

**A EFETIVIDADE DOS PROCESSOS E FLUXOS DE TRABALHO NO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO DO CÂMPUS JARAGUÁ DO SUL - RAU,
DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE
SANTA CATARINA- IFSC**

**Fabiana Alves dos Santos Schrodi
Fábio Henrique Correa Bogado Guimarães**

RESUMO

Os processos e fluxos de trabalho são necessidades de qualquer instituição para melhor organizar e agilizar as atividades setoriais, mas também precisam ser efetivos e acessíveis para toda a sua comunidade interna. Essa pesquisa considerada de natureza descritiva com abordagem qualitativa, propõe o levantamento de informações sobre os processos e fluxos de trabalho no Departamento de Administração do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Santa Catarina do câmpus Jaraguá do Sul- Rau, usando para isso uma metodologia com base no instrumento de entrevista. Os resultados sinalizam uma organização com processos e fluxos eficientes, mas que podem ser aprimorados com a elaboração de projetos para suprir as lacunas identificadas no setor de Gestão de Pessoas, e maior proximidade dos alunos com o setor de Compras, de forma a garantir que o funcionamento dos processos deste setor sejam de conhecimento de toda a comunidade institucional.

Palavras-chave: Processos. Setor de Compras. Setor de Gestão de Pessoas.

1 INTRODUÇÃO

O Departamento de Administração é o espaço onde se concentram todas as atividades de cunho administrativo da instituição. Devido a sua importância precisa ter processos e fluxos de trabalho de forma a agilizar e melhor organizar as tarefas cotidianas. Portanto, a temática desta pesquisa está focada na importância da efetividade desses processos e fluxos de trabalho no Departamento de Administração do câmpus Rau do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina. (IFSC).

O principal objetivo desta pesquisa é, portanto, coletar as impressões das equipes

sobre a efetividade dos processos e seus principais desafios de comunicação no setor administrativo de compras e Gestão de Pessoas do câmpus Jaraguá do Sul- Rau.

Para a compreensão deste estudo faz-se necessário portanto abordar aspectos da própria missão e valores da instituição, bem como os princípios de organização administrativa, planejamento, processos e fluxos de trabalho, e ainda, também, não menos importante, a relação de todo esse trabalho com a comunidade institucional, sobretudo para que seja acessível e facilite a comunicação entre todos os envolvidos.

O Departamento de Administração (DAM) integra a estrutura organizacional de uma instituição. No caso do IFSC, cada câmpus tem seu próprio regimento para embasar sua atuação. De acordo com o Art. 30 do regimento interno do câmpus Jaraguá do Sul Rau (2019): “o Departamento de Administração é o órgão que planeja, coordena, supervisiona, acompanha e avalia as políticas e ações orçamentárias, financeiras, de gestão de pessoas, de estrutura física, tecnológica e material do câmpus”.

Neste sentido percebe-se o quão importante é que o departamento tenha seus processos muito bem organizados, garantindo assim o cumprimento da missão e dos objetivos da sua instituição. No caso do IFSC essa organização torna-se fundamental, pois de acordo com seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI, 2020, p. 8), a visão do IFSC é: “Ser instituição de excelência na educação profissional, científica e tecnológica, fundamentada na gestão participativa e na indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”. Entender essa visão significa, de acordo com o próprio PDI (2019), olhar para o futuro, e buscar a união de esforços para que o grupo, no caso todos os setores promovam de forma comum as possibilidades para a concretização do que se propõe ser.

O que se pretende destacar é a necessidade de que cada um faça a sua parte para que o todo garanta a qualidade e credibilidade descritas em seus documentos. Por isso, o departamento de Administração, deve também organizar-se por meio de seus processos e fluxos de trabalho, de modo a simplificar, agilizar e comunicar suas ações de forma clara e acessível a toda comunidade institucional, sobretudo sua comunidade interna.

Com este escopo, esta pesquisa se organiza para responder o objetivo de pesquisa da seguinte forma: além desta introdução, apresenta a fundamentação teórica abordando os processos administrativos da instituição pública; na sequência discorre sobre os procedimentos metodológicos com a caracterização da pesquisa e a descrição dos envolvidos e coleta de dados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Breves Considerações sobre Processos Administrativos da Instituição Pública

O estudo sobre processos envolve a abordagem de algumas discussões, considerando as muitas teorias existentes. No entanto, o interesse principal nesta abordagem está centrado na qualidade dos processos, bem como na sua efetividade na gestão administrativa pública.

Antes de qualquer outra abordagem, faz-se necessário destacar que de acordo com BRASIL (1988), no Art. 37- “A administração pública direta ou indireta de qualquer dos Poderes da União, do Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência[...]”. Conceitos essenciais para a elaboração, organização e atuação nos setores públicos.

Com relação a esses princípios há a necessidade de uma abordagem mais conceitual, conforme apresentada no quadro abaixo:

Quadro 1: Princípios da Administração pública

Princípio	Definição
Legalidade	Significa que a administração pública está sujeita aos princípios legais, ou seja, as leis ou normas administrativas contidas na Constituição.
Impessoalidade	Esse princípio impõe ao gestor público que só pratique o ato para o seu objetivo legal, vedando qualquer prática de ato administrativo sem interesse público ou vantagem para a gestão.
Moralidade	Trata de obedecer não somente à lei jurídica, mas também à lei ética da própria instituição, ou seja, o administrador público precisa seguir alguns padrões éticos.
Publicidade	Diz respeito à divulgação oficial do ato para conhecimento público. O princípio da publicidade é um requisito da eficácia e da moralidade.
Eficiência	Esse princípio exige que a atividade administrativa seja exercida de maneira perfeita, com rendimento funcional.

Fonte: adaptado de GREGORIUS, 2015.

Com relação ao trabalho administrativo, cabe inicialmente abordar o conceito de processo para então desenvolver um pouco mais a temática da qualidade dos processos na instituição. De acordo com Harrington (1993 apud Silva, p.6) “Processo é um grupo de tarefas

interligadas logicamente, que utilizam os recursos da organização para gerar os resultados definidos, de forma a apoiar os seus objetivos”. E para Berssaneti e Boer (2013, p.111) “Um conjunto de processos devidamente reunidos e organizados forma um sistema da qualidade. O que significa considerar que há uma relação de dependência entre planejamento, organização e qualidade”.

No Brasil, a Lei que se refere às diretrizes gerais do procedimento administrativo é a Lei n.º 9.784 de 1999, a qual é aplicada a todas as instituições da Administração Pública direta e indireta federais (BRASIL, 1999). Neste sentido, além de considerar o conceito de processo, de compreender suas etapas, torna-se primordial avaliar a qualidade desse processo, ou seja, sua eficácia para garantir o resultado que se espera dentro do sistema no qual está organizado. Ainda para os autores Berssaneti e Boer (2013, p.113) “o desempenho de um processo é avaliado por indicadores relacionados a três requisitos: eficácia, eficiência e adaptabilidade.”

A compreensão desses termos é bastante relevante para poder realizar a avaliação dos processos nas instituições, bem como de forma mais específica, nos seus departamentos e setores. Sendo assim, é pertinente apresentar esses conceitos:

Eficácia – extensão na qual os objetivos são alcançados com êxito.

Eficiência – quão bem os recursos (entradas) são aplicados e utilizados para a geração dos resultados (saídas).

Adaptabilidade – quão bem e rápido o processo responde a mudanças.

(BERSSANETI; BOER, 2013, p. 214)

O momento oportuno para a verificação desse trio importante, provavelmente seja o momento de avaliação dos processos. Ao verificar a eficácia, a eficiência e a adaptabilidade de um processo, acredita-se ser necessário algumas indagações, como: se o processo utiliza da melhor forma os recursos; e se o processo se ajusta as necessidades de adaptações; entre outros. Essa verificação, no entanto, é intrínseca ao mapeamento de processos, pois ele auxilia justamente na visualização de lacunas e necessidades de melhorias.

Dentre todas as atividades que compõem um departamento de administração, os processos são extremamente relevantes, pois contribuem para uma melhor organização e funcionalidades dos setores. Sendo assim, o mapeamento desses processos torna-se uma necessidade primordial. Conforme Souza (2014, p.25):

Mapear um processo implica que a representação gráfica deste processo pode ser utilizada para mostrar com maior clareza os fatores que afetam o seu desempenho. O mapeamento, desenho ou modelagem de processos é o método utilizado para descrever cada processo, analisá-lo e redesenhá-lo.

O mapeamento de processos é, portanto, uma oportunidade para descobrir inclusive lacunas que precisam ser tratadas a fim de garantir a qualidade do trabalho.

Para os estudiosos Batista e Maldonado (2008 apud SAVEDRA e LEGRAMANTI, 2019, p.4), “a desorganização no processo, ou ainda, o desconhecimento do fluxo do processo, pode gerar queda de produtividade, gargalos nas atividades, desmotivação dos servidores, repetição de tarefas, perda de tempo e desperdício de recursos”.

Isso permite uma reflexão acerca da importância e da seriedade do trabalho administrativo, ainda mais quando se trata de uma instituição pública, que necessita manter sempre a transparência das suas ações, e portanto garantir a responsabilidade em gerir os recursos, evitando desperdícios e demonstrando agilidade nos processos e qualidade do serviço.

Com relação à transparência do trabalho público, assim menciona Evangelista (2010, p. 15):

A globalização dos meios de comunicação, os avanços tecnológicos, a utilização e popularização das ferramentas da tecnologia da informação proporcionaram, nos últimos anos, a difusão e a democratização do conhecimento e permitiram ao cidadão e as entidades representativas da sociedade a busca de informações sobre a atuação governamental e o alcance social das medidas adotadas pelos gestores públicos.

Sendo assim, é muito importante que os atores da instituição pública, que trabalham direta ou indiretamente com processos tenham toda a sua ação pautada nas legislações, garantindo a legalidade de todo o seu trabalho administrativo, considerando principalmente que hoje a publicação das informações, bem como a prestação de contas são muito mais acessíveis à sociedade, para qual a instituição presta serviços.

Dessa forma, espera-se que as instituições públicas possam ser eficientes em seus processos, viabilizando o acesso das informações e assegurando-se da sua idoneidade.

2.2 Trabalho Administrativo da Instituição Pública do IFSC

O trabalho administrativo tem sido bem apresentado pelo IFSC, como se observa em seus documentos e a condução do seu papel na sociedade, sobretudo pela sua atuação democrática e compromisso social.

São valores do IFSC:

- Compromisso Social, pautado pelo reconhecimento às diferenças históricas, econômicas, culturais e sociais.
 - Democracia, pautada pelos princípios de liberdade, participação, corresponsabilidade e respeito à coletividade.
 - Equidade, pautada pelos princípios de justiça e igualdade nas relações sociais e nos processos de gestão.
 - Ética, pautada por princípios de transparência, justiça social, solidariedade e responsabilidade com o bem público.
 - Inovação, pautada em práticas que estimulem ações criativas e proporcionem soluções diferenciadas à sociedade.
 - Qualidade, pautada na entrega de valor público, oferecendo respostas efetivas às necessidades de alunos e sociedade.
 - Respeito, pautado pela importância do diálogo no desenvolvimento das relações interpessoais.
 - Sustentabilidade, pautada pela responsabilidade ambiental, social e econômica. (PDI, 2019, p. 8-9).

Com esse compromisso, torna-se fundamental que todos os departamentos e setores da instituição atuem com a mesma responsabilidade, e no caso específico dos setores administrativos, isso é tão importante quanto qualquer outro setor, ainda mais porque o departamento de administração trabalha diretamente com recursos financeiros, o que envolve processos de licitações, compras, entre outros.

Nesse sentido é fundamental considerar como acontece o planejamento institucional. Sobre planejamento, é importante destacar que no IFSC, a organização do trabalho norteia-se pelo planejamento estratégico que orienta os Planos Anuais de Trabalho (PAT).

Ainda sobre esse tipo de planejamento institucional, o PDI (2020-2024) destaca:

O planejamento estratégico do IFSC é baseado na metodologia do Balanced Scorecard (BSC). Esse método visa à construção de uma abordagem sistêmica, que traduz a estratégia em indicadores de desempenho, com o intuito de prover ao gestor um sistema de avaliação com visão abrangente da organização, para auxiliar a implementação da estratégia.

No planejamento é importante que a instituição considere aspectos como avaliação diagnóstica, resultados e ações para melhor orientar os próximos passos do trabalho a ser executado. No caso do IFSC para o planejamento estratégico, a ferramenta matriz SWOT é uma aliada.

O Planejamento possui três dimensões distintas, de forma geral são estas: Dimensão Tática, Dimensão e Estratégica e a Dimensão Operacional.

IV. Estratégica, que abrange toda a organização e se projeta em longo prazo;
V. Tática, que se refere ao planejamento de cada diretoria ou área específica da organização, com projeção de médio prazo;
VI. Operacional, que envolve as atividades específicas e tarefas de curto prazo ou imediatas. (PDI 2020, p.115).

O IFSC possui ainda uma quarta dimensão: a Dimensão Político-Pedagógica, que conforme descreve o PDI (2020, p.116):

assume um caráter “transdimensional”, uma vez que a implementação do Projeto Pedagógico Institucional (PPI) dá-se tanto pelo desdobramento direto ao nível estratégico quanto indiretamente pelo seu exercício na execução dos planos táticos e operacionais, bem como nos próprios processos de trabalho do dia a dia.

A partir dessas abordagens é possível perceber uma atuação do IFSC, que considera um planejamento pautado nas dimensões comuns a outras organizações administrativas, mas que também vai além, pois considera a especificidade da instituição, neste caso a especificidade do IFSC, cuja razão administrativa está situada na educação.

Os próximos tópicos tratarão na seção metodológica de forma mais detalhada desses processos no câmpus Jaraguá do Sul - Rau, com a especificação de dois setores administrativos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Caracterização da Pesquisa

A pesquisa tem um caráter descritivo quanto ao seu objetivo. Para Otani (2020, p. 19) “Este tipo de pesquisa trata da descrição do fato ou do fenômeno por meio de levantamentos ou observações”. Complementarmente, de acordo com Prodanov e Freitas (2013, p.52): “Tal pesquisa observa, registra, analisa e ordena dados, sem manipulá-los, isto é, sem interferência do pesquisador”.

Quanto à abordagem trata-se de uma pesquisa qualitativa realizada por meio de levantamento de dados e informações que serão coletados por instrumento de entrevista. Quanto ao procedimento técnico, considera-se uma pesquisa de campo, pois será realizada mediante registro de observação do funcionamento dos setores administrativos.

3.2 Descrição dos Envolvidos e Coleta de Dados

A pesquisa será realizada com dois públicos específicos: o primeiro compreende os servidores do setor de compras e o segundo, os servidores do setor de gestão de pessoas, que serão os participantes das entrevistas. De forma específica, o roteiro de entrevista será um instrumento único.

Ocorre a partir de um formulário elaborado com antecedência” (OTANI, 2019, p. 106). Esse tipo de instrumento se adequa bem a busca de informações que se pretende realizar nesta pesquisa, pois permitirá o mesmo padrão de análise entre os dois setores pesquisados.

Vale ressaltar que o objetivo é o mesmo para ambos, o que se busca é a coleta de informações a respeito do conhecimento sobre os processos já existentes, considerando a questão da efetividade da comunicação interna e a transparência dos processos.

4 RESULTADOS DE PESQUISA

Os resultados desta pesquisa apontam para algumas observações importantes e interessantes a partir da análise dos dados coletados, nos dois setores do câmpus Jaraguá do Sul- RAU: Setor de Compras; Setor de gestão de Pessoas.

Para detalhamento, a discussão foi organizada com a descrição dos dados coletados na Entrevista, a qual se apresenta com breve descrição sobre o setor de compras e o setor de gestão de pessoas.

Para garantir a preservação da identidade, os participantes serão identificados da seguinte forma EC1 – primeiro entrevistado do setor de compras, EC2- segundo entrevistado do setor de compras; EG1 – primeiro entrevistado do setor de Gestão de Pessoas, EG2 segundo entrevistado do setor de gestão de pessoas.

4.1 Entrevista

4.1.1 Setor de Compras

Este setor compreende a parte administrativa da Instituição, e nos câmpus está vinculado ao Departamento de Administração. De acordo com Art. 33 do Regimento Interno

do câmpus Jaraguá do Sul-Rau (2019), dentre algumas exigências, compete a este setor:

- I - receber os pedidos de compras das áreas demandantes, com especificações, orçamentos e quantitativos para elaboração de edital e montagem do processo licitatório;
- II - elaborar e revisar as minutas de editais, termos de referência e projetos básicos referentes a processos licitatórios, dispensas e inexigibilidade, encaminhando-os para análise e parecer da Procuradoria Federal;
- III - revisar os editais de licitação e executar o certame licitatório em conformidade com o instrumento convocatório e legislação complementar;
- IV - propor normas e procedimentos ao Departamento de Compras da Reitoria com o objetivo de uniformizar e organizar os processos de compras
- [...]
- X - colaborar na elaboração do Plano Anual de Trabalho e do orçamento para sua área de atuação.

O que se verifica, considerando algumas das competências, é que se trata de um setor com imensa responsabilidade nos trâmites administrativos e que por sua natureza exige planejamento, organização e transparência.

E foi o que se observou nas análises dos dados coletados, a partir da entrevista realizada com representantes deste setor, no câmpus Jaraguá do Sul – Rau. Dentre os processos realizados pelo setor, os entrevistados destacaram o processo de licitação.

4.1.2 Setor de Gestão de Pessoas

No câmpus Jaraguá do Sul- Rau, o setor de Gestão de Pessoas é uma coordenadoria integrada ao Departamento de Administração. Conforme Art. 32 do regimento Interno do câmpus (2019), a este setor compete:

- I - planejar junto à Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) da Reitoria e executar no seu Câmpus a política de pessoal do IFSC por meio das atividades relativas à seleção, administração e desenvolvimento de pessoas, de acordo com a legislação federal e as normativas internas vigentes;
- II - revisar, organizar, documentar e publicar os procedimentos relacionados à área;
- III - incentivar a capacitação e a formação continuada e promover a articulação entre os servidores da Coordenadoria;
- IV - representar o Câmpus nos fóruns específicos da área;
- V - colaborar na elaboração do Plano Anual de Trabalho e do orçamento para sua área de atuação.

Assim como o setor de compras, o setor de Gestão de pessoas também apresenta-se com muitas responsabilidades e cujas atribuições desdobram-se em diversos processos, o que exige dos servidores uma boa organização e comunicação interna.

4.1.3 Análise das entrevistas

Com relação à coleta de dados, a partir das entrevistas realizadas, verificou-se que com relação à atuação no setor, o entrevistado EC1, do setor de compras exerce função de chefia, assim também como o entrevistado EG2 do setor de gestão de pessoas. Isso indica a situação de maior responsabilidade exercida por ambos.

Com relação aos processos dos setores entrevistados verificou nas respostas de todos os entrevistados, as seguintes informações:

Quadro 2: Alguns processos dos setores

Processos do Setor de Compras	Processos do Setor de Gestão de Pessoas
Licitação	Afastamento (e Continuidade) para Pós-Graduação no Brasil
Estimativas	Folha de Pagamento
Inexigibilidade de Licitação	Incentivo à Qualificação
Dispensa	Retribuição Por Titulação

Fonte: elaborado pelos autores

O que se observa nestas informações coletadas é que ambos os setores têm organizado seus processos de trabalho. Todos os entrevistados consideram fundamentais esses processos para melhor andamento do trabalho setorial.

Sobre a questão da efetividade desses processos, os entrevistados responderam da seguinte forma: *“São muitos processos, eu teria que parar e pensar em cada um deles, a grosso modo eu diria que sim. A gente tem um suporte muito bom dentro do compras” (EC1)*. Para o entrevistado EC2 *“Se a gente tem alguma dúvida a gente consulta e já clareia as ideias”*.

A questão de considerar algo efetivo é importante, pois acredita-se que todo servidor quer evitar retrabalho, quer agilizar suas atividades de forma a minimizar entraves ou outros impactos que possam impedir a continuidade dos processos, considerando que estes acontecem, muitas vezes, em etapas. Com relação à pergunta, se os entrevistados consideram os processos efetivos, assim responderam:

Sim, ao meu ver, pois a partir de um momento que a gente recebe a demanda, a solicitação, eles seguem um fluxo processual dele, que envolve protocolo, análise e deferimento. (EG1)

A partir do momento que a gente colocou isso no papel e compartilhou e todo mundo sabe desempenhar a atividade, não fica retido para uma pessoa só, então eu considero eficiente porque todo mundo consegue desempenhar. (EG2)

Com relação ao comentário dos entrevistados, verificou-se que o setor busca apoio dentro do próprio câmpus e também na Reitoria, que hoje conta com uma Manual de Compras, e também alguns manuais para o trabalho de gestão de Pessoas, o que facilita muito a consulta para realização dos processos.

Sobre os desafios do setor, os entrevistados mencionaram que:

Às vezes a gente fazia um processo de pregão que você tem que imprimir todo o processo, o edital, todos os orçamentos, toda ata que gerou o pregão, todos os documentos das empresas, e agora pelo menos quando a gente monta esse pregão, é tudo digitalmente, a gente coloca no site ele coloca toda a numeração pra gente, e lá no IFSC a gente fazia folha por folha colocando o carimbo, então foi uma evolução muito grande. EC1

Não sei se seria um desafio, mas a questão da impressão dos documentos, são muitos documentos [...] agora montar o processo tudo digital, eu achei que foi muito bom, e achei que foi um caminho para facilitar nossa vida e tanta impressão. EC2.

No contexto da entrevista, os entrevistados referiram-se à situação de trabalho remoto, realizada no momento atual por conta da Pandemia COVID-19. Então, o grande desafio é a impressão de documentos, observa-se aí uma realidade que consome muito tempo dos servidores e consumo de recursos financeiros também, o que parece ser solucionado com a possibilidade do processo todo digital, agilizando assim o trabalho e gerando mais economia para o câmpus.

No setor de Gestão de Pessoas, verificou-se os seguintes desafios:

Eu acho que um dos principais desafios é que esses processos, que nós desempenhamos, são muitos procedimentos pré -estabelecidos e também possui atualizações constantes, dessa forma a real função do nosso setor que é de gestão de pessoas fica estacionada (EG1).

De forma semelhante, o segundo entrevistado também ratifica essa afirmação: “A gente fica do lado mais operacional mesmo, do que atender a qualidade de vida, enfim exercer mesmo a função da gestão de pessoas” (EG2).

Para os entrevistados, observa-se que o setor de Gestão de Pessoas consome muito tempo do trabalho dos servidores com funções mais operacionais, embora seguindo fluxos da maioria de seus processos, ainda há um grande desafio a superar no que se refere ao entendimento de que o setor de gestão de pessoas deveria fazer, por conta da sua própria natureza, neste caso, a preocupação com a qualidade de vida do servidor.

Há um outro desafio mencionado ainda pelo setor de gestão de pessoas, trata-se de processos que ainda não podem ser avaliados de acordo com sua efetividade, pelo fato de ainda não demandarem tal necessidade pelo câmpus Jaraguá do Sul – Rau, como é o caso da aposentadoria. Os entrevistados destacaram que como o câmpus conta com uma equipe de servidores com pouco tempo de serviço no serviço público, ou tempo insuficiente ainda para a aposentadoria, portanto, esse processo ainda é um trabalho que a equipe precisará avaliar, com relação a fluxos e demais encaminhamentos.

Ainda com relação a efetividade dos seus processos, é importante destacar que são muitos processos em ambos os setores, e de acordo com os dados levantados, nem todos possuem fluxos, mas também verificou-se que há processos que ainda estão sendo implantados, o que demanda, naturalmente, um período de adaptação. É o caso da implantação do Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH), que para o câmpus no qual se realizou a pesquisa, ainda é algo novo. E como mencionou um dos entrevistados *“a gente também está aprendendo, eu diria todo mundo em conjunto, porque é um sistema novo, então muitos detalhes ainda nós também não temos conhecimento”* (EG1).

De fato, o novo sempre gera essa necessidade de adaptação, e também a necessidade de um certo distanciamento temporal para conseguir fazer uma análise ou avaliação mais precisa. Porém, no caso desse sistema já se observou uma primeira necessidade, que talvez pudesse facilitar esse aprendizado. Trata-se da elaboração de um tutorial, como mencionou o entrevistado EG2 *“vejo que falta, por exemplo: vamos implementar o sistema? o ideal seria que existisse um tutorial, algo que facilitasse o nosso acesso ao sistema”*.

Nem sempre é possível iniciar um trabalho com todo o processo mapeado e fluxos definidos, mas talvez algum tipo de treinamento ou manual seja necessário, além de apenas instruções de funcionamento de um sistema.

Um outro desafio elencado pelo setor de gestão de pessoas foi a questão da duplicidade de informações, o que torna o processo muito moroso. *“Muitas vezes eles não se integram, nós temos essa situação de transcrever a mesma informação em diversos sistemas”* (EG1). A questão apontada pelo entrevistador foi com relação ao trabalho de alimentar mais

de um sistema com a mesma informação, e que o ideal, segundo os entrevistados, seria a integração de todos esses sistemas.

Um outro tema abordado na entrevista, foi sobre a comunicação interna. E sobre isso, assim destacaram os entrevistados:

Eu vou falar sobre uma parte que eu acho que é um trabalho bem legal que a gente faz no compras que é, a partir do momento que a gente tem um PAT aprovado, então assim, cada PAT tem um coordenador certo, então a gente envia e-mail para cada um desses coordenadores e convida cada um deles para vir lá e sentar com a gente, e sabe, a maioria vem, e é tão legal. EC1

Na questão com os alunos acho que é um pouco distante também, a gente não tem essa comunicação com eles, com os servidores em geral é com quem está mais próximo, coordenador mesmo. EC2

O Plano Anual de Trabalho (PAT) faz parte das atividades do IFSC que compõem o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), e é muito relevante observar na fala do EC1, que o PAT tem essa dimensão de aproximar os servidores, de ajudar a comunicar e integrar os setores. Já com relação aos alunos, essa realidade é um pouco mais distante, acredita-se que até mesmo por conta da própria natureza do setor, como se observa na fala do EC2.

Já com relação ao setor de Gestão de pessoas, observou-se nas falas de um dos entrevistados, a seguinte situação:

a coisa não está centralizada, se estivesse só num sistema talvez ajudaria mais, assim o requerimento está no SIGRH, aí pessoa vai, a gente explica, mas tem coisas que não estão ali, então a pessoa nem conhece o outro sistema (EG2).

SIGRH, SIPAC, Sistema DGP, INTRANET, esses são do IFSC né, aí o SIAP que é do governo, o SIAP na verdade a gente usa vários subsistemas, por exemplo vai cadastrar um atestado médico é um sistema, para cadastrar valor da folha é outro sistema, na verdade a nossa atividade em si não é difícil o que é difícil é entender todos os sistemas, e agora o SIAP está migrando para um outro sistema. (EG2).

Neste sentido, o que se verificou no contexto da entrevista, considerando as falas do entrevistado EG2, é que a questão da comunicação se torna mais difícil por conta do uso de vários sistemas, o que impede muitas vezes a compreensão do servidor demandante sobre a situação de um processo, geralmente do processo de interesse do servidor.

Por outro lado, também destaca-se um importante recurso utilizado, com relação à melhoria da comunicação, trata-se do grupo de whatsapp dos servidores de gestão de Pessoas da rede IFSC, conforme verifica-se na fala do entrevistado EG1: “o grupo da CGP que temos no whats é bem bom, o pessoal coloca ali suas dúvidas e o pessoal se ajuda”. A utilização desse recurso apresenta-se como uma possibilidade de assegurar uma melhor comunicação

entre os servidores da mesma área de atuação, mas também ilustra uma ação de cumplicidade e de apoio, o que ajuda provavelmente a atuação mais uniforme e segura entre os câmpus.

Com relação à comunicação entre os demais setores, ou servidores do câmpus, observa-se que para os entrevistados é efetiva, já que o principal meio de comunicação é o funcional. No caso citado, trata-se do e-mail institucional. Para o entrevistado EG2, a comunicação é boa.

Eu acho boa, sempre que tem uma atualização a gente repassa aos servidores, como disse, todos os servidores têm acesso, eles conseguem pesquisar, e se não conseguem pesquisar algum determinado assunto, retornam pra nós, por e-mail, nossa principal ferramenta, ainda mais agora que estamos trabalhando remotamente é o e-mail, então, todas as solicitações são respondidas, a gente tenta sempre deixar em dia (EG2).

Esse ponto é bastante relevante, uma vez que a comunicação é a base para uma relação saudável e efetiva. O que se pretende é que toda a atividade possa ocorrer de forma eficaz, caso contrário, problemas como ruídos de comunicação podem afetar e comprometer a qualidade do trabalho realizado pelo setor, seja aqui o setor de compras ou de gestão de pessoas. E o prejuízo certamente não se resumirá apenas a um setor, mas poderá se estender para todo o câmpus. Dessa forma é importante que a comunicação entre os setores e comunidade interna seja assegurada de forma eficiente.

5 PROPOSIÇÕES DE MELHORIA

Diante das análises realizadas e da situação exposta, a pesquisa sugere como melhorias para o setor de compras, que a comunicação interna entre os servidores continue sendo frequente e com divisão de tarefas mais específicas. Uma outra sugestão seria com relação à comunicação, o que não parece ser um problema do setor, mas só como aperfeiçoamento, sugere-se que nos momentos de acolhimento de novos estudantes, o setor possa participar com uma breve apresentação sobre o funcionamento do trabalho dentro do câmpus, isso torna-se importante, justamente por que a instituição funciona como um todo e para o cumprimento de uma mesma missão.

Além disso, é importante que todos compreendam como se realiza o trabalho de compras, os processos de licitações, e outros, principalmente por que se trata de uma instituição pública. Acredita-se que isso ajuda a comunidade toda a se tornar mais

participativa e comprometida com o trabalho de cooperar para superação dos desafios que surgem na instituição e/ou no câmpus.

Com relação ao setor de Gestão de Pessoas, apesar de identificado como um setor muito bem organizado com processos mapeados e fluxos de trabalho, ainda é um setor que está limitado ao trabalho mais operacional. Uma sugestão seria um replanejamento dos setor com a implantação de ao menos um projeto no PAT que contemple uma atividade mais voltada para as demandas de qualidade de vida do servidor, tais projetos poderiam inicialmente ser realizados em parcerias com outros setores como coordenadoria de extensão e assessorias, o que talvez facilitaria a otimização do tempo e também a divisão de tarefas.

6 CONCLUSÕES

Acredita-se que não seja possível começar um trabalho com um processo ainda totalmente desconhecido, mas a medida que as lacunas são identificadas, torna-se mais real a possibilidade de melhorias.

Com relação aos dados levantados e as análises realizadas pode-se identificar que as principais lacunas do setor de Compras estão na agilidade dos processos e na necessidade de economicidade, especialmente no que se refere à impressão dos documentos.

Já no setor de Gestão de Pessoas verificou-se que nem todos os processos possuem um fluxo, e isso se deve provavelmente aos inúmeros processos desse setor e também devido à situação de que alguns processos ainda não se efetivaram, por não acontecer tal demanda no câmpus estudado. Um exemplo é a aposentadoria, o que está relacionado, provavelmente, ao fato de que se trata de um câmpus novo, com servidores que não têm o tempo de serviço suficiente para se aposentarem.

Uma outra situação verificada no setor de Gestão de Pessoas é a demanda gigantesca de processos que tomam conta de praticamente todo o trabalho dos servidores, dificultando assim a atuação, considerada mais importante do setor, que seria a realização efetiva da demanda de “Gestão de Pessoas”, ou seja, questões relacionadas à qualidade de vida do setor. E o que se observa é que isso fica em segundo plano, já que as demandas mais operacionais são muitas e consomem muito tempo de trabalho.

De qualquer forma, um dado importante é que ambos os setores possuem uma boa organização, com processos, alguns manuais implantados e uma boa relação entre a equipe, o que facilita a comunicação e certamente contribui para as melhorias contínuas e para a

superação de desafios que surgem, considerando que os diálogos, especialmente nestas situações são fundamentais.

Portanto, verifica-se que a efetividade do setor está assegurada no comprometimento com a missão institucional, na responsabilidade com o cumprimento dos prazos e na legalidade com que se realizam os processos. Ambos os setores também se apresentam eficientes quanto à organização e planejamento do setor e quanto a comunicação com a equipe. Para o setor de Compras, o desafio maior é a agilidade e economicidade. Para o setor de gestão de Pessoas, o desafio é a atuação menos operacional e mais voltada à qualidade de vida dos servidores. Por isso, essa pesquisa abre a possibilidade para que outros aspectos sejam explorados, considerando até mesmo estes setores como referências para outros grupos de trabalho que atuam com inúmeros processos e que exigem tanta responsabilidade legal.

REFERÊNCIAS

BERSSANETI, Fernando Tobal; BOUER, Gregório. **Qualidade: conceitos e aplicações em produtos, projetos e processos**. [S.l: s.n.], 2013.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 30 nov. 2020.

_____. **Lei Federal nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999**. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19784.htm>. Acesso em: 30 nov. 2020.

EVANGELISTA, Lúcio. **Controle Social Versus Transparência Pública: Uma Questão De Cidadania**. Brasília/DF. 2010.

FERREIRA, Helaine Cristina de Sales. Et al. **Direito administrativo: transparência pública e controle social nas licitações, uma questão de cidadania**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 03, Ed. 10, Vol. 03, pp. 78-104 Outubro de 2018. ISSN:2448-0959. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/controle-social#1-ADMINISTRACAO-PUBLICA?pdf=21479>. Acesso em: 21 out. 2020

GREGORIUS, Marcio Rosni. **A administração pública e suas funções**. Disponível em: <https://marciorosni.jusbrasil.com.br/artigos/195654350/a-administracao-publica-e-suas-funcoes>. Acesso: 30 nov. 2020.

IFSC-INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA. Plano de Desenvolvimento Institucional. 2020. Disponível em:

<https://www.ifsc.edu.br/pdi-2020-2024>. Acesso em: 24 set. 2020.

_____. Conselho Superior. Resolução nº 32, de 2019. **Regimento Interno do câmpus Jaraguá do Sul-Rau**, Florianópolis, SC, 26 de fevereiro de 2018. Disponível em: https://www.ifsc.edu.br/documents/35945/1614149/CONSUP_Resolucao32_2019_Regimento_Interno_Jaragua_do_Sul_RAU+%281%29.pdf/aa11f112-46f0-4e0d-9633-13b216187c04. Acesso em: 24 set.2020.

OTANI, Nilo. **Metodologia de Pesquisa** – Cap. 1. Curso de Especialização em Gestão Pública na Educação Profissional e Tecnológica. Disponível em: <https://moodle.ead.ifsc.edu.br/mod/book/view.php?id=69129>. Acesso em: 29 set. 2020.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SAVEDRA, V. C. G.; Legramanti, G. P. H.. **Mapeamento de processos de compras: aperfeiçoamento e ajustes para possibilitar o envolvimento de áreas finalísticas na gestão de compras e materiais no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina - IFSC Campus Florianópolis Continente**. Disponível em: <https://repositorio.ifsc.edu.br/handle/123456789/1415?show=full>. Acesso em: 07 out de 2020.

SILVA, S. F. P. **Gestão por competências e Gestão por processos**. Curso de Especialização em Gestão Pública na Educação Profissional e Tecnológica. Disponível em: file:///C:/Users/LENOVO/Downloads/Livro_%20Gest%C3%A3o%20por%20compet%C3%A2ncias%20e%20Gest%C3%A3o%20por%20processos.pdf. Acesso em: 07 out. 2020.

SOUZA, Daniele Gonçalves de. **Metodologia de mapeamento para gestão de processos**. Porto Alegre – RS, 2014. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2014. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/139426/000989851.pdf?sequence=1>. Acesso em: 24 set. 2020.