

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA  
UNIDADE DE PÓS-GRADUAÇÃO, EXTENSÃO E PESQUISA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E TECNOLOGIA EM  
SISTEMAS PRODUTIVOS

LUCIANA DE CASSIA MARANÇATO DEDES

PROPOSTA DE MELHORIA DO DESEMPENHO DO PROCESSO FÉRIAS NA ÁREA  
DE RECURSOS HUMANOS EM UMA MANTENEDORA DE ENSINO PÚBLICO

São Paulo

04/2021

LUCIANA DE CASSIA MARANÇATO DEDES

PROPOSTA DE MELHORIA DO DESEMPENHO DO PROCESSO FÉRIAS NA ÁREA  
DE RECURSOS HUMANOS EM UMA MANTENEDORA DE ENSINO PÚBLICO

Dissertação apresentada como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, no Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos, sob a orientação do Prof. Dr. José Manoel Souza das Neves

São Paulo

04/2021

FICHA ELABORADA PELA BIBLIOTECA NELSON ALVES VIANA  
FATEC-SP / CPS CRB8-8390

D299p      Dedes, Luciana de Cassia Marañato  
Proposta de melhoria do desempenho do processo férias na área de recursos humanos em uma mantenedora de ensino público / Luciana de Cassia Marañato Dedes. – São Paulo: CPS, 2021. 137 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. José Manoel Souza das Neves  
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2021.

1. Business process management. 2. Administração pública. 3. Sistemas produtivos. I. Neves, José Manoel Souza das. II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. III. Título.

LUCIANA DE CASSIA MARANÇATO DEDES

PROPOSTA DE MELHORIA DO DESEMPENHO DO PROCESSO FÉRIAS NA ÁREA  
DE RECURSOS HUMANOS EM UMA MANTENEDORA DE ENSINO PÚBLICO

---

Prof. Dr. José Manoel Souza das Neves

---

Prof. Dr. Herlandi de Souza Andrade

---

Profa. Dra. Marília Macorin de Azevedo

São Paulo, 06 de abril de 2021

Dedico a todos os que acreditam e se  
empenham para tornar a administração pública  
cada vez mais eficiente, eficaz e efetiva.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por seu infinito amor e pelas inúmeras oportunidades que Ele sempre me concede, dentre elas a de cursar o mestrado na Unidade de Pós Graduação, Extensão e Pesquisa do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, que possibilitou muito aprendizado, além, de crescimento pessoal e profissional.

À minha família, meus lindos filhos Luana e Lucca, porque em seus sorrisos minhas energias se renovam, cada noite de sono perdida pra ter mais tempo com vocês valeram muito a pena, porque vocês são minha fonte de força e determinação; meu esposo Elton que me encorajou e apoiou nessa jornada com muito amor, cuidado e paciência, assim como minha mãe Claraci, que em tudo me apoiou, sem todo seu auxílio e dedicação esse sonho não seria possível. Vocês foram fundamentais no alcance desse objetivo.

Ao meu orientador Prof. Dr. José Manoel Souza das Neves, pelo respeito, paciência, disponibilidade, apoio, enfim por me trazer tranquilidade e ânimo nos momentos de angústia e por me orientar neste processo de aprendizagem e pesquisa.

Aos professores do programa de mestrado pelo conhecimento compartilhado, bem como aos professores da banca examinadora do seminário; de qualificação e de defesa, pelas críticas e sugestões que contribuíram com o desenvolvimento e valorização da pesquisa.

A Vicente Mellone Junior – Coordenador Técnico da Unidade de Recursos Humanos e a Ogali Fukushima – Diretora do Departamento de Gestão Estratégica e Funcional que apoiaram, viabilizaram e possibilitaram a realização desse sonho, bem como o desenvolvimento da pesquisa.

A equipe do projeto BPM, em especial a André Renato Alli – Coordenador de Projetos por sua disponibilidade, colaboração, apoio e parceria no compartilhamento de informações e conhecimento.

Aos colegas de trabalho que contribuíram na realização da pesquisa, em especial Ana Paula Farias Burin, Andreia Vieira Fredo, Marcos Paulo Botelho Buch, Renata Costa Lessa,

Claudemir de Oliveira Silva, Michele Mizael Rodrigues e Daiana da Silva Raizaro por terem participado de reuniões, compartilhando conhecimento, dedicando tempo e atenção aos detalhes.

Aos colaboradores da URH que se dispuseram a responder a pesquisa, compartilhando suas percepções.

Se você não pode descrever o que está fazendo  
como um processo, você não sabe o que está  
fazendo.

(William Edwards Deming)



## RESUMO

DEDES, L. de C. M. **Proposta de melhoria do desempenho do processo férias na área de recursos humanos em uma mantenedora de ensino público**. 137 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2021.

O Gerenciamento de Processos de Negócio tem sido impulsionado pela necessidade de organizações conhecerem seus processos, sejam públicas ou privadas, e assim trilharem o caminho da melhoria contínua. O presente trabalho tem por objetivo propor um modelo de implantação do processo Férias em uma Unidade de Recursos Humanos - URH de uma mantenedora de ensino público com vistas a melhoria de desempenho. A fundamentação teórica abordou assuntos relativos à administração pública, *Business Process Management* – BPM, fatores críticos de sucesso no BPM e desempenho de processos. Foi utilizada abordagem qualitativa e quantitativa, por meio de pesquisa prescritiva no uso do método *Design Science Research*, tendo a coleta de dados sido realizada por meio de pesquisa documental, observação direta, entrevistas e levantamento *survey*, possibilitando compreender o desenvolvimento do Projeto BPM na URH; identificar os benefícios e as dificuldades enfrentadas e construir no Bizagi o modelo ponta a ponta do processo férias. Os principais resultados do estudo apontam que a ausência de indicadores de desempenho na implantação do Projeto BPM na URH impede gerenciamento adequado dos processos, contudo, o BPM trouxe uma visão holística de seus processos e engajou os colaboradores na busca da melhoria contínua, porém, não houve a implementação dos processos remodelados o que pode acarretar desmotivação e perda de recursos. A proposta de remodelagem do processo férias foi validada e sendo implantada, contribuirá com a melhoria do desempenho organizacional.

**Palavras-chave:** *Business Process Management*. Administração Pública. Sistemas Produtivos.

## ABSTRACT

DEDES, L. de C. M. **Proposal to improve the performance of the vacation process in the area of human resources in a public education maintainer.** 137 f. Dissertation (Professional Master in Management and Technology in Productive Systems). State Center for Technological Education Paula Souza, São Paulo, 2021.

Business Process Management has been driven by the need for organizations to know their processes, whether public or private, and thus follow the path of continuous improvement. The present work aims to propose a model for the implementation of the Vacation process in a Human Resources Unit - HRU of a public education maintainer with a view to improving performance. The theoretical foundation addressed issues related to public administration, Business Process Management - BPM, critical factors of success in BPM and process performance. A qualitative and quantitative approach was used, through prescriptive research in the use of the Design Science Research method, and data collection was performed through documentary research, direct observation, interviews and survey, making it possible to understand the development of the BPM Project in the HRU; identify the benefits and difficulties faced and build in Bizagi the end-to-end model of the vacation process. The main results of the study point out that the absence of performance indicators in the implementation of the BPM Project in the HRU prevents proper management of processes, however, BPM brought a holistic view of its processes and engaged employees in the search for continuous improvement, however, it did not there was the implementation of the remodeled processes, which can cause demotivation and loss of resources. The proposal to remodel the vacation process has been validated and being implemented, will contribute to the improvement of organizational performance.

Keywords: Business Process Management. Public Administration. Productive Systems.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1:	Vantagens e desvantagens da burocracia .....	19
Quadro 2:	Controle administrativo .....	24
Quadro 3:	Características das férias – celetista e autárquico .....	26
Quadro 4:	Resultados esperados da modelagem .....	38
Quadro 5:	Métodos de levantamento de informações .....	41
Quadro 6:	Análise genérica da realidade governamental .....	42
Quadro 7:	Fatores críticos de sucesso .....	45
Quadro 8:	Fatores críticos de sucesso na administração pública .....	46
Quadro 9:	Dificuldades em iniciativas BPM .....	47
Quadro 10:	Benefícios de BPM .....	48
Quadro 11:	Benefícios e dificuldades na implementação do BPM na AP .....	49
Quadro 12:	Características e finalidade dos indicadores .....	50
Quadro 13:	Sete desperdícios <i>Lean</i> .....	52
Quadro 14:	Características metodológicas .....	54
Quadro 15:	Métodos utilizados para validação da proposta .....	58
Quadro 16:	Coordenador de Projetos URH – Regionalização .....	62
Quadro 17:	Premissas e restrições do projeto BPM na URH .....	67
Quadro 18:	Fases, atividades e entregas do projeto BPM na URH .....	67
Quadro 19:	Atribuições dos projetos .....	69
Quadro 20:	Escopo da abordagem SIPOC utilizada no projeto .....	72
Quadro 21:	Demonstração da análise do Diagrama de Yshikawa .....	78
Quadro 22:	Férias CLT e Autárquico – CEETEPS .....	95
Quadro 23:	Sete desperdícios Lean X processo de férias remodelado .....	101
Quadro 24:	Propostas e objetivos .....	102

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1:	Valor de referência do alfa de Cronbach .....	57
Tabela 2:	Demonstração da análise da matriz GUT .....	77
Tabela 3:	Atuação no projeto BPM na URH .....	85
Tabela 4:	Interpretação e resultados – objetivos do projeto BPM na URH .....	86
Tabela 5:	Interpretação e resultados – situação atual do BPM na URH .....	87
Tabela 6:	Interpretação e resultados – implementação do BPM na URH .....	88
Tabela 7:	Interpretação e resultados – benefícios advindos do projeto BPM .....	89
Tabela 8:	Interpretação e resultados – dificuldades enfrentadas no projeto BPM .....	90
Tabela 9:	Compilado dos resultados de alta dispersão .....	91
Tabela 10:	Compilado dos resultados de média dispersão .....	92

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	Administração pública atual .....	20
Figura 2:	Administração pública eficiente, eficaz e efetiva .....	23
Figura 3:	Fluxo de Concessão de Férias .....	27
Figura 4:	Visualização gráfica simplificada do processo .....	29
Figura 5:	Classificação dos processos .....	30
Figura 6:	Representação hierárquica e conceitual dos níveis de processos .....	31
Figura 7:	Processo sob controle .....	32
Figura 8:	Ciclo de vida típico para processos com comportamento previsível .....	34
Figura 9:	Da imobilização à internalização da mudança .....	35
Figura 10:	Desenho da Pesquisa por meio da DSR .....	55
Figura 11:	Inter-relacionamento dos projetos do BPM .....	70
Figura 12:	Representação do processo de cadastro do PIS/PASEP ( <i>As Is</i> ) .....	71
Figura 13:	Quantitativo dos processos mapeados .....	72
Figura 14:	Conceitos e representação da construção do macroprocesso .....	74
Figura 15:	Identificação dos macroprocessos da URH e seus quantitativos .....	74
Figura 16:	Estrutura conceitual da matriz GUT .....	76
Figura 17:	Estrutura conceitual do Diagrama de Ishikawa .....	78
Figura 18:	Efetividade da pesquisa .....	85
Figura 19:	Lançamento geral de férias .....	97
Figura 20:	Lançamento de férias – docente .....	97
Figura 21:	Lançamento de férias – administrativo .....	98

## LISTA DE SIGLAS

AP	Administração Pública
BPM	<i>Business Process Management</i>
CEETEPS	Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
CETEC	Unidade de Ensino Médio e Técnico
CESU	Unidade de Ensino Superior de Graduação
CPS	Centro Paula Souza
DGEF	Departamento de Gestão Estratégica e Funcional
DGFP	Departamento de Gestão de Folha de Pagamento
DSR	<i>Design Science Research</i>
ETEC	Escola Técnica
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
FATEC	Faculdade de Tecnologia
NMP	Núcleo de Movimentação de Pessoal
SigURH	Sistema Integrado de Gestão da Unidade de Recursos Humanos
URH	Unidade de Recursos Humanos

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	15
<b>1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA</b>	18
1.1 Princípios constitucionais	21
1.2 Eficiência, eficácia e efetividade	22
1.3 Recursos humanos na administração pública	24
1.3.1 <i>Processo férias</i>	25
<b>2 BUSINESS PROCESS MANAGEMENT - BPM</b>	29
2.1 Modelagem de processos	35
2.2 Análise de processos	39
2.3 BPM e a administração pública	41
2.4 Fatores críticos de sucesso no BPM	44
2.4.1 <i>Benefícios e dificuldades na implementação BPM</i>	47
2.5 Desempenho de processos	50
<b>3 MÉTODO DE PESQUISA</b>	53
<b>4 APRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO</b>	59
4.1 Direcionadores estratégicos do CEETEPS	59
4.2 Unidade de recursos humanos do CEETEPS	61
4.2.1 <i>Processo férias - URH</i>	62
<b>5 RESULTADOS E ANÁLISES</b>	64
5.1 Pesquisa documental	64
5.1.1 <i>Visão geral do projeto BPM na URH</i>	64
5.1.1.1 <i>O eSocial, a URH e o BPM</i>	68
5.1.2 <i>Mapeamento de processos URH</i>	70
5.1.3 <i>Análise crítica dos processos URH</i>	75
5.1.4 <i>Compilado da análise da pesquisa documental (síntese)</i>	80
5.2 Entrevistas informais e projetivas	82
5.3 Pesquisa de percepção dos colaboradores da URH	84
5.3.1 <i>Análise dos dados pelo coeficiente de variação</i>	86
<b>6. PROPOSTA DE REMODELAGEM DO PROCESSO FÉRIAS</b>	94
6.1 Análise do estado atual	94
6.2 Proposta de remodelagem para o estado futuro	98
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	103

<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>106</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA .....</b>	<b>112</b>
<b>APÊNDICE B – PROPOSTA FUTURA PARA O PROCESSO FÉRIAS .....</b>	<b>116</b>
<b>APÊNDICE C – DESCRITIVO DO PROCESSO FÉRIAS .....</b>	<b>120</b>
<b>ANEXO A – AUTORIZAÇÃO .....</b>	<b>137</b>



## INTRODUÇÃO

Estruturar os processos, melhorar a qualidade e aumentar a transparência são desafios comuns às instituições públicas que se deparam com inúmeras barreiras relativas à multiplicidade de métodos, sistemas e informações inadequadas, desordenadas ou não padronizadas, acarretando o distanciamento do cumprimento dos objetivos estratégicos da organização.

Diante desse cenário, o *Business Process Management* - BPM surge como uma alternativa à complexidade e especificidades das organizações que buscam melhorar seu desempenho, considerando que Rubens e Olavsrud (2021) o aponta como a prática de descobrir e controlar processos de modo que estejam alinhados aos objetivos do negócio, conforme se dá sua evolução.

As instituições devem ter processos estáveis e seus colaboradores devem estar engajados e comprometidos com a melhoria contínua do desempenho organizacional (CARNEIRO, 2018).

Neste sentido, Fleischmann *et al.* (2020) afirmam que a clareza com que a instituição define seus processos e a consistência com que os implementa em suas ações diárias, determina o quão eficaz ela será.

Nogueira, Gonçalves e Campos (2018) apontam que o BPM é muito utilizado no setor privado, porém, não tem uma vasta utilização no setor público. Essa situação também é confirmada na pesquisa realizada por Van Looy e Van den Bergh (2019), quando identificam que a capacidade de adoção do BPM é significativamente superior na iniciativa privada.

Aganette, Teixeira e Aganette (2018) enfatizam que todas as organizações necessitam de informações para executar seus processos diários, demandando informações organizadas, padronizadas e de fácil acesso e recuperação, contudo, para se obter o entendimento e o conhecimento do processo de negócio se faz necessário obter uma visão crítica que resulte em melhorias contínuas.

Em contribuição, Oliveira (2018) indica que fornecer informações da execução dos processos é o objetivo principal da implantação de iniciativas BPM, possibilitando

melhorias ao longo do processo e na tomada de decisão.

Considerando que os esforços da organização como um todo, devem convergir para o alcance do proposto em seu planejamento estratégico, visando a excelência organizacional, conforme apontado por Oliveira (2018), a abordagem BPM desenvolvida na Unidade de Recursos Humanos – URH do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – CEETEPS, que é uma autarquia do Estado de São Paulo e mantenedora de ensino público, será a base para elaboração de uma proposta para implantação do processo.

Neste sentido, Aganette, Teixeira e Aganette (2018) apontam que o entendimento e o conhecimento das diretrizes apontadas pelo planejamento do projeto, contemplando todas as fases, são determinantes para uma visão holística, além de possibilitar abordagem segura na previsão e implantação de solução tecnológica aderente ao negócio e fortalecer a gestão pública, conforme Costa *et al.* (2018), tendo em vista que o apego excessivo à burocracia tão característico em instituições públicas pode dificultar a administração dos processos de modo adequado, como apontado por Oliveira (2009).

Em contribuição, Zelt, Schmiedel e Vom Brocke (2018) reforçam que há diferentes práticas de gerenciamento de processos, contudo, o gerente de processo não deve usar uma abordagem única para todos os tipos de processo e sim derivar de acordo com o processo, examinando seus requisitos e capacidade de processar a informação.

Para este trabalho, foi escolhido o processo Férias por sua função contínua e relevante na rotina da área de recursos humanos, pois envolve todos os colaboradores e as 297 unidades da organização pesquisada. A motivação foi decorrente da necessidade de aprimorar, padronizar e otimizar as atividades, a fim de integrar procedimentos entre departamentos da própria URH; melhorar a comunicação entre URH e demais coordenadorias; dar mais autonomia ao servidor e controlar o desenvolvimento das atividades, garantindo o atendimento da legislação vigente.

Os principais problemas identificados junto aos departamentos da URH que atuam diretamente no processo Férias são relativos à dificuldade: para controlar o período aquisitivo; no controle da fruição dentro do período concessivo; para identificar se houve a correta apuração das faltas, licenças e/ou afastamentos que interferem nas férias e para controlar o correto fracionamento das férias de modo que contabilize 30 dias de férias nos moldes constantes na legislação, bem como a ausência de documentos ou assinaturas.

Diante do exposto o trabalho busca responder: Como propor um modelo de implantação do processo Férias em uma Unidade de Recursos Humanos de uma mantenedora de ensino público com vistas a melhoria de desempenho?

Neste sentido, o objetivo geral é propor um modelo de implantação do processo Férias em uma Unidade de Recursos Humanos de uma mantenedora de ensino público com vistas a melhoria de desempenho. Para seu alcance foram definidos os seguintes objetivos específicos: descrever, analisar as etapas e o desenvolvimento do Projeto BPM em uma Unidade de Recursos Humanos e identificar os benefícios e as dificuldades enfrentadas na percepção dos participantes (colaboradores, gerentes e coordenadores do Projeto BPM).

Em síntese, otimizar o processo, eliminando retrabalhos e minimizando falhas; reduzir o ciclo de duração do processo e contribuir para a melhoria contínua, possibilitando a criação de um ciclo de evolução permanente são os resultados que se espera alcançar com a implantação da proposta na URH.

De modo amplo, além de apresentar contribuições à instituição, a produção será útil às demais organizações públicas como modelo para análise da metodologia utilizada na unidade, considerando ainda as melhorias e dificuldades enfrentadas pela equipe no processo inicial de implantação do BPM, possibilitando impactar positivamente a sociedade de modo geral.

Há que se considerar ainda que a melhoria no desempenho dos processos, possibilita ganho econômico uma vez que minimiza ou elimina o desperdício de recursos e possibilita que os esforços sejam mais efetivos de modo que produzam maior valor ao cidadão-cliente e consequentemente à sociedade.

## 1. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Paludo (2013) aponta que a história da Administração, ciência na qual as organizações são tratadas, remonta ao ano 5000 a.C. sendo sua base o alcance de objetivos por meio de ações corretamente calculadas, já a Administração Pública pode ser conceituada relacionando a ciência administrativa aplicada nas Administrações direta e indireta do Governo Federal, Estadual e Municipal e, a ciência jurídica que refere-se às atividades legalmente desenvolvidas por entes públicos que prestam serviços ao Estado e à sociedade, visando o bem comum.

Oliveira (2014, p.4), define a Administração Pública como um:

processo estruturado de planejamento, organização, orientação, execução, avaliação e aprimoramento das atividades da instituição pública no direcionamento para atender às necessidades dos cidadãos da comunidade, visando ao bem comum.

Já Mazza (2015, p. 54 e 55) afirma que há diferentes sentidos para aplicação da expressão Administração Pública, distinguindo as iniciais do termo em minúscula e maiúsculas, definindo para tanto que Administração Pública (iniciais maiúsculas) como o “conjunto de órgãos e agentes estatais no exercício da função pública” e administração pública (iniciais minúsculas) como a “atividade consistente na defesa concreta do interesse público”.

Oliveira (2014) analisa os eventos históricos e observa que há pontos comuns na história que afetaram de modo positivo ou negativo a imagem da administração pública.

Paludo (2013), pontua que numa perspectiva histórico evolutiva, três modelos distintos de Administração Pública podem ser observados: patrimonialista, burocrática e gerencial. Neste sentido, Oliveira (2014), pontua que mesmo de forma lenta, os modelos administrativos têm se transformado por uma tentativa de as organizações públicas melhorarem a interação com a comunidade para o qual prestam serviços.

No modelo da administração pública patrimonialista, a maior autoridade do Estado não fazia distinção entre o patrimônio público e privado, e em decorrência desse fato o nepotismo e a corrupção imperavam, pois o Estado era considerado como

propriedade da maior autoridade, cujo poder era oriundo da hereditariedade. O foco desse modelo não era prestar serviços à população e sim atender as necessidades de um seletor grupo, essa realidade perdurou de maneira predominante até a metade do século XIX (PALUDO, 2013).

Segundo Oliveira (2014), entre as décadas de 1930 e 1950, o modelo de administração pública baseada na burocracia foi implementado, baseado no modelo de Max Weber, que segundo Paludo (2013) tinha a finalidade de combater as práticas patrimonialistas.

O Quadro 1, apresenta as principais vantagens e desvantagens da burocracia apontadas por Paludo (2013), que enfatiza a importância de distinguir o modelo burocrático constituído por Weber para garantir a eficiência, das disfunções da burocracia que correspondem aos excessos de regulamentos, regras, papéis, rigidez nos procedimentos e descaso com cidadão.

Quadro 1: Vantagens e desvantagens da burocracia

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens (disfunções)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caráter racional: na tomada de decisões para o uso adequado de recursos no alcance dos objetivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apego exagerado às regras e regulamentos internos: os fins da organização ficam em segundo plano</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meritocracia: sistema de seleção e recompensa de funcionários pela competência e pelo desempenho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalismo exagerado e excesso de papelório: em grande parte são documentos desnecessários</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impessoalidade: perseguir o fim especificado nas normas sem favorecimento ou perseguição</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resistência a mudanças: o servidor sente-se inseguro diante da mudança e se apega as antigas regras</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profissionalização e capacitação: dos servidores, onde passarão a ser especialistas nas atividades exercidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconsideração à pessoa do servidor: olha-se o cargo existente na estrutura hierárquica, sem considerar a pessoa que o ocupa</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Separação público X privado; político X administrativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rigidez e falta de flexibilidade: não permite agilidade afastando a capacidade criativa e a inovação</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconsideração do cidadão: atender a burocracia se torna mais importante que o cidadão</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisões distantes da realidade: decisões da alta administração distantes da execução se tornam inadequadas</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Paludo (2013, p. 64 e 65)

Para Paludo (2013), na administração pública brasileira, a burocracia falhou considerando que não conseguiu ser eficiente e impessoal.

O excesso de formalização, de registros e de rotinas levam a disfunções

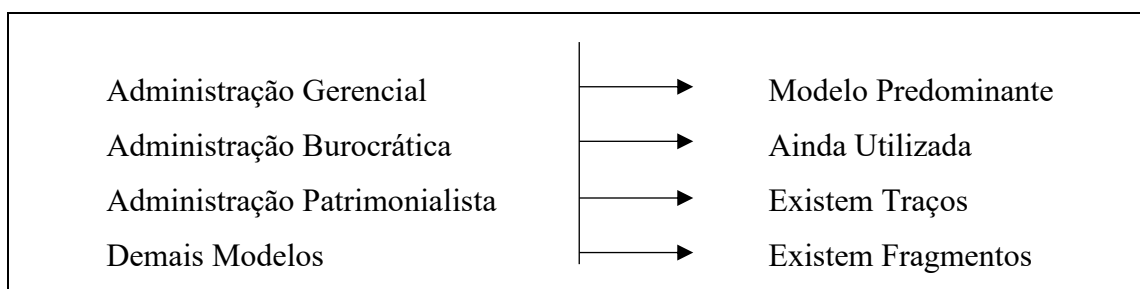
burocráticas e reforça que a negligência dos gestores para realizar a normatização pode acarretar “procedimentos dúbios, ineficientes e prejudiciais à organização e principalmente, aos usuários” (MARTINEZ, 2019, p. 55).

Segundo Oliveira (2014), em meados da década de 1960, os primeiros passos foram dados em direção à reforma administrativa, que segundo Paludo (2013), foi decorrente das mudanças ocorridas no mundo, na sociedade e nas pessoas, gerando no Estado a necessidade de redefinir seu papel, combatendo assim as disfunções da burocracia, portanto, conforme Martinez (2019) o objetivo era flexibilizar e não eliminar o sistema burocrático.

Oriunda da iniciativa privada a administração gerencial, também chamada de nova Administração Pública, foi adaptada à realidade da administração pública e passou a ressignificar o termo “interesse público”, onde passa a ser relacionado com a coletividade e não com o interesse do próprio Estado, onde esse passa a ter suas ações orientadas para o cidadão-cliente, buscando eficiência, redução de custos e aumento da qualidade, abandonando apenas as disfunções encontradas no modelo burocrático e se apoiando em todas as vantagens viabilizadas por ele (PALUDO, 2013).

Numa perspectiva mundial, Paludo (2013) afirma que o modelo vigente é o gerencial, porém, no Brasil ainda se encontra em fase de implementação, conforme Figura 1, corroborando com Marconi (2003) quando aponta que as reformas para buscar o modelo gerencial, ainda estão distantes de uma conclusão. Oliveira (2014), pontua que nas décadas de 1990 e 2010 ocorreram tentativas de realizar uma reforma administrativa, mas os resultados ainda são inadequados, considerando o distanciamento entre a administração pública e a sociedade, a quem deve servir preferencialmente com qualidade e humildade.

Figura 1: Administração pública atual



Fonte: Paludo (2013, p. 50)

Em que pese o modelo público brasileiro ser predominantemente gerencial, a administração burocrática ainda está presente no âmbito estratégico do Estado e em muitas organizações públicas e há traços patrimonialistas de administração também na atualidade, portanto, atualmente há fragmentos de todos os modelos em todas as esferas da administração, seja Federal, Estadual ou Municipal (PALUDO, 2013).

## **1.1 Princípios constitucionais**

O artigo 37, da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, estabelece os seguintes princípios administrativos:

A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (...)

Cada um dos princípios, foram conceituados por Mazza (2015), os quais explicitaremos nos parágrafos a seguir.

Quanto ao princípio da legalidade, a Administração Pública está subordinada à vontade popular, portanto, a lei deve ser obrigatoriamente respeitada, em detrimento da vontade da administração ou dos agentes públicos.

O princípio da impessoalidade está atrelado ao dever da imparcialidade na defesa do interesse público, de modo que discriminações ou privilégios não sejam indevidamente dispensados no exercício da função. Outro aspecto importante desse princípio é relativo à atuação dos agentes públicos, pois suas ações são atribuídas ao Estado.

No que tange a moralidade, esse princípio não impõe o atendimento à moral comum existente na sociedade, mas exige respeito a padrões éticos, de boa-fé, honestidade, decoro, lealdade e probidade na prática diária da boa administração, mesmo que não sejam impostos pela lei.

A publicidade como princípio administrativo tem como dever a divulgação oficial de atos administrativos, possibilitando ao indivíduo o livre acesso a informações que sejam de seu interesse, bem como a transparência nos atos administrativos.

O princípio da eficiência, passou a integrar a Constituição Federal, por meio da

Emenda Constitucional nº 19, de 1998, sendo um dos pilares da Reforma Administrativa que busca implementar o modelo gerencial, que visa o controle dos resultados. Nessa concepção, a eficiência consiste na busca da Administração por melhores resultados garantindo a aplicação da lei, prestando serviços com qualidade e rapidez, correspondendo o direito dos usuários.

## **1.2 Eficiência, eficácia e efetividade**

De um modo geral, uma das principais críticas à Administração Pública está relacionada a morosidade em seus processos e a falta de apresentação de resultados desejados pela sociedade (OLIVEIRA, 2014).

Para se alcançar o desejado por todos, deve-se a princípio entender qual a representatividade da eficiência, eficácia e efetividade na administração pública.

A eficiência é a adequada obtenção de resultados por meio da utilização dos recursos (humanos, financeiros, tecnológicos, materiais e equipamentos), de modo que as atividades sejam adequadamente realizadas; os problemas sejam resolvidos; a aplicação dos recursos seja salvaguardada; os deveres e responsabilidades sejam cumpridos e os custos sejam reduzidos (OLIVEIRA, 2014).

A eficácia é a contribuição de cada órgão público para o alcance dos objetivos estabelecidos, de modo prático é fazer o que precisa ser feito; apresentar alternativas às situações que possam surgir; maximizar o uso dos recursos; alcançar os resultados esperados do planejamento institucional e aumentar os resultados institucionais, no que tange a qualidade, produtividade, lucratividade, rentabilidade (OLIVEIRA, 2014).

A efetividade é o equilíbrio entre os objetivos propostos e os resultados alcançados, quando mantém seus produtos e serviços na comunidade e apresenta resultados positivos e permanentes ao longo do tempo (OLIVEIRA, 2014).

Em síntese, Mazza (2015) aponta que, o modo pelo qual a função administrativa é exercida seria a eficiência; os meios e instrumentos utilizados pelo agente são atribuídos a eficácia e os resultados da atuação estão associados à efetividade.

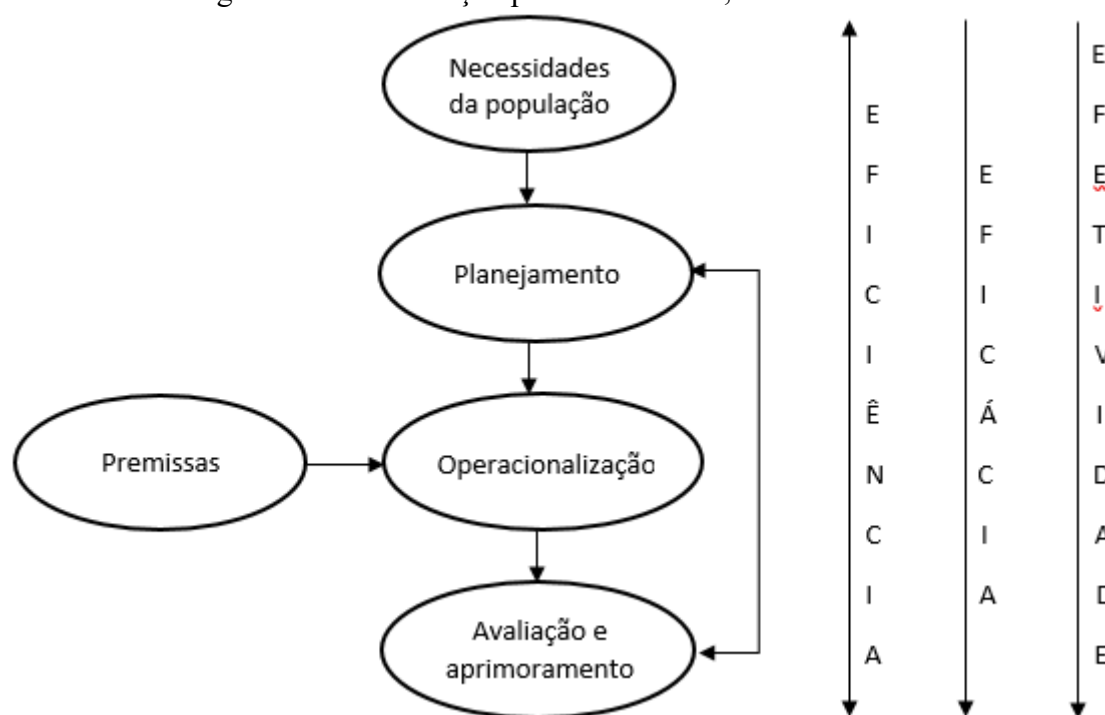
Paludo (2013), aborda a questão da eficiência, da eficácia e da efetividade como



parte de critérios ou padrões utilizados para avaliar os resultados da administração, considerando que os critérios apontam como deveria ser a gestão e seus indicadores são os parâmetros utilizados para identificar e medir aspectos relacionados ao desempenho ou resultados.

Para Oliveira (2014), o desenvolvimento de uma metodologia estruturada é a resposta para consolidar a eficiência, a eficácia e a efetividade da administração pública, devendo seu modelo ideal apresentar sempre com qualidade, no mínimo alguns temas essenciais: efetivo conhecimento das necessidades da população; planejamento das atividades a serem realizadas para atender as necessidades identificadas; operacionalização das atividades e, avaliação e aprimoramento da operacionalização, onde a Figura 2 representa essa estrutura.

Figura 2: Administração pública eficiente, eficaz e efetiva



Fonte: Oliveira (2014, p. 290)

Ainda neste sentido, Paludo (2013), aponta que na perspectiva do controle administrativo o foco é diferenciado para cada nível da organização, conforme apresentado no Quadro 2, porém, na prática são interligados e inter-relacionados.

Quadro 2: Controle administrativo

Controle	Perspectiva	Abrangência	Foco
Institucional/ Estratégico/ Organizacional	Longo prazo, objetivos gerais, sustentabilidade	Genérico, toda a organização	Efetividade
Intermediário/ Tático/ Gerencial	Médio prazo, metas e objetivos específicos	Específico, setor ou área	Eficácia
Operacional	Curto prazo, execução	Detalhado, atividades/tarefas	Eficiência

Fonte: Paludo (2013, p. 415)

A finalidade do controle administrativo é comparar o planejado, os objetivos, os resultados pretendidos e alcançados, para então avaliar o desempenho do processo com o objetivo de assegurar bons resultados à melhoria contínua do processo de administrar (PALUDO, 2013).

### 1.3 Recursos humanos na administração pública

Marconi (2003), aponta como características das áreas de Recursos Humanos dos órgãos públicos brasileiro: cumprimento de seu papel tradicional relativo ao processamento de rotinas administrativas e a proposição regras e regulamentos; falta de definição de diretrizes gerais e informatização, faz com que mantenha uma imagem burocrática, atrelada à ineficiência; gerenciamento reativo, respondendo às demandas das áreas e dos funcionários; gerencia a solução de problemas emergenciais, priorizando as tarefas rotineiras em detrimento das estratégicas; atendimento pontual às demandas das categorias que possuem maior poder de pressão.

Em contribuição Bergue *et al.* (2010 *apud* TEIXEIRA, SALOMÃO e NASCIMENTO, 2010, p. 46), salientam que a gestão de recursos humanos na maioria dos órgãos públicos brasileiros é condicionada por algumas características, tais como: rigidez imposta pela legislação; desvinculação da visão do cidadão-cliente; pouca ênfase no desempenho; remuneração independente de desempenho; inércia gerencial; pouca preocupação com a gestão; rotatividade na chefia; gratificação distorcida e utilizada como remuneração.

Em resposta a esse cenário, muitos especialistas defendem a gestão estratégica dos

recursos humanos, que busca aumentar a habilidade dos servidores e do próprio órgão, por meio da definição de políticas e diretrizes que possibilitem o alcance dos objetivos organizacionais (MARCONI, 2003).

A evolução do modelo operacional para estratégico e flexível faz com que novos papéis profissionais sejam adotados pelos gestores, tornando o RH parceiro da organização, fazendo com que as políticas de RH correspondam às políticas organizacionais (HOPNER *et al.*, 2008).

Marconi (2003) enfatiza a importância de compreender que o objetivo da política de recursos humanos na área pública está atrelado a atuação eficiente e motivada em um modelo de gestão que foca no alcance de resultados e atendimento satisfatório do cidadão diante de um cenário de restrições orçamentárias, como o atual.

### *1.3.1 Processo férias*

Dentre os inúmeros processos inseridos na rotina da área de Recursos Humanos, será especificamente abordado o processo férias por ser objeto de estudo central na elaboração da remodelagem proposta neste trabalho.

O processo compreende as etapas necessárias para permitir que o trabalhador possa gozar as férias a que tem direito, contemplando do planejamento à concessão, incluindo o pagamento por parte do empregador e a efetiva fruição pelo colaborador.

As férias anuais remuneradas, acrescida de no mínimo um terço do salário normal, são um direito dos trabalhadores garantido pelo inciso XVII, do artigo 7º da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.

Na administração pública do Estado de São Paulo, os colaboradores são contratados por meio do regime celetista ou do regime estatutário.

Se admitido pelo regime celetista o empregado, após cada período de 12 meses (período aquisitivo) terá direito, em caso de frequência regular, à fruição de 30 dias de férias, podendo o direito ser perdido ou reduzido proporcionalmente em caso de faltas, de acordo com o disposto na Consolidação das Leis do Trabalho – CLT (BRASIL, 1943).

Tendo sido contratado pelo regime estatutário, o servidor terá direito a 30 dias de férias, em caso de frequência regular no exercício anterior, podendo o direito ser reduzido para 20 dias, conforme estabelecido na Lei nº 10.261, de 28 de outubro de 1968, e suas atualizações, contudo suas disposições não se aplicam a autarquias, entidades paraestatais e serviços públicos de natureza industrial (SÃO PAULO, 1968).

No que se refere ao Centro Paula Souza, autarquia do Estado de São Paulo, o regime celetista está em vigor e o estatutário (autárquico) não mais vigora, porém, permanece em decorrência dos que foram anteriormente admitidos nessa condição, e conforme CEETEPS (1985), os servidores autárquicos são regidos pelo Estatuto dos Servidores Técnicos e Administrativos do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – ESCEPS, aprovado por meio da Resolução UNESP nº 73, de 27 de novembro de 1985.

Cada regime, possui regras distintas para análise, concessão e fruição das férias, tendo em situação regular, as principais características apresentadas no Quadro 3.

Quadro 3: Características das férias - celetista e autárquico

<b>Característica</b>	<b>Celetista</b>	<b>Autárquico</b>
Direito	Após 12 meses do ingresso.	Após 12 meses do ingresso.
Fruição	12 meses subsequentes à aquisição do direito.	Após adquirir o direito, deve ocorrer dentro do ano.
Fracionamento	De uma só vez ou em até 3 períodos, onde um não pode ser inferior a 14 dias corridos e os demais a 5 dias.	De uma só vez ou em até 2 períodos iguais.
Início	Não deve ser iniciada no período de 2 dias que antecede o feriado ou repouso semanal remunerado.	Dia útil.
Abono Pecuniário	Permitido converter 1/3 do período de férias em dinheiro, se solicitado pelo empregado.	Não há.

Fonte: Brasil (1943), CEETEPS (1985) e São Paulo (1968)

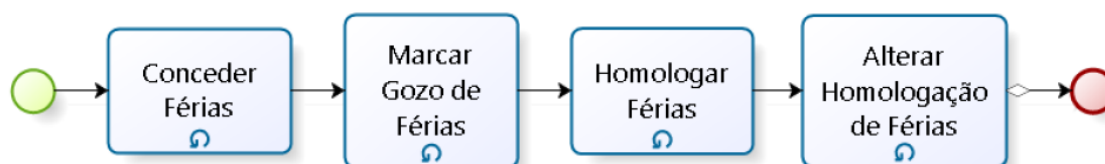
As áreas competentes devem trabalhar para garantir o correto planejamento e controle das férias dos colaboradores, impedindo a ocorrência de fruições ou lançamentos atrasados, duplicados ou indevidos, a fim de atender o previsto na legislação vigente.

Não foram identificadas publicações que contemplassem o processo férias em sua totalidade, ou seja, do planejamento à efetivação, contudo, Gandulfo (2016) e Carneiro

(2018) fizeram análises parciais do processo.

Por meio do método de Mineração de Processos Gandulfo (2016) analisou a etapa nomeada de planejamento e concessão das férias de um Tribunal Federal, que contempla a liberação por parte do RH para que o colaborador agende seu período de fruição e a devida homologação do superior, com posterior solicitação de alteração, quando solicitada pelo interessado ao RH, conforme fluxo de alto nível apresentado na Figura 3 e, identificou volume de retrabalho de 4,3 vezes na tarefa de alteração da homologação das férias, bem como sobrecarga no profissional de RH, considerando que são os únicos que podem efetuar as alterações solicitadas, indicando desperdício de recursos e necessidade de planejamento adequado.

Figura 3: Fluxo de Concessão de Férias



Fonte: Gandulfo (2016, p. 18)

Em análise da etapa de concessão das férias do Instituto Federal do Rio de Janeiro, Carneiro (2018) detectou como principal problema, a ausência de regimento interno, que dificulta a padronização de procedimentos, comumente acarretando preenchimento incorreto de documentos; atrasos decorrentes do transporte (malote) e ausência de documentos, assinaturas e lançamentos de controle. Por meio da aplicação do ciclo PDCA (*Plan, Do, Control e Action*) o processo foi padronizado para ocorrer na seguinte conformidade: servidor preenche formulário de solicitação de férias; solicitação é submetida ao superior imediato para análise e manifestação; após concordância, a solicitação é encaminhada à coordenação de pessoas do respectivo campi para efetuar lançamentos de controle; após o lançamento o formulário é encaminhado à coordenação de cadastro na reitoria para efetuar a inclusão das férias em sistema específico; após lançamento o servidor e o superior imediato são notificados via e-mail e o formulário é arquivado na pasta funcional.

Carneiro (2018), enfatiza que mesmo após a reestruturação do processo, há problemas que ainda persistem, como: ausência de informações, assinaturas e

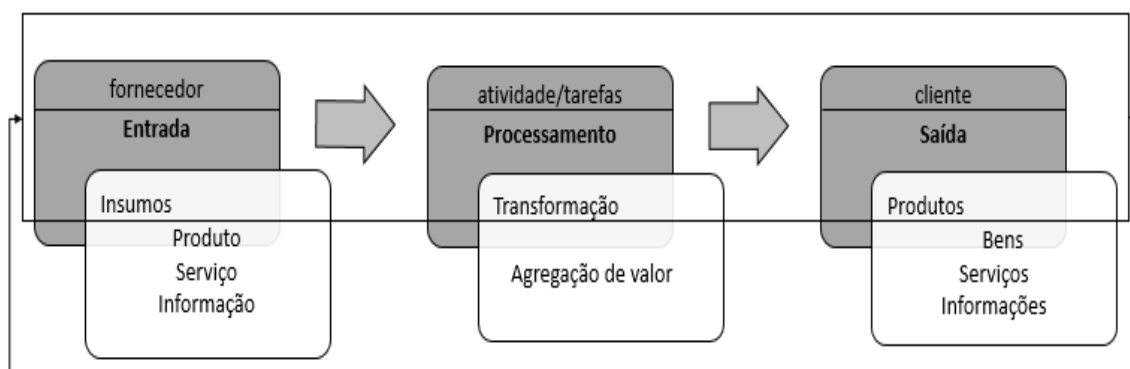
lançamentos de controle; não cumprimento de prazos e a distância dos Campus, bem como não seguir o fluxo entre as áreas, contudo, reforça que é necessário agir de modo proativo para solucionar erros e problemas na busca da melhoria contínua e indica que há proposta de automatização do processo para torná-lo mais ágil e funcional.

## 2. BUSINESS PROCESS MANAGEMENT - BPM

Para conceituar o *Business Process Management* – BPM (Gerenciamento de Processos de Negócios) se faz necessário primeiramente compreender o que são processos, suas classificações e níveis hierárquicos.

Há inúmeras definições e conceitos atribuídos a processos e são minimamente compostos de três elementos, entrada, processamento e saída. De acordo com Paludo (2013), o início do processo é decorrente da identificação de uma necessidade, o processamento concentra as atividades do processo e termina com a entrega de um produto (bens, serviços e informações), conforme representado na Figura 4, que em síntese, já havia sido considerada por Baldam *et al.* (2007), Oliveira (2009), Paim *et al.* (2009).

FIGURA 4: Visualização gráfica simplificada do processo



Fonte: Adaptada de Paludo (2013)

Paim *et al.* (2009) apontam que a organização em movimento é o que caracteriza os processos, que se estruturam para gerar e entregar valor ao cliente.

Em contribuição, Maranhão e Macieira (2010), apontam que o processo materializa a forma do negócio executar o trabalho, sendo representado por um fluxo de atividades, onde os insumos são transformados em produtos e serviços para o cliente, por meio do uso de recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos.

Segundo Brasil (2011, p. 8), “processo é um conjunto de decisões que transformam insumos em valores gerados ao cliente/cidadão”.

A ABPMP (2013, p. 35), define processo como uma “agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados”.

Em suma, Fleischmann *et al.* (2020) apontam que o processo é desencadeado por um evento interno ou externo à organização e a ação coordenada e direcionada para responder a esse evento é denominada de processo.

A ABPMP (2013) classifica o processo de negócio em três tipos, a saber: processo primário; processo de suporte e processo de gerenciamento, conforme representado na Figura 5.

Nos processos primários ou finalísticos, os resultados gerados são diretamente destinados ao cliente final da organização. Já os processos de suporte, secundários ou organizacionais apoiam os processos da organização, sejam primários, de suporte ou gerencial, sendo sua entrega destinada a outros processos e não ao cliente. Os processos gerenciais, assim como os de suporte não entregam valor diretamente ao cliente final, contudo, promovem o funcionamento da organização e estão atrelados às suas diretrizes e estratégias, fazendo com que os esforços sejam direcionados para o alcance de seus objetivos e metas (PAIM *et al.*, 2009; ABPMP, 2013; PALUDO, 2013).

FIGURA 5: Classificação dos processos



Fonte: Elaborada pela autora.

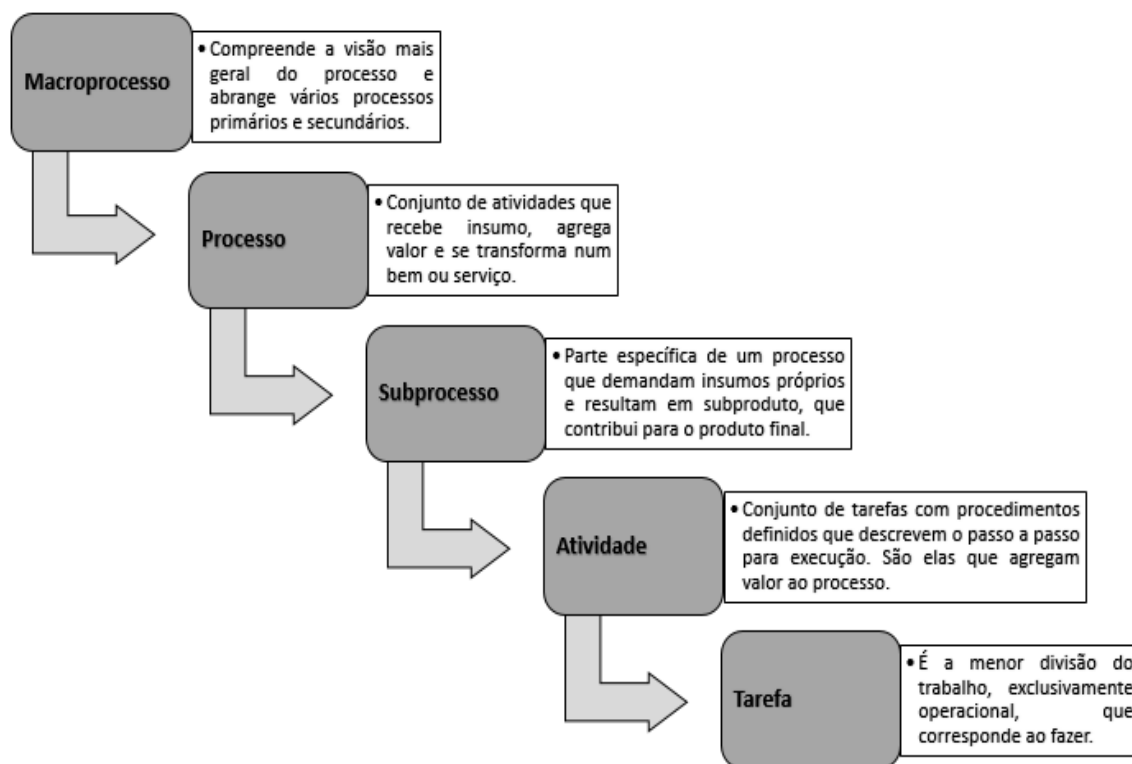


Para Capote (2012), o BPM traz como uma de suas principais mudanças o desacoplamento funcional, onde a organização passa a tratar processos e não mais áreas e funções, portanto, todas as áreas devem ser envolvidas, promovendo visão e gestão interfuncional em prol de seus processos primário, de suporte e gerencial.

Neste sentido Rubens e Olavsrud (2021) enfatizam que a interação dos processos de negócios define o quão flexível, eficiente e ágil uma organização pode ser, considerando que muitas desenvolvem isoladamente seus processos de negócios, sem envolver os outros processos com os quais interage ou não os desenvolvem e estes se constroem da maneira como as coisas sempre foram feitas ou porque algum software determinou.

Os processos ainda possuem diversos níveis, tendo sua representação hierárquica e conceitual apresentada na Figura 6, considerando o proposto por Paludo (2013), os níveis são denominados de macroprocesso; processo; subprocesso; atividade e tarefa. O autor ainda aponta que nos macroprocessos a visão é geral e sem detalhamento; nos processos o nível de detalhamento é intermediário e nas atividades e tarefas o detalhamento é amplo, permitindo que cada detalhe seja visualizado e compreendido.

FIGURA 6: Representação hierárquica e conceitual dos níveis de processos



Fonte: Elaborada pela autora, a partir de Paludo (2013, p. 343 e 344).

Zelt, Schmiedel e Vom Brocke (2018), têm o entendimento de que a base para tomada de decisões estratégicas no gerenciamento de processos organizacionais, está na compreensão das diferenças dos processos a partir dos processos subjacentes e nos requisitos necessários ao processamento da informação, considerando que fornecem novas perspectivas ao gestor.

Os processos adequadamente gerenciados possibilitam sua previsibilidade e segundo Maranhão e Macieira (2010) os processos previsíveis são os que estão sob controle e conforme esquematizado na Figura 7 as entradas são planejadas, as transformações são controladas e as saídas são esperadas.

FIGURA 7: Processo sob controle



Fonte: Maranhão e Macieira (2010, p. 141)

Segundo Maranhão e Macieira (2010), no intuito de garantir o atendimento aos requisitos dos clientes, as atividades que agregam valor são controladas de modo a entregar produtos/serviços de acordo com as necessidades e expectativas.

Quando os processos são controlados algumas características são perceptíveis nas organizações, tais como: os objetivos a serem alcançados são claros e conhecidos pelos que devem contribuir para o seu alcance; há identificação dos processos de trabalho; há indicadores de desempenho no mínimo para os pontos críticos; os indicadores estão alinhados à satisfação dos clientes e aos resultados operacionais e financeiros da organização; esses indicadores embasam a gestão organizacional; os processos de trabalhos são executados pelos colaboradores de modo estruturado, previsível e organizado. Essas características permitem à organização realizar uma gestão organizada e coerente às estratégias e interesses dos *stakeholders* (MARANHÃO e MACIEIRA, 2010).

De modo amplo o BPM é definido pela ABPMP (2013, p.40) como:

...uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta. BPM engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos.

Contudo, Capote (2012) pontua que o BPM não deve ser pensado apenas como diagramas, procedimentos, tecnologias e, sim como uma mudança mental, que nos leva a desenvolver continuamente ações responsáveis no cotidiano que refletem no coletivo. Rubens e Olavsrud (2021), apontam que os processos estão em constante evolução e, portanto, o BPM deve ser uma prática contínua e não um evento isolado.

Maranhão e Macieira (2010) ressaltam que o gerenciamento dos processos implica em enfatizar a melhoria no modo como o trabalho é realizado, contrastando com o enfoque exclusivo no produto ou serviço gerado.

Em contribuição, Paludo (2013, p. 346) afirma que “nenhum processo faz sentido se não atender a necessidade de um cliente – interno ou externo”, e caso não possua essa característica deverá ser extinto, pois se torna um peso que suga os esforços e recursos organizacionais.

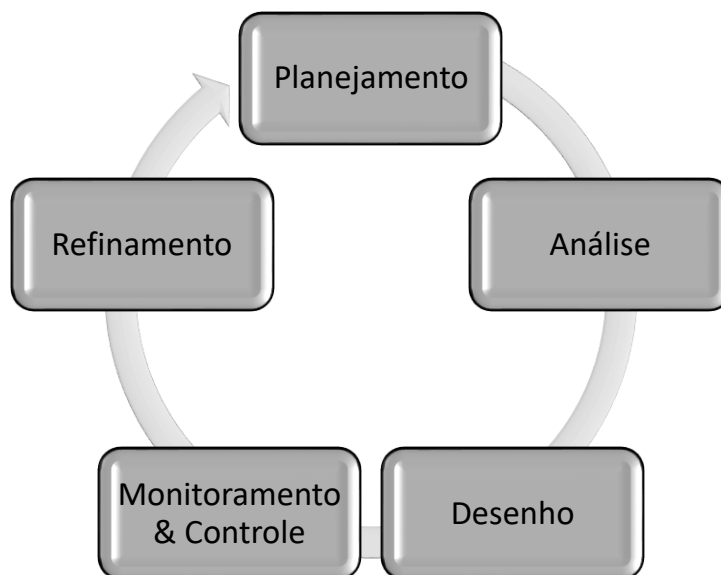
Assim, o BPM se mostra um grande viabilizador da organização, que promove uma administração holística, onde o lucro passa a ser consequência dos processos da empresa e não seu objetivo principal; recursos humanos deixam de ser custo; consumidores se tornam parte da empresa e deixam de ser apenas receita; a organização passa a ser vista como um processo que possui um conjunto de processos interligados, (CAPOTE, 2012).

BPM implica na criação de um ciclo permanente e contínuo de comprometimento organizacional para o gerenciamento dos processos, de modo a assegurar seu alinhamento às estratégias organizacionais e ao foco do cliente, o que inclui a criação de um ciclo de vida contínuo de processos (ABPMP, 2013). Neste sentido, Fleischmann *et al.* (2020) afirmam que os processos devem ser continuamente adaptados ou totalmente redesenhados, considerando que o objetivo é apoiar o modelo de negócio e as estratégias associadas.

Sem ter o propósito de prescrever, a ABPMP (2013) aponta que, num ciclo de

vida BPM típico, há a demanda de algumas fases, conforme representado na Figura 8, tais como planejamento; análise; desenho; implementação; monitoramento e controle e refinamento.

FIGURA 8: Ciclo de vida típico para processos com comportamento previsível



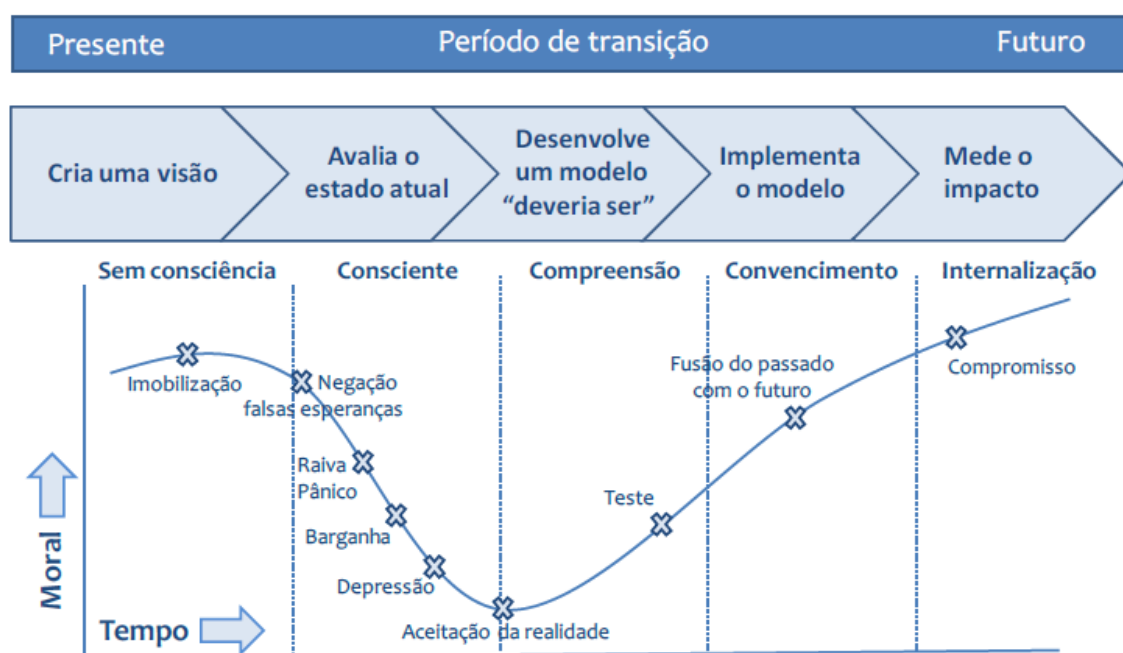
Fonte: ABPMP (2013)

Neste sentido Baldam *et al.* (2007), Valle e Oliveira (2016) consideram no ciclo de vida BPM, etapas como: planejamento do BPM; modelagem e otimização de processos; execução de processos e controle e análise de dados.

A ABPMP (2013), aponta que são inúmeros os modelos existentes com abordagem de um ciclo contínuo, portanto, cada organização deve adotar as etapas que melhor se adequem a sua realidade, considerando que o BPM se estabelece para fazer uma abordagem de gestão integrada, conforme Fleischmann *et al.* (2020).

Segundo a ABPMP (2013) a comunicação adequada e o envolvimento das pessoas são fundamentais para viabilizar o trabalho como um todo, devendo o ciclo apresentado na Figura 9 ser reconhecido em casos de mudanças significativas, considerando que o desconhecido é fonte de temor e desconforto entre as pessoas.

FIGURA 9: Da imobilização à internalização da mudança



Fonte: ABPMP (2013)

Neste sentido Silva (2016), pontua que a gestão participativa permite a criação de um ambiente em que há comprometimento dos funcionários com os objetivos dos processos organizacionais, possibilitando a promoção de impactos significativos na sociedade por meio de sua atuação profissional de modo que seu trabalho seja fonte de realização.

Aganette, Teixeira e Aganette (2018), afirmam que o foco em projetos sempre é dado ao fator humano e enfatizam que se não houver envolvimento das pessoas que lidam com o processo de modo rotineiro não seria possível conhecer as regras de negócio da organização.

## 2.1 Modelagem de processos

A modelagem de processos se estabelece em duas grandes atividades que se dá pela representação dos processos, sendo uma em seu estado atual (*As Is*) e a outra para o estado futuro (*To Be*), numa perspectiva holística ou parcial, demonstrando seu exato funcionamento (BALDAM *et al.*, 2007; ABPMP, 2013).

Neste sentido, Rubens e Olavsrud (2021), enfatizam que o BPM possibilita mapear os processos existentes, para que sejam simplificados ou melhorados, tornando-os mais eficientes.

Valle e Oliveira (2016, p. 41) apontam que a modelagem objetiva “...entender e repensar a empresa, procurando assegurar a mesma visão entre todos os participantes e setores envolvidos no âmbito do modelo em construção...”.

Segundo Baldam *et al.* (2007), Capote (2012), Valle e Oliveira (2016), Rubens e Olavsrud (2021) conhecer e entender o estado atual é indispensável para qualquer projeto de BPM e não pode ser ignorado ou entendido como um desperdício, considerando que é necessário valorizar e respeitar métodos de trabalho e experiências; identificar problemas existentes, o que pode ser melhorado e viabilizar a análise de processos, possibilitando alcançar uma visão de otimização e modelagem de processos para o estado futuro.

Segundo a ABPMP (2013), o processo deve ser representado de forma bem estruturada de modo a garantir visibilidade e detalhamento, onde as tratativas de BPM vão muito além de como o trabalho é realizado, devendo ser considerada todas as demais abordagens (o que; onde; quando; por que; como e por quem) possibilitando e facilitando uma compreensão mais abrangente e contextualizada, adequando-se ao propósito do processo e ao seu uso considerando as necessidades do público-alvo.

Apesar de a modelagem do estado atual e a modelagem do estado futuro ocorrerem em momentos distintos, elas estão intimamente ligadas e ao construir e analisar o *As Is* o *To Be* começa a ser idealizado, sendo que neste o objetivo é melhorar o processo atual, inovar ou questionar sua necessidade e agregação de valor à instituição (BALDAM *et al.*, 2007).

Para Costa *et al.* (2018), a etapa inicial é caracterizada pelo mapeamento de processos, onde as atividades e normas são identificadas para serem posteriormente redesenhadas, possibilitando melhorar o que já existe ou construir algo novo, sendo que no âmbito da Administração Pública, o princípio da impessoalidade é fortalecido nessa etapa, considerando que ao detalhar as atividades o trâmite adequado do processo é viabilizado, assegurando que não haja qualquer obstrução no cumprimento de todas as etapas.

Neste sentido, Sordi (2018) pontua que ao realizar a decomposição do processo, níveis de detalhamento são criados, sendo os do início da decomposição denominados de

macroprocessos, que são seguidos dos processos e seus subprocessos, que são compostos por atividades, conforme representado na Figura 5, do item 1.2, onde é possível analisar e modelar do aspecto geral aos específicos. Este diagrama de decomposição é definido por Baldam *et al.* (2007, p. 66) como “Visão Global de Processos” que auxilia na compreensão do funcionamento organizacional e facilita a visualização da posição de cada processo e colaborador.

Dentre as técnicas utilizadas para realizar o levantamento de processos, Valle e Oliveira (2016) cita que as principais são: entrevista, questionário, *workshop* e observação, sendo a entrevista a mais utilizada.

Essas técnicas podem se valer de inúmeras ferramentas, que segundo a ABPMP (2013) podem ser: quadro branco para desenhar o fluxo do processo com canetas de tinta removível; *flip-chart* para registrar informações ou notas autoadesivas removíveis que possibilitam alterações até chegar numa sequência acordada, devendo os resultados serem transcritos para uma ferramentas de desenho, sendo possível ainda utilizar ferramentas computadorizadas que permitem desenhar, visualizar e alterar o modelo em discussão no momento de sua construção, não sendo necessário transcrever os resultados para outra ferramenta ao término da sessão.

Quanto à abordagens especializadas para modelagem de processos, a ABPMP (2013) apresenta: Cadeia de Valor (visa capturar processos que adicionam valor ao produto ou serviço); SIPOC – *Supplier* - Fornecedor, *Input* - Entrada, *Process* - Processo, *Output* - Saída e *Customer* – Cliente (técnica que permite verificar se as entradas ou saídas de um processo respectivamente correspondem às saídas e entradas de outros processos) e Dinâmica de Sistemas (o enfoque é no desempenho geral da organização, visando uma modelagem completa).

Segundo Baldam *et al.* (2007), há inúmeras metodologias de notações de modelagem utilizadas para a representação gráfica dos processos, porém, as que mais se destacam são: o *Business Processes Modeling Notation* - BPMN que apoia o uso do BPM e representa processos complexos de forma simples e intuitiva e o *Event-driven Processes Chains* - EPC que é objetiva e muito consistente, sendo útil para modelar complexos conjuntos de processos.

Para Capote (2012), o BPMN é incontestavelmente a metodologia mais apropriada para representar processos em seu estado atual ou futuro, sendo uma das mais

utilizadas na administração pública, de acordo com Costa *et al.* (2018).

Os resultados apresentados no Quadro 4, são os apontados por Baldam *et al.* (2007), como o que se espera obter da modelagem.

Quadro 4: Resultados esperados da modelagem

<b>Estado Atual (<i>As Is</i>)</b>	<b>Estado Futuro (<i>To Be</i>)</b>
Modelo do processo em uso	Redesenho do processo ou novo processo
Métricas para embasar melhorias de processos, priorização e análise do <i>To Be</i>	Documentação do processo novo
Métricas do desempenho atual do processo	Requerimento para novas opções observadas
Documentação do que está adequado e o que precisa melhorar	Modelos de simulação
Identificação do que é mais significativo e que pode ser rapidamente implementado	Confirmação de que as expectativas dos envolvidos foram atendidas
Relatório da modelagem (custo e tempo da atividade; competências necessárias; sistemas utilizados; itens de controle; normas e legislações; conceitos e termos adotados no processo; desvios do processo)	Confirmação de alinhamento estratégico
	Relatório do que precisa ser atendido para cumprir o requerimento
	Plano de treinamento e desenvolvimento
	Relatório de impactos dentro e fora da organização
	Detalhamento do plano de comunicação do novo processo

Fonte: Baldam *et al.* (2007)

Embora o BPM seja apoiado por ferramentas de modelagem e fluxo de processo, a maioria dos esforços não são dedicados a aproveitar o conhecimento, o que é crítico se considerar que o fator principal para o sucesso organizacional é o conhecimento (PAPAVASSILIOU *et al.*, 2003). Neste sentido Aganette, Teixeira e Aganette (2018), enfatizam que a informação e o conhecimento são recursos indispensáveis à tomada de decisão estratégica, tendo seu valor diretamente ligado ao potencial de orientar de modo econômico, otimizado e com qualidade a execução dos processos de negócio.

Segundo a ABPMP (2013), a que se considerar que o propósito da modelagem de processos é a exteriorização dos conhecimentos, sendo para essa etapa relevante considerar e tratar problemas como: falhas na comunicação que leva a interpretações equivocadas; falta de clareza nos objetivos; falta de critério para o nível de detalhamento que leva a dificuldade de compreensão e construção de modelos muito grandes; falta de validação pelas partes envolvidas na execução e uso do que foi entregue.

Capote (2012) enfatiza que o esforço para a modelagem de processos (*To Be*) é



um caminho sem volta e se a organização não avançar para a concretização com agilidade, além de ter desperdiçado energia e recursos, comprometerá todo o esforço empenhado na busca da melhoria contínua, sendo esse o principal risco que se apresenta. O autor ainda reforça que as mudanças ocorrem continuamente e seus efeitos muitas vezes não são documentados, sendo de vital importância a concretização do processo remodelado para que esse não perca o vínculo com a situação organizacional.

## **2.2 Análise de processos**

Segundo Trkman (2010) o Gerenciamento de Processos pode ser entendido como todos os esforços empenhados pela organização para analisar e, continuamente, melhorar suas atividades fundamentais.

A ABPMP (2013) aponta que antes de redesenhar os processos para um estado futuro, deve ser iniciada uma etapa denominada de Análise de Processos, sendo necessária para viabilizar o entendimento padrão dos processos em seu estado atual, promovendo a compreensão de como o trabalho é realizado.

Esta análise serve para entender o estado atual e se há alinhamento aos objetivos estratégicos da instituição, devendo ser efetuada: quando houver alteração na estratégia organizacional; se identificar desvios no desempenho dos processos; para avaliar o emprego de novas tecnologias; para obter os melhores resultados decorrentes de fusão, aquisição ou cisão e em caso de mudanças econômicas, mercadológicas ou regulamentatórias (ABPMP, 2013).

Para Fernandes e Abreu (2014), a análise de processo pode ocorrer a qualquer momento de modo reativo (decorrente de situações indesejadas) e proativo e/ou continuado (monitoramento dos processos).

Por meio da análise de processos é viabilizada a transformação dos processos existentes ou identificação da necessidade de criar processos, possibilitando a real compreensão dos objetivos do negócio (ABPMP, 2013).

Valle e Oliveira (2016) afirmam que é necessário identificar processos em que há necessidade de melhoria evidente, devendo ser avaliados e priorizados por meio de

critérios de escolha relativos aos resultados que podem ser rápidos; visíveis internamente; de maior impacto no produto; visíveis para o cliente ou outros que sejam relevantes na seleção.

Técnicas e metodologias específicas são necessárias para identificar os pontos de atenção de um processo, relativos a desempenho inferior ao almejado; falhas de interações e desconexões, variações e gargalos decorrentes de *handoffs* (FERNANDES E ABREU, 2014).

Neste sentido, Baldam *et al.* (2007) afirmam que todas as abordagens de otimização, envolvem a análise de processo podendo ser estruturada ou não, como reuniões não direcionadas tendem ao *brainstorming* e ressaltam que há inúmeras ferramentas tidas formais que podem ser empregadas na verificação dos pontos de atenção, tais como: diagrama de causa e efeito (identifica causas que geram um problema); Pareto (permite a priorização de problemas); Controle Estatístico de Processo - CEP (possibilita apresentar tendência e incidência do problema) e PDCA (*Plan, Do, Control e Action* aplicado em especial ao controle de qualidade), podendo ser útil sua combinação.

Para iniciar a análise se faz necessário estabelecer critérios de priorização para identificar quais processos serão analisados, devendo a governança participar ativamente desta fase. Dentre os métodos a serem utilizados a ABPMP (2013), aponta a atribuição de graus de importância de 1 a 10 (mais importante), onde os resultados apontados pela equipe interfuncional são compilados e a média encontrada, para que o processo com maior pontuação seja o primeiro a ser melhorado. Outro método permite classificar a priorização por meio da construção de uma matriz de importância (para organização), versus urgência (de realização), porém, independente do método escolhido os objetivos organizacionais devem ser atendidos e o cliente deve ser impactado de forma positiva.

De acordo com Sordi (2018), para priorização de problemas e causas, a matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) é comumente utilizada e segundo Maranhão e Macieira (2010) deve ser utilizada quando não há dados numéricos, sendo o método de Pareto indicado para quando há dados quantificáveis.

Para análise de problemas geralmente se utiliza o Diagrama de Ishikawa, objetivando a identificação das causas (SORDI, 2018).

É preciso identificar quais métodos serão utilizados para o levantamento das

informações, segundo a ABPMP (2013) este trabalho pode ser realizado de inúmeras formas, por meio do Quadro 5, podemos ter melhor compreensão dos métodos de pesquisa; entrevista; workshop estruturado; conferência via web; observação direta; fazer em vez de observar; análise de vídeo e simulação de atividades.

Quadro 5: Métodos de levantamento de informações

<b>Método</b>	<b>Descrição</b>
Pesquisa	Pesquisar toda e qualquer documentação relativa ao processo atual.
Entrevista	Entrevistar de modo presencial (mais produtivo) ou não, os que participam ou estão associados ao processo, possibilitando discussões e criando senso de propriedade e participação.
Workshop estruturado	Reunião focada e interativa entre especialistas e partes interessadas possibilitando criação de modelos, gerando senso de propriedade nos participantes.
Conferência via web	Adequado para grupos menores sendo mais indicada para ambientes geograficamente distribuídos.
Observação direta	Ideal para identificar desvios e variações que ocorrem nas atividades do cotidiano, porém, não permite um grande alcance (amostragem), além, de incorrer no risco de observar algo que não retrate a realidade e sim o que o colaborador deseja mostrar.
Fazer em vez de observar	Aprender e executar o processo permite maior apreciação (aspectos físicos) e avaliação (detalhes), sendo muito utilizado em tarefas repetitivas.
Análise de vídeo	As ações do executor são registradas em vídeo, possibilitando melhor adaptação já que não há alguém anotando cada movimento do colaborador, porém, deve-se obter autorização dos participantes.
Simulação de atividades	Utilizada para analisar o desempenho humano, podendo ser realizada, por exemplo, durante entrevistas e em workshops.

Fonte: ABPMP (2013)

Segundo Fernandes e Abreu (2014) os resultados da análise de processos devem ser validados por todos que interagem com o processo, sendo o produto resultante extremamente relevante para a condução do redesenho do processo para seu estado futuro.

## 2.3 BPM e a administração pública

Segundo Andersson (2018), se pressupõe numa visão orientada a processo uma abordagem racional na qual o trabalho é formalizado e subdivido em partes menores, o que no serviço público, considerando as prerrogativas legais de imparcialidade, moralidade e legalidade pode ser uma alternativa a desburocratização de processos densos e/ou extensos.

Por meio do Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, foi criado o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública), buscando a melhoria da qualidade na prestação dos serviços aos cidadãos, tendo a desburocratização assumido dois papéis, sendo um relativo a desregulamentação de normas que de maneira exagerada interferem nas relações de direito e obrigações entre o Estado e o cidadão e a outra referente a “simplificação de processos, procedimentos, rotinas ou atividades, gerando fluxos desconexos na tramitação de documentos que não agregam qualquer valor ao serviço prestado pelo Estado”. Um dos documentos gerados pelo programa é o Guia “d” Simplificação Administrativa, com o objetivo de auxiliar as instituições públicas interessadas em simplificar seus processos, de modo a melhorar a qualidade dos serviços prestados (BRASIL, 2006, p. 1).

Em que pese a publicação do Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017 ter revogado o Programa Gespública, os Guias, bem como o portal e demais materiais permanecem acessível, porém, não há atualizações, entretanto, essa medida objetiva impedir a sobreposição de programas e acompanhar os esforços para a melhoria da gestão pública (GESPÚBLICA, 2017). Contudo, Nascimento *et al.* (2019) apontam a ausência de literatura que apresente estrutura completa e aplicável, que possa ser amplamente utilizada no serviço público.

Oliveira (2009) pontua que, a adequada aplicação da administração de processos na esfera governamental, seja federal, estadual ou municipal é geralmente uma tarefa difícil, principalmente por causa do modelo de gestão burocrático. O mesmo autor faz uma análise genérica da realidade governamental, que por meio do Quadro 6, serão apresentados os problemas, as consequências e as possíveis ações para atenuar os problemas.

Quadro 6: Análise genérica da realidade governamental

Problemas	Consequências	Ações Possíveis
Estabilidade funcional, acomodação, falta de desafio profissional, ausência de ameaça ao posto de trabalho por ineficiência, ambiente profissional não competitivo.	Resistência às mudanças necessárias, falta de criatividade e inovação.	Alteração no contexto da estabilidade funcional. Enquanto isso não for possível, deslocamento de funcionários para as atividades fins (pela maior pressão por resultados).

Continua

## Conclusão

Problemas	Consequências	Ações Possíveis
Falta de treinamento e atualização técnico profissional e administrativa.	Posturas e formas de atuação complicadas, lentas e tecnicamente superadas.	Conscientização, motivação, educação e treinamento.
Treinamento e capacitação profissional sem foco.	Desperdício das verbas disponíveis, perda de tempo e pouco aproveitamento nas atividades profissionais.	Programas de treinamento e capacitação unicamente de acordo com as reais necessidades de aplicação imediata e direcionada para resultados efetivos.
Postura pessoal volúvel, não assumindo posição definida e/ou definitiva.	Infidelidade e baixa confiabilidade nos funcionários públicos.	Programas de mudança comportamental e quebra de paradigmas.
Estrutura com excessivos níveis hierárquicos e áreas funcionais.	Lentidão administrativa e formação de <i>feudos</i> .	Reorganização administrativa, redução dos níveis hierárquicos, integração de unidades organizacionais e eliminação de unidades redundantes.

Fonte: Oliveira (2009, p. 56)

Em complemento, Ferrari, Witschel e Gnesi (2018) ressaltam que a eficiência da burocracia pode ser dificultada pela má comunicação e que a efetiva comunicação do conhecimento no BPM é uma necessidade primária à todas as organizações sejam públicas ou privadas.

Para o desenvolvimento e a implementação da gestão de processos no governo brasileiro, seria fundamental desrespeitar um princípio básico na gestão de processos, que seria a sua aplicação em todo o sistema, ou seja, em toda empresa ou instituição governamental. Esse fator complicador pode ter como solução ideal, a quebra do sistema em partes, onde os processos seriam desenvolvidos e operacionalizados, para posteriormente ocorrer a interligação das várias partes, de modo gradativo e acumulativo até chegar ao todo, o que representaria uma nova realidade para o país (OLIVEIRA, 2009).

O foco no cidadão, faz com que os processos do setor público sejam orientados para o atendimento de suas necessidades, tornando imprescindível a modelagem, a automatização e o gerenciamento para possibilitar maior controle e qualidade nas iniciativas desempenhadas, representando assim uma diretriz estratégica à instituição (BRASIL, 2011).

Neste sentido Costa *et al.* (2018) apontam que, elementos como transparência, eficiência, impessoalidade, conduta profissional e controle social (acompanhamento dos usuários) são promovidos ao passo que os processos são devidamente mapeados, além disso, a implementação do gerenciamento de processos fortalece a governança pública.

## **2.4 Fatores críticos de sucesso no BPM**

Maranhão e Macieira (2010), apontam que os fatores críticos de sucesso são definidos como condições essenciais para que o êxito no desempenho de um processo de trabalho seja alcançado.

Considerando que as iniciativas de BPM envolvem atividades como identificar, modelar, executar, medir, monitorar e melhorar processos em todos os níveis organizacionais, extrair o melhor de seus benefícios deve ser uma precaução (SILVA FILHO, 2013).

Apesar de muitas pesquisas apresentarem uma correlação positiva entre o BPM e o sucesso nos negócios, há inúmeros casos de projetos e trabalhos fracassados, fazendo com que muitos pesquisadores buscassem identificar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) em iniciativas BPM (TRKMAN, 2010).

Santos (2012) aponta que o conceito de FCS estão intimamente ligados ao seu gerenciamento pela organização, se for bem gerenciado os problemas relacionados a ele provavelmente não ocorrerão, porém, caso não haja uma estratégia para contingenciar ou minimizar o impacto do fator nas iniciativas BPM, grande será a probabilidade de ocorrência de falhas ou atrasos durante a iniciativa.

Neste sentido, Trkman (2010) considera o BPM como bem-sucedido se continuamente atingir os objetivos pré-determinados, por um longo período e dentro de um único projeto.

Alguns fatores, de modo decisivo, contribuem com a bem-sucedida implantação do BPM e são validados por um quantitativo substancial de autores como Davenport (1994); Harrington, Esseling e Nimwegen (1997); Smith e Fingar (2003); Harmon (2003); Jeston e Nelis (2006), sendo esses apresentados no Quadro 7 (BALDAM *et al.*,

2007).

Quadro 7: Fatores críticos de sucesso

Apoio da alta gestão
Alinhamento das iniciativas BPM à estratégia organizacional
Gerente BPM com experiências e competências necessárias
Estrutura de orientação ao BPM clara, objetiva e contendo Manual de Processos
Estratégias para gestão de mudança
Capacitação de pessoas envolvidas
Conclusão de projetos de processos que devem ser iniciados e finalizados não deixando a percepção de que não adiantou o esforço aplicado
Percepção de que nenhum processo é estático. Organização com a habilidade para montar, desmontar e remontar suas atividades, adaptando-se às variações ambientais e mercadológicas
Ter desempenho sustentável, com trabalho continuado e sem paradas que caracterizem o trabalho como sendo pontual e eventual
Mostrar, de preferência com dados concretos, os benefícios alcançados, a agregação de valor alcançada, o alinhamento estratégico obtido etc.

Fonte: Baldam *et al.* (2007)

Trkman (2010), sugere explicar o BPM com base em três teorias que não devem ser dissociadas, a saber: a teoria da contingência (TC) que objetiva ajustar o ambiente de negócios e os processos de negócio, alinhando e estudando suas contingências aos seus programas BPM; a teoria das capacidades dinâmicas onde preconiza que os esforços adequados e a melhoria contínua são necessários para garantir benefícios sustentados ao BPM e a teoria do alinhamento das tarefas com a tecnologia que visa o adequado ajuste entre as tarefas dos processos de negócio e os sistemas de informação ou tecnologias existentes.

Essas teorias podem ser utilizadas para avaliar e categorizar os FCS em BPM, podendo ser para a primeira: alinhamento estratégico; nível de investimento em TI; medição de desempenho; nível de especialização do empregado; segunda: mudanças organizacionais; definição dos donos de processos; implementação das mudanças propostas; uso de um sistema de melhoria contínua e terceira: padronização de processos; informatização; automação; treinamento e capacitação de funcionários (TRKMAN, 2010).

Já Santos (2012), em decorrência de pesquisas realizadas em seis organizações do setor público, apresenta quinze fatores críticos de sucesso em iniciativas BPM, os quais são apresentados no Quadro 8.

Quadro 8: Fatores Críticos de sucesso na administração pública

Apoio da Alta Administração
Burocracia e cultura do Setor Público
Competências da equipe de processos (conhecimento, experiências e habilidades)
Composição da equipe de processos formada por pessoal interno
Comunicação entre a equipe de processos e os membros da organização
Conhecimento dos membros da organização a respeito dos conceitos em BPM
Conscientização dos benefícios e exigências da Gestão de Processos
Direcionamento da organização para utilização apenas de Software Livre
Experiência dos membros da organização com ferramentas tecnológicas
Impacto da mudança de Governo por causa das eleições
Impacto das leis, normas e regulamentações internas na iniciativa de BPM
Insegurança dos clientes internos por falhas de outros projetos de melhoria
Priorização dos Clientes Internos para com a Iniciativa de BPM
Recursos e infraestrutura tecnológica que auxiliam a iniciativa de BPM
Rotatividade de pessoal terceirizado ou contratado

Fonte: Santos (2012)

Em contribuição, o mapeamento sistemático realizado por Molardi e Pontes (2017), resultou na apresentação dos FCS na Administração Pública decorrente da análise final de dez trabalhos e de um modo geral, esses não estão dissociados dos apontados por Baldam *et al.* (2007) e por Santos (2012), sendo relevante destacar fatores que passaram a ser considerados pela Administração Pública, que outrora não haviam sido pontuados, conforme se observa no Quadro 8, são eles: Alinhamento estratégico; Gestão de Mudança e Entendimento dos Processos nas Organizações Públicas.

Santos (2012), ressalta que os fatores críticos de sucesso BPM podem variar entre organizações, ramos de negócio e até mesmo setores dentro de uma mesma empresa, portanto, para o sucesso da implementação se faz necessário considerar o contexto organizacional e a dinâmica dos fatores, considerando ainda, que Fellmann *et al.* (2019) apontam que não há uma linguagem padronizada e abrangente que apresente interconexões entre processos de negócios padrões.



### 2.4.1 Benefícios e dificuldades na implementação BPM

Segundo a ABPMP (2013), em iniciativas de transformação de processos, há dificuldades que são frequentemente observadas, conforme compilado apresentado no Quadro 9, que evidencia a importância da comunicação na tratativa e gerenciamento de mudanças no BPM.

Quadro 9: Dificuldades em iniciativas BPM

Perda de poder e controle
Sobrecarga com responsabilidades atuais
Falta de consciência sobre a necessidade de mudança
Incerteza sobre possuir as capacidades necessárias para o “TO BE”
Medo e dúvida
Possibilidade de demissão
Falta de confiança nos objetivos de mudança – prenúncio de demissões ou medo da mudança
Conforto com o estado atual
Percepção da iniciativa como trabalho extra que provavelmente não será implementado
Medo de que a nova forma será mais trabalhosa e que vai fracassar

Fonte: ABPMP (2013, p. 264)

A resistência à mudança, quando excessiva, pode dificultar o mapeamento, o redesenho e a implantação dos processos (ANDERSSON *et al.*, 2018). Neste sentido, Aganette, Teixeira e Aganette (2018) evidenciam a extrema importância de manter o grupo de pessoas envolvido no projeto bem-informado, capacitado e ativo desde o início, para que não seja resistente e sim colaborador.

De um modo geral, Capote (2012) aponta que, entender e entregar o que realmente é valorizado pelo cliente é uma grande dificuldade organizacional e que alcançada essa compreensão, os principais benefícios a serem alcançados pelo BPM, podem ser traduzidos na tríplice coroa que é caracterizada por melhoria no serviço; redução de custo e maior lucratividade, contudo, um dos maiores benefícios é a qualidade da informação no momento da tomada de decisão, considerando que é embasada na real capacidade dos processos e não mais em suposições ou percepções desconexas do todo.

Segundo ABPMP (2013), de acordo com a maturidade e energia dedicada pela

organização há quatro grupos que podem ser alcançados, mesmo que indiretamente, pelos benefícios e vantagens oriundos do BPM, conforme apresentado no Quadro 10, são: a organização; o cliente; o gerente e o ator do processo.

Quadro 10: Benefícios de BPM

Benefícios para	Atributos do benefício
Organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transformação de processos requer definições claras de responsabilidade e propriedade.</li> <li>- Acompanhamento de desempenho permite respostas ágeis.</li> <li>- Medições de desempenho contribuem para controle de custos, qualidade, e melhoria contínua.</li> <li>- Monitoramento melhora a conformidade</li> <li>- Visibilidade, entendimento prático para a mudança aumentam a agilidade.</li> <li>- Acesso a informações úteis simplifica a transformação de processos.</li> <li>- Avalia os custos de processo facilita controle e redução de custos.</li> <li>- Melhor consistência e adequação da capacidade de negócio.</li> <li>- Operações de negócio são mais bem compreendidas e o conhecimento é gerenciado.</li> </ul>
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transformação dos processos impacta positivamente os clientes.</li> <li>- Colaboradores atendem melhor as expectativas de partes interessadas.</li> <li>- Compromissos com os clientes são mais controlados.</li> </ul>
Gerência	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confirmação que as atividades realizadas em um processo agregam valor.</li> <li>- Otimização do desempenho ao longo do processo.</li> <li>- Melhoria de planejamento e projeções.</li> <li>- Superação de obstáculos de fronteiras funcionais.</li> <li>- Organização de níveis de alerta em caso de incidente e análise de impactos.</li> </ul>
Ator de processo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maior segurança e ciência sobre seus papéis e responsabilidades.</li> <li>- Maior compreensão do todo.</li> <li>- Clareza de requisitos do ambiente de trabalho.</li> <li>- Uso de ferramentas apropriadas de trabalho.</li> <li>- Maior contribuição para os resultados da organização e, por consequência, maior possibilidade de visibilidade e reconhecimento pelo trabalho que realiza.</li> </ul>

Fonte: ABPMP (2013, p. 24)

Segundo Capote (2012), o autoconhecimento é o primeiro e o maior impacto que o gerenciamento de processos pode causar na organização, tornando viável o caminho da melhoria.

De modo específico, a literatura apresenta benefícios conquistados e dificuldades enfrentadas pela administração pública na implementação do BPM, conforme apresentado no Quadro 11.

Quadro 11: Benefícios e dificuldades na implementação do BPM na AP

Benefícios	Dificuldades	Referências
Foco no cliente	Burocracia e cultura organizacional	Paiva <i>et al.</i> (2017)
	Falta de confiança nas atividades de BPM, pois projetos anteriores não apresentaram resultados	
Melhoria no desempenho individual	Legislação dificulta melhorias no processo de trabalho	
	Descontinuidade do BPM quando há troca da liderança	
Fluxo adequado de informações	Rotatividade de pessoal acarreta perda de informações dificultando o aprendizado	Costa e Moreira (2018)
Agilidade dos processos e a padronização de procedimentos	Qualificação de pessoal	
Nova organização para o setor proporciona a diminuição de erros	Insuficiência de quadro funcional	
Integração e melhoria na comunicação entre as pessoas	Sobreposição de atividades dos participantes do projeto	
Motivação dos participantes por ver, na prática, os objetivos realizados	Falta de ferramenta para avaliar indicadores dos processos	Ramos <i>et al.</i> (2019)
Melhoria da qualidade do produto/serviço	Complexidade dos processos de trabalho	
Aumento da produtividade	Falta de alinhamento entre interesses estratégicos e operacionais	
Redução do retrabalho	Falta de engajamento	
	Resistência a mudanças	

Fonte: Paiva *et al.* (2017), Costa e Moreira (2018), Ramos *et al.* (2019)

Além, de benefícios e dificuldades, Costa e Moreira (2018) buscaram identificar inovações e dentre elas está o Atendimento Ativo, onde as necessidades do usuário são antecipadas, melhorando a prestação de serviços e demonstrando que a administração pública busca se reinventar, dentro de seu contexto e limitações.

Em contribuição, Nogueira, Gonçalves e Campos (2018), identificam em sua pesquisa, que ainda que questões burocráticas se opõem às iniciativas de melhorias de processos, o BPM proporciona redução no tempo dos processos; acompanhamento integral; formalização e padronização das atividades.

## 2.5 Desempenho de processos

Maranhão e Macieira (2010) afirmam que os processos precisam ser governados e com base nos indicadores de desempenho as decisões podem ser tomadas. Neste sentido, a ABPMP (2013), aponta que gerenciar o desempenho de processos requer o domínio do que e como medir visando determinar o real desempenho dos processos.

Oliveira (2009) aponta que, todo trabalho relacionado a gestão de processos requer que indicadores de desempenho sejam estabelecidos e analisados para identificar se os resultados esperados foram alcançados, assim como sugerido por Sordi (2018). Neste sentido, Oliveira (2018) ressalta que apesar do objetivo do BPM seja gerenciar processos de negócio para colaborar com tomada de decisão estratégica, na prática sua aplicação não garante que os objetivos estratégicos sejam efetivamente impactados, sendo necessário alinhar os indicadores do processo com os indicadores estratégicos.

Em complemento, Fleischmann *et al.* (2020) indicam que deve ser verificado se os indicadores de desempenho podem ser medidos com precisão suficiente e esforço justificável, considerando que em certas circunstâncias podem adicionar demandas ao processo.

A ABPMP (2013) afirma que tempo e recursos não devem ser investidos para mudar um processo se a organização não souber o que precisa medir para efetivar a mudança, porém, além de saber o que medir e medir, o mais importante é realizar sempre, para monitorar e controlar os processos de modo que os resultados pretendidos sejam alcançados, tendo como objetivo geral contribuir com a transformação dos processos por meio da compreensão de seu desempenho.

Segundo Maranhão e Macieira (2010), somente o que é medido é passível de gerenciamento, portanto, os indicadores devem ser eficientes e eficazes, possuindo algumas propriedades apresentadas no Quadro 12.

Quadro 12: Características e finalidade dos indicadores

Característica/Atributo	Finalidade
Eficácia ou seletividade	Representar a característica-chave de satisfação do cliente do processo subsequente ou final.
Eficiência	Custo de implementação e de operação compatível com o benefício esperado.

Continua

## Conclusão

Característica/Atributo	Finalidade
Oportunidade	Obtenção dos resultados de apuração no tempo compatível com as decisões.
Rastreabilidade	Permitir registro e a recuperação das informações.
Simplicidade	Permitir interpretação clara e simples.
Generalidade	Permitir aplicação abrangente e genérica.
Comparabilidade	Permitir comparações com referências adequadas, internas ou externas à organização.
Sistematização	Permitir coleta de dados e processamento primário sistemático e se possível automatizado.

Fonte: Maranhão e Macieira (2010)

Oliveira (2018) enfatiza que o BPM contribui para melhorar a execução do processo e a tomada de decisão estratégica, sendo necessário definir indicadores que monitore o desempenho do processo e o alcance dos objetivos estratégicos, considerando que o controle dos processos organizacionais é indispensável, conforme apontado por Nascimento *et al.* (2019), pois por seu intermédio os resultados se tornam visíveis.

A ABPMP (2013) evidencia que não há nenhum benefício em executar de modo rápido e eficiente atividades ou subprocessos incorretos, portanto, é extremamente relevante, repensar e justificar a necessidade e eficácia dos processos na entrega do serviço ou produto final, sendo as técnicas do *Lean* eficientes nessa avaliação.

A melhoria contínua é uma transformação incremental dos processos por meio de uma abordagem disciplinada com finalidade de continuar atingindo os objetivos dos processos (ABPMP, 2013). Neste sentido, Nascimento *et al.* (2019) afirmam que o BPM não é uma disciplina isolada e quando necessário usa diferentes técnicas, ferramentas, tecnologias e iniciativas a fim de melhorar o processo, conforme o nível desejado.

Dentre as abordagens sugeridas pela ABPMP (2013) em um projeto para melhoria contínua de processos, há o *Lean* (Produção Enxuta), que é originário do Sistema Toyota de Produção, que é um meio para conseguir as coisas certas, no lugar certo, na quantidade certa, diminuindo o desperdício e possibilitando mudanças, perseguindo e eliminando todas as perdas.

O *Lean Institute Brasil* (LIB) - organização que apoia a transformação *Lean* em instituições brasileiras, aponta que a aplicação dos princípios dessa filosofia de gestão na administração pública possibilita o alcance de resultados expressivos na redução de desperdícios que sistemas ineficientes e burocráticos escondem (LIB, 2020).

Na administração pública, a identificação do que agrega ou não valor pode ser prejudicada decorrente da fragmentação e ausência de um responsável por toda a cadeia de valor, o que dificulta a visualização de como ela acontece na organização e ao utilizar a técnica de mapeamento de fluxo de valor, se torna possível identificar e construir o estado futuro, objetivando reduzir os desperdícios e prover mais valor ao cliente (LIB, 2020). De modo complementar, Rubens e Olavsrud (2021), afirmam que o BPM objetiva melhorar a produtividade e a eficiência organizacional, minimizando erros e reduzindo desperdícios.

Segundo a ABPMP (2013), a melhoria de processos por meio da abordagem *Lean* deve buscar reduzir a diferença entre a qualidade real e potencial, por meio de uma representação visual do processo ponta a ponta e posteriormente por intermédio de um desenho para o estado futuro que possibilite a transição do valor, sendo um aspecto relevante para o alcance desse objetivo a redução dos sete desperdícios *Lean*, apresentados no Quadro 13.

Quadro 13: Sete desperdícios *Lean*

<b>Desperdícios</b>	<b>Definição</b>
Excesso de produção	Produção excessiva de produtos ou documentos desnecessários
Espera	Ociosidade relativa ao tempo não trabalhado ou a espera de aprovação
Transporte	Movimentação excessiva de pessoas, maquinários, documentos intra ou entre processos
Processamento sem valor	Fazer mais do que o necessário, algo que poderia ser eliminado sem comprometer a qualidade
Estoque	Armazenamento excessivo ou desnecessário de materiais ou documentos
Movimentação	Planejamento e layout organizacional que não agrega valor ao cliente
Defeitos	Não são aceitos pelo cliente e acarretam retrabalho ou reparo

Fonte: ABPMP (2013)

Quando realizada de modo correto, a transformação eliminará problemas, custos desnecessários e desperdícios, possibilitando melhorar a percepção de valor pelo cliente e a resposta do negócio às oportunidades (ABPMP, 2013). Neste sentido Berman *et al.* (2019), afirmam que é essencial combinar boas pessoas (que gerenciam o recurso mais importante - pessoas), bons sistemas (por seu intermédio há o alcance de resultados) e intenções (norteiam as ações) para gerar alto desempenho no local de trabalho.

### 3. MÉTODO DE PESQUISA

Considerando o objetivo geral e os objetivos específicos propostos nesta dissertação, o método de pesquisa foi desenvolvido para atender, embasar e estruturar o seu alcance.

A fundamentação teórica apresentada nessa pesquisa sustentou o desenvolvimento metodológico, tendo sido realizada por meio de pesquisa bibliográfica, realizada a partir de publicações relacionadas aos principais conceitos abordados na dissertação.

Por meio de uma abordagem qualitativa e quantitativa foi realizada uma pesquisa prescritiva considerando que está orientada a solucionar problemas, conforme preconizado por Lacerda *et al.* (2013).

Quanto aos meios, utilizou-se o *Design Science Research - DSR*, que é definido por Dresch, Lacerda e Miguel (2015, p. 1124), “como um método de pesquisa que dedica atenção para o desenvolvimento de estudos que tenham como objetivo a prescrição, o projeto e, também, a construção de artefatos”.

Gil (2008) aponta que quanto aos objetivos a pesquisa pode ser classificada em exploratória, descritiva e explicativa, contudo, Dresch, Lacerda e Miguel (2015), apontam que a DSR permite que o fenômeno não seja apenas explorado, descrito ou explicado, mas que o pesquisador apresente um projeto e prescreva soluções a uma classe de problemas.

O objetivo de empregar a DSR é trazer a mudança a contextos específicos, ou seja, a uma determinada classe de problemas, desenvolvendo soluções para melhorar os processos existentes, de modo que seja útil na resolução do problema (LACERDA *et al.*, 2013).

De um modo geral, a DSR objetiva desenvolver artefatos que sejam satisfatórios aos problemas encontrados na prática, tendo segundo Lacerda *et al.* (2013), como principais atividades: conscientizar (tendo o problema definido, deve-se buscar compreendê-lo buscando e considerando o máximo de informações possíveis); sugerir (analisar o que se sabe e apresentar soluções e suas implicações); desenvolver (construção

do artefato); avaliar (medir o desempenho do artefato num contexto experimental ou real) e concluir (sintetizar e apresentar os resultados).

Wieringa (2014) propõe um ciclo para efetivar a DSR que contempla as seguintes etapas: investigação do problema (identificar o problema a ser melhorado); *design* da solução (projetar um ou mais artefatos para tratar o problema); validação da solução (prever como o artefato irá interagir com seu contexto, onde se verifica sua contribuição aos objetivos das partes interessadas se implementado); implementação da solução (executar o artefato no mundo real) e avaliação da implementação (investigar como o artefato interage com o contexto na prática).

Para o estudo, foram ainda utilizadas técnicas para coleta de dados, que envolveram pesquisa documental; observação direta; entrevistas e levantamento tipo *survey*.

Neste contexto, o Quadro 14 traz as características metodológicas utilizadas nessa dissertação.

Quadro 14: Características metodológicas

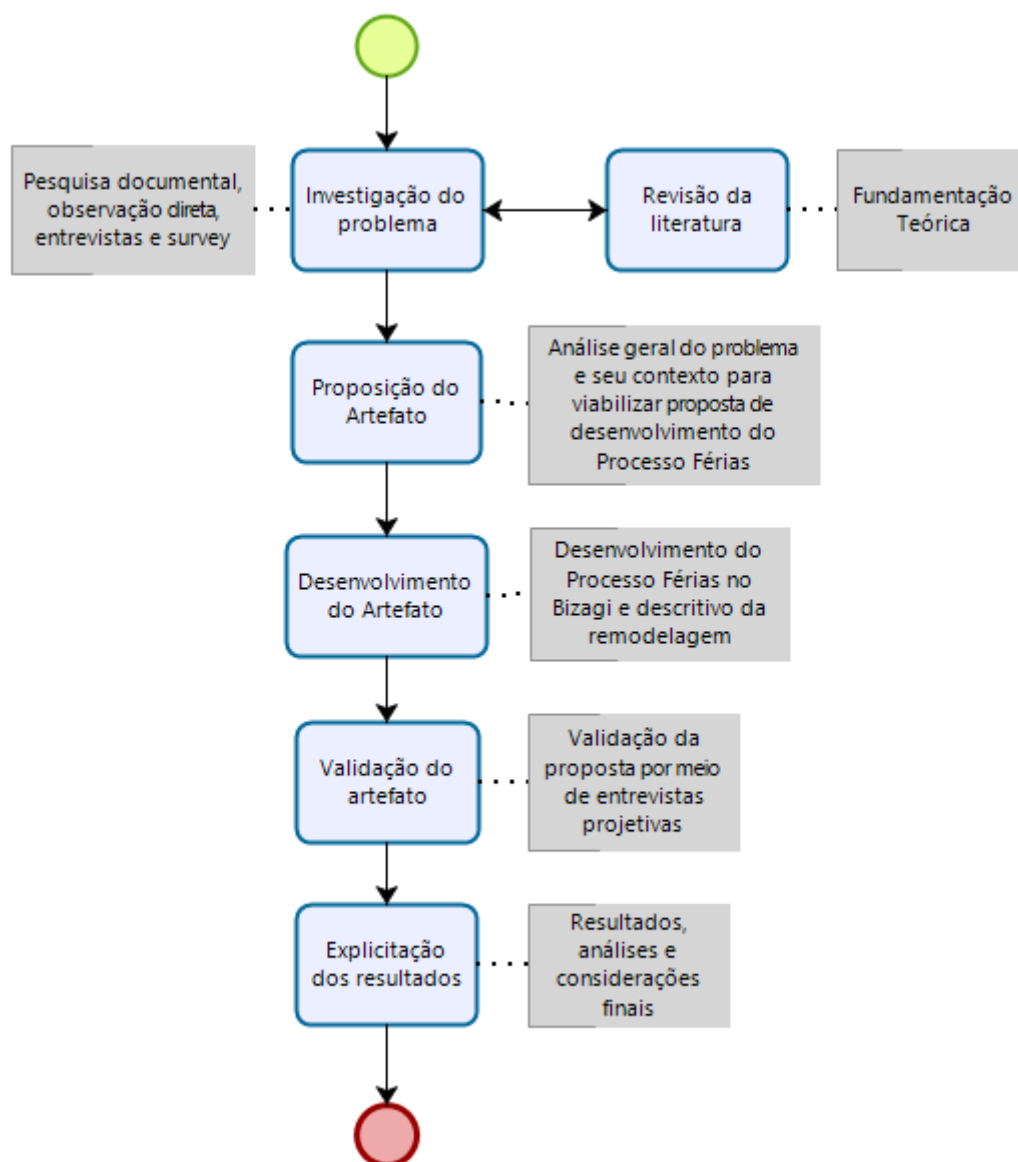
Item	Definição
Abordagem	Qualitativa e quantitativa
Pesquisa	Prescritiva
Método	<i>Design Science Research – DSR</i>
Coleta de Dados	Observação direta, pesquisa documental entrevista e levantamento tipo <i>survey</i>

Fonte: Elaborado pela autora

Em síntese, as etapas da DSR (investigação do problema; proposição do artefato; desenvolvimento do artefato; validação do artefato e explicitação dos resultados) desenvolvidas neste trabalho, bem como seu inter-relacionamento com as técnicas auxiliares para coleta de dados, podem ser observadas na Figura 10.



Figura 10: Desenho da Pesquisa por meio da DSR



Fonte: Elaborada pela autora

A etapa “Investigação do problema” se deu concomitantemente à revisão da literatura, a fim de possibilitar a conscientização do problema e de seu contexto, tendo sido realizada a pesquisa documental, entrevistas e levantamento tipo *survey*.

Relativo à pesquisa documental, esta é considerada por Gil (2008) como uma coleta de dados obtidos de modo indireto que passam a se enquadrar como documentos, podendo proporcionar ganhos em quantidade e qualidade evitando perda de tempo e constrangimento característico de muitas pesquisas com obtenção de dados diretos. Com o objetivo de coletar dados primários, a pesquisa documental foi realizada a partir do material disponibilizado: pela equipe de Projeto BPM (apresentações, relatórios, fluxos

de processo e métodos de trabalho); pela Unidade de Recursos Humanos (relatórios e acesso a sistemas informatizados) e de modo público no portal da coordenação e da instituição.

No que se refere à observação direta, é apontada por Gil (2008) como um meio de investigação fundamental na pesquisa que possibilita delinear etapas de um estudo, como identificar problemas, construir hipóteses, coletar dados. Ele ainda aponta que a observação é o uso dos sentidos humanos para obter informações de aspectos reais, podendo ser utilizada como etapa complementar a outras técnicas investigativas utilizadas pelo pesquisador. Neste trabalho foi realizada em complemento à pesquisa documental, nas reuniões e entrevistas destinadas à modelagem de processos e análise crítica realizadas pela Equipe do Projeto BPM, bem como junto ao Departamento de Gestão Estratégica e Funcional – DGEF, identificando *gap* e desperdícios existentes no processo férias, com o intuito de compreender a dinâmica do processo, a fim criar proposta que melhor atendesse a necessidade da instituição.

As entrevistas se dividiram em dois grupos distintos - informal e projetiva, sendo a utilizada na primeira etapa denominada informal e distingue-se da conversação por objetivar a coleta de dados, conforme apontado por Gil (2008). Foi realizada com cinco colaboradores que atuam na URH e objetivou adquirir uma visão geral do período anterior e posterior à implantação do Projeto BPM, bem como conhecer as dificuldades enfrentadas atualmente no processo Férias, sendo que o 1º (representante da URH) apresentou uma visão geral do que levou a implantação do BPM; o 2º (representante da equipe do projeto BPM) contribuiu com a visão das fases iniciais da implantação e o 3º, 4º e 5º (desempenham papel estratégico no processo Férias) contribuíram com sua visão, expertise e vivência.

Segundo Miguel *et al.* (2010), no levantamento tipo *survey*, o problema é investigado de modo a extrair conclusões de uma amostra significativa da população. Com o objetivo de conhecer o impacto da implementação do BPM na Unidade de Recursos Humanos, na percepção de seus colaboradores, bem como identificar os principais benefícios alcançados, dificuldades enfrentadas e o nível de envolvimento dos colaboradores no desenvolvimento da URH e consequentemente do CEETEPS, a *survey* foi realizada.

Por meio da plataforma Google Forms, o questionário (Apêndice A) foi criado

pela autora e enviado via e-mail a 105 colaboradores (administrativos, diretivos e equipe do projeto BPM), no período de 23/09 a 20/10/2020. O instrumento é composto por 9 (nove) questões, que foram inseridas nas 3 (três) seções que subdividem a pesquisa: Seção 1 – Participação; Seção 2 – Envolvimento e Seção 3 – Benefícios e Dificuldades. A partir da Seção 2, foi utilizada a escala Likert, conforme proposto por Vieira e Dalmoro (2008), para registro da percepção dos respondentes.

Com base no apresentado por Paiva *et al.* (2017); Costa e Moreira (2018) e Ramos *et al.* (2019) foram elaboradas as questões relativas à benefícios e dificuldades na implementação do BPM na Administração Pública.

Para análise do questionário e seus resultados foram empregadas ferramentas estatísticas, sendo utilizado o coeficiente alfa de Cronbach, como indicado por Cortina (1993), para medir a confiabilidade da consistência do instrumento que varia entre 0 e 1, considerando como valor mínimo aceitável 0,70. George e Mallery (2003, *apud* Gliem e Gliem, 2003) propõem os valores apresentado na Tabela 1.

Tabela 1: Valor de referência do alfa de Cronbach

Valor alfa	Consistência Interna
$\alpha > 0,90$	Excelente
$\alpha > 0,80$	Bom
$\alpha > 0,70$	Aceitável
$\alpha > 0,60$	Questionável
$\alpha > 0,50$	Ruim
$\alpha < 0,50$	Inaceitável

Fonte: Elaborada pela autora a partir de George e Mallery (2003 *apud* Gliem e Gliem, 2003)

Utilizou-se ainda o Coeficiente de Variação (CV) que, conforme indicado por Oliveira (2010), descreve o nível de variabilidade das respostas dentro da população, podendo a dispersão ser considerada baixa (CV menor ou igual a 15%), média (CV entre 15% e 30%) e alta (CV maior que 30%), sendo calculada por meio da média ( $\bar{X}$ ) e do desvio padrão (S) dos dados.

A etapa “Proposição do artefato” se deu em decorrência de análise geral do problema e de seu contexto, considerando que a partir dos resultados das etapas anteriores foi possível viabilizar a proposta de desenvolvimento do processo férias que melhor atendesse a necessidade da instituição.

Para a etapa “Desenvolvimento do artefato” utilizou-se o software Bizagi Modeler

para criar quatro fluxos que compõem o Processo Férias (Apêndice B), sendo nomeados de Regras de Fruição; Abono Pecuniário – Docente; Apuração de Período Aquisitivo e Exercício e Previsão e Fruição de Férias. Foi elaborado o descritivo da remodelagem (Apêndice C), contemplando o detalhamento do processo, viabilizando a compreensão da proposta.

Na etapa de “Validação do artefato” foi utilizada a entrevista denominada projetiva, que segundo Minayo, Deslandes e Gomes (1993) é uma técnica que possibilita evitar respostas diretas, sendo utilizada para aprofundar informações por meio da apresentação de recursos visuais. Foi realizada em grupo focal, com seis colaboradores que desempenham papel estratégico no processo férias, tendo essa o objetivo de validar a proposta elaborada pela autora, por meio da apresentação completa do Processo Férias, tendo sido posteriormente submetida à análise do representante da equipe do BPM, tendo essas ocorrido conforme apresentado no Quadro 15. Considerando o estado de calamidade pública em decorrência do Coronavírus (Covid 19), as reuniões foram online em dia e horário adequados aos entrevistados, por meio da plataforma Teams.

Quadro 15: Métodos utilizados para validação da proposta

Área	Método	Duração Total
Departamento de Gestão Estratégica e Funcional - DGEF	3 reuniões virtuais com 2 membros da equipe, ocorridas nos dias 14, 16 e 23/09/2020.	9 horas
Departamento de Gestão de Folha de Pagamento - DGFP	2 reuniões virtuais que contou com até 4 membros da equipe, ocorrida nos dias 02/10 e 10/11/2020.	4 horas
Representante do eSocial na URH	1 reunião virtual com 1 representante ocorrida no dia 10/11/2020.	30 minutos
Representante do Projeto BPM	1 reunião virtual com 1 representante ocorrida no dia 24/11/2020.	1 hora

Fonte: Elaborado pela autora

No que tange à etapa “Explicitação dos resultados”, sua visualização pode ser realizada nos capítulos 5 e 6, que trazem os resultados e as análises, bem como no capítulo considerações finais.

#### **4. APRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO**

O Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (CEETEPS), também conhecido como Centro Paula Souza (CPS), assim nomeado em homenagem a Antônio Francisco de Paula Souza, engenheiro, professor e político, defensor do papel da escola como meio de formação e não apenas de discussão acadêmica. É a maior instituição de ensino profissional da América Latina, foi criada pelo Decreto-Lei de 06/10/1969, tendo iniciado suas atividades em 1970 (CEETEPS, 2020b).

De acordo com artigo 2º do Decreto-Lei de 06/10/1969, a entidade “...tem por finalidade a articulação, a realização e o desenvolvimento da educação tecnológica, nos graus de ensino médio e superior...” (SÃO PAULO, 1969).

A instituição é uma autarquia do Governo do Estado de São Paulo, vinculada à Secretaria de Desenvolvimento Econômico, que por meio de 223 Escolas Técnicas (Etecs), 73 Faculdades de Tecnologia (Fatec) e Administração Central se faz presente em 322 municípios do estado (CEETEPS, 2020b).

No ensino médio, técnico e técnico integrado ao médio, as Etecs possuem mais de 208 mil estudantes matriculados e oferecem 151 cursos destinados a todos os setores produtivos privados e públicos, já as Fatecs disponibilizam 77 cursos de graduação tecnológica e conta com mais de 85 mil alunos matriculados. O CEETEPS ainda oferece cursos de pós-graduação, extensão e atualização tecnológica (CEETEPS, 2020b).

##### **4.1 Direcionadores estratégicos do CEETEPS**

De modo simplista e genérico a instituição tem por missão a educação, mas Fowler (2008) pontua que para o alcance da qualidade, a capacidade de gerenciar é tão importante quanto a de executar a atividade fim.

Para concretização da abordagem BPM é indispensável seu alinhamento aos direcionadores estratégicos da instituição, para que os esforços não sejam empenhados em sentidos opostos, considerando que são esses direcionadores que de fato sustentam a

instituição, sendo os propostos pelo CEETEPS (2020a):

#### **Missão**

Promover a educação pública profissional e tecnológica dentro de referenciais de excelência, visando o desenvolvimento tecnológico, econômico e social do Estado de São Paulo.

#### **Visão**

Consolidar-se como referência nacional na formação e capacitação profissional, bem como na gestão educacional, estimulando a produtividade e competitividade da economia paulista.

#### **Valores**

- Valorização e desenvolvimento humano
- Postura ética e comprometimento
- Respeito a diversidade e a pluralidade
- Compromisso com a gestão democrática e transparente
- Cordialidade nas relações de trabalho
- Responsabilidade e sustentabilidade
- Criatividade e inovação

#### **Objetivos Estratégicos**

- Atender às demandas sociais e do mercado de trabalho
- Obter a satisfação dos públicos que se relacionam com o Centro Paula Souza (*stakeholders*)
- Alcançar e manter o grau de excelência em seus processos de ensino e aprendizagem
- Assegurar a perenidade do crescimento da instituição com recursos financeiros disponíveis
- Celeridade e efetividade na prestação de serviços
- Formar profissionais atualizados em tecnologias e processos produtivos, capazes de atuar no desenvolvimento tecnológico e inovação
- Promover a cultura de inovação e empreendedorismo
- Aumentar a eficiência, produtividade e competitividade da instituição
- Ampliar a oferta da educação profissional

#### **Diretrizes estratégicas**

- Aperfeiçoar continuamente os processos de planejamento, gestão e as atividades operacionais/administrativas
- Estimular e consolidar parcerias (internas e externas), sinergias e a inovação tecnológica
- Manter a adequada infraestrutura e atualizados os laboratórios e equipamentos didáticos-pedagógicos
- Promover capacitações e atualizações dos servidores, para assegurar a qualidade e a eficiência da educação profissional
- Garantir processos de avaliação institucional que viabilizem a métrica e identificação dos resultados do Centro Paula Souza
- Implantar programas que busquem melhorias contínuas dos resultados da instituição
- Identificar novas tecnologias e demandas para planejamento e implantação de novos cursos e iniciativas
- Promover aplicação da tecnologia e estimular a criatividade para o desenvolvimento de competências humanas e organizacionais
- Captar recursos financeiros externos para realizações de projetos estratégicos quando não disponíveis no orçamento da instituição

As atividades desenvolvidas na organização produzem resultados variados de serviços e produtos, que podem ser enquadrados como processos organizacionais que de modo integrado promovem o alcance dos objetivos que estão intimamente ligados à sua

missão (BRASIL, 2006).

#### **4.2 Unidade de recursos humanos do CEETEPS**

A Unidade de Recursos Humanos está inserida na estrutura da Administração Central do CEETEPS. Por meio da Deliberação CEETEPS – 3, de 30/05/2008 foi divulgada a reorganização da Administração Central, onde estão contidas além da estrutura as respectivas atribuições, sendo a última atualização realizada por meio da Deliberação CEETEPS – 16, de 14/05/2015 (CEETEPS, 2008 e 2015).

De acordo com o contido na referida Deliberação CEETEPS – 3/2008 e suas alterações, a estrutura básica da Administração Central é composta por: Conselho Deliberativo; Gabinete do Diretor Superintendente; Conselho de Coordenação; Assessoria de Comunicação; Assessoria de Desenvolvimento e Planejamento; Unidade de Pós Graduação, Extensão e Pesquisa; Unidade de Ensino Superior de Graduação; Unidade de Ensino Médio e Técnico; Unidade de Formação Inicial e Educação Continuada; Unidade de Gestão Administrativa e Financeira; Unidade de Infra Estrutura; Unidade de Recursos Humanos e Assessoria de Inovação Tecnológica.

Por meio da Deliberação CEETEPS – 3/2008 e suas alterações é apresentada a estrutura da Unidade de Recursos Humanos - URH.

Estão ativos na estrutura atual da URH: Departamento de Administração de Pessoal e Contagem de Tempo, com Núcleo de Contagem de Tempo e Núcleo de Pessoal da Sede; Departamento de Gestão de Seleção de Docentes e Auxiliares de Docentes; Departamento de Gestão de Folha de Pagamento, com Divisão de Pagamentos e Encargos, com Núcleo de Pagamento de Pessoal; Departamento de Gestão de Normas e Legislações, com Núcleo de Ações Judiciais; Departamento de Gestão Estratégica e Funcional, com a Divisão de Movimentação e Controle Funcional, com Núcleo de Controle Funcional e Núcleo de Movimentação de Pessoal e Departamento de Saúde Ocupacional e Benefícios, com Núcleo de Promoção da Saúde Ocupacional e Seção Técnica de Benefícios.

Atualmente a URH conta com 118 colaboradores admitidos, designados ou profissionais que desenvolvem projetos e seu atendimento alcança as 297 unidades e se

estende a órgãos externos, como por exemplo o Tribunal de Contas do Estado, dando atendimento às demandas que lhe compete.

#### 4.2.1 Processo férias - URH

A fim de dar atendimento às 297 unidades, na estrutura da Unidade de Recursos Humanos o processo férias é gerenciado pelo Departamento de Gestão Estratégica e Funcional – DGEF, relativo à orientação das unidades na adoção de procedimentos pertinentes a planejamento, análise e concessão e no Departamento de Gestão de Folha de Pagamento – DGFP, relativo à orientação para lançamentos em folha de pagamento.

Além das orientações emitidas pelos respectivos departamentos e as disponibilizadas no Manual da URH por meio eletrônico, as unidades de ensino contam com o apoio do Coordenador de Projetos URH do respectivo Núcleo Regional Administrativo – NRA, em que está inserido, conforme apresentado no Quadro 16.

Quadro 16: Coordenador de Projetos URH – Regionalização

<b>Núcleo Regional Administrativo</b>	<b>Quantitativo de unidades</b>
NRA1 - Bauru e Araçatuba	17
NRA2 - Campinas Norte	19
NRA3 - Campinas Sul	24
NRA4 – Grande São Paulo Leste	31
NRA5 - Grande São Paulo Noroeste	37
NRA6 - Grande São Paulo Sul e Baixada Santista	35
NRA7 - Itapeva e Registro	9
NRA8 - Marília e Presidente Prudente	29
NRA9 - Ribeirão Preto e Franca	24
NRA10 - São José do Rio Preto, Central e Barretos	24
NRA11 – Sorocaba	25
NRA12 - Vale do Paraíba e Litoral Norte	22

Fonte: Elaborado pela autora a partir de URH (2020c)

Esse profissional está subordinado à URH e presta atendimento na tratativa de dúvidas, consultas e regularizações da situação de férias dos colaboradores, solicitadas pelas unidades de ensino na figura do Chefe da Seção de Pessoal ou do Diretor de Serviço da área administrativa. As regularizações de um modo geral são subordinadas ao DGEF, após análise e manifestação do NRA.

Situações relativas ao Diretor da unidade são direcionadas diretamente ao DGEF,



sem necessitar de análise prévia do respectivo NRA, bem como as dúvidas, consultas e regularizações geradas pelo Núcleo de Pessoal da Sede (Administração Central) são direcionadas ao DGEF, considerando que a administração central não é atendida pelo NRA.

De acordo com a situação outras áreas podem ser envolvidas, como DGFP relativo a lançamentos e regularizações em folha de pagamento; Núcleo de Movimentação de Pessoal (NMP) que tratam de faltas, licenças e afastamentos e Unidade de Ensino Médio e Técnico – CETEC ou Unidade de Ensino Superior de Graduação – CESU, relativo à autorização do período de fruição de diretores de unidade, respectivamente de ETEC ou FATEC.

## 5. RESULTADOS E ANÁLISES

Conforme apontado por Paludo (2013) e Oliveira (2014), a administração pública é resultante da contribuição de vários estudiosos na abordagem de um tema que é antigo, complexo e desafiador, neste sentido, a busca pelo atendimento aos princípios constitucionais (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência) e pela melhoria de seus processos se torna um desafio diário, considerando a necessidade de a instituição ser eficiente, eficaz e efetiva no atendimento à sociedade.

Os resultados que serão explorados e discutidos nesta seção são decorrentes de pesquisa documental apresentada no subitem 5.1; entrevistas cujo resultado encontra-se no subitem 5.2 e levantamento do tipo *Survey* apresentado no subitem 5.3.

### 5.1 Pesquisa documental

Nessa seção serão apresentados os resultados relativos à análise documental dos documentos disponibilizados pela Equipe de Projetos BPM e pela Unidade de Recursos Humanos no período de março/2019 a janeiro/2021, bem como por meio de observação direta, considerando que a autora participou de reuniões e entrevistas destinadas à modelagem de processos e análise crítica que foram realizadas pela equipe do projeto. As informações relativas a visão geral do projeto serão apresentadas no subitem 5.1.1 e as fases de mapeamento de processos e análise crítica, serão respectivamente apresentadas nos subitens 5.1.2 e 5.1.3.

#### 5.1.1 Visão Geral do Projeto BPM na URH

Num cenário de restrições orçamentárias a área de Recursos Humanos tem procurado se reinventar, desvinculando-se do apontado por Marconi (2003) no que tange

ao gerenciamento reativo e automático no atendimento às demandas, buscando um gerenciamento estratégico de seus processos e para tal têm se apoiado no BPM para viabilizar as mudanças que se fazem necessárias para melhorar a qualidade e a eficiência na prestação de serviços, viabilizando o alcance dos objetivos e estratégias organizacionais.

Na busca pela Gestão por Excelência o *Business Process Management* – BPM foi introduzido na Unidade de Recursos Humanos, onde os processos devem ser gerenciados visando à busca da eficiência e da eficácia nas atividades, de forma a agregar valor para a organização e as partes interessadas, conforme proposto por Oliveira (2009), quando aponta que a implantação do BPM na instituição pode ser quebrada em partes, onde são operacionalizadas e posteriormente interligadas.

O BPM tem como intuito revelar informações pertinentes de como os processos são executados, para que melhorias possam ser realizadas e para que os processos possam ser gerenciados possibilitando melhor a tomada de decisão e a visão do negócio como um todo, conforme indicado por Aganette, Teixeira e Aganette (2018).

Neste sentido e alinhado com o contido na ABPMP (2013), para organizar os esforços de execução desse trabalho foi desenhado pela equipe do projeto um plano para o “Projeto Gerenciamento de Processos de Negócios na Unidade de Recursos Humanos – BPM na URH”, sendo seus itens integrantes: contexto; objetivo; organização do projeto (organograma, modelo de governança e equipe do projeto); abordagem técnica; plano de mudança; premissas e restrições; plano de comunicação; cronograma do projeto; plano de riscos; acompanhamento do projeto e recursos para o projeto. De modo genérico, as questões principais serão abordadas neste item.

O Projeto BPM na URH foi iniciado em janeiro de 2018, num contexto de crescimento desordenado decorrente do plano de expansão do CEETEPS, acarretando aumento das demandas da URH; necessidade de desenvolvimento de competências técnicas, comportamentais e de gestão para atendimento de novas demandas e necessidade de otimização e automatização dos processos, que não estavam mapeados ou documentados. Segundo Brasil (2011) essas medidas são imprescindíveis quando o foco dos processos está no cidadão.

A princípio, os objetivos perseguidos pelo Projeto BPM na URH são: implantar a cultura de planejamento e gestão de projetos; desenvolver a visão de processos junto a

Unidade de Recursos Humanos; introduzir o conceito de melhoria contínua de processos; demonstrar credibilidade e gerar confiança junto ao servidor do CPS quanto às iniciativas de gerenciamento de processos de negócios na URH; otimizar processos, visando a atender a legislação vigente e priorizando o eSocial e sistematizar processos de comunicação estratégica do BPM na URH. De um modo geral, os objetivos estão alinhados ao propósito do BPM apontado por Maranhão e Macieira (2010), Capote (2012) e ABPMP (2013), considerando que o BPM visa repensar continuamente a organização para viabilizar sua busca pela melhoria contínua.

Até final de janeiro de 2021 a equipe do Projeto BPM na URH, possuía cinco professores da instituição que coordenavam o projeto desempenhando atividades de acordo com a sua especialidade, porém, foi inicialmente composta por quatro professores, tendo de modo genérico a responsabilidade de planejar, executar e monitorar as entregas do projeto e ao designado como gestor do projeto foi ainda atribuída a responsabilidade de alinhar com a equipe, tomadas de decisão, atribuições e responsabilidades. A partir da fase de análise crítica, o projeto passou a ter a contribuição de mais quatro profissionais que compõem o quadro administrativo da Unidade de Recursos Humanos, denominados gerentes de projeto, com o intuito de viabilizar o projeto e formar equipes que efetivamente pudessem contribuir com a construção e manutenção do BPM na URH.

A partir de fevereiro de 2021 não há uma equipe de professores dedicada à coordenação das entregas do projeto, contudo, as demandas do BPM permanecem sendo realizadas pelos gerentes de projeto.

Segundo Ferrari, Witschel e Gnesi (2018) a má comunicação pode dificultar a eficiência da burocracia e a fim de, minimizar ou eliminar esse prejuízo, o plano de comunicação definido para comunicar aos envolvidos, compreenderam meio eletrônico (Teams, Sharepoint e e-mail) para comunicação diária conforme a necessidade; reuniões, conforme demanda; pontos de encontro para comunicar entregas parciais do projeto e os resultados conquistados ao final de cada fase e formulários eletrônicos (Microsoft Forms) para realizar pesquisa de satisfação dos envolvidos no final de cada fase do projeto, pois o envolvimento das pessoas e a adequada comunicação são fundamentais no desenvolvimento do projeto como um todo, conforme apontado pela ABPMP (2013).

Para o projeto foram identificadas premissas e restrições apresentadas no Quadro 17, sendo a troca de comando na alta gestão e as alterações de escopo do eSocial identificadas como risco, com alta probabilidade de ocorrência e com alto impacto na

qualidade.

Quadro 17: Premissas e restrições do projeto BPM na URH

Premissas	Restrições
Exigências do eSocial	Complexidade dos processos da URH
Exigências legais	Troca de comando na alta gestão
Comprometimento da alta gestão	Alteração das exigências legais
Comprometimento da URH	Escassez de recursos
Recursos para garantir as entregas	

Fonte: URH (2019b)

Considerando que a ABPMP (2013) aponta que num ciclo de vida de processos, cada organização deve adotar as etapas que melhor se adequem a sua realidade, a abordagem técnica do projeto foi constituída por cinco fases: Mapeamento de Processos; Análise Crítica; Remodelagem de Processos; Implementação das Propostas de Melhoria e Monitoramento e Encerramento, sendo apresentado no Quadro 18, as principais atividades e entregas das respectivas fases.

Quadro 18: Fases, atividades e entregas do projeto BPM na URH

Fases	Principais Atividades	Entregas
<b>1. Mapeamento de processos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• levantar número de processos;</li> <li>• entrevistar donos dos processos;</li> <li>• desenhar diagramas de processos;</li> <li>• agrupar em macroprocessos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lista com nome dos processos;</li> <li>• relatório: macroprocessos, processos, subprocessos;</li> <li>• diagramas dos processos.</li> </ul>
<b>2. Análise crítica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• levantar os problemas mais frequentes nos processos;</li> <li>• investigar causas;</li> <li>• criar indicadores de desempenho;</li> <li>• medir e monitorar indicadores;</li> <li>• propor melhorias;</li> <li>• construir planos de ação e subprojetos para implementação das melhorias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lista de problemas e suas causas;</li> <li>• lista de melhorias, planos de ação e subprojetos estruturados para implementação.</li> </ul>
<b>3. Remodelagem de processos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• remodelar diagramas;</li> <li>• criar equipe para gerar manuais de procedimentos e desenvolvê-los.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• diagramas atualizados e seus respectivos manuais de procedimentos.</li> </ul>
<b>4. Implementação de propostas de melhorias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• planejar e implementar planos de ação (5W2H) e subprojetos;</li> <li>• medir resultados;</li> <li>• sistematizar processos de comunicação estratégica do BPM na URH.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• relatório de monitoramento e encerramento dos projetos.</li> </ul>
<b>5. Monitoramento e encerramento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• medir impacto das melhorias implementadas nos processos de RH;</li> <li>• avaliar e incorporar às rotinas das unidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• relatório de impacto das melhorias implementadas nos processos da URH.</li> </ul>

Fonte: URH (2019b)

Para fins deste trabalho, serão explorados os dados relativos as fases de mapeamento de processo e análise crítica, considerando que foram concluídas.

De um modo geral, o planejamento da implantação foi estruturado nos moldes do apresentado na literatura, sendo oportuno, apontar que os riscos inicialmente identificados no projeto se concretizaram, considerando que houve troca na coordenação da URH e alterações no escopo (leiautes) do eSocial, bem como prorrogações da data de sua implantação em órgãos públicos, contudo, não podemos afirmar que houve impacto na qualidade, como previsto no projeto.

Cabe ressaltar que, dentre as premissas apresentadas no Quadro 17, foi indicada a existência de recursos para garantir a entrega, no entanto, nas restrições aponta a escassez, demonstrando uma contradição. Porém, esta é uma realidade a ser enfrentada na administração pública, sendo pertinente que a organização identifique se houve falta de recursos que pudessem garantir a implantação dos processos remodelados, bem como analisar quais medidas podem ser de imediato adotadas para que os esforços empenhados nas etapas do projeto não sejam perdidos.

#### *5.1.1.1 O eSocial, a URH e o BPM*

O Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas (eSocial) foi instituído pelo Decreto nº 8.373, de 11 de dezembro de 2014, para ser de acordo com o artigo 2º um “...instrumento de unificação da prestação das informações referentes à escrituração das obrigações fiscais, previdenciárias e trabalhistas e tem por finalidade padronizar sua transmissão, validação, armazenamento e distribuição, constituindo ambiente nacional...” (BRASIL, 2014).

A implantação do eSocial em instituições públicas foi prorrogada inúmeras vezes, porém, de acordo com URH (2020a), atualmente está prevista para abril de 2021, porém, a Unidade de Recursos Humanos está remodelando seus processos por meio do BPM para que não haja grande impacto nas rotinas quando o uso do sistema se tornar obrigatório.

Em que pese sua implantação não alterar a legislação vigente, haverá inúmeras obrigações legais que serão substituídas após sua completa implantação e regulamentação

do Governo Federal, tais como Cadastro Geral de Empregados e Desempregados - CAGED; Relação Anual de Informações Sociais - RAIS; Carteira de Trabalho e Previdência Social - CTPS; Guia de Recolhimento do FGTS - GRF (URH, 2019).

Para que a implantação seja facilitada é extremamente importante que os órgãos participantes possuam um sistema integrado de gestão de recursos humanos, objetivando transferir as informações para o eSocial e neste sentido a Unidade de Recursos Humanos realiza trabalhos internos de melhoria para que seu sistema atual (Sistema Integrado de Gestão da Unidade de Recursos Humanos – SigURH) alcance o propósito estabelecido (URH, 2019).

Diante dessa necessidade a equipe do projeto BPM na URH identificou que o eSocial está estruturado em uma tríade denominada Processos, Pessoas e Sistemas e com esse embasamento, a equipe se estruturou de modo a se adequar às necessidades da URH e às demandas do eSocial. Após a fase de análise crítica o projeto BPM na URH deu origem a quatro novos projetos nomeados de Processos; Sistemas; Comunicação e Pessoas, sendo suas principais atribuições as apresentadas no Quadro 19.

Quadro 19: Atribuições dos projetos

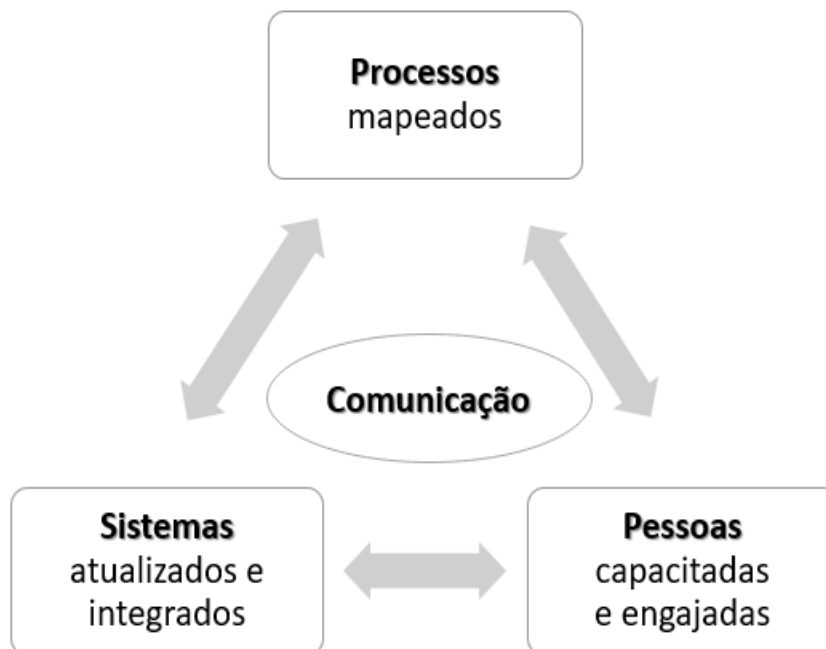
Projeto	Atribuições
<b>Processos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Criação e sistematização de regras internas e alinhamento com leis e normas vigentes;</li> <li>● Padronização de processos e definição de procedimentos operacionais;</li> <li>● Análise, otimização e redesenho dos processos;</li> <li>● Medição, monitoramento e controle de processos para obtenção de conformidade.</li> </ul>
<b>Sistemas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Análise do sistema integrado;</li> <li>● Análise dos bancos de dados; Remodelagem e otimização dos processos para atender a integração de sistemas;</li> <li>● Criação de ferramentas de controle/medições em sistemas;</li> <li>● Implantação da qualidade da informação.</li> </ul>
<b>Comunicação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Comunicação em geral;</li> <li>● Programa de comunicação interpessoal;</li> <li>● Programa de comunicação organizacional;</li> <li>● Criação de um portal para organizar layouts, assuntos e departamentos da URH.</li> </ul>
<b>Pessoas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Treinamento e desenvolvimento dos colaboradores da URH;</li> <li>● Meio ambiente organizacional (layout, qualidade de vida e outros);</li> <li>● Trabalhar a cultura organizacional;</li> <li>● Estruturação do quadro de funcionários.</li> </ul>

Fonte: URH (2019b)

Os projetos estão inter-relacionados, conforme representado na Figura 11,

demonstrando que o fortalecimento da tríade eSocial é uma oportunidade de melhoria.

Figura 11: Inter-relacionamento dos projetos do BPM



Fonte: Adaptada pela autora a partir de URH (2019b)

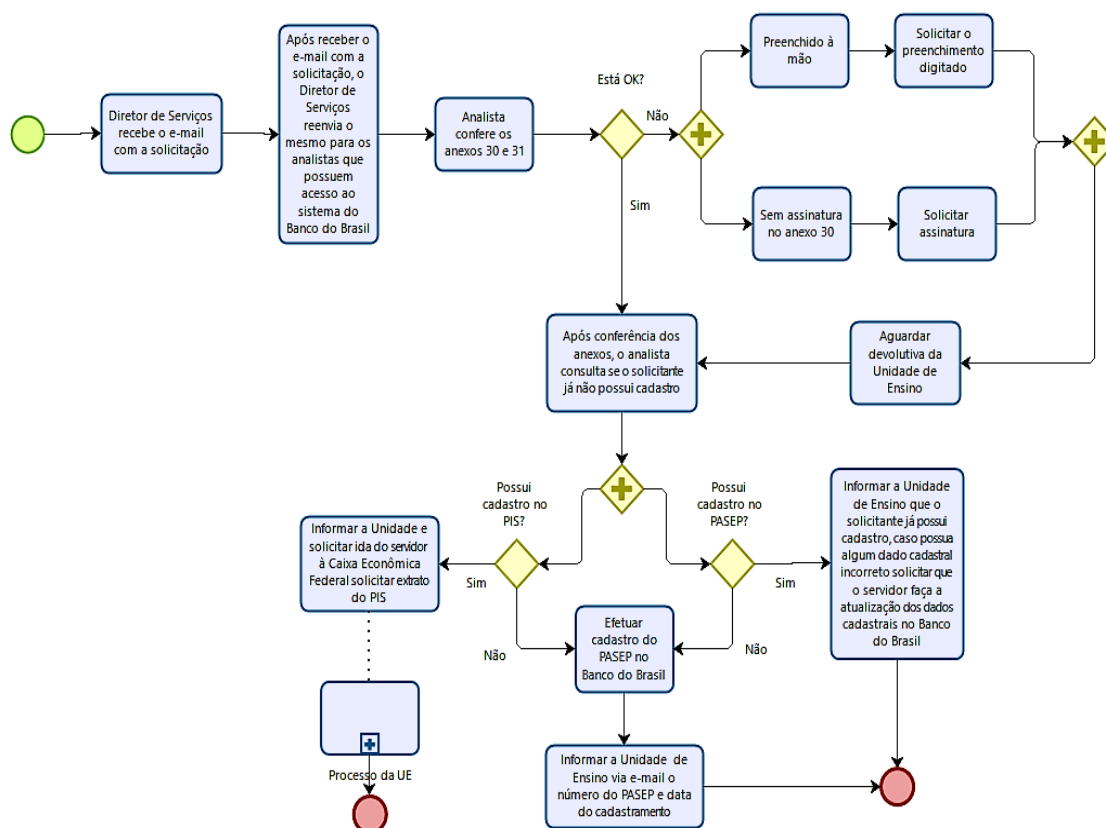
A análise do agrupamento das propostas de melhoria, que acarretarão em planos de ação, serão enquadrados em um dos quatro projetos para serem implementados.

### 5.1.2 Mapeamento de processos URH

Alinhado ao proposto por Baldam *et al.* (2007), Capote (2012), ABPMP (2013) e Valle e Oliveira (2016) e Costa *et al.* (2018), o objetivo traçado no Projeto BPM, para a fase de mapeamento, foi identificar os processos existentes; criar uma representação do processo em seu estado atual (*As Is*), de maneira completa e precisa, conforme Figura 12 e, compreender e comunicar componentes de processos de negócio.



Figura 12: Representação do processo de cadastro do PIS/PASEP (*As Is*)



Fonte: URH (2019b)

As principais atividades na fase de mapeamento de processos compreendem: levantar número de processos; entrevistar donos dos processos; desenhar diagramas de processos e agrupar em macroprocesso, conforme proposto por Baldam *et al.* (2007), Capote (2012) e Valle e Oliveira (2016). As entregas definidas são: lista com nome dos processos; relatório dos macroprocessos, processos e subprocessos e o diagrama dos processos.

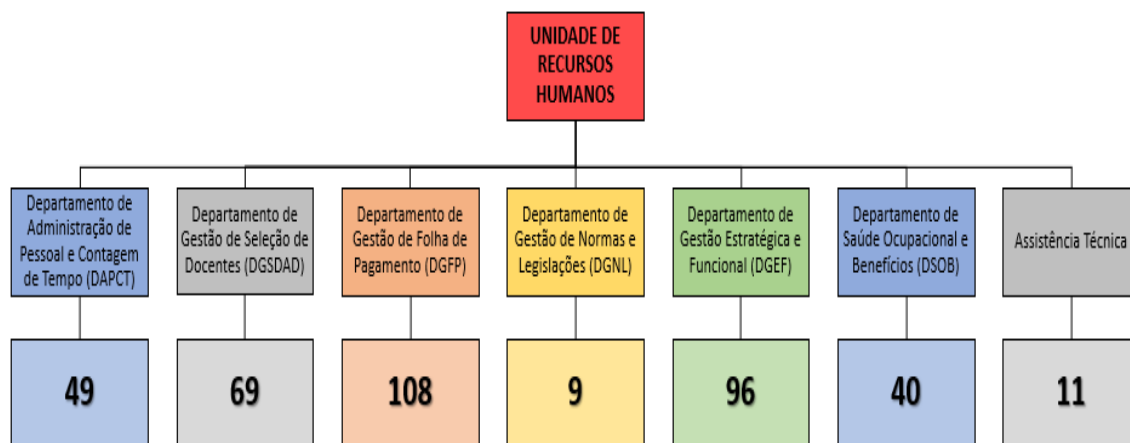
Para listar os processos, foi realizado um levantamento inicial pelos diretores de departamento da URH, onde foram identificados 382 processos, conforme Figura 13.

Com base em critérios relativos a necessidade de atendimento ao eSocial e a sistemas de informática que estavam em desenvolvimento, 52 processos foram priorizados pelos diretores de departamento, pelos quais o mapeamento foi iniciado.

Nessa fase foram realizadas 25 reuniões de planejamento e alinhamento com a equipe do projeto e 382 entrevistas com 73 colaboradores, sendo o *Business Process Model and Notation* - BPMN a ferramenta de modelagem, que é considerada por Capote

(2012) como a mais apropriada e uma das mais utilizadas segundo Baldam *et al.* (2007) e Costa *et al.* (2018), que se deu por meio do software Bizagi Modeler.

Figura 13: Quantitativo dos processos mapeados



Fonte: URH (2019b)

Para a modelagem do processo em seu estado atual (*As Is*), segundo preconizado pela ABPMP (2013), foi utilizada a abordagem SIPOC (*Supplier – Fornecedor, Input – Entrada, Process – Processo, Output – Saída e Customer - Cliente*), conforme apontado no Quadro 20 e para auxiliar a familiarização dos colaboradores com a nova proposta e com a ferramenta, utilizou-se notas autoadesivas nas folhas de *flip-chart*, facilitando alterações sem constrangimentos e possibilitando melhor visualização e interação entre a equipe de projeto e os colaboradores.

Quadro 20: Escopo da abordagem SIPOC utilizada no projeto

S. Fornecedor	I. Entrada	P. Processo	O. Saída	C. Cliente
Quem são os fornecedores do processo?	Quando o processo inicia?	Quais são os processos?	Quando o processo acaba, quais os resultados esperados?	Quem são os clientes do processo?
Quais são as restrições?	Quais são os eventos que iniciam o processo?	Quem é o dono do processo (responsável pelo processo)?	Quando o processo termina?	Quem são as partes interessadas?

Continua

## Conclusão

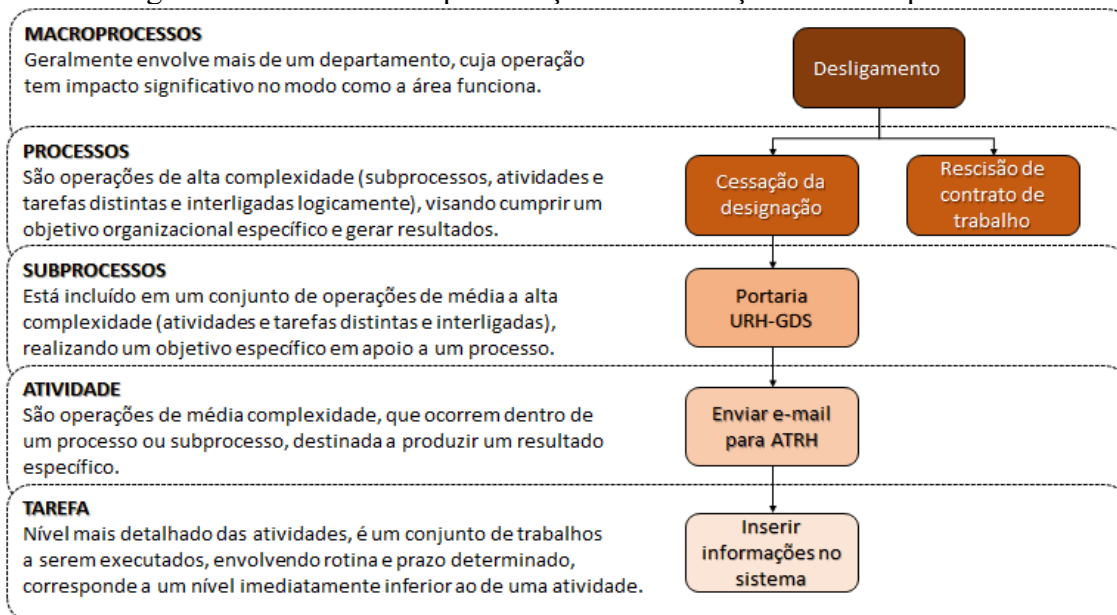
S.	I.	P.	O.	C.
Fornecedor	Entrada	Processo	Saída	Cliente
Quais são os riscos?	Quais são os recursos necessários para a execução do processo?	Quais são as funções de negócios (áreas ou departamentos) que estão envolvidas com o processo?	Quais os objetivos?	Quais são as principais interfaces com outros processos?
Quais são os gargalos?	Quais são os sistemas informatizados ou aplicações que dão suporte ao processo?	Quais são as principais atividades?	Quais são as metas do processo?	Quando se faz contato com o cliente?
	Quais são as regras, normas e procedimentos para execução do processo?	Quem executa essas atividades?	Quais são os indicadores de desempenho?	Quando as informações desse processo interagem com outro sistema?
	Onde o processo é executado?	Por que este processo existe?	Quais são as métricas?	
	Como o processo é planejado?	Como o processo é executado?	Quais são os documentos associados ao processo?	

Fonte: Adaptado pela autora a partir de URH (2019b)

Com base no apresentado no Quadro 20, as entrevistas foram estruturadas, sendo esta uma das principais técnicas utilizadas pelas organizações, segundo Valle e Oliveira (2016).

Alinhado ao proposto por Baldam *et al.* (2007) e Sordi (2018), tendo realizada a decomposição dos processos, esses foram compilados em macroprocessos, conforme demonstrado na Figura 14, onde os conceitos relacionados a macroprocessos; processos; subprocessos; atividade e tarefa utilizados pela equipe foram representados de modo genérico, tomando como exemplo o macroprocesso “Desligamento”.

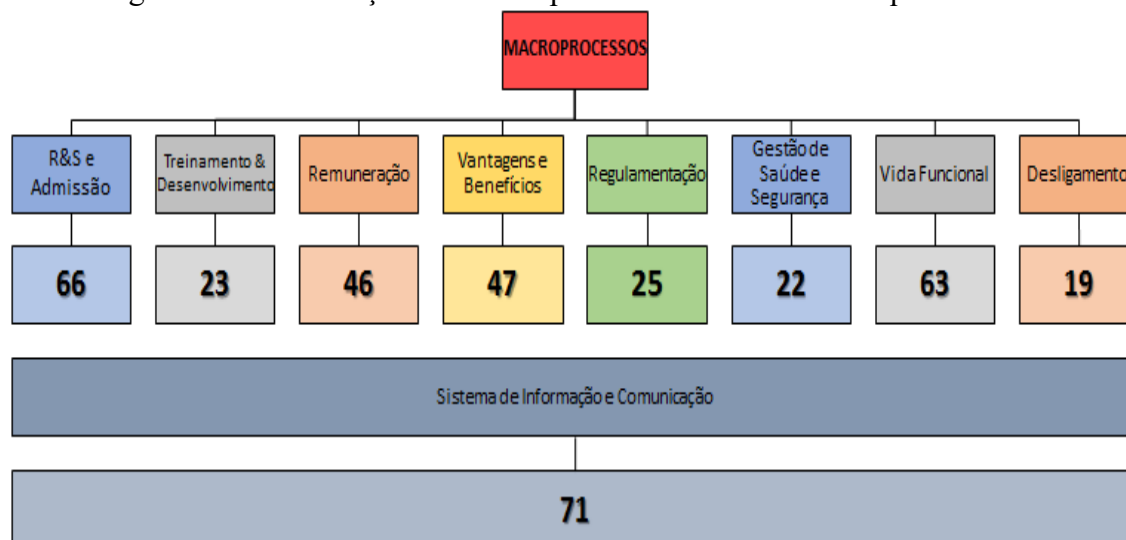
Figura 14: Conceitos e representação da construção do macroprocesso



Fonte: URH (2019b)

A distribui  o dos 382 processos identificados foi realizada pelo conjunto de processos de trabalho pelos quais a URH cumpre sua raz  o de ser e podem ser observados na Figura 15, tendo sido nomeados de: Recrutamento, Sele  o e Admiss  o; Treinamento e Desenvolvimento; Remunera  o; Vantagens e Benef  cios; Regulamenta  o; Gest  o de Sa  de e Seguran  a; Vida Funcional e Desligamento, sendo esses amparados pelo macroprocesso Sistema de Informa  o e Comunica  o, onde todos os processos relacionados a sistema foram inseridos, independente do macroprocesso a que pertencem.

Figura 15: Identifica  o dos macroprocessos da URH e seus quantitativos



Fonte: URH (2019b)

O mapeamento foi realizado de março a agosto de 2018, totalizando 110 dias úteis de trabalho, considerado as etapas de entrevista, desenho e validação, sendo mapeados em média 3,5 processos por dia.

Os processos são tratados por áreas ou funções, contudo, na remodelagem para o estado futuro a abordagem busca o desacoplamento funcional apontado por Capote (2012) e enfatizado por Rubens e Olavsrud (2021), que é uma das principais mudanças advindas do BPM.

Conforme proposto na literatura, a modelagem de processos realizada pela instituição foi bem estruturada e detalhada, contudo, não há métricas do desempenho atual, impedindo seu adequado gerenciamento e controle, bem como a garantia de atendimento do requisitado pelo cliente, conforme apontado por Maranhão e Macieira (2010).

### *5.1.3 Análise crítica dos processos URH*

Alinhado ao proposto por ABPMP (2013) e Valle e Oliveira (2016), na fase de análise crítica o objetivo é analisar criticamente os processos, por meio da identificação de problemas e respectivas causas potenciais, para levantar propostas de melhorias possíveis de serem implantadas e é caracterizada pela equipe de projetos como a segunda fase de implantação do BPM na Unidade de Recursos Humanos.

A partir dos resultados oriundos da primeira fase, as reuniões da segunda fase (Análise Crítica) foram agrupadas considerando os nove macroprocessos mapeados, a fim de que fornecedores e clientes pudessem tratar do macroprocesso em questão, conforme apontado pela ABPMP (2013).

As principais atividades na fase de análise crítica, envolvem: levantar os problemas mais frequentes nos processos; investigar causas; criar indicadores de desempenho; medir e monitorar indicadores e propor melhorias, conforme proposto por Baldam *et al.* (2007), Fernandes e Abreu (2014) e Valle e Oliveira (2016). As entregas definidas são: lista de problemas e suas causas, lista de melhorias, planos de ação e subprojetos estruturados para implementação.

Os meios utilizados para concretizar as atividades propostas, reforçam o preconizado por Baldam *et al.* (2007) e Sordi (2018), pois envolvem o uso da matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) para classificação e priorização dos problemas identificados; o Diagrama de Ishikawa para identificação e exploração das causas pontenciais e o *Brainstorming* para exposição de ideias, para que as propostas de melhorias sejam expostas e discutidas.

Nessas reuniões 115 problemas foram identificados e a técnica utilizada para priorização foi a matriz GUT, como proposto por Sordi (2018), sendo o apresentado na Figura 16, a estrutura conceitual considerada nas reuniões de análise. Ao término das reuniões os dados eram compilados por meio do software Excel e enviados aos participantes para análise antes do próximo encontro.

Figura 16: Estrutura conceitual da matriz GUT

GRAVIDADE		URGÊNCIA		TENDÊNCIA	
Representa o impacto do problema analisado caso ele venha a acontecer. É analisado sobre alguns aspectos, como: tarefas, pessoas, resultados, processos, organizações etc. Analisando sempre seus efeitos a médio e longo prazo, caso o problema em questão não seja resolvido.		Representa o prazo, o tempo disponível ou necessário para resolver um determinado problema analisado. Quanto maior a urgência, menor será o tempo disponível para resolver esse problema. É recomendado que seja feita a seguinte pergunta: “A resolução deste problema pode esperar ou deve ser realizada imediatamente?”.		Representa o potencial de crescimento do problema, a probabilidade do problema se tornar maior com o passar do tempo. É a avaliação da tendência de crescimento, redução ou desaparecimento do problema. Recomenda-se fazer a seguinte pergunta: “Se eu não resolver esse problema agora, ele vai piorar pouco a pouco ou vai piorar bruscamente?”.	
Gravidade – G	Nota	Urgência – U	Nota	Tendência – T	Nota
Extremamente grave (dano gravíssimo)	5	Extremamente urgente (ação imediata)	5	Piora imediata (vai piorar rapidamente)	5
Muito grave (grande dano)	4	Muito urgente (com alguma urgência)	4	Piora curto prazo (vai piorar em pouco tempo)	4
Grave (dano regular)	3	Urgente (o mais cedo possível)	3	Piora médio prazo (vai piorar em médio prazo)	3
Pouco grave (dano leve)	2	Pouco urgente (pode esperar um pouco)	2	Piora longo prazo (vai piorar em longo prazo)	2
Sem gravidade (dano mínimo)	1	Sem urgência (não tem pressa)	1	Sem tendência de piora (não vai piorar)	1

Fonte: URH (2019b)

A partir dessa estrutura conceitual, foi realizada a análise para cada macroprocesso, sendo o apresentado na Tabela 2 uma demonstração do trabalho executado no macroprocesso “Recrutamento, Seleção e Admissão”, que envolve, a descrição do problema, o valor atribuído a gravidade, urgência e tendência; o resultado

decorrente e o grau de prioridade encontrado.

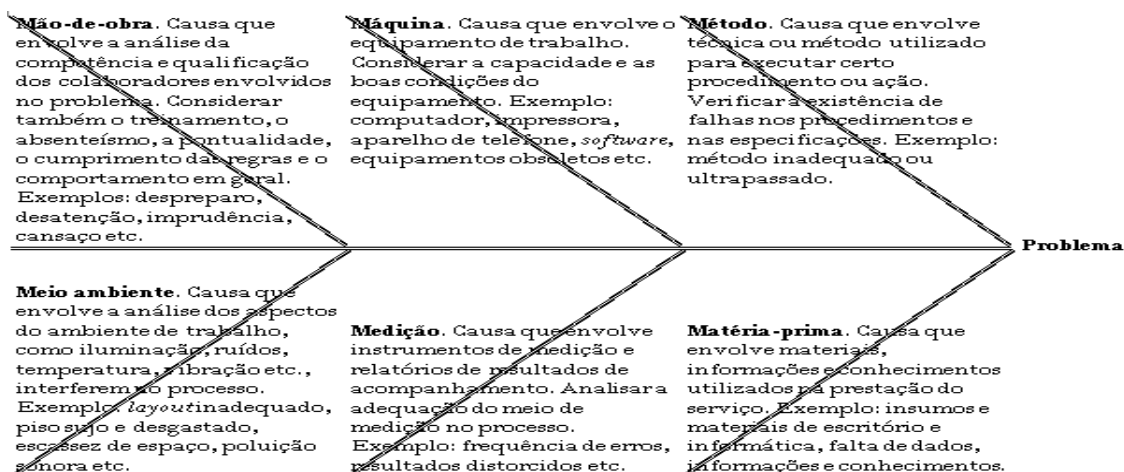
Tabela 2: Demonstração da análise da matriz GUT

<b>Macroprocesso: Recrutamento, Seleção e Admissão</b>					
<b>Descrição do Problema</b>	<b>Gravidade</b>	<b>Urgência</b>	<b>Tendência</b>	<b>Total GxUxT</b>	<b>Grau de Prioridade</b>
Admissão fora do prazo	4	5	5	100	<b>80%</b>
Falta da qualidade da informação	4	4	5	80	64%
Falta da informação	5	5	5	125	<b>100%</b>
Prazo para admissão (dia 15)	3	5	5	75	60%
Falta de pessoal(u.e.) e sobrecarga de trabalho	4	4	3	48	38%
Fluxo de convocação não integrado	2	2	1	4	3%
Fluxo de admissão invertido	5	5	5	125	<b>100%</b>
Capacitação não adequada(u.e.)	3	3	3	27	22%
Manuais de orientação, muito segmentado e sem conexão c/ as áreas	3	3	3	27	22%
Comunicação interna (URH) e fluxo de informação	4	4	4	64	51%
Comunicação externa (CETEC/CESU)	4	4	4	64	51%
Falta de controle de atualizações dos manuais, documentos e procedimentos, padronização entre manuais, documentos e procedimentos.	5	3	2	30	24%
Não conformidades no processo físico	5	3	5	75	60%
Rotatividade de diretores de serviços, processo seletivo, integração, treinamentos)	3	3	3	27	22%
Processo de reposição de vaga lento e burocrático	4	5	4	80	64%
Retrabalho relacionado a atualização da informação em sistemas	4	5	3	60	48%
Falta de automatização no processo (muito manual)	5	5	5	125	<b>100%</b>
Ausência, envio, utilização errada de docum. (atos administrativos) de forma geral (inclusive publicação)	5	5	5	125	<b>100%</b>
Falta de informação e controle do fluxo pós convocação docente e auxiliar docente	5	5	5	125	<b>100%</b>

Fonte: Adaptada pela autora a partir de URH (2019b)

Tendo levantado os 115 problemas e identificado os que deveriam ser priorizados, as possíveis causas foram exploradas, resultando em 314 causas primárias, secundárias ou terciárias, por meio do Diagrama de Ishikawa, como proposto por Sordi (2018), sendo o apresentado na Figura 17, a estrutura conceitual considerada pela equipe do projeto.

Figura 17: Estrutura conceitual do Diagrama de Ishikawa



Fonte: URH (2019b)

A partir dessa estrutura conceitual, foi realizada a análise para cada macroprocesso, sendo o apresentado no Quadro 21 uma demonstração do trabalho executado no macroprocesso “Recrutamento, Seleção e Admissão”, que envolve, o problema identificado e suas possíveis causas e tipo; as propostas de melhoria apresentadas, bem como sua relação com a tríade do eSocial.

Quadro 21: Demonstração da análise do Diagrama de Yshikawa

Macroprocesso: Recrutamento, Seleção e Admissão					
Problema	Causa Primária	Causa Secundária	Proposta de Melhoria	Diagrama	e Social
• Falta de automatização no processo (muito manual)	• Retrabalho	• Falta de tempo	Sistema integrado	Matéria-prima	Sistemas
	• Falta procedimento		Banco de dados integrado	Máquina	Sistemas
• Falta de informação	• Falta de planejamento e organização	• Falta de integração pós convocação	Automatização	Matéria-prima	Sistemas
• Ausência, envio, utilização errada de documento (atos administrativos) de forma geral (inclusive publicações)	• Rotatividade de Diretor de Serviço		Treinamento	Mão-de-obra	Pessoas
	• Conferência realizada sem as devidas documentações		Integração de sistemas	Matéria-prima	Sistemas
• Admissão fora do prazo	• Falta de documentação	• Prioridade em ter o professor em sala de aula	Implantação de sistema para fluxo contínuo	Matéria-prima	Sistemas
• Fluxo de admissão invertido	• Documentação incorreta				
• Falta de informação e controle do fluxo pós convocação docente e auxiliar docente	• Fator cultural	• Falta de planejamento e organização	Remodelagem do processo	Método	Processos
	• Falta de fluxo contínuo		Minimizando o retrabalho	Método	Processos
	• Fluxo errado	• Rotatividade do Diretor de Serviços	Comunicação da informação	Matéria-prima	Sistemas

Fonte: Adaptado pela autora a partir de URH (2019b)



A análise dos problemas e suas possíveis causas geraram 296 propostas de melhorias que foram agrupadas segundo suas causas, baseando-se no Diagrama de Ishikawa e relacionadas à tríade para concretização do eSocial, como se pôde observar no Quadro 21.

Dentre as propostas podemos destacar algumas melhorias relativas a: implementação de sistema e banco de dados integrado; qualidade e efetividade da comunicação; desburocratização de processos; alinhamento de informações entre coordenadorias; aproveitamento das informações entre as áreas; envolvimento dos gestores para garantir qualidade na entrega; avaliação do desempenho do treinamento aplicado; criação de ferramentas; automatização de processos; capacitação de pessoal; padronização e atualização de documentos e manuais; revisão, discussão e disseminação da informação; programa job rotation; reuniões de alinhamento frequentes; elaboração de cronograma único para ser visualizado e compartilhado por toda a instituição; revisão de deliberações; programas para melhoria no relacionamento entre áreas críticas e monitoramento das atividades.

Por meio do fortalecimento da tríade do eSocial busca-se a efetiva implantação das melhorias, onde quatro projetos nomeados de Processos; Sistemas; Pessoas e Comunicação são desenvolvidos para sustentar a implantação, como se observou na Figura 11.

A fase de Análise Crítica dos processos foi realizada de setembro a novembro de 2018, totalizando 42 dias úteis de trabalho, tendo sido realizadas no período 27 reuniões com 103 colaboradores da URH.

A partir da análise crítica dos processos, a URH optou por iniciar a remodelagem dos processos inseridos no macroprocesso “Recrutamento, Seleção e Admissão”, considerando a relevância e a fim de seguir a ordem lógica, tendo em vista que os demais conjuntos de processos se dão, numa análise simplista, em decorrência desse, além de conseguir solucionar problemas existentes em outros macroprocessos com a remodelagem da fase inicial.

A etapa de remodelagem de processos encontra-se em andamento e nela já foi realizada algumas modelagens para o estado futuro, contudo, não houve a implementação de nenhum processo redesenhado. Cabe enfatizar que, a conclusão do processo é apontada por Baldam *et al.* (2017) como um dos fatores críticos de sucesso e para que a equipe não

fique com a percepção de que os esforços empenhados não surtiram efeito, o projeto do processo deve ser iniciado e finalizado, ou seja, implementado, portanto, sugere-se que a organização identifique os fatores que impedem a efetivação, a fim de não desperdiçar os esforços empenhados pela equipe.

Em análise da situação, nota-se que não há indicadores de desempenho dos processos em seu estado atual e que apesar de figurar entre as principais atividades a serem executadas, como apontado no Quadro 18, não foram criadas métricas que possam embasar as melhorias propostas para o estado futuro, conforme apontado por Baldam *et al.* (2007) e Maranhão e Macieira (2010), diante do fato, sugere-se o uso do *Lean* como técnica para redução dos desperdícios existentes, com base no indicado pela ABPMP (2013) e pela LIB (2020).

Observa-se que Valle e Oliveira (2016) sugere que sejam identificados processos com necessidade evidente de melhoria, a fim de priorizar os que apresentam resultados rápidos, visíveis, impactantes ou relevantes e considerando que não houve a implementação de nenhum processo, sugere-se que os critérios de prioridade para remodelagem dos processos sejam revistos, a fim de viabilizar a implementação de processos de grande impacto na rotina e com características menos complexas, tendo em vista que no Quadro 17, a complexidade dos processos foi apontada como uma das restrições do projeto e também, por meio da observação direta pôde ser identificada. Como exemplo, citamos o Processo Férias, que encontra-se inserido no macroprocesso Vida Funcional, podendo ser automatizado e apresentando ganhos à URH, às unidades e aos demais envolvidos, cuja proposta será apresentada no capítulo 6.

#### *5.1.4 Síntese da análise da pesquisa documental*

Em análise dos resultados obtidos por meio da pesquisa documental e observação direta, nota-se que o BPM foi utilizado pela URH com o objetivo de gerenciar estrategicamente seus processos, possibilitando que os colaboradores envolvidos num determinado processo pudessem conhecê-lo ponta a ponta, além de estudar e projetar sua reestruturação, se antecipando ao atendimento de demandas como as que serão impostas pela implantação do eSocial, a fim de melhorar a qualidade e a eficiência dos serviços

prestados, conforme apresentado no item 5.1.1.

O planejamento da implantação do Projeto BPM na URH foi estruturado nos moldes do apresentado na literatura, sendo que os riscos identificados se concretizaram, considerando que houve troca na coordenação da URH e alterações nos leiautes do eSocial, com prorrogações de sua implantação nos órgãos públicos, porém, não é possível afirmar que houve impacto na qualidade. A existência de recursos para garantir a entrega foi identificado no planejamento como uma premissa e sua escassez como uma restrição, não obstante ser contraditório, é a realidade a ser enfrentada pela gestão pública, sendo pertinente a organização identifique se houve falta de recursos que pudessem garantir a implementação dos processos remodelados, bem como analise as medidas que podem ser adotadas de imediato para que os esforços não sejam perdidos.

Considerando as cinco etapas definidas no Projeto BPM, nota-se que o desenvolvimento da primeira –“Mapeamento de Processos” foi ao encontro do apresentado na fundamentação teórica, tendo sido realizada e estruturada com alto grau de detalhamento, tendo concluído a etapa apresentando o mapeamento de 382 processos em seu estado atual e os inserindo em 09 macroprocessos, por meio do uso de ferramentas para modelagem de processos (BPMN com software Bizagi), abordagem SIPOC e entrevistas que possibilitaram exteriorização e compartilhamento do conhecimento, não há conforme apontado no item 5.1.2.

Relativo à segunda etapa – “Análise Crítica”, de igual modo, foi ao encontro com o proposto no referencial teórico, conforme apresentado no item 5.1.3, tendo sido realizadas reuniões para identificar problemas e propostas de melhorias, sendo a matriz GUT utilizada para classificar e priorizar problemas; o Diagrama de Ishikawa para identificar as causas potenciais dos problemas e o *Brainstorming* para exposição e discussão de ideia. Foram levantados 115 problemas; identificadas 314 causas e geradas 296 propostas de melhoria, contudo, observou-se que não há indicadores de desempenho para os processos atuais e que não foram criadas métricas que pudessem embasar as melhorias propostas, mesmo sendo essa uma das principais atividades que deveria ter sido executada nesta etapa, porém, para auxiliar na resolução da questão, sugere-se o uso *Lean* como técnica para redução dos desperdícios existentes.

A terceira etapa – “Remodelagem de Processos” está em andamento, contudo não houve a implementação de nenhum processo remodelado, devendo ser analisado pela organização os fatores que a impedem, a fim de não desperdiçar os esforços empenhados

pela equipe.

Considerando que não houve implementação dos processos remodelados, sugere-se que sejam priorizados os processos que tenham menor grau de complexidade e com grande impacto na rotina, como por exemplo o Processo Férias, cuja proposta de remodelagem poderá ser observada no item 6, considerando que a complexidade foi apontada como uma das restrições do projeto, que pôde ser identificada também por meio da observação direta.

## **5.2 Entrevistas informais e projetivas**

Foram realizadas entrevistas informais com os representantes da URH e da equipe do projeto BPM, visando compreender o momento inicial da implantação do projeto na URH e com três colaboradores que desempenham papel estratégico no processo Férias, para adquirir uma visão do período anterior e posterior à implantação, bem como conhecer as dificuldades enfrentadas atualmente no processo Férias.

Os representantes da URH e da equipe de projeto BPM informaram que o BPM na URH se deu por iniciativa da Superintendência do CEETEPS, visando a melhoria contínua dos processos executados e consequentemente dos serviços prestados. De acordo com o informado, o objetivo é fazer com que essa abordagem estratégica se estenda a toda instituição, ou seja, à administração central e a longo prazo, às unidades de ensino, visando o alcance da excelência organizacional. Baldam *et al.* (2007), Santos (2012) e Molardi e Pontes (2017) apontam o apoio da alta gestão como um dos fatores críticos de sucesso na implementação e a Equipe de Projeto BPM, apontou que esse comprometimento como uma premissa do projeto na URH, conforme anteriormente indicado no Quadro 17.

Considerando que de um modo geral o BPM está associado ao sucesso nos negócios e que o objetivo da instituição é estendê-lo à toda instituição, se faz necessário analisar os fatores que impedem a efetiva implementação do mesmo na URH, considerando que o não gerenciamento dos problemas que impactam nos fatores críticos de sucesso, mencionados por Baldam *et al.* (2007), Santos (2012) e Molardi e Pontes (2017), acarretam falhas ou atrasos, conforme apontado por Trkman (2010) e Santos

(2012).

Anterior ao projeto atual houve duas tentativas sem sucesso de implantar o BPM na URH, considerando que foram contratadas empresas prestadoras de serviços e por falta de verba, os projetos não foram concretizados, conforme informado pelo representante da URH. Esse é um dos fatores identificado por Paiva *et al.* (2017) como dificuldade de implementação na administração pública, considerando que a não apresentação de resultados de projetos anteriores acarretam falta de confiança nas atividades do BPM.

O representante da equipe do projeto BPM, enfatiza que os recursos utilizados no projeto atual são internos, sendo os responsáveis por suas diretrizes os professores do próprio CEETEPS que possuem expertise para integrar a equipe trabalhando de acordo com sua especialidade, contribuindo na comunicação dos conceitos e significados que permeiam o BPM; no auxílio da construção de cada etapa (mapeamento de processos, análise crítica e modelagem do estado atual – *AS IS* e futuro – *TO BE*), bem como na otimização ou criação de sistemas, fazendo uso das ferramentas existentes ou disponibilizadas pela organização. Os recursos e a infraestrutura tecnológica; a composição da equipe formada por pessoal interno e sua competência são apontados por Santos (2012) e Molardi e Pontes (2017) como fatores críticos de sucesso na administração pública.

Especificamente relativo ao processo Férias, buscou-se identificar as dificuldades enfrentadas no processo atual e os principais problemas identificados junto aos colaboradores dos departamentos da URH que atuam diretamente no processo atual são relativos à dificuldade: para controlar o período aquisitivo; no controle da fruição dentro do período concessivo; para identificar se houve a correta apuração das faltas, licenças e/ou afastamentos que interferem nas férias e para controlar o correto fracionamento das férias de modo que contabilize 30 dias de férias nos moldes constantes na legislação, bem como a ausência de documentos ou assinaturas. Em que pese Gandulfo (2016) e Carneiro (2018) terem efetuado análises parciais do processo férias, há dificuldades que são comuns, considerando que a dificuldade em controlar as férias certamente acarretará o retrabalho apontado por Gandulfo (2016) e a ausência de documentos ou assinaturas, bem como falta de controle foram identificadas por Carneiro (2018) ao analisar a fase de concessão das férias.

No que se refere as entrevistas projetivas realizadas com seis colaboradores que atuam diretamente no processo Férias, conforme especificado no item 2, cujo objetivo era

validar a proposta de remodelagem desenvolvida para o processo Férias, os envolvidos fizeram sugestões e solicitaram pequenos ajustes a fim de facilitar o entendimento e interpretação da proposta por parte do desenvolvedor da solução.

Ainda na entrevista projetiva, os entrevistados se mostraram ansiosos pela concretização da proposta, pontuando os inúmeros benefícios que se apresentam com a implementação, que além de sanar os problemas atuais, executa o alcance efetivo dos princípios constitucionais estabelecidos na Constituição Federal de 1988, tendo em vista que garante o atendimento automatizado da legislação vigente (legalidade); tratamento imparcial (imessoalidade); prática diária da boa administração (moralidade); transparência (publicidade) e busca da melhoria dos resultados com qualidade e agilidade (eficiência), considerando ainda, que a proposta de remodelagem do processo férias busca se distanciar das disfunções burocráticas apontadas por Paludo (2013), indo ao encontro do enfatizado por Costa *et al.* (2018) quando aponta que o BPM promove a transparência, a eficiência e a imessoalidade, além de fortalecer a governança pública.

### **5.3 Pesquisa de percepção dos colaboradores da URH**

O questionário de pesquisa (Apêndice A), foi o instrumento utilizado para obter a percepção dos colaboradores da URH, quanto ao impacto da implementação do BPM na Unidade de Recursos Humanos, bem como identificar os principais benefícios alcançados, dificuldades enfrentadas e o nível de envolvimento dos respondentes no desenvolvimento da URH e consequentemente da instituição.

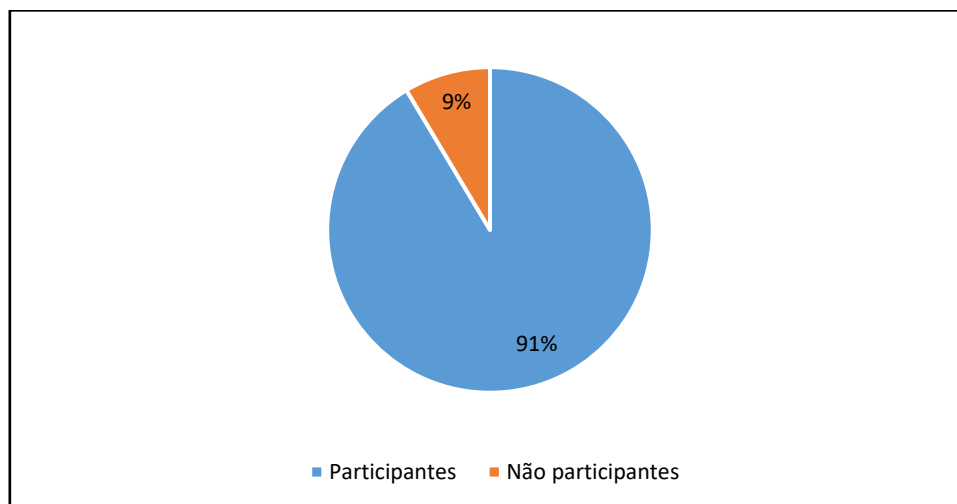
Conforme apontado no método, realizamos análise de confiabilidade da consistência do questionário usando o alfa de Cronbach. Foi obtido coeficiente de 0,91, demonstrando que o instrumento elaborado possui excelente confiabilidade, segundo a interpretação proposta por George e Mallery (2003, *apud* Gliem e Gliem, 2003).

Para obter as informações, o questionário foi dividido em três seções, sendo: Seção 1 – Participação (objetiva conhecer em qual etapa do Projeto BPM o respondente atuou); Seção 2 – Envolvimento (objetiva conhecer o envolvimento do colaborador com o Projeto BPM na URH e sua percepção, no que se refere a sua implementação) e Seção 3 – Benefícios e Dificuldades (objetiva conhecer a percepção do respondente quanto aos

benefícios conquistados e dificuldades enfrentadas).

Conforme apontado no método desse trabalho, foi efetuado o envio do questionário por e-mail a 105 colaboradores. Dessa população 96 responderam a pesquisa, conforme Figura 18.

Figura 18: Efetividade da pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora.

Relativo à Seção 1 – Participação, 83% dos respondentes (80 participantes) afirmam ter participado do projeto BPM na URH, sendo a etapa Mapeamento de processos (estado atual) a fase em que concentrou maior participação, como exibido na Tabela 3.

Tabela 3: Atuação no projeto BPM na URH

Fase	Respostas	Percentual
Mapeamento de processos (estado atual)	64	35,56%
Análise crítica de processos	34	18,89%
Remodelagem de processos (estado futuro)	25	13,89%
Implementação de propostas de melhorias	37	20,56%
Monitoramento e encerramento	10	5,56%
Outros (1Gestão, 3Comunicação, 1Apresentação de Macros, 2Treinamento, 1Projeto URH, 1Pessoas, 1Participação indireta)	10	5,56%

Fonte: Elaborada pela autora.

Como os colaboradores podiam ter participado de mais de uma fase, a quantidade

de respostas é maior que a quantidade de respondentes. O percentual apresentado na Tabela 3 refere-se ao total de repostas relativas à participação, ou seja, 180 indicações.

### 5.3.1 Análise dos dados pelo coeficiente de variação

A partir da Seção 2 do questionário, foi utilizada a Escala Likert, tendo como opções de resposta: 1-Discordo; 2-Discordo parcialmente; 3-Não concordo nem discordo; 4-Concordo parcialmente; 5-Concordo.

Para a interpretação dos resultados foi utilizado o Coeficiente de Variação (CV) que permite conhecer a homogeneidade dos dados e apontar se há divergência razoável de percepção entre as respostas dos entrevistados.

De acordo com Oliveira (2010), os resultados podem ser considerados homogêneos e com baixa dispersão se o CV for menor ou igual a 15%; com média dispersão se estiver entre 15% e 30% e com alta dispersão e, portanto, heterogêneos se o CV for maior que 30%.

Na Seção 2 – Envolvimento, foram abordadas 5 questões e no que tange ao alcance dos objetivos propostos pela equipe do projeto BPM, obteve-se o apresentado na Tabela 4.

Tabela 4: Interpretação e resultados – objetivos do projeto BPM na URH

Objetivos	$\bar{X}$	S	CV
1.Implantar a cultura de planejamento e gestão de projetos	4,04	0,92	22,68%
2.Desenvolver a visão de processos junto a Unidade de Recursos Humanos	4,31	0,77	17,90%
3.Introduzir o conceito de melhoria contínua de processos	4,22	0,87	20,69%
4.Demonstrar credibilidade	4,03	1,01	25,05%
5.Gerar confiança junto ao servidor do CPS quanto às iniciativas de gerenciamento de processos de negócios na URH	3,94	1,04	26,52%
6.Otimizar processos, visando a atender a legislação vigente e priorizando o e-Social	4,27	0,89	20,80%
7.Sistematizar processos de comunicação estratégica do BPM na URH	4,15	0,89	21,57%

Fonte: Elaborada pela autora.



A Tabela 4 evidencia que há média dispersão dos dados, tendo respostas mais acentuadas dos que concordam (parcial ou total), sendo a concordância total mais recorrente no que se refere ao desenvolvimento da visão de processos na URH.

De um modo geral, os resultados evidenciam o comprometimento da equipe do projeto, em cumprir os objetivos inicialmente propostos, empenhando-se para comunicar os conceitos relacionados ao BPM, bem como partilhar a necessidade de compreender o processo ponta a ponta, a fim de otimizá-los e automatizá-los, demonstrando credibilidade e conquistando a confiança.

Os resultados relativos à situação atual do BPM são expressos por intermédio da Tabela 5.

Tabela 5: Interpretação e resultados – situação atual do BPM na URH

Situação atual	$\bar{X}$	S	CV
1.Contribui para o desempenho das atividades atuais	3,53	1,15	32,60%
2.As entregas estão dentro do esperado	3,26	1,17	35,95%
3.Apresenta resultados positivos	3,82	0,92	24,00%
4.Os resultados são excelentes e mensuráveis	3,40	1,14	33,50%

Fonte: Elaborada pela autora.

Há alta dispersão dos dados apresentados na Tabela 5, relativo às subquestões 1, 2 e 4, portanto as respostas se mostram heterogêneas, tendo aumento dos respondentes que discordam (parcial ou total) com entrega dentro do esperado e a subquestão 3, indica média dispersão. Há predominância das respostas dos que concordam parcialmente e dos que não concordam e nem discordam com as afirmativas.

Na percepção dos respondentes, na situação atual, o BPM apresenta resultados positivos, sendo oportuno enfatizar que apesar de nenhum processo ter sido implementado, as etapas finalizadas (mapeamento de processos e análise crítica) possibilitaram exteriorizar e compartilhar o conhecimento, visualizar o processo como um todo, além de discutir os problemas atuais e propor melhorias, conforme demonstrado nos itens 5.1.2 e 5.1.3, contudo, para que os envolvidos não se desmotivem e fiquem com a percepção de que os esforços foram perdidos, conforme apontado por Baldam *et al.* (2007), Capote (2012) e Molardi e Pontes (2017), se faz necessário efetivar a implementação da remodelagem.

No que se refere às questões 3 (incentivo), 4 (motivação) e 5 (consciência) relativas à implementação do projeto BPM na URH, obteve-se os dados expostos na Tabela 6.

Tabela 6: Interpretação e resultados – implementação do BPM na URH

<b>Implementação</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>S</b>	<b>CV</b>
3. O seu superior imediato incentiva a implementação do BPM	4,45	0,87	19,54%
4. Você se sente motivado com a implementação do BPM na URH	3,94	1,13	28,74%
5. Você sabe o que precisa ser feito para auxiliar no alcance dos objetivos do projeto BPM	3,92	0,96	24,48%

Fonte: Elaborada pela autora.

A Tabela 6, indica que há média dispersão dos dados e há predominância das respostas relativas aos que concordam (parcial ou total) com as afirmações, sendo a concordância total mais acentuada no que se refere ao incentivo do superior imediato na implementação do BPM.

Neste sentido, Baldam *et al.* (2007), Santos (2012) e Molardi e Pontes (2017) apontam o apoio da alta gestão como um dos fatores críticos de sucesso, e apoio desses é essencial para influenciar e envolver os gestores intermediários, de modo possam viabilizar o engajamento e a motivação da equipe, para que de modo individual reconheçam seu papel. Esse resultado vai ao encontro do proposto pela equipe do projeto quando apontaram como premissa, o comprometimento da URH, conforme apresentado no Quadro 17.

Na Seção 3 – Benefícios e Dificuldades, foram abordadas 2 questões e no que tange aos benefícios conquistados até a fase atual do BPM, obteve-se o apresentado na Tabela 7.

Tabela 7: Interpretação e resultados – benefícios advindos do projeto BPM

<b>Benefícios</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>S</b>	<b>CV</b>
1.Foco no cliente	3,74	1,03	27,50%
2.Melhoria no desempenho	3,81	0,97	25,33%
3.Fluxo adequado de informações	3,75	1,08	28,69%
4.Agilidade dos processos e a padronização de procedimentos	3,56	1,13	31,76%
5.Nova organização para o setor proporciona diminuição de erros	3,60	1,17	32,33%
6.Integração e melhoria na comunicação entre as pessoas	3,82	1,10	28,90%
7.Motivação dos participantes, por ver na prática	3,67	1,18	32,31%
8.Aumento da produtividade	3,55	1,09	30,80%
9.Redução do retrabalho	3,28	1,24	37,70%

Fonte: Elaborada pela autora.

Os resultados das subquestões 4, 5, 7, 8 e 9, da Tabela 7 apresentam alta dispersão dos dados, havendo predominância das respostas dos que concordam (parcial ou total) e dos que não concordam e nem discordam com as afirmações apresentadas, tendo aumento dos respondentes que discordam (parcial ou total) que a redução do retrabalho foi um benefício conquistado. As subquestões 1, 2, 3 e 6 apresentaram média dispersão em seus resultados e as respostas dos que concordam (parcial ou total) com o informado foram mais acentuadas.

Esses resultados se dão pela não implementação dos processos remodelados, tendo em vista que os benefícios mais evidentes do BPM se tornam perceptíveis após sua efetiva implantação, que se dá após a remodelagem e ao longo do monitoramento dos resultados, onde se torna um ciclo contínuo e permanente da instituição, como apontado por Capote (2012), ABPMP (2013) e Aganette, Teixeira e Aganette (2018). Cabe pontuar a necessidade de se estabelecer os indicadores de desempenho, para que os efeitos da transformação dos processos sejam adequadamente mensurados, conforme apontado por Maranhão e Macieira (2010).

No que se refere às dificuldades enfrentadas até a fase atual de implementação do BPM na URH, os resultados são apresentados na Tabela 8.

Tabela 8: Interpretação e resultados – dificuldades enfrentadas no projeto BPM

Dificuldades	$\bar{X}$	S	CV
1.Burocracia e cultura organizacional	3,96	0,95	24,01%
2.Falta de confiança nas atividades de BPM, pois projetos anteriores não apresentaram resultados	3,66	1,06	29,12%
3.Legislação dificulta melhorias no processo de trabalho	3,88	1,10	28,33%
4.Descontinuidade do BPM quando há troca da liderança	3,43	1,19	34,85%
5.Rotatividade de pessoal acarretando perda de informações e dificultando o aprendizado	3,67	1,13	30,82%
6.Qualificação dos colaboradores	3,56	1,21	34,03%
7.Insuficiência de quadro funcional	3,82	1,14	29,88%
8.Sobreposição de atividades dos participantes do projeto	3,84	1,01	26,24%
9.Falta de ferramenta para avaliar indicadores dos processos	3,60	1,14	31,57%
10.Complexidade dos processos de trabalho	3,68	1,03	28,04%
11.Falta de alinhamento entre interesses estratégicos e operacionais	3,65	1,11	30,56%
12.Falta de engajamento dos colaboradores	3,23	1,24	38,52%
13.Resistência a mudanças	3,73	1,21	32,43%

Fonte: Elaborada pela autora.

De um modo geral, no que se refere a Tabela 8, as respostas se concentram nas opções concorda (parcial ou total) e não concorda e nem discorda. Os resultados das subquestões 4, 5, 6, 9, 11, 12 e 13, apresentam alta dispersão dos dados, tendo um aumento dos que discordam (total ou parcial) que a falta de engajamento dos colaboradores seja uma dificuldade enfrentada.

As subquestões 1, 2, 3, 7 e 10 apresentaram média dispersão em seus resultados, sendo as três primeiras (burocracia e cultura; tentativa malsucedida de implantação anterior e impacto da legislação) indicadas por Santos (2012) e Molardi e Pontes (2017) como fatores críticos de sucesso e o gerenciamento adequado dos problemas relacionados determinará o sucesso na implantação, conforme apontado por Santos (2012). A quarta (complexidade dos processos) foi inicialmente apontada no planejamento do projeto como uma restrição, daí a importância de ir ao encontro do proposto por Valle e Oliveira (2016), identificando processos menos complexos e com alto grau de impacto na rotina, como por exemplo, o Processo Férias, cuja proposta será apresentada no capítulo 6, a fim de agilizar a implementação dos processos remodelados.

Para uma visão geral dos resultados e melhor compreensão de seu inter-relacionamento foi realizado um compilado dos itens que apresentaram alta dispersão dos

dados na Tabela 9 e, por meio da Tabela 10 os itens em que os dados apontaram média dispersão.

Tabela 9: Compilado dos resultados de alta dispersão

Seção	Questão	Subquestão	CV
2-Envolvimento	Situação atual	1.Contribui para o desempenho das atividades atuais	32,60%
		2.As entregas estão dentro do esperado	35,95%
		3.Os resultados são excelentes e mensuráveis	33,50%
3-Benefícios Dificuldades	Benefícios	4.Agilidade dos processos e a padronização de procedimentos	31,76%
		5.Nova organização para o setor proporciona diminuição de erros	32,33%
		6.Motivação dos participantes, por ver na prática	32,31%
		7.Aumento da produtividade	30,80%
		8.Redução do retrabalho	37,70%
	Dificuldades	9.Descontinuidade do BPM quando há troca da liderança	34,85%
		10.Rotatividade de pessoal acarretando perda de informações e dificultando o aprendizado	30,82%
		11.Qualificação dos colaboradores	34,03%
		12.Falta de ferramenta para avaliar indicadores dos processos	31,57%
		13.Falta de alinhamento entre interesses estratégicos e operacionais	30,56%
		14.Falta de engajamento dos colaboradores	38,52%
		15.Resistência a mudanças	32,43%

Fonte: Elaborada pela autora.

Observa-se que os resultados apresentados na Tabela 9, se deram em decorrência da não implementação dos processos remodelados, o que segundo Baldam *et al.* (2007), Capote (2012) e Molardi e Pontes (2017) se apresenta como um risco, considerando que o projetado precisa ser implementado com agilidade, tendo em vista que mudanças internas e externas são constantes e, uma vez remodelado, o processo necessita ser implantado ou então estará em muito pouco tempo defasado, acarretando em desperdício de energia e recursos.

O compilado dos itens que apontaram média dispersão, são apresentados na

Tabela 10.

Tabela 10: Compilado dos resultados de média dispersão

Seção	Questão	Subquestão	CV
2-Envolvimento	Objetivos do Projeto BPM	1.Implantar a cultura de planejamento e gestão de projetos	22,68%
		2.Desenvolver a visão de processos junto a Unidade de Recursos Humanos	17,90%
		3.Introduzir o conceito de melhoria contínua de processos	20,69%
		4.Demonstrar credibilidade	25,05%
		5.Gerar confiança junto ao servidor do CPS quanto às iniciativas de gerenciamento de processos de negócios na URH	26,52%
		6.Otimizar processos, visando a atender a legislação vigente e priorizando o e-Social	20,80%
		7.Sistematizar processos de comunicação estratégica do BPM na URH	21,57%
	Situação atual	8.Apresenta resultados positivos	24,00%
	Implementação	9.O seu superior imediato incentiva a implementação do BPM	19,54%
		10. Você se sente motivado com a implementação do BPM na URH	28,74%
		11.Você sabe o que precisa ser feito para auxiliar no alcance dos objetivos citados na questão 1	24,48%
3-Benefícios e Dificuldades	Benefícios	12.Foco no cliente	27,50%
		13.Melhoria no desempenho	25,33%
		14.Fluxo adequado de informações	28,69%
		15.Integração e melhoria na comunicação entre as pessoas	28,90%
	Dificuldades	16.Burocracia e cultura organizacional	24,01%
		17.Falta de confiança nas atividades de BPM, pois projetos anteriores não apresentaram resultados	29,12%
		18.Legislação dificulta melhorias no processo de trabalho	28,33%
		19.Insuficiência de quadro funcional	29,88%
		20.Sobreposição de atividades dos participantes do projeto	26,24%
		21.Complexidade dos processos de trabalho	28,04%

Fonte: Elaborada pela autora.

A pesquisa não apresentou resultados de baixa dispersão, ou seja, homogêneos, contudo, no que se refere aos resultados de média dispersão dos dados, apresentados na Tabela 10, os itens que mais se aproximaram da homogeneidade são os relativos a desenvolvimento da visão de processos da equipe do projeto junto a URH, sendo percebido por meio da pesquisa documental realizada no trabalho desempenhado pela equipe do projeto BPM junto aos colaboradores, nas etapas de modelagem e análise crítica dos processos e, o outro item se refere ao incentivo do superior imediato na implementação do BPM, fator determinante para o sucesso do projeto, conforme apontado por Baldam *et al.* (2007), Santos (2012) e Molardi e Pontes (2017).

Os dados ainda apontam que os respondentes se mostram envolvidos com o projeto, considerando que nos resultados da seção 2 houve média dispersão em 11 dos 14 itens propostos.

Cabe enfatizar que, segundo a ABPMP (2013), é na fase de implementação da proposta futura do processo de internalização da mudança, que ocorre o convencimento dos colaboradores e, na URH essa etapa está prejudicada, considerando que os processos remodelados não se efetivaram, podendo acarretar desmotivação, falta de engajamento e falta de confiança no projeto.

De um modo geral, os resultados advindos da pesquisa emitem um alerta aos gestores do projeto quanto a necessidade de investigar as causas que impedem o avanço do BPM na URH, se são relativas à burocracia excessiva, impedimentos legais, escassez de recursos, sistemas de informação ou tecnologia, complexidade dos processos ou outro fator que se apresente, de modo a tratar a causa raiz que dificulta a efetiva implementação e busca pela melhoria contínua.

## **6. PROPOSTA DE REMODELAGEM DO PROCESSO FÉRIAS**

Segundo ABPMP (2013) e LIB (2020), a organização deve buscar a melhoria de seus processos, construindo um estado futuro em que o valor seja provido ao cliente.

Os resultados que serão explorados neste capítulo são relativos à análise do processo férias em seu estado atual, por meio de observação direta, pesquisa documental e entrevistas, onde os resultados são apresentados no item 6.1 e à proposta de remodelagem para o estado futuro, tratada no item 6.2.

### **6.1 Análise do estado atual**

Os fluxos relativos ao processo férias em seu estado atual foram elaborados pelas áreas da URH que tratam do processo e, o fizeram especificamente da parte que lhes competem, o que numa visão macro, não contemplou a etapa inicial do processo, portanto, as atividades desenvolvidas pelas unidades de ensino não o compõem, o que inviabilizou o uso dos mesmos.

Por meio de observação direta e pesquisa documental, observou-se que o processo se encontrava inserido no Departamento de Gestão Estratégica e Funcional – DGEF, no que se refere à orientação das unidades na adoção de procedimentos pertinentes a planejamento, análise e concessão e no Departamento de Gestão de Folha de Pagamento – DGFP, a orientação para lançamentos em folha de pagamento.

Considerando que há no CEETEPS, dois regimes jurídicos - celetista e estatutário (autárquico), a adoção de procedimentos na execução do processo férias, possui direcionamentos distintos e conforme orientações contidas no capítulo Vida Funcional do Manual da URH, as tratativas para o celetista ainda se dividem em administrativo e docente (URH, 2020b).

O referido manual orienta a adoção de procedimentos específicos à cada condição, bem como traz modelos de documentos que visam padronizar e uniformizar as tratativas, contudo, cada unidade utiliza métodos próprios para efetuar a análise e o controle da



situação de cada colaborador, seja manual ou automatizada.

As principais especificidades a serem observadas em cada situação são apresentadas no Quadro 22.

Quadro 22: Férias CLT e Autárquico - CEETEPS

O QUE?	CLT		AUTÁRQUICO
	Docente	Administrativo	
Férias	Período Aquisitivo		Exercício
	01/01 a 31/12 (Exceto no ano de admissão)	12 meses a partir da vigência do contrato de trabalho.	01/01 a 31/12
Quando fruir	Janeiro do ano subsequente.	Obrigatoriamente nos 12 meses subsequentes à data em que o empregado tiver adquirido o direito e antes de completar o próximo período aquisitivo.	Obrigatoriamente dentro do respectivo exercício/ano (de 01/01 a 31/12).
Como fruir	De uma só vez.	Fruição em até 3 períodos: um deles não pode ser inferior a 14 dias corridos e os demais não poderão ser inferiores a 5 dias corridos.	De uma só vez ou em dois períodos iguais.
Restrição para o início de fruição	É vedado o início das férias no período de dois dias que antecede feriado ou dia de repouso semanal remunerado (domingo).		O início de fruição deve ocorrer em dia útil.
Interrupção da fruição de férias	Somente em caso de licença-maternidade.		Licença-maternidade e Licença para tratamento de saúde.
Abono Pecuniário	Não há, conforme Ofício Circular nº 03/2015 – GDS.	Sim, quando requerido pelo empregado, sendo 1/3 do período de férias solicitado.	Não tem direito.
Antecipação da 1ª parcela do 13º nas férias	Não, considerando que a fruição ocorre em janeiro.	O empregado deve requerê-la na escala de férias para fruição entre os meses de fevereiro a novembro.	Não
Licença Saúde	Perde o direito às férias se ficou afastado pelo INSS por um período superior a 6 meses dentro do período aquisitivo.		Não perde o direito às férias, exceto se ficou afastado durante todo exercício.
Proporcionais	Decorrentes de: admissão; início de um novo período aquisitivo por perda de férias; licença com prejuízo de salário e faltas justificadas/injustificadas.	Em caso de faltas justificadas/ injustificadas.	Reduzido para 20 dias se no exercício anterior o servidor tiver, considerados em conjunto, mais de 10 não comparecimentos, em virtude de faltas abonadas, justificadas e injustificadas ou licenças previstas no artigo 105 do ESCEPS.
	Observar o Anexo 6 – Tabela Prática de Férias Proporcionais do capítulo Vida Funcional do Manual da URH.		
Faltas que implicam na perda do direito total às férias	Perde o direito se houver: acima de 32 faltas justificadas/injustificadas (não há mudança de PA para perda de férias em virtude de faltas) e situações previstas no Anexo 5 – Quadro Demonstrativo de faltas que implicam na perda do direito às férias do capítulo Vida Funcional do Manual da URH (há mudança de PA - artigo 133 da CLT)		Quando o servidor permanecer afastado durante todo o exercício.

Fonte: Adaptado pela autora a partir de URH (2020c)

De acordo com o Manual da URH, o planejamento das férias deve ser realizado pela área de recursos humanos das respectivas unidades, no mês de outubro por meio da Escala de Férias, que é elaborada pela área considerando o período aquisitivo (celetista) e o exercício (autárquico), bem como a frequência do interessado, tendo em vista que as ocorrências do período interferem diretamente na redução ou na perda do direito à fruição.

Na referida escala o trabalhador informa o período em que deseja efetivar a fruição, se haverá abono pecuniário e antecipação do 13º salário, quando pertinentes. Após preenchimento, é submetida à análise do superior imediato e após deferimento direcionada à área de recursos humanos, que por sua vez, analisa se o solicitado não conflita com a legislação vigente, no que tange ao início de fruição, à pertinência do abono pecuniário, à quantidade mínima de fruição e ao fracionamento correto.

Não havendo divergências na escala, esta será submetida à autorização da autoridade competente, como por exemplo, diretor de unidade; coordenador técnico e diretor de departamento.

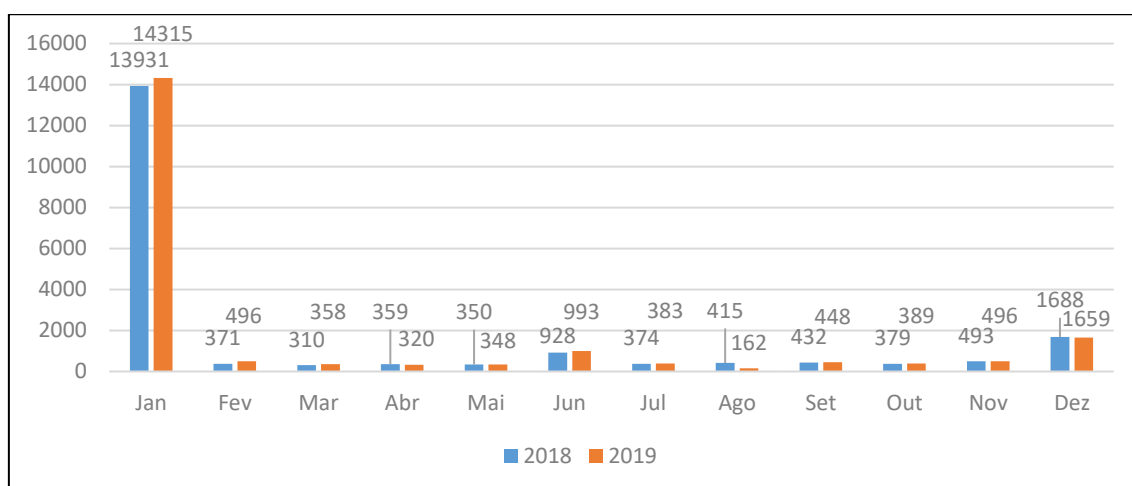
Estando regular e não havendo outras ocorrências que interfiram, a área de recursos humanos aguarda o período correto para lançamento em folha de pagamento, devendo o interessado ser comunicado 30 dias antes de iniciar a fruição, por meio do Aviso de Férias.

De modo genérico e sintetizado, os procedimentos supramencionados são os adotados no processo férias em seu estado atual.

A fim de identificar as dificuldades enfrentadas foram realizadas entrevistas informais com colaboradores do DGEF e DGFP, conforme apontado no item 5.2 deste trabalho e os principais problemas identificados são relativos à dificuldade: para controlar o período aquisitivo; no controle da fruição dentro do período concessivo; para identificar se houve a correta apuração das faltas, licenças e/ou afastamentos que interferem nas férias e para controlar o correto fracionamento das férias de modo que contabilize 30 dias de férias nos moldes constantes na legislação, bem como a ausência de documentos ou assinaturas.

Considerando os relatórios disponibilizados pela URH, foram gerados 20.030 lançamentos em folha de pagamento em 2018 e 20.367 lançamentos em 2019, conforme apresentado na Figura 19.

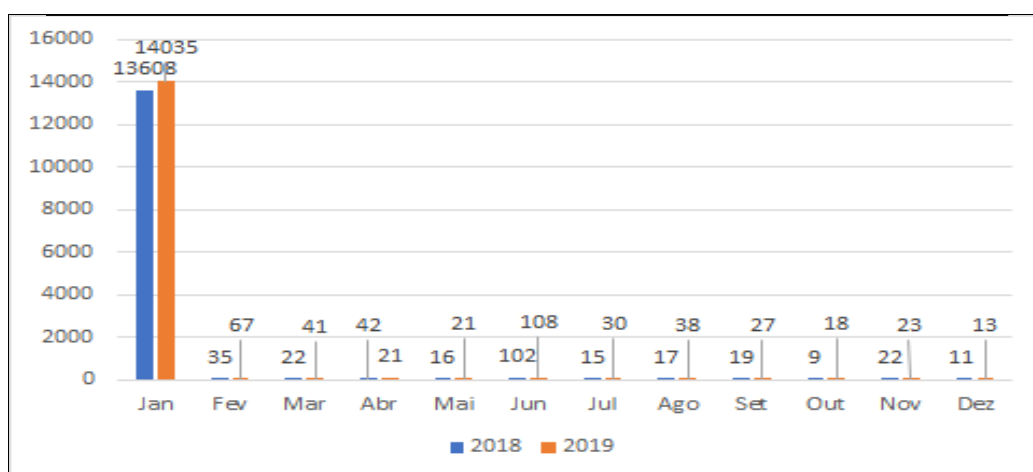
Figura 19: Lançamento geral de férias



Fonte: Elaborada pela autora.

Do quantitativo total, 28.360 são relativos ao emprego de docente, sendo 14.442 relativo ao exercício de 2019, conforme apresentado na Figura 20, as fruições estão concentradas na competência de janeiro, considerando que esse é o período de férias estipulado pela instituição aos docentes que ministram aulas, gerando uma grande demanda na URH.

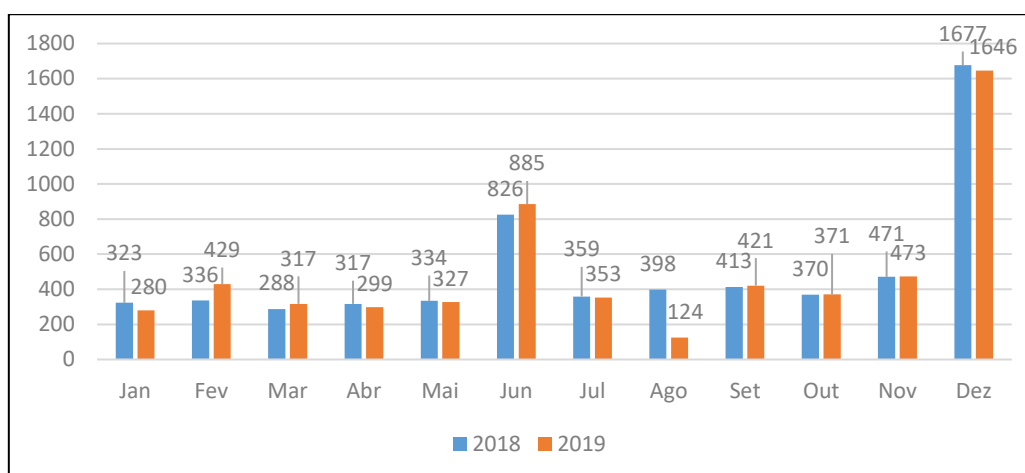
Figura 20: Lançamento de férias – docente



Fonte: Elaborada pela autora.

Os demais, referem-se aos empregos administrativos que totalizam 12.037 lançamentos, sendo que 5.925 é relativo ao exercício de 2019, como demonstrado na Figura 21.

Figura 21: Lançamento de férias – administrativo



Fonte: Elaborada pela autora.

O quantitativo dos diretores de unidade está inserido no apresentado na Figura 21 e representa 428 lançamentos no exercício de 2018 e 434 no exercício de 2019. Percebe-se que os meses de junho e dezembro são os que concentram a maior demanda de servidores administrativos.

## 6.2 Proposta de remodelagem para o estado futuro

Por meio de entrevistas, observação direta e pesquisa documental foi possível compreender a dinâmica de cada etapa, onde as informações obtidas junto ao DGEF e ao DGFP viabilizou criação de proposta que contemple o processo Férias ponta a ponta.

Ainda nos dias de hoje, a menção ao termo burocracia, geralmente trata de suas disfunções (morosidade, excessos e descaso), e não da garantia da eficiência proposta por Max Weber. Neste sentido buscou-se conferir ao processo de Férias, as vantagens da Burocracia apontadas por Paludo (2013) e enfatizada por Martinez (2019), no que se refere ao caráter racional e impessoal em detrimento de suas disfunções, enquadrando-se na nova administração pública, onde há busca por eficiência, redução de custos e aumento da qualidade, atendendo aos interesses do cliente-cidadão.

O processo remodelado de Férias (Apêndice B) foi criado no Bizagi e conta com 4 fluxos interligados entre si e nomeados de Regras de Fruição; Abono Pecuniário –

Docente; Apuração de Período Aquisitivo e Exercício e Previsão e Fruição de Férias. A criação de 4 fluxos objetivou conferir ao processo melhor visualização e compreensão de sua estrutura pelo desenvolvedor da proposta no SigURH.

Para análise e validação da proposta foram realizadas entrevistas projetivas com seis colaboradores, conforme mencionado no item 5.2 deste trabalho, e nessa oportunidade foram feitas sugestões e solicitados pequenos ajustes que foram executados pela autora. Os entrevistados se mostraram bastante satisfeitos e pontuaram que a proposta traria expressiva melhoria, considerando que os problemas inicialmente apontados seriam minimizados ou eliminados.

No fluxo Regras de Fruição, foram inseridas todas as regras e amarrações que se fazem necessárias para o atendimento da legislação e o correto controle das férias, considerando as ocorrências lançadas em folha de pagamento que impactam nas férias, tratando: período aquisitivo e exercício; perda do direito total das férias; redução ou proporcionalidade; fruição; fracionamento; abono pecuniário e antecipação da primeira parcela do décimo terceiro salário. As regras consideram especificidades e tratam de modo distinto quatro situações a saber: autárquico; administrativo CLT; docente que não ministra aulas e docente que ministra aulas.

Via de regra, a concessão de abono pecuniário não é autorizada aos docentes, conforme URH (2020b), contudo, há casos excepcionais em que tais solicitações são justificadas e submetidas a instâncias superiores para análise e autorização e em decorrência dessa situação e das regras de fruição houve a necessidade de criar o fluxo Abono Pecuniário – Docente.

O fluxo Apuração de Período Aquisitivo e Exercício, contempla o planejamento das férias onde o superior imediato dos respectivos subordinados são identificados pela unidade; os períodos aquisitivo/exercício e concessivo, são exibidos pelo SigURH e validados pela unidade. Tendo sido validadas as ocorrências que acarretam na perda do direito às férias é gerado comunicado automático para ciência e validação do interessado.

No fluxo Previsão e Fruição de Férias o colaborador informa o período desejado para fruir os dias de férias a que tem direito e pode acompanhar o andamento de sua solicitação até que seja validada definitivamente. Neste mesmo fluxo ocorre atividades como: validações do superior imediato e da autoridade competente; armazenamento de dados e controle das solicitações para lançamento em época oportuna na folha de

pagamento; solicitações de alteração do período de fruição; emissão automática de aviso de férias e retroalimentação automática em caso de ocorrência que interfira nas férias, para reanálise do direito ao período anteriormente solicitado.

A proposta traz a automatização do processo como um todo e para as tratativas requerem apenas assinaturas digitais ou validações que se dão por meio de login e senha dos usuários para acesso ao SigURH.

O descritivo da remodelagem (Apêndice C), contempla um detalhamento minucioso dos 4 fluxos desenvolvidos para o processo, viabilizando a compreensão da proposta, devendo ser utilizado pelos desenvolvedores da solução no SigURH, como um guia, tendo em vista conter as áreas envolvidas em cada etapa, bem como o passo a passo das atividades, com suas especificidades, possibilidades, regras e condições para correto e eficaz funcionamento da proposta.

Em que pese a proposta elaborada pela autora tenha sido validada pelos departamentos da URH que atuam diretamente no processo Férias, se faz necessário que tendo o desenvolvedor elaborado a solução, disponibilize ambiente de teste/simulação para que representantes de todas as áreas envolvidas (Gabinete do Diretor Superintendente, Unidade de Ensino Superior de Graduação; Unidade de Ensino Médio e Técnico, Coordenador de Projetos Regional, Departamento de Gestão Estratégica e Funcional, Departamento de Gestão de Folha de Pagamento, Núcleo de Movimentação de Pessoal, Núcleo de Pagamento de Pessoal, unidade – Diretor de Serviço da área administrativa e servidor) possam validar cada etapa antes de sua efetiva implantação.

Tendo solicitações para adaptação, essas devem ser submetidas à análise do responsável pelo processo designado pela equipe BPM, para que analise o impacto das alterações no processo como um todo, considerando que os fluxos, bem como seus comandos estão interligados entre si.

Considerando o proposto na ABPMP (2013) e no *Lean* (2020) quanto a melhoria de processos por meio da abordagem *Lean*, o Quadro 23 busca retratar a redução dos sete desperdícios proposta na metodologia por meio do processo de Férias remodelado.

Quadro 23: Sete desperdícios *Lean X* processo de férias remodelado

Desperdícios	Estado atual ( <i>As Is</i> )	Proposta ( <i>To Be</i> )
Excesso de produção	-Memorando do diretor de serviço encaminhando a solicitação de férias do Diretor da unidade ao coordenador.	-A elaboração do memorando e consequente encaminhamento não será necessário.
Espera	-A solicitação de férias tramita entre as áreas e o servidor é notificado somente quando não foi autorizado. Diretor de serviço aguarda autorizações e mês correto para lançamentos em folha.	- <i>Lead time</i> é reduzido, considerando que não há movimentação e que o servidor pode acompanhar trâmite via sistema. Os dados de folha são lançados pelo sistema e o diretor de serviço é notificado para validar.
Transporte	-A solicitação de férias é autorizada pelo superior imediato que a entrega para o Diretor de Serviço submeter ao Diretor da unidade, que após autorização restitui ao Diretor de Serviço para os devidos lançamentos em folha. Se a solicitação for do diretor da unidade, encaminhada ao coordenador via malote ou digitalizada via e-mail/sistema.	-A solicitação e a autorização serão geradas no sistema, não sendo necessária ação do diretor de serviço, bem como o uso do malote ou do e-mail/sistema.
Processamento sem valor	-Retrabalho por parte da unidade, que lança as ocorrências em folha e após apura (planilhas, anotações ou sistemas internos) para identificar tudo o que interfere nas férias. -Retrabalho na URH, na conferência da folha.	-Unidade fará apenas a validação das ocorrências exibidas pelo sistema que foram anteriormente lançadas por ela. -Não requer interferência ou conferência por parte da URH.
Estoque	-Armazenamento de solicitações e comunicados de férias no processo do servidor.	-Considerando que a validação é feita pelo sistema, estará disponível para consulta, quando necessário.
Movimentação	-Locomoção do servidor para assinatura de documentos decorrente de solicitação ou comunicação de férias.	-Solicitação e comunicação de férias é realizada por meio do sistema.
Defeitos	-Apuração manual da frequência para identificar ocorrências no exercício anterior ou período aquisitivo, acarretando falta de controle e inúmeras divergências. -Documentos/informações ausentes (Aviso de Férias) ou sem assinatura.	-Apuração é feita pelo sistema por meio dos lançamentos em folha de pagamento. -Documentos são gerados e validados no próprio sistema, facilitando o acompanhamento e controle.

Fonte: Elaborado pela autora.

Segundo a ABPMP (2013), quando realizada de modo correto, a transformação eliminará problemas, custos desnecessários e desperdícios, possibilitando melhorar a percepção de valor pelo cliente e a resposta do negócio às oportunidades, sendo essencial, conforme proposto por Berman *et al.* (2019), combinar boas pessoas, bons sistemas e intenções para gerar desempenho elevado.

A fim de sintetizar os objetivos gerais do proposto pela autora foi elaborado o Quadro 24 que compilou as informações, de modo a facilitar sua visualização e compreensão.

Quadro 24: Propostas e objetivos

Propostas	Objetivos
Processo Férias	Implantar processo de menor complexidade com grande abrangência (envolve as 297 unidades, além de outras coordenadorias da instituição) e impacto nas atividades e demandas da URH (mais de 20.000 lançamentos por ano em folha de pagamento), utilizando as ferramentas (SigURH) e o profissionais disponíveis na instituição.
4 fluxos interligados entre si (Apêndice B)	Conferir ao processo melhor visualização e compreensão de sua estrutura pelo desenvolvedor da proposta no SigURH
Descritivo (Apêndice C)	Detalhar minuciosamente as informações inseridas em cada um dos 4 fluxos e possibilitar a compreensão da proposta, devendo ser utilizado pelo desenvolvedor como um guia para construção da solução no SigURH.
Remodelagem	Padronizar procedimentos, de modo que o método autônomo de análise de férias, atualmente utilizado por cada uma das 297 unidades seja abolido, a fim de viabilizar: <ul style="list-style-type: none"> <li>-uniformização;</li> <li>-atendimento a legislação vigente;</li> <li>-melhor estrutura às atividades desempenhadas pelos colaboradores e</li> <li>-melhor gerenciamento e controle das atividades por parte da URH.</li> </ul>
Contribuição	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Processo: reduzir ou eliminar 7 desperdícios apontados na metodologia <i>Lean</i>, conforme apresentado no Quadro 23 desse trabalho.</li> <li>-URH: controlar e gerenciar as demandas de modo mais eficiente; automatizar atividades; reduzir ou eliminar erros e retrabalho; conferir transparência, tratamento impessoal e racional e credibilidade.</li> <li>-CEETEPS: elevar o desempenho institucional, possibilitando ganho econômico, considerando que os esforços passam a ser mais efetivos.</li> <li>-Demais órgãos: conhecer e acessar modelo para automatização do processo Férias ponta a ponta, viabilizando a adaptação da proposta à respectiva realidade.</li> <li>-Sociedade: produzir maior valor considerando que desperdícios serão minimizados ou eliminados com a adoção da proposta.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora.

A proposta foi elaborada com a intenção de se alinhar ao apontando por Aganette, Teixeira e Aganette (2018) quando afirmam que melhorias contínuas são resultantes de uma visão crítica que objetiva entender e conhecer o processo de negócio.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da necessidade passada, presente e futura da organização em conhecer e melhorar seus processos, o Gerenciamento de Processos de Negócio se torna uma necessidade permanente cada vez mais evidente.

Considerando que o objetivo deste trabalho é propor um modelo de implantação do processo Férias em uma Unidade de Recursos Humanos de uma mantenedora de ensino público com vistas a melhoria de desempenho e para seu alcance foram definidos dois objetivos específicos, sendo o primeiro descrever, analisar as etapas e o desenvolvimento do Projeto BPM em uma Unidade de Recursos Humanos e o segundo identificar as melhorias e as dificuldades enfrentadas na percepção dos participantes. Além da fundamentação teórica, foi realizada pesquisa documental; observação direta; entrevistas e levantamento *Survey*.

Por meio da pesquisa documental foi possível atender o primeiro objetivo específico, onde as etapas e o desenvolvimento do projeto BPM foram descritos e analisados, possibilitando visualizar que a modelagem de processos realizada na Unidade de Recursos Humanos do CEETEPS foi bem estruturada e detalhada, conforme apresentado na fundamentação teórica.

Há ausência de indicadores de desempenho que impedem o adequado controle e gerenciamento dos processos. Sugere-se o uso do *Lean* como técnica para redução dos desperdícios existentes, bem como para criação de indicadores que estejam alinhados aos respectivos processos, com base no indicado pela ABPMP (2013) e pela LIB (2020). O *Lean* e o BPM podem ser utilizados em conjunto, de modo a se complementarem.

O BPM trouxe à URH uma visão holística de seus processos, em que pese os processos ainda estarem estruturados por áreas ou departamentos, há a consciência de que a remodelagem deve estar centrada no processo ponta a ponta e seus colaboradores se engajaram para que a modelagem do estado atual, a análise crítica dos processos e a modelagem para o estado futuro que ainda ocorre, se concretizassem, conforme identificado por meio de pesquisa documental e observação direta. Contudo há que se ter cuidado para que os colaboradores não fiquem desmotivados considerando que até o momento não houve a implementação de nenhum processo remodelado, podendo ainda,

acarretar desperdício de recursos.

Para identificar as melhorias e as dificuldades enfrentadas no projeto BPM, na percepção dos participantes, atendendo assim o segundo objetivo específico, foi realizado levantamento *Survey* e por meio da análise estatística dos dados obtidos foi possível observar que nenhum resultado apresentou baixa dispersão, ou seja, homogeneidade, contudo, foi possível interpretar que a alta dispersão encontrada em 15 itens se inter-relacionam em decorrência da não concretização dos processos remodelados, o que pode colocar em risco a proposição de melhoria contínua, sendo essa uma necessidade urgente a ser tratada na instituição, considerando que se a efetivação não for agilizada os processos poderão estar defasados e distante da realidade organizacional, acarretando em retrabalho, desperdícios e perda de credibilidade. Sendo a identificação de processos menos complexos e com alta expressividade na rotina, uma alternativa a ser considerada pela URH, a fim de agilizar a implementação.

A fundamentação teórica apresenta os ganhos organizacionais advindos da implementação do BPM, e em que pese não ter ocorrido a implantação dos processos organizacionais remodelados, não sendo possível mensurar seu desempenho, há que se destacar o envolvimento dos colaboradores e o incentivo do superior imediato às iniciativas do projeto, bem como o desenvolvimento da visão de processos da equipe do projeto junto à URH.

Pesquisa documental, entrevistas e observação direta viabilizaram a análise do contexto e da dinâmica do processo Férias em seu estado atual e por meio do *Design Science Research* a autora elaborou a proposta de um modelo de implantação do Processo Férias, de modo que contemplasse todas as partes envolvidas, tendo sido validado pelos departamentos da URH que atuam diretamente com o processo, bem como pela Equipe do Projeto BPM. Sendo implantado, certamente contribuirá com a melhoria do desempenho organizacional, considerando que os problemas identificados foram alcançados pela proposta e que numa perspectiva *Lean*, as contribuições podem ser visualizadas no Quadro 23, atendendo o objetivo geral deste trabalho.

Por oportuno, ressalta-se que a proposta elaborada pela autora será disponibilizada à URH, sendo a decisão para adoção imediata ou futura, de competência da equipe que coordena a implementação do BPM.

A limitação identificada no desenvolvimento da pesquisa foi relativa à ausência

de artefatos, na literatura pesquisada, que pudessem auxiliar na criação da proposta de implantação do processo férias.

Para trabalhos futuros, sugere-se investigar as causas que impedem a efetiva implementação do BPM, bem como quais ações podem ser executadas para minimizar ou eliminar tais falhas que impactam na melhoria contínua das organizações públicas ou privadas e a fim de cumprir todas as etapas contidas no método *Design Science Research* sugere-se avaliar a implementação do artefato de modo a apresentar e divulgar seus resultados.

## REFERÊNCIAS

ABPMP. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio** – Corpo Comum de Conhecimento – (BPM CBOK®). Versão 3.0. 2013.

AGANETTE, Elisângela C.; TEIXEIRA, Livia M.; AGANETTE, Karina de J. P. Modelagem de processos em empresa de saúde pública: i-CISMEP, um relato de caso. **Ágora: Arquivologia em debate**, v. 28, n. 56, p. 92-110, jan./jun. 2018.

ANDERSSON, Roy *et al.* Improvement in public administration services: a case of business registration process. **International Journal of Industrial Engineering and Management**, v. 9, n. 2, p. 109-120, 2018.

BALDAM, Roquemar de L. *et al.* **Gerenciamento de Processos de Negócio: BPM** – business process management. 2. ed. São Paulo: Érica, 2007.

BERMAN, Evan M. *et al.* **Human Resource Management in Public Service: paradoxes, processes, and problems**. 6. ed. Los Angeles: CQ Press, 2019.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 24 fev. 2020.

\_\_\_\_\_. **Decreto-Lei n. 5.452**, de 1 de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm)>. Acesso em: 25 jan. 2021.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 8.373**, de 11 de dezembro de 2014. Institui o Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas - eSocial e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/decreto/d8373.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/decreto/d8373.htm)>. Acesso em: 10 out. 2019.

\_\_\_\_\_. **Guia D Simplificação**. 2 ed. Brasília: MPOG/SEGES, 2006.

\_\_\_\_\_. **Guia de Gestão de Processos do Governo: áreas de integração para governo eletrônico, arquitetura e-PING de interoperabilidade**. Brasília: SERPRO, 2011.

CAPOTE, Gart. **BPM para todos: uma visão geral abrangente, objetiva, e esclarecedora sobre gerenciamento de processos de negócio**. Rio de Janeiro: Gart Capote, 2012.

CARNEIRO, Aurora P. **Gestão de serviços públicos: estratégia de utilização do ciclo PDCA para organização e reestruturação do processo férias dos servidores do Instituto Federal do Rio de Janeiro (IFRJ)**. 2018. 12 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração Pública) – Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Fluminense - UFF, Rio de Janeiro, 2018.

CEETEPS. **Missão, Visão, Valores, Objetivos e Diretrizes**. Disponível em: <<http://www.centropaulasouza.sp.gov.br/quem-somos/missao-visao-objetivos-e-diretrizes/>>. Acesso em: 21 mar. 2020 (a).

\_\_\_\_\_. **Sobre o Centro Paula Souza**. Disponível em: <<http://www.centropaulasouza.sp.gov.br/quem-somos/missao-visao-objetivos-e-diretrizes/>>. Acesso em: 21 mar. 2020 (b).

\_\_\_\_\_. Deliberação CEETEPS – 03, de 30 de maio de 2008. Dispõe sobre a reorganização da Administração Central do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza- CEETEPS. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**, São Paulo, 31 mai. 2008, Seção I, p. 35–39.

\_\_\_\_\_. Deliberação CEETEPS – 16, de 14 de maio de 2015. Altera dispositivos da Deliberação CEETEPS - 3, de 30-05-2008, que dispõe sobre a reorganização da Administração Central do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - CEETEPS, e dá providências correlatas. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**, São Paulo, 28 mai. 2015, Seção I, p. 55.

\_\_\_\_\_. **Resolução UNESP nº 73 de 27 de novembro de 1985**. Dispõe sobre o Estatuto dos Servidores Técnicos e Administrativos do Centro Estadual de Educação Tecnológica "Paula Souza". Disponível em: <<http://www.portal.cps.sp.gov.br/quem-somos/departamentos/cgd/legislacao/estatuto-dos-servidores-ceeteps.pdf>>. Acesso em: 25 jan. 2021.

CORTINA, José M. What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 1, p. 98-104. 1993.

COSTA, Alan C. P. da *et al.* Process management alignment with Brazilian State Audit Cort (TCU) public governance model mechanisms: a case study in a East Amazon Federal University. **Revista do Serviço Público**, v. 69, n. 3, p. 741-771, jul./set. 2018.

COSTA, Maria T. P.; MOREIRA, Elzeni A. Gestão e mapeamento de processos nas instituições públicas: um estudo de caso em uma universidade federal. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, v. 11, n. 1, p. 162-183, jan. 2018.

DRESCH, Aline; LACERDA, Daniel P.; MIGUEL, Paulo A. C. Uma análise distintiva entre o estudo de caso, a pesquisa-ação e a design science research. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 17, n. 56, p. 1116-1133, abr./jun. 2015.

FERRARI, Alessio; WITSCHERL, Hans F.; GNESI, Stefania. Improving the quality of business process descriptions of public administrations: resources and research challenges. **Business Process Management Journal**, v. 24, n. 1, p. 49-66, 2018.

FERNANDES, Aguinaldo A.; ABREU, Vladimir F. de. **Implantando a Governança de TI**: da estratégia à gestão dos processos e serviços. 4. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2014.

FELLMANN, Michael *et al.* Business process model patterns: state-of-the-art, research classification and taxonomy. **Business Process Management Journal**, v. 25, n. 5, p. 972-994, 2019.

FLEISCHMANN, Albert *et al.* **Contextual Process Digitalization: changing perspectives – design thinking – value-led design.** Switzerland: Springer Nature, 2020.

FOWLER, Eliane, D’Martin. **Investigação sobre a utilização de programas de qualidade (GESPÚBLICA) nas universidades federais de ensino superior.** 2008. 162 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2008.

GANDULFO, Pablo I. **Método de mineração de processos para auxílio à tomada de decisão: um estudo de caso no controle de férias.** 2016. 113 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília - UnB, Brasília, 2016.

GESPÚBLICA. **Início:** Atualizações no Portal GESPÚBLICA. 2017. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/noticia/atualiza%C3%A7%C3%B5es-no-portal-gesp%C3%ABlica>>. Acesso em: 29 fev. 2020

GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GLIEM, Joseph A.; GLIEM, Rosemary R. Calculating, interpreting, and reporting Cronbach’s alpha reliability coefficient for Likert-type scales. In: MIDWEST RESEARCH-TO-PRACTICE CONFERENCE IN ADULT, CONTINUING, AND COMMUNITY EDUCATION, 2003, Columbus. **School of Education.** Columbus: The Ohio State University, 2003. Disponível em: <<https://scholarworks.iupui.edu/bitstream/handle/1805/344/Gliem%20%26%20Gliem.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 20 set. 2020.

HOPNER, Aline *et al.* Recursos Humanos Estratégico: Atuação e Papéis sob a Ótica de Profissionais de RH e Gestores de Outras Áreas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Trabalhos Apresentados.** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR-A499.pdf>>. Acesso em: 29/02/2020.

LACERDA, Daniel P. *et al.* Design science research: método de pesquisa para a engenharia de produção. **Gestão & Produção**, v. 20, n. 4, p. 741-761, 2013.

LIB. **Serviço Público.** Disponível em: <<https://www.lean.org.br/consultoria-lean-servico-publico.aspx>>. Acesso em: 25 mai. 2020.

MARANHÃO, Mauriti; MACIEIRA, Maria E. B. **O Processo Nosso de Cada Dia:** modelagem de processos de trabalho. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

MARCONI, Nelson. Políticas integradas de recursos humanos para o setor público. **Biblioteca Virtual TOP sobre Gestión Pública.** 2003. Disponível em: <<http://www.top.org.ar/publicac.aspx>>. Acesso em: 29 fev. 2020.

MARTINEZ, Isabel C. de O. **A avaliação dos usuários sobre o processo virtual de substituição de função por férias e afastamento da UFRGS.** 2019. 66 f. Dissertação (Especialização) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, Porto Alegre, 2019.

MAZZA, Alexandre. **Manual de Direito Administrativo**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

MIGUEL, Paulo A. C. *et al.* **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MINAYO, Maria C. de S.; DESLANDES, Suely F.; GOMES, Romeu. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1993.

MOLARDI, Rodrigo M.; PONTES, André, T. Fatores Críticos de Sucesso em Iniciativas BPM na Administração Pública. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 20., 2017, São Paulo. **Anais**. São Paulo: SEMEAD, 2017. Disponível em: <<http://login.semead.com.br/20semead/anais/arquivos/1460.pdf>>. Acesso em: 21/04/2020.

NASCIMENTO, Abimael R. do *et al.* Applications of business governance and the Unified BPM Cycle in public credit recovery activities. **Business Process Management Journal**, v. 26, n. 1, p. 312-330, 2019.

NOGUEIRA, Nicole G.; GONÇALVES, Raphael S. R.; CAMPOS, Renato de. Análise da aplicação da gestão por processos em uma seção de uma faculdade pública. **Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 14, n. 4, p. 289-309, out./dez. 2018.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Administração de Processos: conceitos, metodologia, práticas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, João U. C. **Estatística: uma nova abordagem**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2010.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Administração Pública: foco na otimização do modelo administrativo**. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Adriana A. N. **Um método para definição e monitoramento de indicadores de desempenho de processo de negócio**. 2018. 106 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco - UFP, Recife, 2018.

PAIM, Rafael *et al.* **Gestão de processos: pensar, agir e apreender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PALUDO, Augustinho V. **Administração Geral e Pública: para auditor fiscal da Receita Federal e auditor fiscal do trabalho**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

PAIVA, Marlon B. M. *et al.* Barreiras e facilitadores na gestão de processos de trabalho em instituição federal de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, v. 10, n. 4, p. 47-71, ed. especial, 2017.

PAPAVASSILIOU, Giorgos *et al.* Supporting knowledge-intensive work in public administration processes: knowledge in business process. **Knowledge and Process Management**, v. 10, n. 3, p. 164-174, 2003.

RAMOS, Karoll H. C. *et al.* Dificuldades e benefícios da implantação da gestão de processos em organização pública federal sob a ótica dos servidores. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 19, n. 4, p. 161-186, jul./set. 2019.

RUBENS, Paul; OLAVSRUD, Thor. What is business process management? The key to enterprise agility. **CIO**, fev. 2021.

SANTOS, Hígor R. M. **Fatores críticos de sucesso das iniciativas de BPM no setor público**. 2012. 131 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco - UFP, Recife, 2012.

SÃO PAULO. **Lei n. 10.261**, de 28 de outubro de 1968. Dispões sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Cíveis do Estado. Disponível em: <<https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei/1968/lei-10261-28.10.1968.html>>. Acesso em: 25 jan. 2021.

\_\_\_\_\_. **Decreto-Lei de 06 de outubro de 1969**. Cria, como entidade autárquica, o Centro Estadual de Educação Tecnológica de São Paulo e dá providências correlatas. Disponível em: <<https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto.lei/1969/decreto.lei-0-06.10.1969.html>>. Acesso em: 23 mar. 2020

SILVA, Givanilda de M. **Gestão de processos com foco em modelagem e desempenho**: a contribuição dos requisitos da ISO 9001 e do modelo de excelência de gestão® (MEG), sob enfoque participativo. 2016. 228 f. Dissertação (Mestrado) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - CEETEPS, São Paulo, 2016.

SILVA FILHO, Emmanuel F. da. **Fatores críticos de sucesso em iniciativas de BPM**: um mapeamento sistemático da literatura. 2013. 103 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco - UFP, Recife, 2013.

SORDI, José O. de. **Gestão por processos**: uma abordagem da moderna administração. 5. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

TEIXEIRA, Hélio J.; SALOMÃO, Sérgio M.; NASCIMENTO, Fernando. O mesmo e outros ismos na gestão de pessoas no setor público. *In: Mérito, Desempenho e Resultados*: ensaios sobre gestão de pessoas para o setor público. São Paulo: FIA/USP, 2014. p. 41- 71.

TRKMAN, Peter. The critical success factors of business process management. **International Journal of Information Management**, v. 30, n. 2, p. 125-134, 2010.

URH (Unidade de Recursos Humanos). **Notícias**: conheça o eSocial e saiba como o Centro Paula Souza está se preparando para as demandas do sistema, 2019a. Disponível em: <<https://urh.cps.sp.gov.br/noticias/page/7/>>. Acesso em: 29 mar. 2020.

\_\_\_\_\_. **Material disponibilizado pela Equipe do Projeto BPM**: arquivos, relatórios, planilhas e apresentações relativos ao planejamento e desenvolvimento do projeto BPM na URH. 2019b.

\_\_\_\_\_. **Notícias**: o fim do eSocial verdade ou mito? 2020a. Disponível em: <<https://urh.cps.sp.gov.br/noticias/page/6/>>. Acesso em: 29 mar. 2020.



\_\_\_\_\_. **Manual de Recursos Humanos:** capítulo II – vida funcional, 2020b.  
Disponível em: <<https://urh.cps.sp.gov.br/wp-content/uploads/sites/10/2021/01/CAPITULO-II-04.11.2020-V2.pdf>>. Acesso em: 25 jan. 2021.

\_\_\_\_\_. **Material disponibilizado pela URH:** arquivos, relatórios, planilhas e apresentações relativos ao processo férias. 2020c.

VALLE, Rogerio; OLIVEIRA, Saulo B. de. **Análise e Modelagem de Processos de Negócio:** foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation). São Paulo: Atlas, 2016.

VAN LOOY, Amy; VAN DEN BERGH, Joachim. The Effect of Organization Size and Sector on Adopting Business Process Management. **Business & Information Systems Engineering**, v.60, n. 6, p. 479-491, 2018.

VIEIRA, Kelmara M.; DALMORO, Marlon. Dilemas na Construção de Escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Trabalhos Apresentados**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EPQ-A1615.pdf>>. Acesso em: 20/09/2020.

WIERINGA, Roel J. **Design Science Methodology:** for information systems and software engineering. London: Springer, 2014.

ZELT, Sarah; SCHMIEDEL, Theresa; VOM BROCKE, Jan. Understanding the nature of processes: an information-processing perspective. **Business Process Management Journal**, v. 24, n. 1, p. 67-88, 2018.

## **APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA**

### **Impactos do Gerenciamento de Processos de Negócio – BPM na Unidade de Recursos Humanos de uma mantenedora de ensino público**

Você está sendo convidado a participar da pesquisa “Proposta de melhoria do desempenho dos processos organizacionais por meio do Gerenciamento de Processos de Negócio – BPM em uma mantenedora de ensino público”.

Sua contribuição será muito importante para nosso trabalho, pois participando desta pesquisa você nos trará uma visão específica pautada na sua experiência sobre o assunto.

O objetivo desta pesquisa é conhecer, na percepção dos colaboradores da Unidade de Recursos Humanos – URH, qual o impacto da implementação do Gerenciamento de Processos de Negócio – BPM no desenvolvimento da URH.

Esclarecemos, contudo, que sua participação não é obrigatória. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição proponente.

As informações obtidas por meio desta pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação. Os dados serão divulgados de forma a não possibilitar sua identificação, protegendo e assegurando sua privacidade.

A qualquer momento você poderá tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação com a pesquisadora Luciana de Cassia Maranhato Dedes - luciana.dedes@terra.com.br e seu orientador Prof. Dr. José Manoel Souza das Neves - jmneves.fatec@gmail.com.

### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

☐ Declaro que entendi os objetivos de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

## Seção 1 – PARTICIPAÇÃO

Esta seção objetiva conhecer sua participação no BPM da URH.

Você participa ou participou das atividades do Gerenciamento de Processos de Negócio – BPM na URH?

- ☐ Sim  
☐ Não

Indique abaixo em qual delas você atua ou atuou (pode selecionar mais de uma opção):

- ☐ Mapeamento de processos (estado atual)  
☐ Análise crítica de processos  
☐ Remodelagem de processos (estado futuro)  
☐ Implementação de propostas de melhorias  
☐ Monitoramento e encerramento  
☐ Outros...

## Seção 2 – ENVOLVIMENTO

Esta seção possui cinco questões que objetivam conhecer o envolvimento do colaborador com o Projeto BPM na URH e sua percepção, no que se refere a sua implementação.

Para cada item abordado, há cinco opções de respostas, sendo:

1-Discordo; 2-Discordo parcialmente; 3-Não concordo nem discordo; 4-Concordo parcialmente; 5-Concordo.

1 - A seguir, estão expostos os objetivos gerais propostos pela equipe do Projeto BPM na URH. Na sua percepção, esses objetivos foram alcançados?

1-Discordo; 2-Discordo parcialmente; 3-Não concordo nem discordo; 4-Concordo parcialmente; 5-Concordo.

	1	2	3	4	5
1. Implantar a cultura de planejamento e gestão de projetos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Desenvolver a visão de processos junto a Unidade de Recursos Humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Introduzir o conceito de melhoria contínua de processos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Demonstrar credibilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Gerar confiança junto ao servidor da instituição quanto às iniciativas de gerenciamento de processos de negócio na URH	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Otimizar processos, visando atender a legislação vigente e priorizando o e-Social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Sistematizar processos de comunicação estratégica do BPM na URH	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 2 – Como você classifica a situação atual do BPM na URH?

1-Discordo; 2-Discordo parcialmente; 3-Não concordo nem discordo; 4-Concordo parcialmente; 5-Concordo.

	1	2	3	4	5
1. Contribui para o desempenho das atividades atuais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. As entregas estão dentro do esperado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Apresenta resultados positivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Os resultados são excelentes e mensuráveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 3 – O seu superior imediato incentiva a implementação do BPM.

1-Discordo; 2-Discordo parcialmente; 3-Não concordo nem discordo; 4-Concordo parcialmente; 5-Concordo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 4 - Você se sente motivado com a implementação do BPM na URH.

1-Discordo; 2-Discordo parcialmente; 3-Não concordo nem discordo; 4-Concordo parcialmente; 5-Concordo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 5 – Você sabe o que precisa fazer para auxiliar no alcance dos objetivos citados na questão.

1-Discordo; 2-Discordo parcialmente; 3-Não concordo nem discordo; 4-Concordo parcialmente; 5-Concordo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Seção 3 - BENEFÍCIOS E DIFICULDADES

A literatura apresenta benefícios e dificuldades na implementação do BPM na Administração Pública, conforme apontado por Costa e Moreira (2018); Paiva *et al.* (2017); Ramos *et al.* (2019). Com o objetivo de conhecê-los, duas questões foram inseridas nesta seção, sendo que a primeira aborda os benefícios conquistados e, a segunda elenca dificuldades enfrentadas.

Para cada item abordado, há cinco opções de respostas, sendo:

1-Discordo; 2-Discordo parcialmente; 3-Não concordo nem discordo; 4-Concordo parcialmente; 5-Concordo.

1 - Na sua percepção, os BENEFÍCIOS elencados abaixo foram conquistados até a fase atual de implementação do BPM na URH.

1-Discordo; 2-Discordo parcialmente; 3-Não concordo nem discordo; 4-Concordo parcialmente; 5-Concordo.

	1	2	3	4	5
1. Foco no cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Melhoria no desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Fluxo adequado de informações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Agilidade dos processos e a padronização de procedimentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Nova organização para o setor proporcionando diminuição de erros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Integração e melhoria na comunicação entre as pessoas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Motivação dos participantes, por ver na prática os objetivos realizados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Aumento da produtividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Redução do retrabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

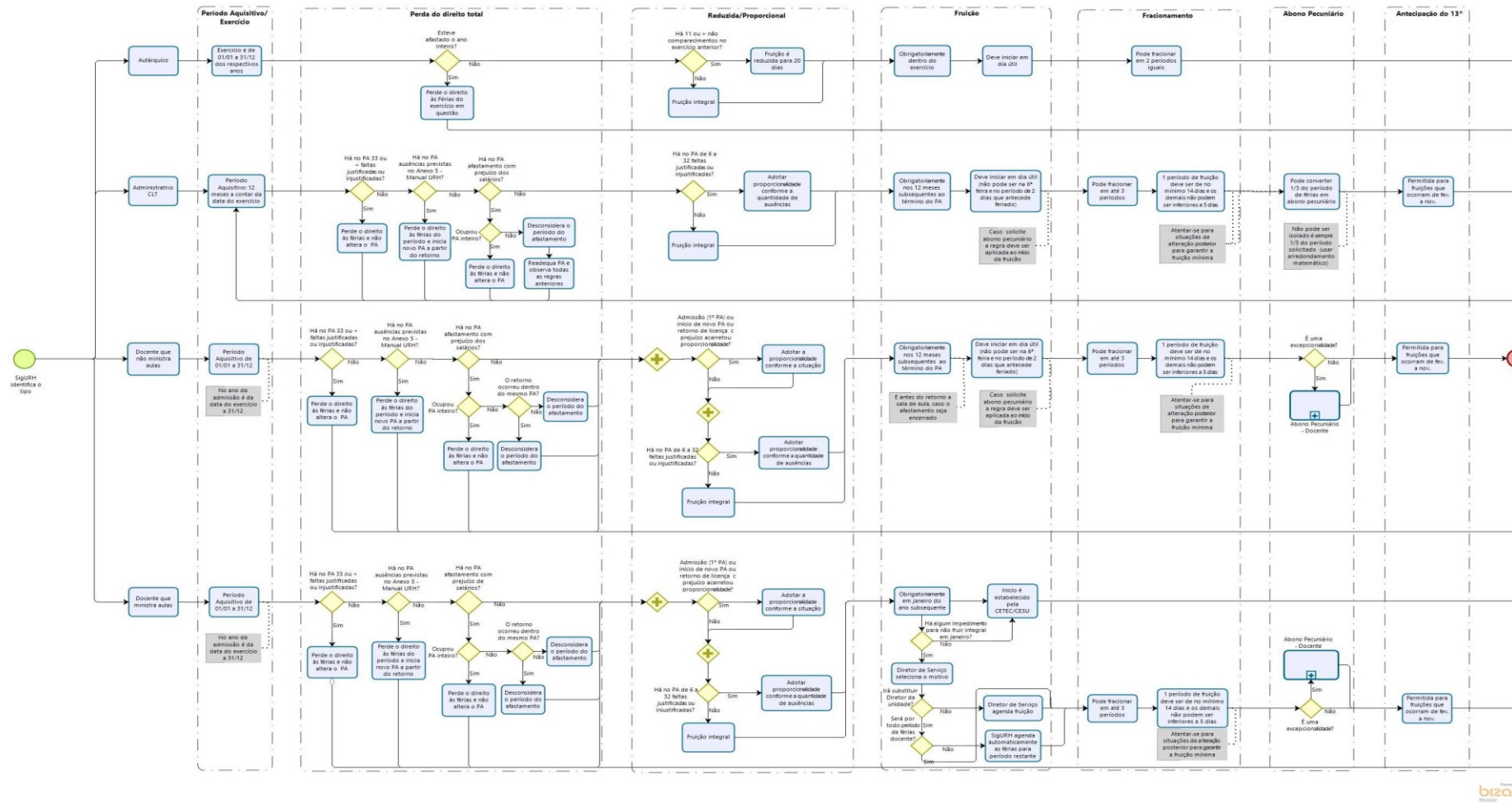
2 – Na sua percepção, as DIFICULDADES apresentadas abaixo foram enfrentadas até a fase atual de implementação do BPM na URH.

1-Discordo; 2-Discordo parcialmente; 3-Não concordo nem discordo; 4-Concordo parcialmente; 5-Concordo.

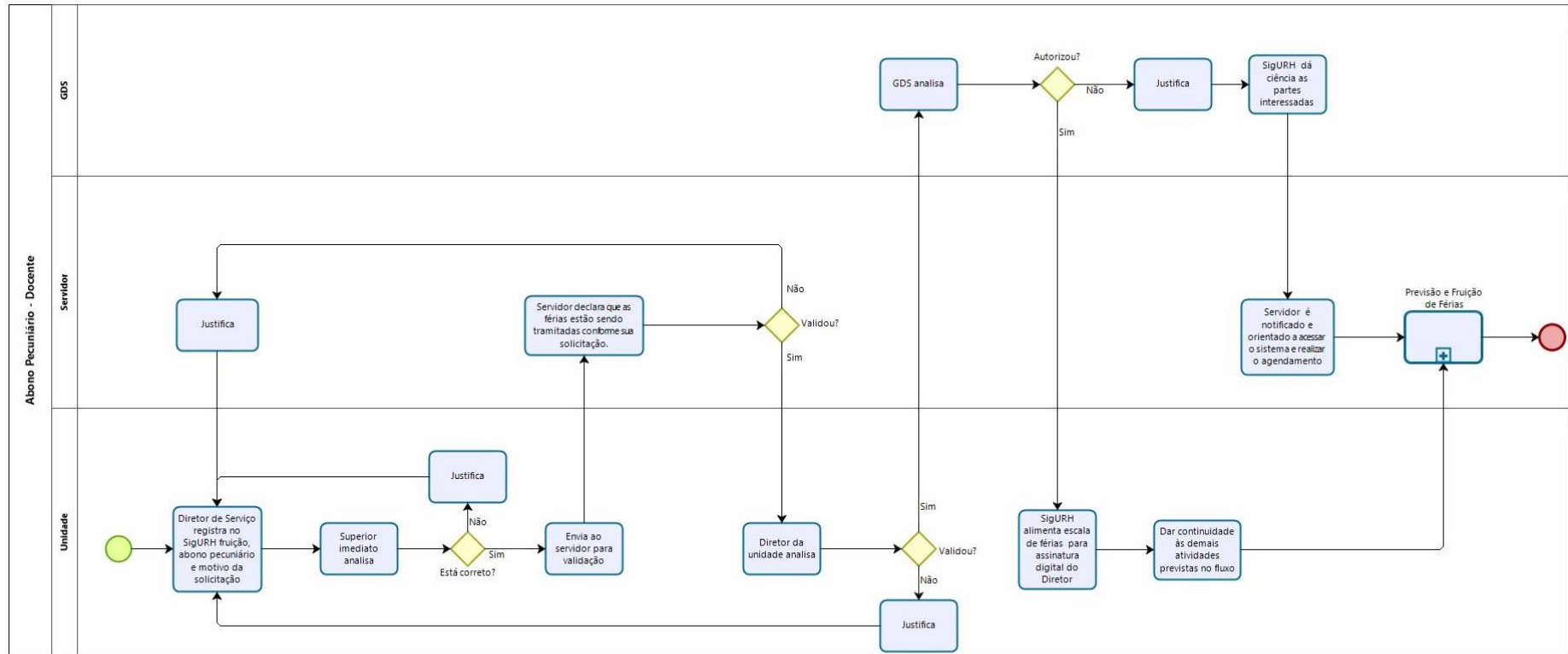
	1	2	3	4	5
1. Burocracia e cultura organizacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Falta de confiança nas atividades do BPM, pois projetos anteriores não apresentaram resultados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Legislação que dificulta melhorias no processo de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Descontinuidade do BPM quando há troca da liderança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Rotatividade de pessoal, acarretando perda de informações e dificuldade no aprendizado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Qualificação dos colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Insuficiência de quadro funcional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Sobreposição de atividades dos participantes do projeto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Falta de ferramenta para avaliar indicadores dos processos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Complexidade dos processos de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Falta de alinhamento entre interesses estratégicos e operacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Falta de engajamento dos colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Resistência a mudanças	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## APÊNDICE B – PROPOSTA FUTURA PARA O PROCESSO FÉRIAS

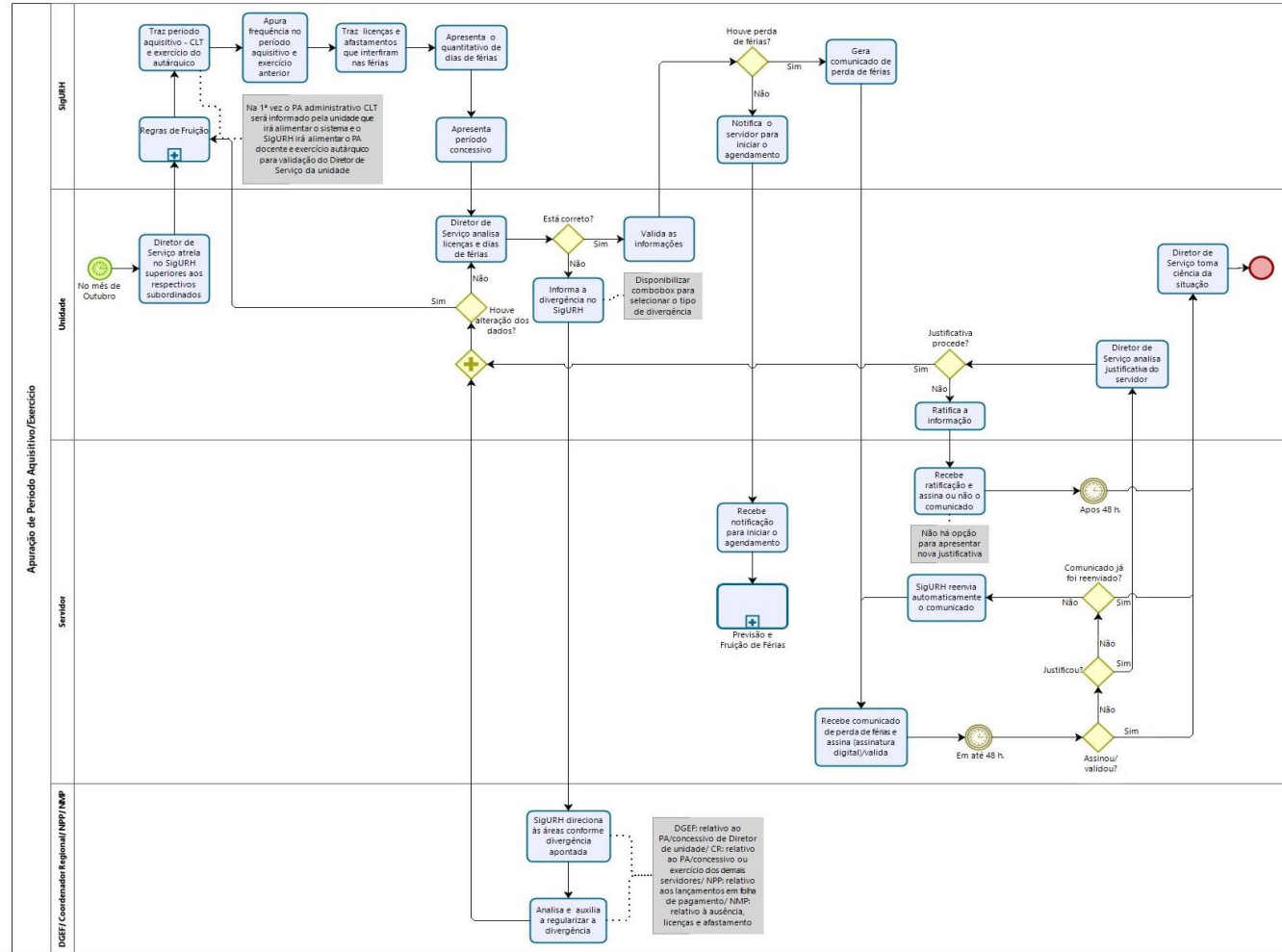
### Fluxo: Regras de Fruição



## Fluxo: Abono Pecuniário - Docente



## Fluxo: Apuração de Período Aquisitivo e Exercício







## APÊNDICE C – DESCRITIVO DO PROCESSO FÉRIAS

# MACROPROCESSO VIDA FUNCIONAL

## CRIAÇÃO DO MÓDULO FÉRIAS

(AMBIENTES DE SOLICITAÇÃO/ANÁLISE/EXECUÇÃO)

### VERSÃO

v.1 jan./2021

### ÁREAS RESPONSÁVEIS

**Departamento de Gestão Estratégica e Funcional - DGEF**

**Departamento de Gestão de Folha de Pagamento – DGFP**

FLUXOS	ENVOLVIDOS
Apuração de Período Aquisitivo e Exercício	Coordenador de Projetos Regional - CPR Departamento de Gestão Estratégica e Funcional – DGEF Departamento de Gestão de Folha de Pagamento - DGFP Núcleo de Movimentação de Pessoal – NMP Núcleo de Pagamento de Pessoal - NPP Servidor Unidade
Regras de Fruição	Departamento de Gestão Estratégica e Funcional – DGEF Unidade
Abono Pecuniário – Docente	Departamento de Gestão Estratégica e Funcional – DGEF Departamento de Gestão de Folha de Pagamento - DGFP Gabinete do Diretor Superintendente – GDS Núcleo de Pagamento de Pessoal - NPP Servidor Unidade
Previsão e Fruição de Férias	Unidade de Ensino Superior de Graduação - CESU Unidade de Ensino Médio e Técnico - CETEC Coordenador de Projetos Regional - CPR Departamento de Gestão Estratégica e Funcional – DGEF Departamento de Gestão de Folha de Pagamento - DGFP Núcleo de Movimentação de Pessoal – NMP Núcleo de Pagamento de Pessoal - NPP Servidor Unidade

### BASE LEGAL

**Celetistas:**

- § 3º do artigo 124 da Constituição Estadual e inciso XVII do artigo 7º da Constituição Federal;
- Capítulo IV – “Das Férias Anuais” da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT;
- Ofício Circular nº 03/2015 – GDS.

**Autárquicos:**

- § 3º do artigo 124 da Constituição Estadual e inciso XVII do artigo 7º da Constituição Federal;
- Título VII – “Dos Direitos e Vantagens em Geral” do Estatuto dos Servidores Técnicos e Administrativos do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – ESCEPS;
- Artigo 5º do Decreto nº 25.013/1986, publicado no DOE de 18/04/1986.

**Manuais:**

Item 2. Férias, do Capítulo Vida Funcional do Manual da URH, orienta a adoção de procedimentos e aplicabilidade da legislação, bem como disponibiliza modelos para padronização dos procedimentos.

<https://urh.cps.sp.gov.br/manuais/#1606413289422-44029ad8-ee63>

**PARAMETRIZAÇÃO**

---

A solicitação, a concessão e o pagamento das férias se dão em cumprimento ao contido na legislação vigente que estabelece regras e prazos legais para a correta efetivação. O direito ao gozo, se submete às regras específicas de cada regime (celetista e autárquico) e especificidades do emprego, como o de professor, devendo obedecer aos prazos legais.

Neste módulo foram criados 4 fluxos a serem desenvolvidos no SigURH:

- 1- Regras de Fruição
- 2-Abono Pecuniário - Docente
- 3-Apuração de Período Aquisitivo e Exercício
- 4-Previsão e Fruição de Férias

**OBJETIVO**

---

OTIMIZAR O PROCESSO, ELIMINAR RETRABALHOS, MINIMIZAR FALHAS E REDUZIR O CICLO DE DURAÇÃO DO PROCESSO, POR MEIO DA CRIAÇÃO DE UM MÓDULO QUE POSSIBILITE SOLICITAR, ANALISAR, MANIFESTAR, CONSULTAR/ACOMPANHAR, CONTROLAR E PROCESSAR O PAGAMENTO.

SERÁ CRIADO NESTE MÓDULO:

- Ambiente para lançamento de período aquisitivo ou exercício dos servidores que irá gerar a base inicial necessária da sistemática;
- Ambiente para validação/interferência da unidade no que se refere a fruição dos servidores;
- Ambiente para que o servidor possa solicitar, acompanhar e alterar informações relativas às férias;
- Relatórios que possibilitem e facilitem a análise e o gerenciamento das informações, por parte das unidades e das coordenadorias envolvidas.

## 1. REGRAS DE FRUIÇÃO

No SigURH regras e amarrações devem ser criadas conforme especificações para garantir o atendimento da legislação, devendo inicialmente identificar o tipo (autárquico; administrativo clt; docente que não ministra aulas e docente que ministra aulas):

### 1.1. Regras de Fruição: AUTÁRQUICO

Situação	Regras	Observação
<b>Período Aquisitivo/ Exercício</b>	Exercício é de 01/01 a 31/12 dos respectivos anos.	
<b>Perda do direito total</b>	Servidor esteve afastado durante o ano inteiro? <b>Sim:</b> Perde o direito às férias do exercício em questão e encerra a análise. <b>Não:</b> Segue para análise de situação "Reduzida/ Proporcional".	
<b>Reduzida/ Proporcional</b>	Servidor possui 11 ou mais não comparecimentos no exercício anterior? <b>Sim:</b> A fruição é reduzida para 20 dias. <b>Não:</b> A fruição é integral.	A fruição é reduzida se houver 11 ou + não comparecimentos, em virtude de: - faltas abonadas, justificadas e injustificadas; - ou licenças previstas no artigo 105 do ESCEPS: ✓ Por motivo de doença em pessoa de sua família; ✓ Para tratar de assuntos particulares; ✓ Quando o cônjuge, funcionário estadual ou militar, for mandado exercer suas funções, em outro ponto do Estado, onde não existe Unidade do CEETEPS, ou do

		território nacional, ou no estrangeiro.
<b>Fruição</b>	Obrigatoriamente dentro do exercício, devendo ser iniciada em dia útil.	Não deve ser processada se houver código de afastamento ativo concomitante com o período de fruição. Para os substitutos de admitidos/designados em empregos de comando constantes no Sistema de Controle de Substituição, com férias agendadas para períodos concomitantes o SigURH deve emitir alerta ao Diretor de Serviço das unidades envolvidas e solicitar interferência.
<b>Fracionamento</b>	Pode fracionar em 2 períodos iguais.	
<b>Abono Pecuniário</b>	Não há.	
<b>Antecipação do 13º</b>	Não há.	

### 1.2. Regras de Fruição: ADMINISTRATIVO – CLT

<b>Situação</b>	<b>Regras</b>	<b>Observação</b>
<b>Período Aquisitivo/ Exercício</b>	Período aquisitivo (PA): 12 meses a contar da data do exercício	
<b>Perda do direito total</b>	<p><b>1-</b>Há no PA 33 ou mais faltas justificadas ou injustificadas?  <b>Sim:</b> Perde o direito às férias, não altera o PA e encerra a análise.  <b>Não:</b> Segue para questão 2 (abaixo).  <b>2-</b>Há no PA ausências previstas no Anexo 5- Manual URH?  <b>Sim:</b> Perde o direito às férias do período, inicia novo PA a partir do retorno e encerra a análise do período inicial.  <b>Não:</b> Segue para questão 3 (abaixo).  <b>3-</b>Há no PA afastamento com prejuízo dos salários?  <b>Não:</b> Segue para análise de situação "Reduzida/ Proporcional".  <b>Sim:</b> <b>3.1-</b>Ocupou o PA inteiro?  <b>Sim:</b> Perde o direito as férias, não altera o PA e encerra a</p>	<p><b>Relativo ao item 2:</b>  Conforme Anexo 5 (Vida Funcional - Manual da URH, não terá direito a férias o empregado que, no decurso do período aquisitivo:</p> <p>a) Deixar o emprego e não for readmitido dentro de 60 (sessenta) dias subsequente à sua saída.  b) Permanecer em gozo de afastamento, <u>com percepção de salários, por mais de 30 (trinta) dias</u> para concorrer a pleito eleitoral (desincompatibilização).  c) Permanecer em gozo de afastamento, <u>com percepção do salário, por mais de 30 (trinta) dias</u>, em virtude de medida cautelar, quando condenado.  d) Deixar de trabalhar, <u>com percepção do salário, por mais de 30 (trinta) dias</u>, em</p>

	<p>análise.</p> <p><b>Não:</b> Desconsidera o período do afastamento; readéqua PA observando todas as regras anteriores e retorna à situação "Período Aquisitivo/Exercício).</p>	<p>virtude de paralisação parcial ou total dos serviços da empresa.</p> <p>e) Tiver percebido da Previdência Social prestações de acidente de trabalho ou auxílio-doença, <u>por mais de 6 (seis) meses, embora descontínuos.</u></p> <p><b>Relativo ao item 3.1 ("Não"):</b> No que se refere à readequação do PA, o SigURH deve levantar no PA período anterior ao afastamento e compor com o período posterior ao afastamento de modo a totalizar 365 dias. Exemplo: Servidor admitido em 10/03/2017, afastou-se com prejuízo dos salários de 15/07/2018 a 10/05/2019. O PA readequado ficará de 10/03/2018 a 14/07/2018 (127 dias) + de 11/05/2019 a 03/01/2020 (238 dias), totalizando 365 dias. E o próximo PA será de 04/01/2020 a 03/01/2021 e assim sucessivamente. &gt;&gt;SigURH deve apresentar PA readequado e próximo PA para facilitar o entendimento da unidade.</p>
<b>Reduzida/ Proporcional</b>	<p>Há no PA de 6 a 32 faltas justificadas ou injustificadas?</p> <p><b>Sim:</b> A proporcionalidade deve ser adotada conforme a quantidade de ausências.</p> <p><b>Não:</b> A fruição é integral.</p>	<p><b>Relativo ao "Sim":</b> 1-Adotar a regra contida no Anexo 6 - Tabela Prática de Férias Proporcionais contida no Capítulo II (Vida Funcional) do Manual da URH. 2-Quando o servidor tem direito a férias proporcionais com quantitativo fracionado de 22,5 dias, por exemplo, servidor recebe 22,5 dias e frui 23 dias (arredondamento matemático). Usar regra para gerar documentos pertinentes à Férias.</p>
<b>Fruição</b>	<p>Obrigatoriamente nos 12 meses subsequentes ao término do PA.</p> <p>Não pode ser iniciada na 6ª feira, no sábado, no domingo e no período de 2 dias que antecede feriado (caso solicite abono pecuniário a regra deve ser aplicada ao início da fruição).</p>	<p>Não deve ser processada se houver código de afastamento ativo concomitante com o período de fruição.</p> <p>Para os substitutos de admitidos/designados em empregos de comando constantes no Sistema de Controle de Substituição, com férias agendadas para períodos concomitantes o SigURH deve</p>

		emitir alerta ao Diretor de Serviço das unidades envolvidas e solicitar interferência.
<b>Fracionamento</b>	Pode fracionar em até 3 períodos. Um período de fruição deve ser de no mínimo 14 dias e os demais não podem ser inferiores a 5 dias (atentar-se para situações de alteração posterior do período de fruição para garantir a fruição mínima).	Para situação de férias proporcionais com direito a fruição inferior a 14 dias o SigURH não deve impedir a fruição. Cabe ressaltar que, a quantidade de dias em cada período do fracionamento deverá atender as regras (1 período de 14 dias e o demais de no mínimo 5 dias).
<b>Abono Pecuniário</b>	Pode converter 1/3 do período de férias em abono pecuniário (não pode ser isolado é sempre 1/3 do período solicitado, devendo para aplicação fazer uso do arredondamento matemático).	A fruição mínima, de 14 e 5 dias, corresponde ao período exclusivo de fruição sem abono pecuniário. Exemplo 1: 30 dias de férias integrais (20 dias de fruição e 10 dias de abono pecuniário). Exemplo 2 - 30 dias de férias fracionadas: 1º período de 21 dias (14 de fruição e 7 de abono pecuniário e 2º período de 9 dias (9 dias de fruição ou 6 dias de fruição e 3 de abono pecuniário). Exceção: Abono Pecuniário pode ser solicitado para o período de 20 dias de férias, na seguinte conformidade: 14 de fruição e 6 de abono pecuniário.
<b>Antecipação do 13º</b>	Permitida para fruições que ocorram de fev. a nov.	SigURH deve fazer verificação para garantir que o lançamento seja efetuado uma única vez. Puxar do histórico financeiro do VD específico de antecipação para confrontar.

### 1.3. Regras de Fruição: DOCENTE QUE NÃO MINISTRA AULAS

Refere-se aos docentes que se encontra em situação de afastamento total das aulas em decorrência de coordenação ou projetos diversos.

<b>Situação</b>	<b>Regras</b>	<b>Observação</b>
<b>Período Aquisitivo/ Exercício</b>	Período Aquisitivo (PA) de 01/01 a 31/12 (no ano da admissão é da data do exercício a 31/12).	
<b>Perda do direito total</b>	<b>1-</b> Há no PA 33 ou mais faltas justificadas ou injustificadas? <b>Sim:</b> Perde o direito às férias, não altera o PA e encerra a análise. <b>Não:</b> Segue para questão 2 (abaixo).	<b>Relativo ao item 2:</b> Conforme Anexo 5 (Vida Funcional - Manual da URH, não terá direito a férias o empregado que, no decurso do período aquisitivo:

	<p><b>2-Há no PA ausências previstas no Anexo 5- Manual URH?</b>  <b>Sim:</b> Perde o direito às férias do período, inicia novo PA a partir do retorno e segue para análise de situação "Reduzida/Proporcional".  <b>Não:</b> Segue para questão 3 (abaixo).</p> <p><b>3-Há no PA afastamento com prejuízo dos salários?</b>  <b>Não:</b> Segue para análise de situação "Reduzida/Proporcional".  <b>Sim: 3.1-Ocupou o PA inteiro?</b>  <b>Sim:</b> Perde o direito as férias, não altera o PA e encerra a análise.  <b>Não: 3.2-O retorno ocorreu dentro do mesmo PA?</b>  <b>Sim:</b> Desconsidera o período do afastamento, apura frequência do período anterior e posterior ao afastamento e segue para análise de situação "Reduzida/Proporcional".  <b>Não:</b> Desconsidera o período do afastamento, apura frequência do período anterior ao afastamento e segue para análise de situação "Reduzida/Proporcional".</p>	<p>a) Deixar o emprego e não for readmitido dentro de 60 (sessenta) dias subsequente à sua saída.</p> <p>b) Permanecer em gozo de afastamento, <u>com percepção de salários, por mais de 30 (trinta) dias</u> para concorrer a pleito eleitoral (desincompatibilização).</p> <p>c) Permanecer em gozo de afastamento, <u>com percepção do salário, por mais de 30 (trinta) dias</u>, em virtude de medida cautelar, quando condenado.</p> <p>d) Deixar de trabalhar, <u>com percepção do salário, por mais de 30 (trinta) dias</u>, em virtude de paralisação parcial ou total dos serviços da empresa.</p> <p>e) Tiver percebido da Previdência Social prestações de acidente de trabalho ou auxílio-doença, <u>por mais de 6 (seis) meses, embora descontínuos.</u></p>
<b>Reduzida/Proporcional</b>	<p><b>1-A Admissão (1º PA) ou o início de novo PA ou o retorno de licença com prejuízo acarretou proporcionalidade?</b>  <b>Sim:</b> A proporcionalidade deve ser adotada conforme a situação e seguir para questão 2 (abaixo).  <b>Não:</b> Segue para questão 2 (abaixo).</p> <p><b>2-Há no PA de 6 a 32 faltas justificadas ou injustificadas?</b>  <b>Sim:</b> A proporcionalidade deve ser adotada conforme a quantidade de ausências.  <b>Não:</b> A fruição é integral.</p>	<p><b>Relativo ao item 1 - "Sim":</b>  Para admissão (1º PA) e retorno de afastamento a proporcionalidade a ser considerada é do exercício/retorno a 31/12 e para período anterior ao afastamento a proporcionalidade a ser considerada é do início do PA ao dia anterior ao início do afastamento.</p> <p><u>Regras de proporcionalidade:</u>  1-Contida no Anexo 6 - Tabela Prática de Férias Proporcionais contida no Capítulo II (Vida Funcional) do Manual da URH e  2-Um avo só deve ser considerado se houver exercício igual ou superior a 15 dias. Exemplo: Exercício em 18/03, março não é considerado, portanto, terá direito a 22,5 dias de férias</p>



		<p>3-Quando o servidor tem direito a férias proporcionais com quantitativo fracionado de 22,5 dias, por exemplo, servidor recebe 22,5 dias e frui 23 dias (arredondamento matemático). Usar regra para gerar documentos pertinentes à Férias.</p> <p><b>Relativo ao item 2 - "Sim":</b> Seguir os itens 1 e 2 (imediatamente acima) das Regras de Proporcionalidade.</p>
<b>Fruição</b>	<p>Obrigatoriamente nos 12 meses subsequentes ao término do PA e antes do retorno a sala de aula, caso o afastamento seja encerrado. Não pode ser iniciada na 6ª feira, no sábado, no domingo e no período de 2 dias que antecede feriado (caso solicite abono pecuniário a regra deve ser aplicada ao início da fruição).</p>	<p>Não deve ser processada se houver código de afastamento ativo concomitante com o período de fruição. Para os substitutos de admitidos/designados em empregos de comando constantes no Sistema de Controle de Substituição, com férias agendadas para períodos concomitantes o SigURH deve emitir alerta ao Diretor de Serviço das unidades envolvidas e solicitar interferência.</p>
<b>Fracionamento</b>	<p>Pode fracionar em até 3 períodos. Um período de fruição deve ser de no mínimo 14 dias e os demais não podem ser inferiores a 5 dias (atentar-se para situações de alteração posterior do período de fruição para garantir a fruição mínima).</p>	<p>Para situação de férias proporcionais com direito a fruição inferior a 14 dias o SigURH não deve impedir a fruição. Cabe ressaltar que a quantidade de dias em cada período do fracionamento deverá atender as regras (1 período de 14 dias e o demais de no mínimo 5 dias).</p>
<b>Abono Pecuniário</b>	<p>Via de regra, por determinação do Gabinete da Diretora Superintendente o abono pecuniário não é concedido aos docentes, contudo, há situações excepcionais que devem ser tratadas.</p> <p>É uma excepcionalidade?</p> <p><b>Sim:</b> Direcionar para o fluxo "Abono Pecuniário – Docente".</p> <p><b>Não:</b> Segue para análise de situação "Antecipação do 13º".</p>	
<b>Antecipação do 13º</b>	<p>Permitida para fruições que ocorram de fev. a nov.</p>	<p>SigURH deve fazer verificação para garantir que o lançamento seja efetuado uma única vez. Puxar do histórico financeiro do VD específico de antecipação para confrontar.</p>

## 1.4. Regras de Fruição: DOCENTE QUE MINISTRA AULAS

Situação	Regras	Observação
<b>Período Aquisitivo/ Exercício</b>	Período Aquisitivo (PA) de 01/01 a 31/12 (no ano da admissão é da data do exercício a 31/12).	
<b>Perda do direito total</b>	<p><b>1-</b>Há no PA 33 ou mais faltas justificadas ou injustificadas?  <b>Sim:</b> Perde o direito às férias, não altera o PA e encerra a análise.  <b>Não:</b> Segue para questão 2 (abaixo).</p> <p><b>2-</b>Há no PA ausências previstas no Anexo 5- Manual URH?  <b>Sim:</b> Perde o direito às férias do período, inicia novo PA a partir do retorno e segue para análise de situação "Reduzida/Proporcional".  <b>Não:</b> Segue para questão 3 (abaixo).</p> <p><b>3-</b>Há no PA afastamento com prejuízo dos salários?  <b>Não:</b> Segue para análise de situação "Reduzida/Proporcional".  <b>Sim:</b> <b>3.1-</b>Ocupou o PA inteiro?  <b>Sim:</b> Perde o direito as férias, não altera o PA e encerra a análise.  <b>Não:</b> <b>3.2-</b>O retorno ocorreu dentro do mesmo PA?  <b>Sim:</b> Desconsidera o período do afastamento, apura frequência do período anterior e posterior ao afastamento e segue para análise de situação "Reduzida/Proporcional".  <b>Não:</b> Desconsidera o período do afastamento, apura frequência do período anterior ao afastamento e segue para análise de situação "Reduzida/Proporcional".</p>	<p><b>Relativo ao item 2:</b>  Conforme Anexo 5 (Vida Funcional - Manual da URH, não terá direito a férias o empregado que, no decurso do período aquisitivo:</p> <p>a) Deixar o emprego e não for readmitido dentro de 60 (sessenta) dias subsequente à sua saída.</p> <p>b) Permanecer em gozo de afastamento, <u>com percepção de salários, por mais de 30 (trinta) dias</u> para concorrer a pleito eleitoral (desincompatibilização).</p> <p>c) Permanecer em gozo de afastamento, <u>com percepção do salário, por mais de 30 (trinta) dias</u>, em virtude de medida cautelar, quando condenado.</p> <p>d) Deixar de trabalhar, <u>com percepção do salário, por mais de 30 (trinta) dias</u>, em virtude de paralisação parcial ou total dos serviços da empresa.</p> <p>e) Tiver percebido da Previdência Social prestações de acidente de trabalho ou auxílio-doença, <u>por mais de 6 (seis) meses, embora descontínuos.</u></p>
<b>Reduzida/ Proporcional</b>	<p><b>1-</b>A Admissão (1º PA) ou o início de novo PA ou o retorno de licença com prejuízo acarretou proporcionalidade?  <b>Sim:</b> A proporcionalidade deve ser adotada conforme a situação e seguir para questão 2 (abaixo).</p>	<p><b>Relativo ao item 1 - "Sim":</b>  Para admissão (1º PA) e retorno de afastamento a proporcionalidade a ser considerada é do exercício/retorno a 31/12 e para período anterior ao afastamento a proporcionalidade a ser</p>

	<p><b>Não:</b> Segue para questão 2 (abaixo).</p> <p><b>2-Há</b> no PA de 6 a 32 faltas justificadas ou injustificadas?</p> <p><b>Sim:</b> A proporcionalidade deve ser adotada conforme a quantidade de ausências e encerrar a análise.</p> <p><b>Não:</b> A fruição é integral e encerra a análise.</p>	<p>considerada é do início do PA ao dia anterior ao início do afastamento.</p> <p><u>Regras de proporcionalidade:</u></p> <p>1-Contida no Anexo 6 - Tabela Prática de Férias Proporcionais contida no Capítulo II (Vida Funcional) do Manual da URH e</p> <p>2-Um avo só deve ser considerado se houver exercício igual ou superior a 15 dias. Exemplo: Exercício em 18/03, março não é considerado, portanto, terá direito a 22,5 dias de férias</p> <p>3-Quando o servidor tem direito a férias proporcionais com quantitativo fracionado de 22,5 dias, por exemplo, servidor recebe 22,5 dias e frui 23 dias (arredondamento matemático). Usar regra para gerar documentos pertinentes à Férias.</p> <p><b>Relativo ao item 2 - "Sim":</b> Seguir os itens 1 e 2 (imediatamente acima) das Regras de Proporcionalidade.</p>
<b>Fruição</b>	<p>*Obrigatoriamente em janeiro do ano subsequente, tendo o início estabelecido pela CETEC/ CESU, sendo alimentado automaticamente pelo SigURH.</p> <p><b>1-Há</b> algum impedimento para não fruir integral em janeiro?</p> <p><b>Não:</b> Frui no período estabelecido pela CETEC/CESU e segue para análise de situação "Perda do direito total".</p> <p><b>Sim:</b> Diretor de Serviço seleciona o motivo e segue para a questão 2 (abaixo).</p> <p><b>2-Irá</b> substituir o Diretor da unidade?</p> <p><b>Não:</b> Diretor de Serviço agenda fruição e segue para análise de situação "Fracionamento".</p> <p><b>Sim:</b> Segue para questão 3 (abaixo).</p> <p><b>3-A</b> substituição se dará por todo período de férias docente?</p> <p><b>Sim:</b> Segue para análise de situação "Fracionamento".</p>	<p>*Não deve ser processada se houver código de afastamento ativo concomitante com o período de fruição.</p> <p>Para os substitutos de admitidos/designados em empregos de comando constantes no Sistema de Controle de Substituição, com férias agendadas para períodos concomitantes o SigURH deve emitir alerta ao Diretor de Serviço das unidades envolvidas e solicitar interferência.</p> <p><b>Relativo ao item 1 - "Sim":</b> A fruição fora de janeiro deve ser liberada, se selecionado os seguintes impedimentos no combo box:</p> <p>1-Substituição de Diretor de Unidade</p> <p>2-Não estará ativo em janeiro</p> <p><b>Relativo ao item 2 - "Não":</b> Caso não seja possível agendar a previsão das férias, SigURH irá exibir combo box para unidade selecionar motivo "Licença/ Afastamento" e caso o docente volte a estar ativo sem período</p>

	<p><b>Não:</b> SigURH agenda automaticamente as férias para período restante e segue para análise de situação "Fracionamento".</p>	<p>de fruição agendado, SigURH irá emitir alerta à unidade.</p> <p><b>Relativo ao item 3 - "Não":</b> Quando a quantidade de dias não abranger todo o período de férias docente, restando período igual ou superior a 5 dias corridos SigURH irá agendar automaticamente dentro do período de férias docente, devendo iniciar em dia útil (não pode ser na 6ª feira, no sábado, no domingo e no período de 2 dias que antecede feriado) e observando as demais regras.</p>
<b>Fracionamento</b>	<p>Pode fracionar em até 3 períodos.</p> <p>Um período de fruição deve ser de no mínimo 14 dias e os demais não podem ser inferiores a 5 dias (atentar-se para situações de alteração posterior do período de fruição para garantir a fruição mínima).</p>	<p>Para situação de férias proporcionais com direito a fruição inferior a 14 dias o SigURH não deve impedir a fruição. Cabe ressaltar que a quantidade de dias em cada período do fracionamento deverá atender as regras (1 período de 14 dias e o demais de no mínimo 5 dias).</p>
<b>Abono Pecuniário</b>	<p>Via de regra, por determinação do Gabinete da Diretora Superintendente o abono pecuniário não é concedido aos docentes, contudo, há situações excepcionais que devem ser tratadas.</p> <p>É uma excepcionalidade?</p> <p><b>Sim:</b> Direcionar para o subprocesso "Abono Pecuniário – Docente".</p> <p><b>Não:</b> Segue para análise de situação "Antecipação do 13º".</p>	
<b>Antecipação do 13º</b>	<p>Permitida para fruições que ocorram de fev. a nov.</p>	<p>SigURH deve fazer verificação para garantir que o lançamento seja efetuado uma única vez. Puxar do histórico financeiro do VD específico de antecipação para confrontar.</p>

## 2. ABONO PECUNIÁRIO - DOCENTE

Esse descritivo está associado ao fluxo "Regras de Fruição".

- 2.1. O Diretor de serviço registra no SigURH a fruição, o abono pecuniário e o motivo da solicitação. Esse registro será condicionado às regras de

fruição (poderá converter 1/3 do período de férias solicitado, devendo respeitar a fruição mínima de 14 e 5 dias que devem ser exclusivos de fruição, ou seja, sem abono pecuniário).

- 2.1.1. Superior imediato analisa o lançamento realizado e se encontrar alguma incorreção ou divergência irá apontar e restituir ao Diretor de Serviço.
- 2.1.2. Quando o lançamento é validado pelo superior imediato é direcionado para validação do servidor.
  - 2.1.2.1. SigURH gera declaração onde informa que as férias estão sendo tramitadas conforme solicitação do servidor para que esse valide.
  - 2.1.2.2. Caso a declaração não seja validada pelo servidor, esse deve justificar e restituir ao Diretor de Serviço, onde o processo é reiniciado.
- 2.1.3. Tendo o servidor validado a declaração, seguirá para análise e validação do Diretor da Unidade.
  - 2.1.3.1. Diretor da Unidade analisa e se encontrar alguma incorreção ou divergência irá apontar e restituir ao Diretor de Serviço.
- 2.1.4. Quando o lançamento é validado pelo diretor da unidade é direcionado para validação do GDS.
  - 2.1.4.1. Quando a solicitação é validada pelo GDS, o SigURH alimenta a escala de férias para assinatura digital do diretor da unidade e a partir dessa etapa deverá dar continuidade ao fluxo "Previsão e Fruição de Férias".
  - 2.1.4.2. Caso o GDS não autorize o solicitado pelo servidor/unidade irá justificar, sendo seu parecer direcionado pelo SigURH às partes (superior imediato, diretores de serviço e de unidade), bem como notificar o interessado solicitando que acesse o sistema e realize o agendamento do seu período de fruição, caso não ministre aulas. Os servidores que ministram aulas terão seu período de fruição agendado pelo diretor de serviço, conforme fluxo "Regras de Fruição", devendo após retomar as etapas do fluxo "Previsão e Fruição de Férias".

### **3. APURAÇÃO DE PERÍODO AQUISITIVO E EXERCÍCIO**

Conforme orientações contidas no Manual da URH (Vida Funcional) o planejamento da escala de férias deve ser realizado no mês de outubro do ano que antecede a fruição.

- 3.1. O Diretor de Serviço atrela no SigURH os superiores aos respectivos subordinados, devendo esse acessar o ambiente criado para este fim e a partir de uma listagem dos colaboradores lotados naquela unidade deverá realizar as associações, a partir do nome, matrícula, emprego e unidade administrativa dos envolvidos.
- 3.2. Na 1ª vez em que o sistema for utilizado para essa finalidade, terá o período aquisitivo administrativo CLT informado pela unidade e a partir desse registro o SigURH terá a base para alimentar automaticamente essa informação nos anos seguintes.
  - 3.2.1. Tendo obtido informações relativas ao período aquisitivo - CLT e exercício (ano) – autárquico deverá trazer informações extraídas do fluxo “Regras de Fruição”.
  - 3.2.2. Nos anos seguintes, como a base já estará disponível, após informar/validar os superiores dos respectivos servidores, trará informações extraídas do fluxo “Regras de Fruição” e em seguida o SigURH irá exibir o período aquisitivo para os celetistas e o exercício para os autárquicos.
- 3.3. SigURH irá apurar frequência do período aquisitivo e exercício em questão, trazendo licenças e afastamentos que interferem nas férias e apresentando o quantitativo de dias de férias e respectivo período concessivo. Tais informações serão exibidas para o diretor de serviço.
- 3.4. Diretor de Serviço analisa informações apresentadas e havendo incorreções deverá selecionar a divergência:
  - 1-PA/concessivo de diretor de unidade
  - 2-PA/concessivo ou exercício de servidor administrativo
  - 3-PA/concessivo de docente
  - 4-Lançamentos em folha de pagamento
  - 5-Ausências, licenças e afastamentos
  - 3.4.1. A divergência apontada é direcionada pelo SigURH às respectivas áreas, sendo 1-DGEF; 2 e 3-Coordenador de Projetos URH – Regionalização; 4-NPP e 5-NMP. áreas conforme divergência apontada.
  - 3.4.2. As áreas em questão irão analisar e auxiliar na regularização da divergência e em caso de alteração a situação será atualizada, devendo retomar o fluxo “Regras de Fruição”.
- 3.5. Caso as informações apresentadas pelo SigURH (item 1.3) sejam validadas e havendo período para fruição, o SigURH notifica o servidor para iniciar o agendamento, contudo, docentes que ministram aulas serão notificados para dar ciência ao período de fruição previamente estabelecido.

- 3.5.1. Tendo recebido a notificação, os procedimentos a serem adotados pelo servidor estão contemplados no fluxo "Previsão e Fruição de Férias".
- 3.6. Caso as informações apresentadas pelo SigURH (item 1.3) sejam validadas e não havendo período para fruição, o SigURH gera comunicado de perda de férias (utilizar Anexo 3F para autárquicos e Anexos 3D e 3E para celetistas, contidos no capítulo Vida Funcional do Manual da URH).
  - 3.6.1. O servidor recebe o comunicado e validando em até 48 hs. Se não houver manifestação neste período o SigURH reenvia o comunicado automaticamente ao servidor, sendo esse processo realizado uma única vez. Sendo validado o SigURH dá ciência ao diretor de serviço e encerra essa etapa.
  - 3.6.2. Caso o servidor não valide o conteúdo deverá apresentar justificativa, que será analisada pelo diretor de serviço e sendo procedente, esse providenciará as alterações e caso as atualizações acarretem direito a fruição o processo deve ser retomado a partir do fluxo "Regras de Fruição".
    - 3.6.2.1. Caso as atualizações não acarretem alteração no direito a fruição o processo deve ser retomado a partir da etapa em o diretor analisa as informações emitidas pelas SigURH (item 1.3).
  - 3.6.3. Caso o servidor não valide o conteúdo e a justificativa apresentada não seja considerada procedente pelo diretor de serviço, esse ratifica a informação da perda das férias e destina ao servidor para ciência.
    - 3.6.3.1. Caso o servidor não a valide em até 48 hs. O SigURH apenas dará ciência ao diretor de serviço e a etapa será encerrada, pois não é possível apresentar nova justificativa.

#### **4. PREVISÃO E FRUIÇÃO DE FÉRIAS**

- 4.1. Servidor acessa SigURH e para cada tipo é dada uma tratativa:
  - 4.1.1. Se docente que ministra aulas, fruição se dará em janeiro conforme calendário estabelecido pela CETEC/CESU.
    - 4.1.1.1. Em caso de férias proporcionais, o interessado deverá agendar o período de fruição no mês de janeiro, seguindo as etapas de autorização utilizadas para docentes que não ministram aulas.
  - 4.1.2. Se administrativo ou docente que não ministra aulas deverá agendar a fruição dentro do exercício (autárquico) ou período aquisitivo (CLT).
- 4.2. Após lançamento, a solicitação será analisada pelos respectivos superiores imediatos.

- 4.2.1. Em caso de diretor de unidade a solicitação será submetida ao coordenador técnico da CETEC (ETEC) e da CESU (FATEC).
- 4.3. Caso o superior imediato não autorize a fruição na forma proposta pelo administrativo ou docente, irá justificar e restituir ao interessado para que efetue as adequações que se fizerem necessárias.
- 4.4. Sendo autorizada pelo superior imediato, a solicitação seguirá para análise e autorização do diretor da unidade.
  - 4.4.1. Não se aplica à situação dos diretores de unidade, seguindo para o item 4.6.
- 4.5. Caso o diretor da unidade não autorize a fruição na forma proposta pelo administrativo ou docente, irá justificar e restituir ao superior imediato para reanálise e se necessário, restituir ao servidor para que efetue as adequações que se fizerem necessárias.
- 4.6. SigURH gera a escala de férias para validação/assinatura digital do diretor da unidade ou do coordenador técnico, conforme a situação.
- 4.7. Após a validação, de modo concomitante, o SigURH deve:
  - 4.7.1. Dar ciência ao servidor que o período de fruição solicitado foi autorizado.
    - 4.7.1.1. Havendo necessidade de alterar o período de fruição solicitado, o servidor poderá solicitá-lo até 45 dias antes da fruição.
  - 4.7.2. Armazenar os registros da fruição autorizada e aguardar a competência correta para lançamento em folha de pagamento.
- 4.8. Tendo armazenado os registros, deve ser efetuada análise contínua pelo SigURH para identificar se houve ocorrência que possa interferir no período aquisitivo (CLT) ou exercício (autárquico), conforme regras estabelecidas no fluxo "Regras de Fruição".
  - 4.8.1. Em caso de ocorrência SigURH readéqua períodos aquisitivo e concessivo, bem como os dias de fruição, conforme regras estabelecidas no fluxo "Regras de Fruição".
  - 4.8.2. O Diretor de Serviço deve ser notificado para analisar a readequação.
    - 4.8.2.1. Caso a readequação não seja validada, deve ser encaminhada às áreas competentes conforme situação (itens 1.4 e 1.4.1) para análise e auxílio na regularização da divergência.
    - 4.8.2.2. Tendo o diretor de serviço validado a readequação o servidor será notificado para acessar o SigURH e efetuar os lançamentos relativos à fruição.



- 4.9. Caso não haja ocorrências que interfiram no período aquisitivo ou exercício, será realizado o lançamento em folha, não podendo ser realizadas alterações no período de fruição.
- 4.10. De modo concomitante, SigURH deve:
  - 4.10.1. Gerar comunicado de férias (enviar 30 dias antes do início da fruição) e disponibilizar modelo à unidade para atualização da CTPS (Anexo 34 do capítulo Vida Funcional do Manual da URH) até que o eSocial seja implantado, pois após, a CTPS será digital.
    - 4.10.1.1. Tendo recebido e validado o comunicado, o servidor será notificado para entregar a CTPS na unidade.
      - 4.10.1.1.1. Caso a validação não seja efetuada, SigURH cobra o servidor e alerta unidade.
    - 4.10.1.2. O diretor de serviço toma ciência da validação realizada pelo servidor e providencia a atualização da documentação pertinente (CTPS, Certidão de Contagem de Tempo – CCT e Folha de Ponto). Essa atualização será automatizada após implantação do eSocial.
  - 4.10.2. Identificar se há média a ser apurada no período aquisitivo (celetistas), consultando o histórico financeiro do próprio SigURH e caso haja média, o valor deve ser apurado com base no histórico financeiro.
    - 4.10.2.1. Agrupar os lançamentos de férias no operador eletrônico por unidade.
    - 4.10.2.2. Informar à unidade que os lançamentos das férias estão disponíveis para conferência na folha teste.
  - 4.10.3. Após notificação, diretor de serviço analisa os lançamentos e caso identifique alguma inconsistência deverá retomar o fluxo “Apuração de Período Aquisitivo/Exercício” para tratar a divergência.
  - 4.10.4. Tendo sido os lançamentos validados pelo diretor de serviço, SigURH de modo concomitante deverá:
    - 4.10.4.1. Registrar férias na Ficha de Registro do empregado.
      - 4.10.4.1.1. Armazenar os lançamentos.
      - 4.10.4.1.2. Analisar se houve ocorrência que interferiu na fruição, conforme fluxo “Regras de Fruição”, caso não haja, a etapa é encerrada.
      - 4.10.4.1.3. Caso haja ocorrência que interfira na fruição, SigURH irá notificar o diretor de serviço, para que faça a reanálise da situação (item 4.8.2).
    - 4.10.4.2. Gerar arquivo txt para Núcleo de Pagamento de Pessoal – NPP, para que o referido Núcleo elabore arquivo que será

transmitido à PRODESP, encerrando assim o processo.

## ANEXO A – AUTORIZAÇÃO



Administração Central  
Unidade de Pós-Graduação, Extensão e Pesquisa

São Paulo, 08 de janeiro de 2021.

Ao Centro Paula Souza

A/C

**Sr. Vicente Mellone Junior**  
**Coordenador Técnico**

A mestranda Luciana de Cassia Marangato Dedes, RG nº 42.892.931-X, está regularmente matriculada no programa de Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos da Unidade de Pós-Graduação, Extensão e Pesquisa do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza.

O Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos, iniciado em 2013, foi recomendado pela Capes – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior na 138ª Reunião (20 a 24/08/2012) do Conselho Técnico Científico de Educação Superior e reconhecido pela Portaria MEC nº 271, de 9 de abril de 2013.

Para sua dissertação de mestrado a princípio intitulada **"Melhoria de Desempenho do Processo Organizacional: Proposta de implantação do processo Férias numa Mantenedora de Ensino Público"**, a aluna realizou pesquisa qualitativa e quantitativa, relacionada ao tema dessa dissertação, através de um estudo realizado na Unidade de Recursos Humanos da instituição, tendo como objetivo específico: "Propor um modelo de implantação do processo Férias em uma Unidade de Recursos Humanos de uma mantenedora de ensino público com vistas a melhoria de desempenho".

Dessa forma, considerando sua especial colaboração em disponibilizar os dados necessários à coleta de informações nas dependências da Instituição, através de questionários estruturados; material utilizado no Projeto BPM; relatórios; dados com percentuais evolutivos ao longo do trabalho, bem como, entrevistas, gostaríamos de solicitar sua autorização para utilizar o nome da Unidade de Recursos Humanos e do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, como fonte dos dados coletados, mantendo em sigilo o nome das pessoas que colaboraram com a pesquisa.

Atenciosamente,

  
VICENTE MELLONE JUNIOR  
Coordenador Técnico

Unidade de Recursos Humanos

23/02/2021

Prof. Dr. José Manoel Souza das Neves  
Orientador

www.cps.sp.gov.br

Rua dos Bandeirantes, 169 • Bom Retiro • 01124-010 • São Paulo • SP • Tel.: (11) 3337-3109/3104

