmetros atuariais para o cálculo dos percentuais de contribuição definidos em lei, e os recursos arrecadados já eram insuficientes para custear o crescente número de benefícios concedidos. Isso ocorria porque, apesar de estarem submetidos a uma divisão legal no sistema de contribuição, esses recursos eram

usados indistintamente para pagar despesas com a saúde do servidor. Esse desequilíbrio financeiro era agravado, ainda, pela existência da possibilidade de o servidor averbar, para fins de inativação, o tempo de serviço anterior à criação desse regime sem haver, nesse período, contribuído com o sistema.

O trabalho do IPASSP-SM teve início, portanto, com a busca do equilíbrio indispensável a sua manutenção, levando sempre em conta os princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, constantes no artigo 37, XIX, da Constituição Federal. São dois os aspectos a serem equilibrados: o financeiro, alcançado quando o sistema arrecada de seus participantes a quantia necessária para custear os benefícios concedidos; e o atuarial, atingido quando as alíquotas do sistema são fixadas a partir de cálculos técnicos que levam em consideração uma série de critérios, como a expectativa de vida dos segurados, o valor dos benefícios a serem pagos e os períodos de contribuição dos participantes.

Uma importante medida, prevista recentemente na legislação federal, voltada à auto-sustentação dos sistemas previdenciários, diz respeito ao mecanismo de compensação previdenciária, que visa distribuir o ônus do pagamento do benefício de aposentadoria entre cada um dos regimes previdenciários cujo tempo de filiação foi considerado na concessão do benefício a ser pago. Evita-se, assim, que os regimes concedentes do benefício sejam prejudicados financeiramente por serem obrigados a aceitar, na concessão da aposentadoria, o tempo de filiação a outro regime sem terem recebido as correspondentes contribuições. No caso de nosso município, o que se observa é que a maioria dos servidores, ativos e inativos, trabalhou no setor privado, tendo averbado esse tempo para fins de aposentadoria no RPPS.

Da mesma preocupação com esse equilíbrio, resultou a instituição de diversas leis federais para o controle dos sistemas, as quais dizem respeito a aspectos como: limites mínimos de idade e tempo de contribuição para inativação; períodos de carência para as aposentadorias; proibição de acumulação de proventos e de cargos, salvos os previstos na constituição; critérios para a inativação; proibição de contagem de tempo sem contribuição e de concessão de benefícios distintos aos do Regime Geral.

Ainda no âmbito federal, foram fixadas normas gerais para a organização e o funcionamento dos regimes próprios, que versam sobre aspectos como: criação e extinção, aplicação de recursos, a incorporação de bens, o aporte inicial de capital e

os parâmetros atuariais. Além disso, foram estabelecidas penalidades aplicáveis aos municípios que descumprirem essas normas, tais como a suspensão de transferências voluntárias de recursos da união; impedimentos para a celebração de convênios, acordos, empréstimos, entre outras. Recentemente o Ministério da Previdência Social emitiu a Portaria nº 064, de 24 de fevereiro de 2006, que trata do Processo Administrativo Previdenciário – PAP, destinado à análise e julgamento das irregularidades em Regime Próprio de Previdência Social, apuradas em auditoria fiscal direta. Esse conjunto de medidas representa um controle rigoroso, cujo alvo principal é a utilização adequada dos recursos financeiros e patrimoniais.

Ao optar pela adoção de um Regime Próprio, o município de Santa Maria passa por um processo de adequação à reforma previdenciária, que consiste na transformação gradativa de um regime de repartição simples, no qual o servidor ativo pagava o inativo, para um regime de capitalização, no qual cada servidor, durante sua vida laboral, deverá fazer uma poupança formada pela contribuição individual e pela contribuição do Ente (patronal).

É essa poupança que deverá produzir os recursos necessários para garantir o pagamento dos proventos do servidor durante sua inatividade.

Tendo em vista esse contexto legal, o trabalho do IPASSP-SM vem sendo realizado de acordo com todas as normas e orientações, o que tem garantido tranqüilidade e transparência no processo de prestação de contas junto às esferas responsáveis, bem como o perfeito funcionamento de suas atividades e a conseqüente qualidade dos serviços oferecidos aos servidores.

3.2 Estrutura e Funcionamento da Organização

Buscando possibilitar maior compreensão do funcionamento do IPASSP-SM, apresentamos, a seguir, os elementos que compõem sua estrutura geral, a saber, o Conselho Deliberativo, o Conselho Fiscal, a Diretoria Executiva e as Unidades Administrativas.

O Conselho Deliberativo é composto por nove (09) membros, designados entre servidores estatutários, regidos e organizados por regime próprio. Estão aí representados o Executivo, o Legislativo, o Sindicato dos Professores Municipais, o Sindicato dos Municípios e os servidores inativos. A esse Conselho, de caráter deliberativo, recai, dentre outras, a função de analisar normas e funcionamento do Instituto, bem como a de fiscalizar o recolhimento das contribuições. Os conselheiros

não recebem remuneração por essa atuação e cumprem mandato de três (03) anos, podendo ser reconduzidos por mais um período.

O Conselho Fiscal, órgão responsável pela fiscalização interna do Instituto, é composto por cinco (05) titulares e cinco (05) suplentes, que representam as mesmas instâncias presentes no Conselho Deliberativo, com exceção dos inativos.

Esses representantes, os quais devem possuir, preferencialmente, titulação nas áreas jurídica, de administração, contabilidade ou economia, cumprem mandato de um (01) ano, podendo ser reconduzidos por mais um período.

À Diretoria Executiva compete a administração geral do Instituto. É formada pelo Diretor Presidente e o Diretor Geral, remunerados obrigatoriamente através de Funções Gratificadas, e cujos nomes devem ser indicados pelo Conselho Deliberativo e submetidos à aprovação do Executivo e do Legislativo. A exoneração dos integrantes da diretoria também é feita através de indicação do Conselho Deliberativo, estando sujeita à aprovação do Executivo. Observe-se que, embora a direção do Instituto recaia sobre essa Diretoria, os Conselhos Deliberativo e Fiscal, além de funcionarem como órgãos de apoio para a tomada de certas decisões, atuam no controle e na fiscalização das atividades, evidenciando a busca dos já citados princípios preconizados pela Constituição Federal.

Para seu funcionamento operacional e cumprimento de sua atividade-fim, o IPASSP-SM dispõe de uma estrutura formada por dez (10) unidades administrativas, responsáveis por: atividades previdenciárias, atividades de assistência à saúde e atividades inerentes ao exercício de sua própria autonomia administrativa e financeira. Essas unidades estão distribuídas hierarquicamente em 04 níveis:

Nível de Direção Superior: é representado pelo Diretor Presidente e o Diretor Geral, que são responsáveis pela coordenação, liderança e articulação ampla das atribuições da autarquia.

Nível de Assessoramento: diz respeito às funções de apoio e assistência aos diretores e aos Conselhos nas áreas administrativa, financeira, contábil e jurídica, bem como à coordenação, ao controle das unidades administrativas e à operacionalização de atividades de planejamento.

Nível de Gerência: é responsável pelo gerenciamento dos setores necessários ao cumprimento das atividades-fim do IPASSP-SM.

Nível de Execução Setorial: inclui as equipes encarregadas de realizar a execução direta das atividades necessárias ao cumprimento dos objetivos dos demais níveis da estrutura organizativa do Instituto.

O Presidente é a figura que representa o Instituto, ativa ou passivamente, em juízo ou fora deste. Competem-lhe, dentre outras, as seguintes atribuições: convocar os membros do Conselho Deliberativo, tomando parte em suas reuniões; movimentar contas bancárias do Instituto, em conjunto com o Diretor Geral; realizar inspeções nas contas públicas que geram recursos previdenciários e de assistência à saúde; analisar os relatórios de prestação de contas, orçamentos, execução orçamentária, analítico de investimentos e capitalização de fundos; autorizar licitações e contratações; e expedir resoluções, portarias e ordens de serviço necessárias ao bom funcionamento do Instituto.

O Diretor Geral, além de assistir diretamente o Presidente, possui várias outras atribuições, dentre as quais destacamos: substituir o Presidente em seus impedimentos legais; dirigir e responder pela execução dos programas de trabalho do Instituto; encaminhar ao Presidente a proposta orçamentária do Instituto; estudar e propor ao Presidente reajustamento de elementos de receita e de despesa; e elaborar estudos e pareceres técnicos relativos a aspectos atuariais, financeiros e organizacionais de sua competência. Junto à Diretoria Executiva, funcionam três assessorias: a Técnica, a Jurídica e a de Comunicação.

O Comitê de Investimento situa-se em nível de assessoria e consiste num órgão voltado ao acompanhamento e controle da movimentação financeira e à tomada de decisões sobre as aplicações dos recursos do fundo previdenciário e do fundo de assistência à saúde. Foi inicialmente instituído pelo Presidente do IPASSP-SM através da Portaria 001/05, de 28/02/05. Em 29 de dezembro de 2005, com a edição da Lei Municipal nº 4881, art. 7º, a previsão de sua organização passou a ser autorizada por lei específica do IPASSP-SM. Em 24 de março de 2006, a organização e o funcionamento do Comitê foram finalmente regulamentados, nos termos dessa Lei, através do Decreto Executivo nº 061/06.

Dentre suas atribuições, destacamos: definir políticas de investimentos; aplicar os recursos de acordo com a legislação; acompanhar e analisar o mercado financeiro; e tomar decisões sobre mudanças de investimentos, aplicações das contribuições mensais e resgate para pagamento de empenhos.

Esse Comitê é formado por três (03) titulares e três (03) suplentes, necessariamente servidores, com qualificação e conhecimento em finanças ou contabilidade, que ocupam os cargos de Presidente, Secretário e Analista. Os servidores não recebem remuneração por essa atuação no Comitê. Além da função de presidir o Comitê, cabe ao Presidente elaborar relatórios trimestrais sobre os investimentos dos dois Fundos. É atribuição de o Secretário registrar todos os atos e decisões do Comitê. Com função marcadamente técnica, o Analista é responsável pelo acompanhamento do mercado financeiro e das aplicações do IPASSP-SM.

É importante destacar que, embora não figurem como unidades operacionais, fornecem apoio e sustentação à Diretoria Executiva a Auditoria e o Controle Interno.

Ao Gerente Previdenciário cabe a função básica de coordenar todas as atividades relacionadas à Previdência do Servidor Público Municipal, tais como: a concessão dos benefícios; a elaboração de relatórios solicitados pelo Tribunal de Contas do Estado (TCE) e pelo Ministério da Previdência Social; a realização de exame, cálculo e partilha para pagamento de pensão mensal; o serviço de orientação ao beneficiário; e a fiscalização do cumprimento dos requisitos para os benefícios.

O Setor de Compensação Previdenciária é o setor responsável pelo controle do cumprimento das cláusulas do Convênio relativo à compensação previdenciária, firmado entre Município e Ministério da Previdência Social, bem como pela organização e o registro de todas as atividades envolvidas nesse processo de compensação.

O Setor de Perícia Médica cabe a supervisão, o controle e a realização dos laudos periciais dos beneficiários do Instituto, incluindo-se aí todo o trabalho de registro e fornecimento de informações relativas a essa área. Sua principal função é prestar atendimento a servidores que buscam orientação sobre os seguintes benefícios previdenciários: auxílio-doença, salário-maternidade e salário-família.

Para a realização das perícias, o IPASSP-SM dispõe de uma Junta Médica, formada por três (03) membros titulares e três (03) suplentes, todos os médicos do quadro efetivo de servidores. Os suplentes somente são solicitados em casos de impedimento legal dos titulares. Esses médicos atuam de modo individual nas avaliações corriqueiras, mas podem vir a agir conjuntamente na análise de casos complexos. Embora sua função primordial seja atender a benefícios

previdenciários, essa Junta pode vir a ser solicitada pela Gerência de Saúde para avaliar casos de dependentes maiores e inválidos.

A Gerência de Assistência à Saúde tem o importante papel de orientar os servidores sobre os diferentes planos de saúde oferecidos pelo IPASSP-SM. Embora seja de competência da UNIMED (atual empresa contratada) prestar e gerenciar todos de serviços de saúde oferecidos aos servidores públicos municipais, a coordenação e a fiscalização do cumprimento dos serviços previstos no contrato cabe a esta Gerência.

A Gerência Administrativa e Financeira compete à coordenação de todas as atividades das áreas administrativa, financeira e contábil do Instituto. São atribuições do gerente administrativo, dentre outras: promover um bom intercâmbio do IPASSP-SM com os poderes Executivo e Legislativo e com as empresas prestadoras de serviços; coordenar a elaboração e a implantação de mecanismos para o controle dos projetos de trabalho do Instituto; acompanhar a execução do orçamento, bem como a movimentação financeira e a folha de pagamento do Instituto; e emitir requisições de empenho de despesas, notas e cancelamento e demais documentos necessários à formalização de processos.

A Gerência Administrativa e Financeira é diretamente assessorada pelo Protocolo/Arquivo, Tesouraria e Patrimônio.

O setor de Protocolo/Arquivo além de ser responsável pelo registro, controle, organização e conservação da documentação do Instituto, essa funcionária cumpre a importante função de realizar a recepção dos servidores e, quando necessário, encaminhá-los à Gerência ou Setor competente. São também atribuições desse setor: elaborar e enviar aos responsáveis os requerimentos dos servidores; disponibilizar os contratos de adesão ao Plano de Saúde; e encaminhar as solicitações de margem consignada, dentre outras. A Tesouraria, que responde por todos os pagamentos efetuados pelo IPASSP-SM, o setor de Controle do Patrimônio e Compras de Materiais do Instituto.

São coordenados pela Gerência Administrativa e Financeira o Setor de Recursos Humanos e o Setor de Contabilidade.

No Setor de Recursos são realizadas atividades como: organização e acompanhamento da folha de pagamento; inclusão e exclusão de segurados inativos e pensionistas e de beneficiários de auxílio-doença e do salário-maternidade; controle da efetividade, do pagamento do salário-família, das

consignações em folha, e das contribuições e co-participações do fundo de saúde; e encaminhamento da folha mensal para o setor de pagamento, dentre outras.

O Setor de Contabilidade supervisiona, organiza e coordena todos os serviços contábeis do Instituto.

Para concluir, sobre a estrutura e o funcionamento do Instituto, observamos que o conteúdo aqui apresentado configura um panorama geral do IPASSP-SM, de modo que seu maior detalhamento deverá ser obtido na Legislação afim ou junto ao próprio Instituto.

3.3 Aplicação dos Conceitos

A atividade típica do IPASSP - SM, como prestador de serviço público tendo como principal atividade os tramites referentes aos processos de concessão de aposentadorias e pensões busca a eficiência e a qualidade em seus serviços. Entretanto, visando melhor enfatizar cada um dos elementos da gestão de processos, mostra-se conveniente a análise tão somente da tramitação dos processos, desde a entrada no instituto, ou seja, da solicitação e análise de documentos até a montagem e inclusão no sistema, a assinatura da portaria e envio do processo ao Tribunal de Contas do Estado para o efetivo registro.

Como visto, o mapeamento de processos de trabalho é um elemento da gestão de processos que possibilita a visão completa de determinado processo de trabalho, que vai identificar eventuais entraves e gargalos e permitir o encontro soluções.

O mapeamento dos processos tem como função descrever os processos de trabalho, identificando o seu caminho, resultados e entraves. Por meio dele, a visualização de todo o processo de trabalho fica facilitada uma vez que é feita em toda a sua extensão e de forma global.

Na lição de Hunt (1996 apud MARCELINO, 2008, p. 35), “o mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação, que tem a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos”.

Têm-se como resultados da utilização do mapeamento de processos: o aumento da competitividade, a maior compreensão dos procedimentos, a maior rapidez nas soluções e o aumento dos resultados da organização. (MARCELINO, 2008).

A gestão de processos visa à melhoria contínua dos processos de trabalho por meio de análise de dados, resultados e estudos de formas de incrementar cada vez mais a eficiência na organização. Os elementos da gestão de processos são o mapeamento, a modelagem, a gestão de interfaces e a simulação de processos.

A modelagem visa agrupar e organizar os dados do mapeamento, de forma a simplificá-los e uniformizá-los, de modo a facilitar seu entendimento e possibilitar sua integração com vários processos de trabalho.

A interface de processos é o elemento da gestão de processos que liga um processo de trabalho a outro, evitando-se o retrabalho (SANTOS, 2001 apud MARCELINO, 2008, p. 33).

Segundo Marcelino (2008, p. 44):

As interfaces de processos de trabalho são os pontos onde um processo termina e começa outro. É uma fronteira compartilhada, podendo representar uma interface organizacional, quando uma unidade organizacional tem um de seus processos precedido, sucedido ou, de alguma forma, relacionado com um processo de outra unidade organizacional.

Na padronização de todas as rotinas realizadas na empresa e sua manualização, os processos serão descritos, testados e a empresa terá a superação da morosidade, gerando qualidade nas atividades realizadas na área administrativa.

A partir da padronização das rotinas e processos administrativos tornar-se fácil padronizar e manualizar os processos produtivos e conseqüentemente levar qualidade a toda a empresa. "... a padronização é um meio para se conduzir o gerenciamento da rotina do trabalho diário". (CAMPOS, 1992, p.31).

Conforme COLENGHI (2003, p. 85), o manual de procedimentos ou normatização das rotinas estabelece as regras orientadoras e disciplinadoras em nível organizacional, uniformiza os procedimentos, orientando para que as tarefas sejam executadas de forma padronizadas.

Uma vez elaborada, a norma consistirá para que a organização atinja seus objetivos com qualidade, define cada tarefa, atividades relacionadas, unidades e pessoas responsáveis, permite facilmente detectar as fases dos processos e seu andamento.

COLENGHI (ibid) afirma ainda que o manual de normas e procedimentos " é um excelente instrumento de desenvolvimento pessoal" e que a prática de normatização já está totalmente difundida na sociedade e faz parte da

vida das pessoas, como por exemplo, as normas de segurança do trabalho, proteção do consumidor e outros.

A simulação de processos é a possibilidade de antever como a alteração de um processo de trabalho vai influenciar em determinados resultados. Normalmente utiliza-se de processos gráficos e informatizados. .

Assim, a partir de medidas simples, porém eficazes, as organizações podem começar por padronizar, manualizar e documentar suas atividades, para que estas sejam sempre de fácil acesso a todos e que as atividades tenham seqüência de ações, reduzindo a morosidade, gerando conseqüentemente, eficiência e qualidade nas atividades. Padronizar as rotinas administrativas significa o início de uma caminhada que envolve normatizar processos rumo à prestação de serviços de qualidade.

Analisar um processo de trabalho atual, buscar seus pontos fracos e fortes, encontrar soluções, implantar modificações, conferir os resultados e, como num ciclo interminável, buscar novas melhorias.

4 RESULTADOS

Nesta etapa do trabalho, procurou-se descrever os resultados encontrados, pela análise feita nos processos do IPASSP, através da observação participante, das entrevistas e questionários aplicados aos servidores, estagiários e o gerente previdenciário responsável pelo setor. Objetivou-se com a análise levantar questões e detalhes que, na maioria das vezes, praticamente de forma imperceptíveis, estão influenciando na execução das atividades, gerando morosidade e atrapalhando a eficiência dos processos.

Os questionários foram respondidos por 12 servidores dos setores diretamente envolvidos no processo, perfazendo um universo de 100%. Constatou-se que as respostas obtidas nos questionários e por meio das entrevistas estão condizentes com as das observações realizadas. A observação participante teve a finalidade de esclarecer e dirimir dúvidas encontradas enquanto realizava a coleta dos dados.

Durante entrevista com uma servidora do setor constatei que além do número reduzido de pessoas, existe um entrave maior ainda que se encontra no setor de cadastro da Prefeitura Municipal onde há uma morosidade enorme pois o

Instituto depende da documentação do servidor que estava em atividade e o referido setor não cumpre prazos para atender as solicitações de documentos do servidor quando em atividade. Considero este um dos gargalos na produção e logística dos processos e se faz necessário uma remodelagem do processo com ações corretivas.

Constatou-se que as respostas obtidas nos questionários e por meio das entrevistas estão condizentes com as das observações realizadas.

A seguir, os pontos mais significativos resultantes do estudo.

De forma simples, o caminho percorrido dos processos de concessão de aposentadorias e pensões dentro do instituto pode ser assim demonstrado.

Figura 1

Fluxograma de pedido de concessão de aposentadorias e ou pensões



Fonte: Elaborado pela autora do estudo

Cooperação entre os Setores Envolvidos

Os processos dos setores analisados no IPASSP são distribuídos de acordo com a funcionalidade desses setores, ou seja, cada setor é responsável por determinados processos e tarefas e, embora necessite de cooperação de outros setores, acaba sendo realizado muitas vezes, às pressas, sem as conferências necessárias, quer seja por urgência na realização, conseqüência de morosidade de alguns setores, ou por falta de um bom entrosamento entre as unidades. Os processos são enviados para os setores de cooperação, como por exemplo, ao setor de folha de pagamento, sem que os passos necessários estejam devidamente concluídos, demonstrando sua falta de racionalização. No momento em que o servidor da folha faz o cadastro da aposentadoria no sistema, lança seus movimentos e gera o cálculo aparecem erros que não foram conferidos e as duas causas principais são o número reduzido de servidores realizando estas tarefas e conseqüentemente a sobrecarga de trabalho. Quando acontecem erros normalmente de digitação, as portarias precisam ser retificadas e enviadas ao executivo para serem assinadas gerando uma morosidade excessiva e inúmeros transtornos nas folhas de pagamento do IPASSP e da PMSM, pois já saiu a portaria de aposentadoria e o servidor continua na folha de ativos, já houve casos de pagamento para este servidor nas duas folhas.

Nesse caso abre-se um processo administrativo para que se façam os devidos ajustes, tudo gera desperdício de tempo e retrabalho.

Os servidores dos setores, questionados sobre a dificuldade de relacionamento ou de coordenação entre as unidades responderam da seguinte maneira: 15% responderam sim – que existem dificuldades e 85% responderam que não, conforme gráfico a seguir.

Observa- também que, embora algumas pessoas tenham optado pela resposta negativa, utilizaram-se do espaço reservado para comentários e sugestões e citaram exemplos de situações esporádicas de problemas nesse setor, demonstrando desta maneira, a resposta positiva e confirmando os dados com as observações realizadas.

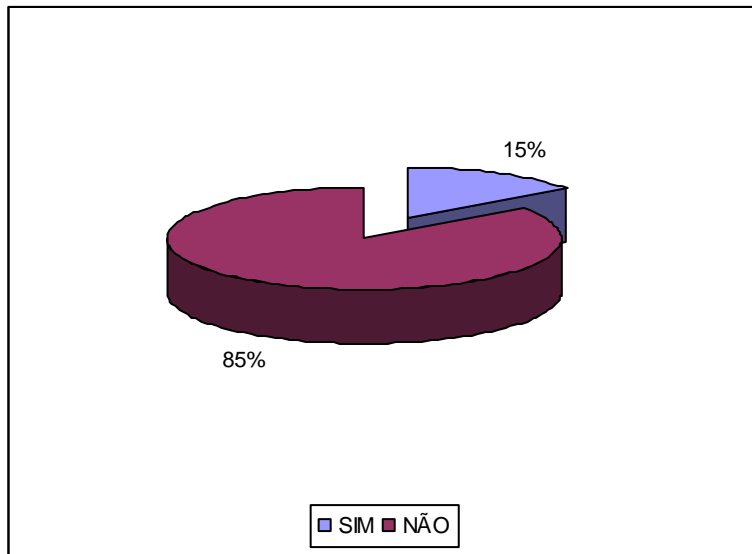


Gráfico 1 – Relacionamento x Setores

Fonte: Pesquisa da autora (2012)

Tramitação de Documentos

Referente á existência de problemas na tramitação de documentos e correspondências entre as unidades, tem-se: 80% responderam que sim – tais problemas existem e 20% responderam que não (Gráfico 2).

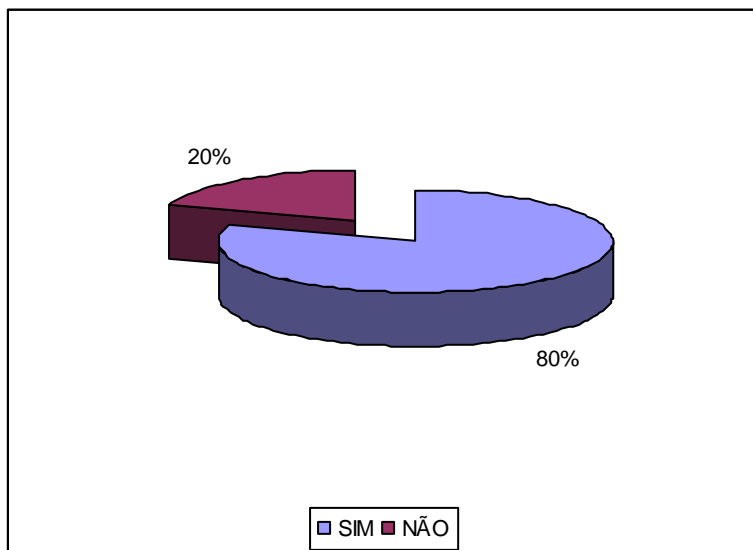


Gráfico 2 – Tramitação de documentos x setores

Fonte: Pesquisa da autora (2012)

Padronização dos Formulários

A maioria dos formulários utilizados pela organização não segue uma padronização ou modelos pré-definidos. O instituto possui uma identificação visual, porém há que se ressaltar diferenciação quanto à formatação e uso de modelos diversos para vários formulários e documentos.

A partir do questionário de métodos de trabalho visando o aspecto da padronização de formulários tem-se: 90% responderam que existe padronização e 10% que não.

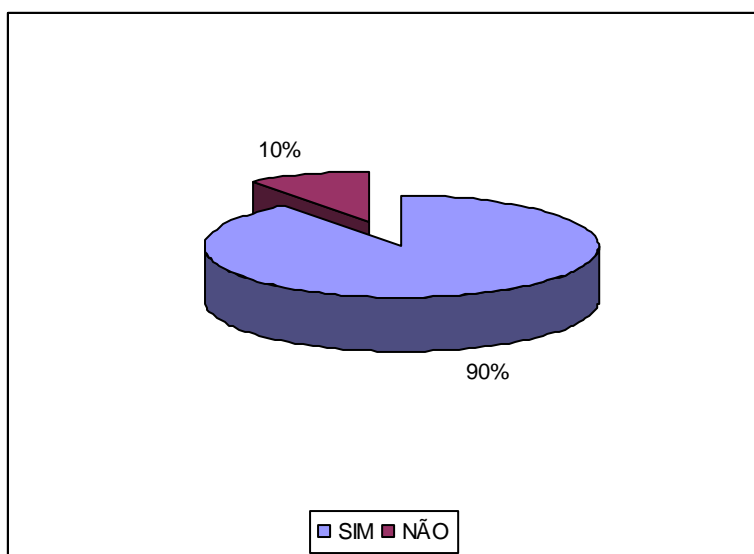


Gráfico 3 – Padronização de documentos x setores

Fonte: Pesquisa da autora (2012)

Delimitação e definição das funções

O instituto precisa definir quais as funções principais e genéricas de cada servidor ligado à administração, a mesma função é, muitas vezes, exercida por vários servidores ao mesmo tempo, incluindo servidores dos setores analisados, ou algumas funções que pertencem a apenas um servidor, muitos servidores realizam, como por exemplo, fazer cópias de documentos para elaboração dos processos de aposentadorias e pensões. Desse modo, algumas atribuições não são devidamente realizadas por seus executores e algumas atribuições acabam por não serem realizadas por ninguém.

Questionados se existe manual ou outro documento descrevendo as funções, autoridades e responsabilidades das unidades as respostas positivas foram unânimes, obtendo-se 100%. Questionados sobre problemas decorrentes da falta de definição, delimitação, superposição ou duplicação de funções têm-se: 82% responderam que existem problemas e 18% responderam que não, conforme gráfico a seguir.

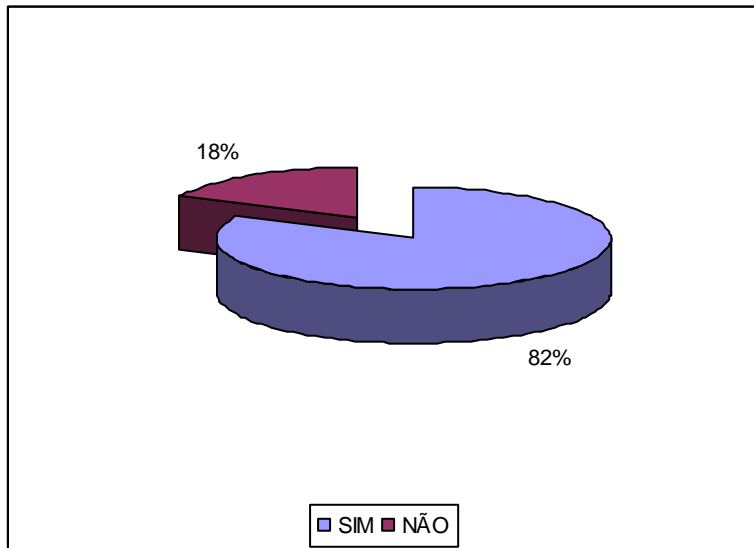


Gráfico 4 – Delimitação e definição de funções x servidores

Fonte: Pesquisa da autora (2012)

Centralização e autoridade excessiva

Algumas resoluções referentes às rotinas necessárias para o andamento de atividades e processos, como pareceres e assinaturas em documentos, dependem de algumas pessoas que muitas vezes não se encontram presentes, ou estão envolvidas em outras atividades ou reuniões no instituto. Outras atividades poderiam ser resolvidas pelos servidores de suas respectivas áreas e dependem, entretanto, de aprovação de seus superiores.

Questionados sobre problemas decorrentes de excessiva centralização de autoridade nos setores têm-se conforme gráfico representativo a seguir: 78% responderam que sim e 22% que não.

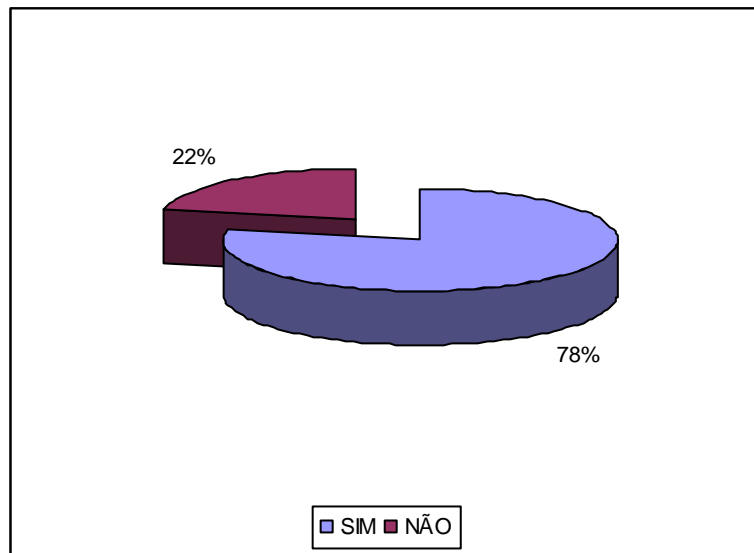


Gráfico 5 – Centralização e autoridade x servidores

Fonte: Pesquisa da autora (2012)

Racionalização no arquivo e na guarda de documentos

O instituto possui uma demanda muito grande de clientes, documentos e assuntos, dessa forma, a criação de novas pastas é fato constante. O arquivamento e a guarda dos documentos é seguido apenas por uma metodologia de ordenamento alfabético e a retirada de documentos e pastas dos arquivos nem sempre tem registro de quem às está usando e quando haverá a devolução das mesmas. Outro fator importante é o acúmulo de papéis, catálogos e revistas recebidos e documentos guardados em caixas de papelão ou em arquivos permanentes.

Questionados sobre os problemas relacionados com arquivo e guarda de documentos têm-se 71% responderam que existem problemas e 29% que não existem problemas.

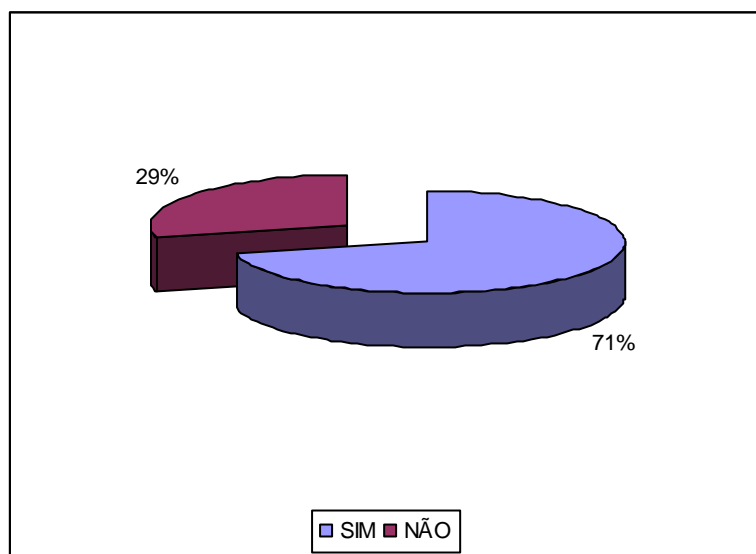


Gráfico 6 – Arquivamento de documentos x setores

Fonte: Pesquisa da autora (2012)

Avaliação Crítica das Etapas dos Processos

Determinados processos, os que dependem da cooperação de dois ou mais setores, quando alguns problemas são identificados, estes não são solucionados de imediato, porque o setor que os identifica não consegue solucioná-los imediatamente, pois dependem da autorização dos demais setores para a sua prévia mudança. Tais identificações, não são documentadas, bem como não é realizada uma documentação do processo. Esse fator detectou-se nas observações e acompanhamentos dos processos no instituto. Dentro do universo de servidores questionados a respeito da falta de avaliação das etapas dos processos 95% responderam sim e 5% não (Gráfico 7).

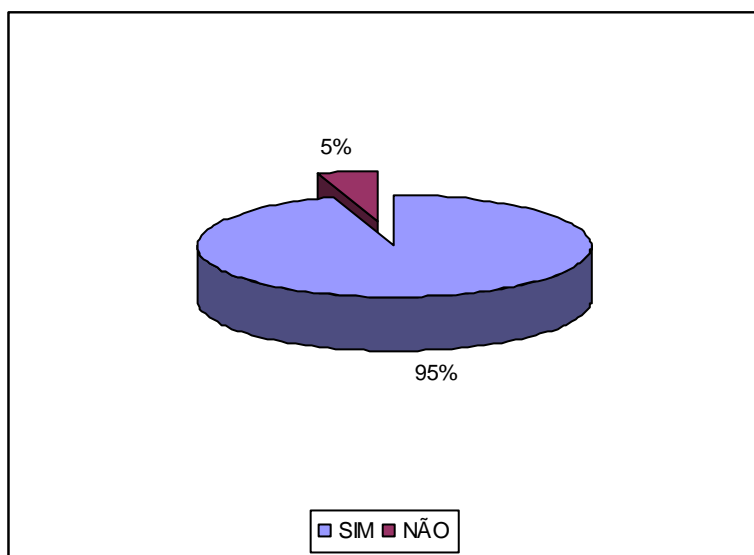


Gráfico 7 – Avaliação de processos x setores

Fonte: Pesquisa da autora (2012)

Harmonização e padronização do ambiente de trabalho

O ambiente de trabalho apresenta alguns aspectos a serem organizados no sentido de melhorar a racionalização, harmonização e aspectos ligados à ergonomia.

Os móveis e utensílios seguem um padrão quanto ao modelo, cor ou marcas. Já os equipamentos de informática, como por exemplo, computadores e máquinas calculadas existem deficiências.

Questionados se a expansão dos setores e dos equipamentos, sua modernização, mecanização ou automatização melhoraria a produtividade dos serviços: 86% responderam que sim- melhoraria a produtividade e 14% que não.

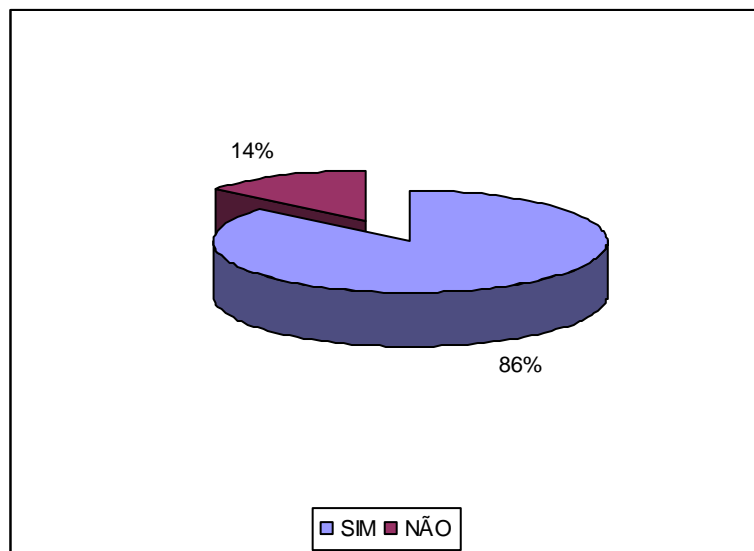


Gráfico 8 – Expansão/modernização x setores

Fonte: Pesquisa da autora (2012)

Espaço, instalações e condições no ambiente de trabalho.

Quanto á insuficiência de espaço, instalações e condições de trabalho e fatores como acomodações, luz, ruído, conforto e outros: 76% responderam que o espaço para realização das tarefas é insuficiente e que aspectos como ruídos e conforto precisam ser priorizados; 24% responderam que não, que o espaço para a realização das tarefas é satisfatório, conforme gráfico a seguir.

Os servidores que responderam não ao questionamento fizeram sugestões, no espaço reservado para comentários do formulário de questionário, de quais salas devem ser priorizadas com relação ao espaço. Foram unânimes sobre a remodelagem do atendimento na sala onde ocorre a elaboração dos processos de aposentadoria e pensões, pois existe uma grande circulação de pessoas nesse espaço gerando dificuldades pra a execução dos trabalhos.

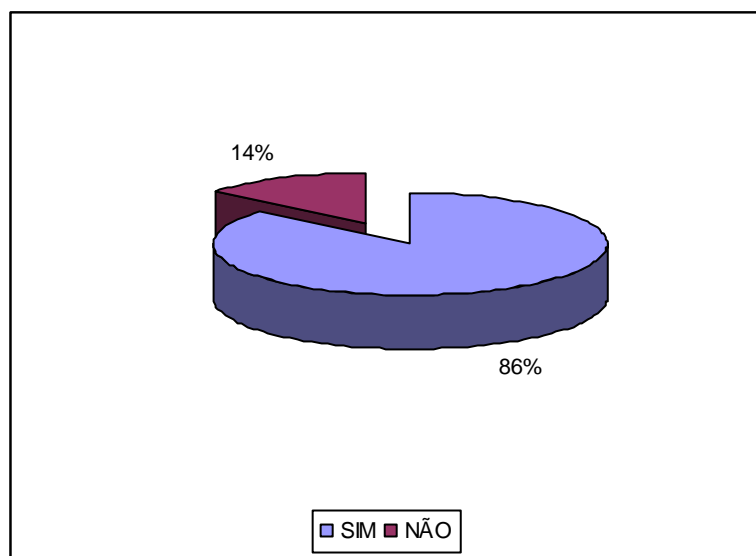


Gráfico 9 – Instalações/condições de trabalho x setores

Fonte: Pesquisa da autora (2012).

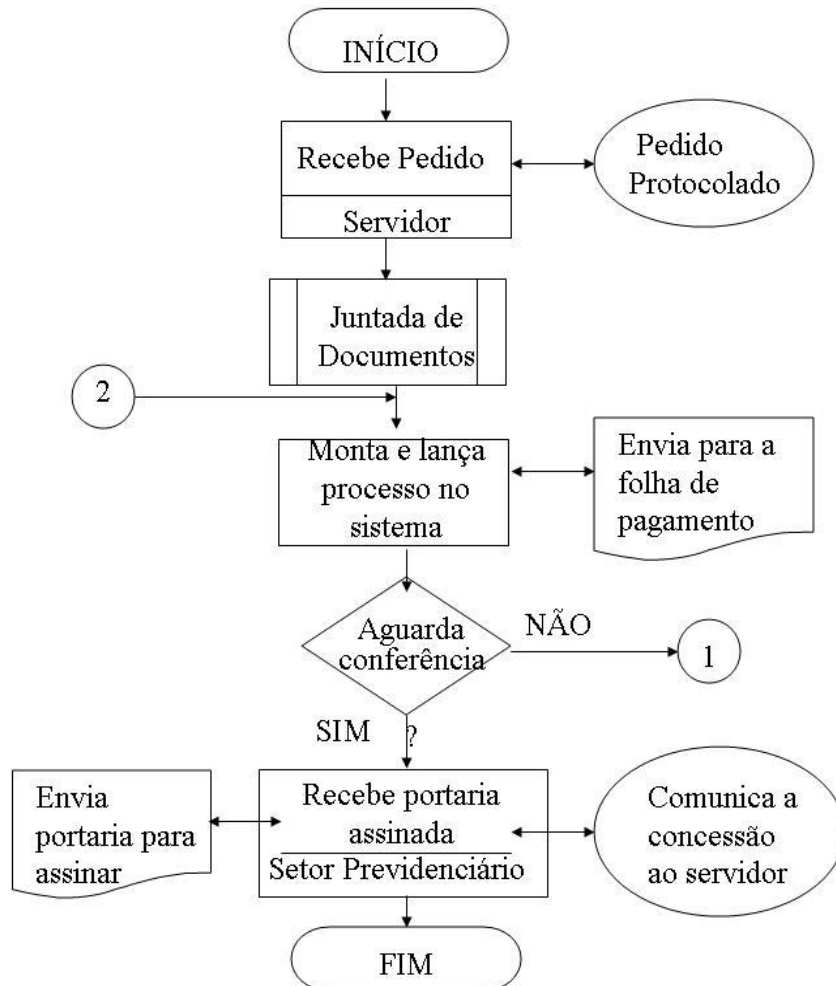
4.1 Sugestões de Melhorias

Com base nas conclusões, a seguir serão expostas, algumas sugestões, com o intuito de melhorar os processos do instituto e contribuir com a padronização das rotinas administrativas:

- a) Para a falta de racionalização dos processos se faz necessária a descrição dos processos através de fluxogramas e normatização de procedimentos. Com isso seria solucionado o problema da morosidade, falta de cooperação e de decisões equivocadas. Outro recurso para a redução de autorizações indevidas seria a elaboração de um regime interno, descrevendo procedimentos adequados e inadequados, bem como direitos e deveres de cada servidor do instituto, mantidos em manual específico para este fim. Durante a realização deste trabalho em uma das entrevistas com uma servidora do setor de concessão de aposentadorias e pensões sugeri que houvesse uma remodelagem do processo. Seria o seguinte: quando o processo estivesse concluído, antes de enviar a portaria para ser assinada pelo executivo, pois é nesse momento em que ocorre extensa morosidade, o processo seria enviado para a folha de pagamento do instituto, onde se efetua o cadastro e os lançamentos que geram o cálculo da aposentadoria/pensão e se estivesse tudo correto a portaria é enviada para a assinatura. Atualmente, após a conclusão do processo, é imediatamente enviado para ser assinado e se houver erros se faz necessária a elaboração de uma nova portaria retificando a anterior e isto gera enorme demora. Para não ocorrer problemas, o lançamento dos movimentos que permitem a geração do cálculo ficam suspensos no programa da folha aguardando a liberação que ocorre somente quando a portaria voltar assinada. Esta sugestão foi bem aceita e estamos adotando-a desde o mês janeiro com sucesso. A seguir elaborei um novo fluxograma remodelando o processo, a alteração é pequena, mas na prática tem auxiliado bastante, pois quando a portaria volta assinada todo o processo já está no sistema, é só retirar a suspensão dos movimentos e gerar um cálculo, com isto evitou-se desperdício de tempo e retrabalho, pois se houver erros eles são detectados nesse momento.

FIGURA 2

Fluxograma de pedido de concessão de aposentadorias e ou pensões



Fonte: Elaborado pela autora do estudo

b) Quanto à padronização da documentação indica-se elaborar um manual de redação que conste todos os formulários e documentos utilizados pelo instituto e disponibilizar os modelos na intranet para acesso de todos os servidores de acordo com a necessidade;

c) Sobre o exercício de múltiplas funções o instituto precisa elaborar um manual com descrição de cargos e suas respectivas funções, como o exemplo mostrado

no ANEXO 4. Dessa forma, cada colaborador conhecerá quais são suas atribuições e o que a organização espera dele.

d) A organização deve rever sua metodologia de guarda e arquivo de documentos, reavaliando a metodologia atual, porém criando a rotina de registro de retiradas de documentos e a utilização de índices remissivos. Poderia utilizar também a tabela de periodicidade para descarte de papéis e documentos, o que acarretaria na redução do acúmulo de papéis e o espaço reservado para o arquivo permanente seria melhor utilizado;

e) A ausência de análise crítica dos problemas pode ser resolvida com reuniões periódicas, par intercambio de informações e, também para implantar um projeto com idéias e sugestões, além de possíveis alterações nos fluxogramas de processos;

f) O instituto precisa reorganizar o ambiente de trabalho para melhorar a qualidade de vida e saúde dos trabalhadores, modificar o layout do ambiente de trabalho, diminuindo assim o deslocamento por várias vezes ao dia, para outras salas. A reorganização se dará em sua integralidade quando a nova sede do instituto estiver pronta, pois atualmente utilizamos salas alugadas.

g) Sugere-se a criação de uma visão e missão para o instituto.

5 CONCLUSÃO

A análise da gestão de processos nos remete a caracterização de um processo minucioso, detalhado e que leva algum tempo para se concretizar, visto que, há a necessidade de se passar por vários estágios. Dentre eles, o mais importante é, sem dúvida, a conscientização, por parte da administração, de que qualidade é um adicional para a organização e, conseqüentemente, a diminuição de custos, tempo e aumento na eficiência dos serviços prestados e a propagação dessa cultura para todos os servidores.

A deliberação do estudo, cujo método utilizado é o de diagnóstico foi alcançado, visto que, a partir do objetivo principal de analisar a gestão do processo de concessão de aposentadorias e pensões, descrevendo as possíveis dificuldades encontradas na realização das tarefas administrativas puderam ser evidenciadas por meio de técnicas de entrevistas, aplicação de questionários e observação direta no ambiente de trabalho. Os questionários e as entrevistas foram fontes confirmadoras dos problemas existentes nas áreas analisadas e a menção da utilização de técnicas de padronização, como manuais, foram aceitas, unanimemente, por todas as pessoas envolvidas na execução das atividades.

O Instituto encontra-se bastante comprometido com os processos, objetivando com isso a busca da qualidade em seus serviços, percebe-se um enfoque muito grande nesse aspecto, porém as decisões estão bastante lentas, provenientes da falta de padronização e manualização de documentos que descrevam as atividades de cada servidor e suas respectivas responsabilidades. A qualidade é necessária em todas as áreas do instituto e não somente na prestação de serviços, uma vez que as decisões dependem de informações, cooperação, organização, padronização e maior agilidade entre os setores. Padronizar e manualizar as atividades operacionais constitui-se de um passo decisivo rumo a excelência na prestação de serviços públicos que será expandida por todo o instituto posteriormente.

Conclui-se, com isso, que o IPASSP apresenta dificuldades na execução de suas atividades administrativas e que com a padronização dessas atividades e a aplicação dos manuais sugeridos, certamente terá grandes avanços e conseqüentemente também excelência em seus processos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, Valter. **A Moderna Gestão por Processos**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-moderna-gestao-por-processos/25722/>. Acesso em 25 de março, 2012.

ADAIR, C. B.; MURRAY, B. A. **Revolução total dos processos: estratégias para maximizar o valor do cliente**. São Paulo: Nobel, 1996.

ARAÚJO, LUIS César G. de. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional**. Volume 1.4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade Total. Padronização de Empresas**. Belo horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

COLENGUI, Vitor Mature. **O & M e Qualidade Total – Uma integração perfeita**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

CURY, Antonio. **Organização e Métodos. Uma Visão Holística**. 7ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, Organização & Métodos**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, Organização & Métodos. Estudo Integrado das Novas Tecnologias da Informação à Gerência do Conteúdo e do Conhecimento**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2002.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOESE, Irlete Becker; BRAGATO, Leonardo Luiz Volbusa ; PEREIRA, Nivaldo Nunes. **A Padronização dos processos: uma ferramenta gerencial.** Revista Universo Acadêmico, ed.nº 09, jan/jun 2006.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **Processo, que processo?** Revista de Administração de Empresas, v40, n.4 p.8-19 out/dez 2000.

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

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando processos empresariais.** São Paulo, Makron Books 1993.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de Informações Gerenciais: estratégias, táticas, operacionais.** 6ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de Processos: conceitos, metodologia e práticas.** São Paulo: Atlas, 1995.

PEREIRA, Roberto. **Artigo: Os Ganhos com gestão de processos.** Disponível em: <http://itweb.com.br/voce-informa/artigo-os-ganhos-com-gestao-de-processos/>
Acesso em 27 de março de 2012.

ROESCH, Sylvia M.A. **Projetos de estágio e de Pesquisa em Administração -** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 1999.

VERGARA,S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

SCHMIDT, S. Aparecido. **Gestão por Processos.** Disponível em:
http://www.ccuec.unicamp.br/gepro/pdf/Gestao_Processos_UNICAMP_170903.pdf
Acesso em: 26 março, 2012.

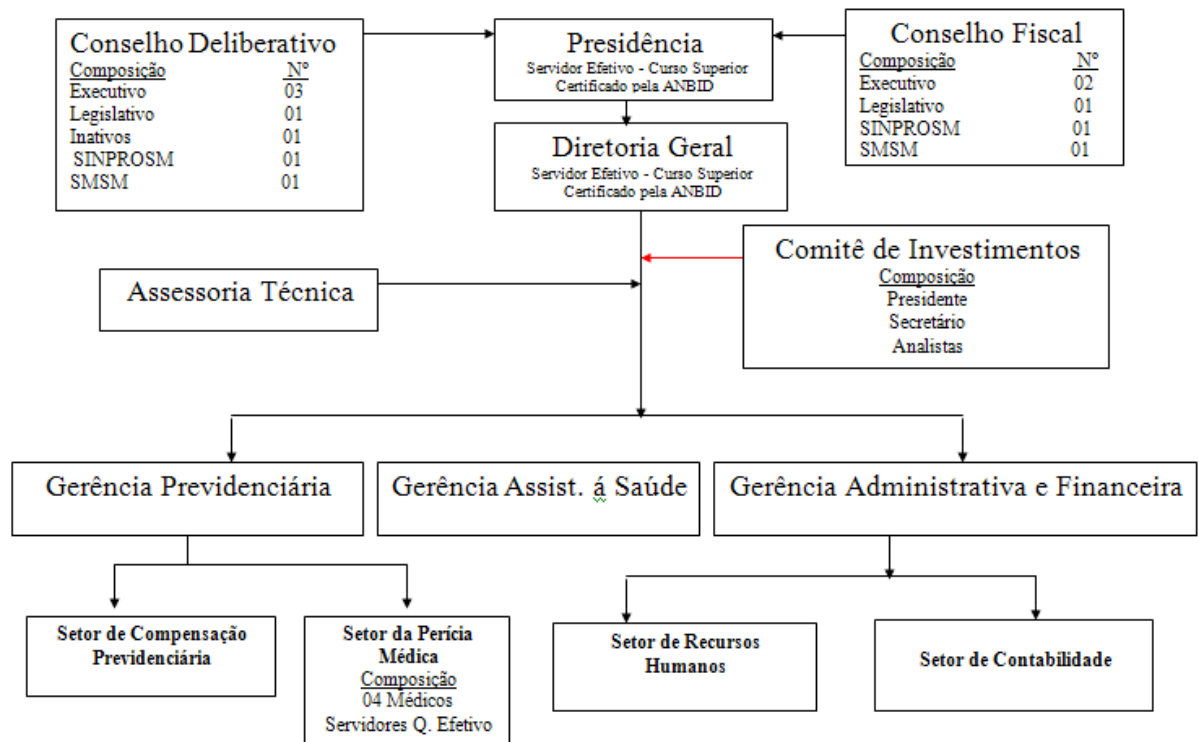
SMITH, Howard; FINGAR, Peter. **Business process management: the third wave**. Florida: Advance Business – Technology Books for Competitive Advantage, 2003.

ANEXO I – ORGANOGRAMA ESTRUTURA BÁSICA IPASSP SM

Estrutura Organizacional – IPASSP SM

ORGANOGRAMA ESTRUTURA BÁSICA- IPASSP-SM

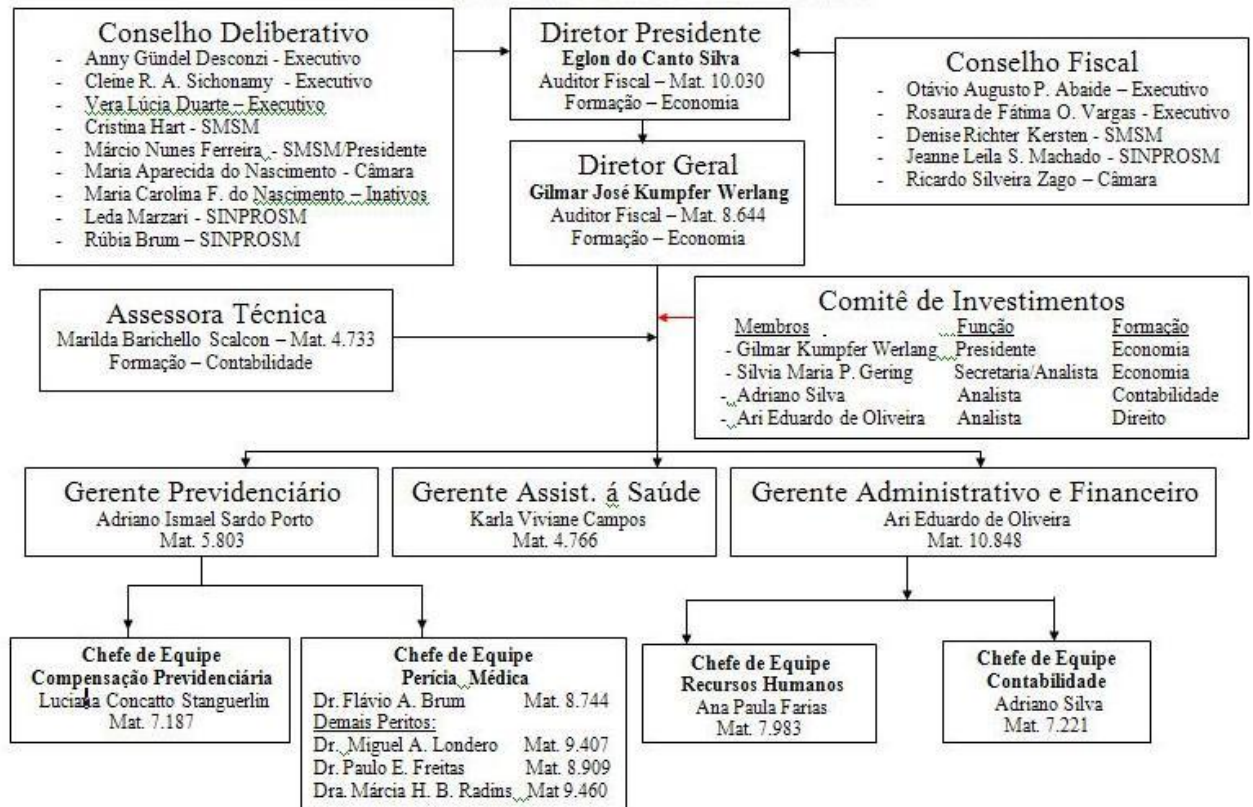
Leis: 4483/2001-4742/2004-4880/2005 e 4881/2005



ANEXO II – ORGANOGRAMA DE CARGOS IPASSP SM

ORGANOGRAMA DE CARGOS - IPASSP-SM

Leis: 4483/2001-4742/2004-4880/2005 e 4881/2005



APENDICE A – Questionário aplicado aos servidores



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



Questionário para estudo

O objetivo do questionário é analisar a Gestão do Processo de Concessão de Aposentadorias/Pensões no IPASSP SM. Não há necessidade de identificação.

1. Em que setor atua no IPASSP SM?

- () Setor de Protocolo
- () Setor Previdenciário
- () Folha De Pagamento
- () Diretoria
- () Gerência

2. Pertence a qual nível hierárquico?

- () Diretoria
- () Assessoria
- () Chefia
- () Servidor
- () Estagiário

3. Existe clara definição dos objetivos a serem alcançados pela organização?

- () Sim () Não () Outra resposta

Comentários: _____

4. Quais as atividades que no seu entendimento apresentam maiores problemas no Instituto? Por quê?

Comentários: _____

5. Existem manuais ou outros documentos descrevendo as funções, autoridades e responsabilidades dos setores que compõem a estrutura organizacional?

Sim Não Outra resposta

Comentários: _____

6. Existem problemas decorrentes da falta de definição, delimitação, superposição ou duplicação de funções, jurisdição ou autoridade?

Sim Não Outra resposta

Comentários: _____

7. Existem instruções escritas e normas de serviço para a realização das tarefas de rotina?

Sim Não Outra resposta

Comentários: _____

8. Existe formalização considerável nos serviços que resultem demora nas decisões e atrasos nas execuções, tais como: muitos níveis decisórios, exigência de várias assinaturas e ou numerosos pareceres, extensa tramitação de documentos, requerimentos, abertura de processos, etc.

Sim Não Outra resposta

Comentário e Exemplos: _____

9. Existem em geral muitas transcrições de documentos e dados, muitas cópias e vias, carimbos e protocolos?

Sim Não Outra resposta

Comentários: _____

10. Ocorrem problemas na tramitação de documentos entre os setores, resultando em morosidade na prestação dos serviços?

Sim Não Outra resposta

Comentário: _____

11. Existem problemas na classificação e catalogação de assuntos e informações nos setores (fichários remissivos)?

Sim Não Outra resposta

Comentário: _____

12. Existem problemas na comunicação entre os setores?

Sim Não Outra resposta

Comentários:

13. Existem problemas no arquivamento de documentos, no arquivo atual ou permanente?

Sim Não Outra resposta

Comentários: _____

14. Existem casos onde a expansão dos equipamentos de escritório, sua modernização, mecanização ou automatização melhorariam a produtividade dos serviços?

Sim Não Outra resposta

Comentários:

15. Existem casos de insuficiência nas instalações e condições de trabalho (espaço, acomodações, luz , ruído, conforto, higiene) ?

() Sim () Não () Outra resposta

Comentários:

16. Existe padronização adequada para impressos e formulários?

() Sim () Não () Outra resposta

Comentários:

17. Existe uso de recursos avançados de técnicas administrativas, tais como: análise de custo-benefício de projetos; estudos de viabilidade e rentabilidade; análise racional de alternativas; métodos de pesquisa; relatórios de resultados, etc.?

() Sim () Não () Outra resposta

Comentários:

18. Comentários e/ou sugestões:

APENDICE B – Quadro: Sugestão descrição de cargos para área operacional

Quadro

Sugestão: Descrição de Cargos para Área Operacional

DESCRIÇÃO DE CARGOS

CARGO: Agente Administrativo

DESCRIÇÃO TÉCNICA GERAL: supervisiona e orienta unidades administrativas e operacionais do serviço público. Executa atividades de rotina e de média complexidade.

DESCRIÇÃO TÉCNICA DETALHADA:

Executa e colabora com os trabalhos técnicos e/ou administrativos relativos a projetos e atividades; acompanha física e financeiramente a execução de obras e projetos; estuda e propõe procedimentos que contribuam para a racionalidade e eficácia das obras e serviços públicos. Atua e orienta sobre a aplicação de normas gerais, baseando na legislação vigente. Supervisiona e executa trabalhos relativos à administração de patrimônio, materiais, recursos humanos e outras de cunho administrativo. Supervisiona e executa atividades de tributação, tesouraria, arrecadação, fiscalização e outras de cunho fazendário. Estuda, planeja, propõe, implanta, executa e acompanha sistemas e métodos de racionalização e operacionalização dos serviços públicos. Organiza e dirige trabalhos inerentes à contabilidade, planejando, supervisionando, executando e orientando a execução, de acordo com as exigências legais e administrativas, para apurar os elementos necessários à elaboração orçamentária e ao controle da situação patrimonial, econômica e financeira da instituição. Executa outras atividades correlatas ou complementares, inerentes à função e/ou determinadas pelos superiores

QUALIFICAÇÃO NECESSÁRIA: Ser portador de diploma ou certificado de conclusão em curso do Ensino Médio.

Fonte: Elaborado pela autora do estudo.