

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

JULIANA SASAKI DOI

**GESTÃO DE PROCESSOS NA UTFPR - *CAMPUS* LONDRINA: UM
ESTUDO DE CASO DE MAPEAMENTO NO SETOR PÚBLICO**

DISSERTAÇÃO

LONDRINA

2019

JULIANA SASAKI DOI

**GESTÃO DE PROCESSOS NA UTFPR - *CAMPUS* LONDRINA: UM
ESTUDO DE CASO DE MAPEAMENTO NO SETOR PÚBLICO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Pública, do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Sergio Adclar Brun

LONDRINA

2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca UTFPR - Câmpus Londrina

D657g Doi, Juliana Sasaki

Gestão de processos na UTFPR - *Câmpus Londrina*: um estudo de caso de mapeamento no setor público / Juliana Sasaki Doi. - Londrina : [s.n.], 2019. 126 f. : il. ; 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Sergio Adelar Brun

Dissertação (Mestrado) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional, Curitiba, 2019.

Bibliografia: f. 98-103.

1. Controle de processo. 2. Desempenho - Indicadores. 3. Comportamento organizacional. 4. Administração pública. 5. Universidades e faculdades públicas. I. Brun, Sergio Adelar, orient. II. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. III. Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional. IV. Título.

CDD: 351



TERMO DE APROVAÇÃO DE DISSERTAÇÃO Nº

34

A Dissertação de Mestrado intitulada:

GESTÃO DE PROCESSOS NA UTFPR - CÂMPUS LONDRINA: UM ESTUDO DE CASO DE MAPEAMENTO NO SETOR PÚBLICO

defendida em sessão pública pelo candidato:

Nome do Candidato: **Juliana Sasaki Doi**

Instituição / Campus: UTFPR-Londrina

no dia **6** de **Setembro** De 2019, foi julgada para a obtenção do título de Mestre

em Administração Pública, eixo de pesquisa Transformação e Inovação Organizacional.

Banca Examinadora:

Componentes da Banca (Nomes)			Instituição / Campus
Prof(a). Dr(a).	Sergio Adelar Brun	Presidente	UTFPR-MD
Prof(a). Dr(a).	Rogério Tondato	Membro 1	UTFPR-LD
Prof(a). Dr(a).	Antonio Carlos Vaz Lopes	Membro 2	UFGD/PROFIAP

A via original assinada deste documento encontra-se arquivada no Departamento de Registros Acadêmicos da UTFPR-Câmpus Ponta Grossa.

Ponta Grossa, **6** de **Setembro** de 2019.

Prof. Dr. Abel Dionizio Azeredo
Nome do Coordenador do PROFIAP-UTFPR

Assinatura e Carimbo

Dedico este trabalho à minha mãe, que tanto me incentivou nos estudos e foi exemplo de mulher batalhadora e corajosa.

AGRADECIMENTOS

A Deus, que me oportunizou uma vida repleta de desafios e aprendizados. Além disso, me presenteou com a presença de pessoas extraordinárias, dispostas a me auxiliar nos momentos difíceis. Aos meus pais, Alice e Francisco, razão da minha persistência e dedicação aos estudos, que me possibilitaram as oportunidades que não tiveram. À minha mãe especialmente, que foi exemplo de garra, de vida, de experiência e sabedoria.

À minha irmã Luciana, que tanto me encorajou, me incentivou e me reanimou nas muitas dificuldades que tive para chegar até aqui.

Ao meu orientador Sérgio, agradeço pelo entusiasmo, pela paciência, pelo carinho, pela atenção.

Às minhas colegas e grandes amigas Nanda (Fernanda) Arrigoni e Sandy (Elissandra) Maronato que compartilharam seu conhecimento e amizade, durante a realização do mestrado.

Aos demais membros da banca, encarecidamente, que dedicaram seu tempo em me auxiliar na construção deste trabalho.

À UTFPR *Campus* Londrina, que me permitiu conciliar o trabalho e os estudos.

À professora Rosângela, que lutou para oportunizar este curso para os *Campus* do interior do estado.

Aos professores do curso, aos colegas de turma, meu agradecimento pela oportunidade de compartilharmos conhecimentos e experiências.

Por fim, agradeço a todos que, diretamente ou indiretamente, tiveram influência na minha vida, carregando comigo uma parte de vocês.

“A persistência é o caminho do êxito.”
Charles Chaplin

RESUMO

DOI, Juliana Sasaki. **Gestão de processos na UTFPR**: um estudo de caso de mapeamento no setor público. 2019. 126 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2019

O presente trabalho tem como objetivo geral analisar, por meio do mapeamento de processos, os procedimentos relacionados às viagens corporativas nacionais e internacionais dos servidores da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Londrina, abrangendo os sistemas SEI e SCDP. A metodologia aplicada no estudo é de cunho empírico-social, com utilização do método qualitativo e observacional. Quanto ao nível de pesquisa, caracteriza-se como exploratório, e em relação ao delineamento da pesquisa, deu-se de forma bibliográfica, documental e estudo de caso. Optou-se pela pesquisa destas demandas, diante das características peculiares destes procedimentos, tais como, longo tempo de duração do Processo, envolvimento de diversos setores e tramitação concomitante com dois sistemas. Para tanto, realizou-se um estudo de caso, com abordagem qualitativa, utilizando pesquisa bibliográfica, documental e descritiva para analisar os procedimentos relacionados às viagens corporativas. O enfoque do trabalho consiste na análise das diligências de modo global, a partir de perspectiva interna, pois como os dois sistemas não são integrados, várias ações são realizadas em duplicidade ou desnecessariamente, e conseqüentemente, refletem na duração do pedido, dentre outros contratemplos. A partir da análise da situação atual do processo (*As Is*), com base nos elementos da notação BPMN (*Business Process Management*- padrão de sistema de informação utilizado para as principais ferramentas de modelagem), identificaram-se alguns gargalos procedimentais, e foram propostas ações de melhoria e redesenho do processo (*To Be*). Ademais, a elaboração do conjunto de indicadores de desempenho, auxiliou o exame das questões apontadas. O modelo proposto mostrou-se adequado para o entendimento das soluções apresentadas, de modo a superar as barreiras de ordem cultural e tecnológica. O resultado do estudo de caso permitiu a elaboração do produto proposto e a constatação de que há uma cultura organizacional de desconsideração às normas e orientações departamentais. Neste sentido, a descentralização da tarefa às diretorias revelou-se como meta ideal para contornar algumas barreiras. A existência de um servidor responsável pelo SCDP em cada diretoria auxiliará na agilidade dos procedimentos, tanto na questão da proximidade física com o servidor/viajante, contribuindo com as dúvidas no preenchimento, quanto na redução de etapas de modo geral. No que consiste ao gargalo-sistemas, a integração entre o SEI e o SCDP contribuirá para evolução da gestão, com simplificação das tarefas e melhor controle de recursos, pois reduz o tempo total da demanda e quantidades de tarefas. O presente trabalho amplia literatura sobre a gestão de processos, aplicada às instituições públicas de ensino superior. Espera-se que sejam feitos outros estudos de caso nos demais departamentos que ainda não apresentam tal metodologia, a fim de aperfeiçoar o atendimento e execução dos serviços.

Palavras-chave: Gestão de Processos, Mapeamento de Processos, Indicadores de desempenho, Estudo de Caso.

ABSTRACT

DOI, Juliana Sasaki. **Management of processes in the UTFPR:** a case study of mapping in the public sector. 2019. 126 f. Dissertation (Professional Master Degree in Public Administration) Professional Master's Program in Public Administration in National Network - PROFIAP - Federal University of Technology - Paraná. Curitiba, 2019.

The present work aims to map the national and international corporate travel processes of the servants of the Federal University of Technology - Paraná - Campus Londrina, addressing the Electronic Information System (SEI) and the Daily and Ticket Concession System (SCDP). The methodology applied in the study is of an empirical-social nature, using the qualitative and observational method. As for the level of research, it is characterized as exploratory, and in relation to the design of the research, it took place in a bibliographic, documentary and case study. It was decided to research these demands, given the peculiar characteristics of these procedures, such as the long duration of the process, the involvement of various sectors and the concurrent processing with two systems. To this end, a case study with a qualitative approach was performed, using bibliographic, documentary and descriptive research to analyze the procedures related to corporate travel. The focus of the work is the analysis of the diligences in a global way, from an internal perspective, because as the two systems are not integrated, several actions are performed in duplicate or unnecessarily, and consequently, reflect the order duration, among other setbacks. From the analysis of the current process situation (As Is), based on the elements of the BPMN (Business Process Management - information system standard used for the main modeling tools) notation, some procedural bottlenecks were identified and proposed. process improvement and redesign actions (To Be). In addition, the elaboration of the set of performance indicators helped the examination of the mentioned questions. The proposed model proved to be adequate for the understanding of the presented solutions, in order to overcome the cultural and technological barriers. The result of the case study allowed the elaboration of the proposed product and found to have an organizational culture of disregard to departmental norms and guidelines. In this sense, the decentralization of the task to the boards proved to be an ideal goal to overcome some barriers. The existence of a server responsible for the SCDP in each board will help in speeding up the procedures, both in terms of physical proximity to the server / traveler, contributing to the doubts in completing, as well as the reduction of steps in general. In terms of bottleneck systems, the integration between SEI and SCDP will contribute to management evolution, simplifying tasks and better control of resources, as it reduces the total time of demand and quantities of tasks. The present work expands literature on process management, applied to public higher education institutions. Other case studies are expected to be done in other departments that do not yet have such a methodology in order to improve service delivery and execution.

Keywords: Process Management, Process Mapping, Performance indicators, Case Study.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Hierarquia dos processos	28
Figura 2 - Integrações do SCDP	45
Figura 3 - Integrações do SCDP	46
Figura 4 - Perfis do SCDP	47
Figura 5 - Fluxo Normal SCDP	48
Figura 6 - Etapas do Fluxo Normal do SCDP	49
Figura 7 - Assinaturas obrigatórias (viagens com ou sem ônus).....	52
Figura 8 - Aprovações por área/assunto da viagem e fonte de recursos.....	53
Figura 9 - Escopo do Processo	56
Figura10 - Mapa do processo metodológico	57
Figura 11 - Etapas SEI e SCDP - Modelagem <i>As Is</i> de viagens nacionais – Antes da Viagem	59
Figura 12 - Veículo Particular- Modelagem <i>As Is</i>	60
Figura 13 - Reserva de veículo Oficial – Modelagem <i>As Is</i>	61
Figura 14 - Aquisição de passagens rodoviárias por contrato-Modelagem <i>As Is</i>	63
Figura 15 - Aquisição de passagens rodoviárias/aéreas(restituição)-Modelagem <i>As Is</i>	64
Figura 16 - Aquisição de Passagens aéreas(agenciamento)- Modelagem <i>As Is</i>	66
Figura 17 - Prestação de contas de viagem (SEI e SCDP) -Modelagem <i>As Is</i>	68
Figura 18 - Etapas SEI e SCDP - Modelagem <i>To be</i> de viagens nacionais – Antes e Após a Viagem	73
Figura 19 - Etapas SEI e SCDP - Modelagem <i>As Is</i> de viagens internacionais – Antes e após a Viagem	78
Figura 20 - Etapas SEI e SCDP - Modelagem <i>To be</i> de viagens internacionais – Antes e Após a Viagem.....	80
Figura 21 - Comparativo de modelagens <i>as is</i> e <i>to be</i> – afastamentos nacionais.....	94
Figura 22 - Comparativo de modelagens <i>as is</i> e <i>to be</i> – afastamentos internacionais	95

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceitos de Processo.....	25
Quadro 2 - Gestão de processos × gestão por processos.....	26
Quadro 3 - Classificação de Processos.....	27
Quadro 4 - Artefatos.....	32
Quadro 5 - Classificação de Viagens internacionais conforme ônus.....	44
Quadro 6 - Prazos SCDP.....	52

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Indicador de produtividade 1 - Projetos de viagem preenchidos corretamente e com informações completas (%)	85
Gráfico 2 - Indicador de produtividade 2- anexos completos e legíveis	86
Gráfico 3 - Indicador de produtividade 3: assinatura/anuência da chefia imediata e diretoria de área.....	87
Gráfico 4 - Indicador de produtividade 4 - atendimento do prazo mínimo de antecedência, para encaminhamento do pedido ao GADIR-LD.....	87
Gráfico 5 - Indicador de produtividade 5- procedimento realizado antes da viagem.....	88
Gráfico 6 - Indicador de produtividade 6-proposto sem prestação de contas pendente (outra PCDP).....	89
Gráfico 7 - Indicador de produtividade 7- prestação de contas realizada em até cinco dias	89
Gráfico 8 - Indicador de produtividade 8- documentação correta para prestação de contas	90
Gráfico 9 - Indicador de produtividade 9- não excede tempo médio de processo	91
Gráfico 10 - Relação dos Indicadores de produtividade 1 a 9.....	91

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABPM	<i>Association of Business Process Management Professionals</i>
ABGEV	Associação Brasileira de Gestores de Viagens Corporativas
<i>As is</i>	Como é (modelo atual)
ASSAVI-LD	Assessoria de Avaliação Institucional do <i>Campus</i> Londrina
ABGEV	Associação Brasileira de Gestores de Viagens Corporativas
BPM	<i>Business Process Management</i>
BPMN	<i>Business Process Modeling Notation</i>
BPMNI	<i>Business Process Management Initiative</i>
CF	Constituição Federal
CEFET	Centro Federal de Educação, Ciência e Tecnologia
CGU	Controladoria-Geral da União
COGERH-LD	Coordenadoria de Gestão de Recursos Humanos do <i>Campus</i> Londrina
CPF	Cadastro de Pessoa Física
DEOFI-LD	Departamento de Orçamento, Finanças e Contabilidade Diretoria de Planejamento e Administração
DESEG-LD	Departamento de Serviços Gerais
DIRGE-LD	Diretoria Geral
DIRPLAD-LD	Diretoria de Planejamento e Administração
DIRPPG-LD	Diretorias de Pesquisa e Pós-Graduação do <i>Campus</i> Londrina
DOU	Diário Oficial da União
DRH	Desenvolvimento de Recursos Humanos
EP	Escritório de Processos
GABIR	Gabinete da Reitoria
GADIR-LD	Gabinete da Direção-Geral
GRU	Guia de Recolhimento da União
IES	Instituição de Ensino Superior
ISO	Organização Internacional de Normalização
MEC	Ministério da Educação
MP	Metodologia de Modelagem de Processos
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
NIP	Núcleo interno de processos
PCDP	Proposta de Concessão de Diárias e Passagens
PEN	Processo Eletrônico Nacional
POGEP	Proposta de uma Política de Gerenciamento de Processos para a UTFPR
PPI	Projeto Pedagógico Institucional
SCDP	Sistema de Concessão de Diárias e Passagens
SDP	Solicitação de Diárias e Passagens
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira
SIAPE	Sistema Integrado de Administração de Pessoal
SIGEPE	Sistema de Gestão de Pessoas
SIORG	Sistema de Informações Organizacionais
<i>To be</i>	Como deveria ser (representa o modelo futuro, idealizado)
UF	Unidade da Federação
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UGR	Unidade Geradora de Recursos
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná

UTFPR-LD
WTS

Universidade Tecnológica Federal do Paraná – *Campus Londrina*
Web Travel Solutions Corporate

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA	18
1.1.1 Objetivo Geral	18
1.1.2 Objetivos Específicos	18
1.2 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	19
1.3 QUESTÃO DE PESQUISA	21
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	22
2 REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1 GESTÃO DE PROCESSOS	24
2.1.1 Conceito e Classificação dos Processos	24
2.1.2 Hierarquia dos Processos	27
2.1.3 Fundamentos da Gestão Por Processos	28
2.2 GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO (BPM – <i>BUSINESS PROCESS MANAGEMENT</i>)	29
2.2.1 <i>Business Process Management Notation</i> (BPMN)	31
2.2.2 Mapeamento de Processos	34
2.2.3 Ferramenta Bizagi Modeler	34
2.3 DESEMPENHO DOS PROCESSOS	35
3 A UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ	38
3.1 O GABINETE DO DIRETOR-GERAL	39
3.2 O ESCRITÓRIO DE PROCESSOS	40
3.3 VIAGENS CORPORATIVAS DO <i>CAMPUS</i> LONDRINA	42
3.4 SISTEMA DE CONCESSÃO DE DIÁRIAS E PASSAGENS	45
3.5 SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES	49
3.6 PROCEDIMENTOS PARA CONCESSÃO DE DIÁRIAS E PASSAGENS	50
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	54
4.1 CLASSIFICAÇÃO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	54
5 PRODUTO: PROPOSTA DO MAPEAMENTO DE GESTÃO DE PROCESSOS.....	58
5.1 MODELAGEM <i>AS IS</i> DOS AFASTAMENTOS NO PAÍS–ANTES DA VIAGEM	59
5.2 MODELAGEM <i>AS IS</i> DOS SUBPROCESSOS - MEIOS DE TRANSPORTE EM VIAGENS.....	60
5.2.1 Modelagem <i>As Is</i> -Veículo Próprio	60
5.2.2 Modelagem <i>As Is</i> -Veículo Oficial	61
5.2.3 Modelagem <i>As Is</i> - Aquisição de Passagens Rodoviárias (contrato e agenciamento).....	62
5.2.4 Modelagem <i>As Is</i> – Aquisição de Passagens Aéreas	65

5.3	MODELAGEM <i>AS IS</i> DOS AFASTAMENTO NO PAÍS- APÓS A VIAGEM.....	67
5.4	COMPOSIÇÃO DA ANÁLISE DO PROCESSO – AFASTAMENTOS NACIONAIS ..	69
5.5	MODELAGEM <i>TO BE</i> DOS AFASTAMENTOS NO PAÍS – ANTES E APÓS A VIAGEM	73
5.6	COMPOSIÇÃO DA ANÁLISE DO PROCESSO – AFASTAMENTOS NACIONAIS ..	74
5.7	MODELAGEM <i>AS IS</i> DOS AFASTAMENTOS INTERNACIONAIS –ANTES DA VIAGEM	76
5.8	MODELAGEM <i>AS IS</i> DOS AFASTAMENTOS INTERNACIONAIS - APÓS A VIAGEM 77	
5.9	COMPOSIÇÃO DA ANÁLISE DO PROCESSO – AFASTAMENTOS INTERNACIONAIS	79
5.10	MODELAGEM <i>TO BE</i> DOS AFASTAMENTOS INTERNACIONAIS – ANTES E APÓS A VIAGEM	80
5.11	COMPOSIÇÃO DA ANÁLISE DO PROCESSO – AFASTAMENTOS INTERNACIONAIS	81
5.12	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	83
5.13	ANÁLISE DO PROCESSO	93
5.14	ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE AS MODELAGENS <i>AS IS</i> E <i>TO BE</i>	94
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	96
	REFERÊNCIAS	100
	APÊNDICE A - Levantamento de processos no SEI	106
	ANEXO A - Formulário de Desenvolvimento de Recursos Humanos.....	109
	ANEXO B - Solicitação de Diárias e Passagens	111
	ANEXO C - Relatório de Viagem	112
	ANEXO D - Relatório de Viagem Internacional	113
	ANEXO E - Valores de diárias e adicional de deslocamento	114
	ANEXO F - Requerimento para uso de veículo Particular	115
	ANEXO G - Repositório das Bases de Conhecimento dos Processos da UTFPR no SEI- Afastamento no País	116
	ANEXO H - Repositório das Bases de Conhecimento dos Processos da UTFPR no SEI- Afastamento do País	121
	ANEXO I - Organograma Reitoria.....	127
	ANEXO J - Organograma <i>Campus</i> Londrina	128

1 INTRODUÇÃO

A aplicação da gestão de processos e o planejamento estratégico auxiliam a visualização e compreensão da cadeia produtiva organizacional (conjunto de etapas consecutivas para o fornecimento do produto, bem ou serviço) de modo sistemático. As diversas atividades e o encadeamento das etapas demandam ação gerencial. É possível alinhar os procedimentos com os objetivos estratégicos da instituição, de modo a direcioná-las e corrigi-las ainda durante o seu percurso (FERREIRA, 2013).

As organizações precisam acompanhar as mudanças sociais e tecnológicas bem como melhorar o modo como interagem com a comunidade, superando barreiras burocráticas e padrões comportamentais organizacionais (FERREIRA, 2013). Este ambiente dinâmico, caracterizado pelo desenvolvimento social, tecnológico, comercial e ambiental requer dos gestores, “de um lado, uma compreensão abrangente das dinâmicas e tendências em seus respectivos setores de atuação; de outro lado, exige a elaboração de estratégias criativas”, que cativem os indivíduos a melhorar o desempenho institucional (CHIAVENATO; SAPIRO, 2010). Neste sentido, Oliveira (2003, p. 9) explica que a administração necessita constantemente reavaliar seus métodos, para “quebrar os paradigmas e consolidar nova forma administrativa”.

Em 2008, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) desenvolveu e disponibilizou o Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP) que permite o cadastro e a centralização, no mesmo sistema, das viagens corporativas realizadas a serviço da Administração Pública. Seu objetivo principal é auxiliar a gestão e o controle das concessões de diárias e passagens dos servidores (professores e técnicos administrativos).

Antes da implementação do SEI–Sistema Eletrônico de Informações, na UTFPR, os projetos de viagem eram preenchidos em papel (formulário próprio), com a juntada dos demais documentos obrigatórios. As solicitações percorriam diversos setores, a fim de coletar a anuências das chefias, e todos eram direcionados ao GADIR-LD, para aprovação do Diretor-Geral e cadastramento no SCDP.

Entretanto, em algumas situações, os pedidos eram iniciados fora do prazo, com informações ou documentos incorretos/incompletos/ausentes. Por outras vezes, ocorria atraso no trâmite entre setores, e quando finalmente chegavam para o cadastro, a viagem já tinha sido realizada ou necessitava de retificação. Neste último exemplo, o documento necessitava percorrer o fluxo novamente.

Com o advento do Sistema Eletrônico de Informações, o procedimento precisou ser alterado. Os requerimentos eletrônicos substituíram os de papel e o tempo de duração do trâmite foi consideravelmente reduzido. Todavia, o advento deste sistema, implementado na UTFPR em 31 de julho de 2017, demandou a necessidade de ajuste dos procedimentos padrões consolidados às novas ferramentas disponíveis, como assinatura em bloco, autenticação etc.

Recentemente, houve a descentralização parcial da tarefa de cadastro no SCDP à DIRPPG-LD, somente nas viagens corporativas relacionadas a Pesquisa e Pós-Graduação. Entretanto, quando existe a necessidade de aquisição de passagens aéreas, a incumbência retorna ao Gabinete.

Para facilitar a transição dos procedimentos ao SEI, o Escritório de Processos tem produzido as bases de conhecimento de alguns tipos de processos, de forma a orientar como proceder o trâmite entre os setores bem como atender as exigências legais. Entretanto, algumas particularidades regionais não estão previstas nestas orientações, posto que cada *Campus* procede de formas distintas.

Sendo assim, a pesquisa visa analisar, por meio do mapeamento de processos, os procedimentos relacionados às viagens corporativas nacionais e internacionais dos servidores da Universidade Tecnológica Federal do Paraná- *Campus* Londrina, abrangendo os sistemas SEI e SCDP.

1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar, por meio do mapeamento de processos, os procedimentos relacionados às viagens corporativas nacionais e internacionais dos servidores da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – *Campus* Londrina, abrangendo os sistemas SEI e SCDP.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever e representar a situação atual do processo (*As Is*) com base nos elementos da notação *BPMN*, bem como dos subprocessos decorrentes das viagens corporativas, abordando procedimentos de alguns setores;
- b) Identificar gargalos na execução do processo;

- c) Proposição de um conjunto de indicadores de desempenho, de modo a auxiliar o exame das questões apontadas;
- d) Propor ações de melhoria e o redesenho do processo (*To Be*).

1.2 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

A proposta de pesquisa foi realizada no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública, em que a produção do conhecimento relacionada à pesquisa aplicada é essencial, bem como a proposição de soluções para o aperfeiçoamento de problemas organizacionais.

A escolha do tema decorreu tanto por de contribuições teóricas quanto práticas para a área de Gestão de Processos, a qual adere à linha de pesquisa (Transformação e Inovação Organizacional), bem como à respectiva área de concentração (Inovação em Serviços Públicos), uma vez que aborda, essencialmente, a “implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo [...] ou um novo método organizacional [...] na organização do local de trabalho ou nas relações externas” (OCDE; FINEP, 2005, p.55).

Em termos de contribuição teórica, justifica-se pela ampliação da literatura sobre a GP aplicada às instituições públicas de ensino superior, particularmente sobre o processo de afastamentos a serviço, com a abordagem de dois sistemas. Até o momento, não foi desenvolvido o mapeamento dos processos de viagens dos servidores, com a abordagem dos dois sistemas (SEI e SCDP), de forma a possibilitar uma visão sistêmica de toda a demanda, objeto deste trabalho.

Observa-se a relevância do tema, diante da realização de outras pesquisas sobre a aplicação de gestão de processos no setor público, citando como por exemplo os trabalhos de Marques (2018), Albuquerque (2015), Ferreira (2018) e Andrade (2017). Neste sentido, destacam Paim *et al.* (2009) que a coordenação e organização do trabalho é essencial em qualquer instituição, seja pública ou privada, tendo em vista as contribuições positivas no desempenho das atividades. O fato de aplicar-se em um ambiente propício ao debate e ao desenvolvimento do conhecimento tende a potencializar a pesquisa, para a sociedade em geral e para o setor público.

Para fundamentar o estudo, foram consultadas obras de autores consagrados que estudam o tema Gestão Pública, tais como Gonçalves (2000); Chiavenato e Sapiro (2010); Oliveira (2013); Davenport (1994); Araújo, Garcia e Martines (2017); Sordi (2017); Brocke e

Roseman (2013); CBOK(2013); Paim *et al* (2009). No que diz respeito ao SEI e SCDP, os documentos consistem em Manuais dos *softwares* e de cursos relacionados. Como são programas recentes, ainda não há obras a respeito dos temas.

Quanto a sua contribuição prática, justifica-se por sua proposta de identificação de gargalos e proposição de melhorias, que objetivam auxiliar na redução do tempo de duração dos processos, e conseqüentemente, obter maior eficiência.

O enfoque do trabalho consiste na análise das diligências de modo global, a partir de perspectiva interna, pois como os dois sistemas não são integrados, várias ações são realizadas em duplicidade ou desnecessariamente, e conseqüentemente, refletem na duração do pedido, dentre outros contratemplos.

Optou-se pela escolha do tema diante da importância da capacitação profissional e intercâmbio de conhecimento, objetos dos afastamentos a serviço no país e no exterior. Ressalta-se que os recursos destinados ao custeio das viagens têm aumentado consideravelmente a cada exercício.

Ainda, a escolha da UTFPR – *Campus* Londrina foi motivada por ser o local de trabalho da autora, que identificou a necessidade de aplicação do mapeamento de processos nas demandas mencionadas. Além disso, o interesse pelos procedimentos de viagens corporativas resultou da experiência profissional da pesquisadora, que em suas funções laborais depara-se diariamente com o objeto da pesquisa, o que possibilitou identificar dificuldades e possíveis melhorias.

O Governo Federal tem fomentado “a adoção da Gestão de Processos pelas instituições a ele vinculadas, estimulando o permanente alinhamento da Instituição às expectativas da governança pública” (UTFPR, 2014, p. 2). Vale acrescentar que “a tendência atual é cada vez mais observar a inter-relação entre os diversos processos organizacionais de forma dinâmica e sistêmica” (FERREIRA, 2013, p. 14).

Em 06 de outubro de 2014, o reitor da UTFPR designou a Comissão responsável pela elaboração de proposta de institucionalização do mapeamento de processos no âmbito da UTFPR, considerando o organograma adotado pela instituição. Conforme levantamento de informações e análise, identificou-se a necessidade de adoção de uma Política de Gerenciamento de Processos, a qual deve ser conduzida pelo Escritório de Processos (EP).

Os procedimentos institucionais semelhantes em todos os *campi* serão padronizados pelo EP, cujas atribuições consistem, principalmente, na institucionalização de processos oficiais, tais como mapeamento, documentação, disponibilização e divulgação (UTFPR, 2014). Entretanto, inexistiu uniformidade nestas demandas entre os 13 *Campi*, pois cada unidade

estabelece seus trâmites e mecanismos. Desta forma, cada unidade organizacional tem a incumbência de realizar a gestão de processos, com apoio do EP, caso necessite.

Outro aspecto a ser enfatizado, é que os departamentos do *Campus* Londrina foram desenvolvendo seus procedimentos de forma assistemática, adaptando-os conforme o crescimento da demanda, modificações legislativas e tecnológicas. Os setores atuam de forma individual neste quesito, limitando-se ao cumprimento das atribuições designadas, conseqüentemente, os processos não são estruturados universalmente, ocasionando a duplicidade e/ou dispensabilidade de algumas diligências. Atualmente, inexistente alinhamento das ações entre as diretorias/áreas, bem como o mapeamento de todos os processos.

Tal fenômeno decorre do fluxo intenso de serviço e carência de servidores na instituição, assim, a força de trabalho concentra-se em atender as demandas rotineiras, ficando em caráter secundário o planejamento das ações a longo prazo e a análise das vigentes. Desta forma, os procedimentos são efetuados mecanicamente, sem a revisão contínua da eficiência e eficácia do ato administrativo.

Para facilitar a orientação dos documentos e competências aos servidores, o setor elaborou materiais de apoio, tais como manuais e fluxogramas. Infelizmente, muitas destas informações são desrespeitadas por ausência de cultura organizacional e/ou desconhecimento da legislação correlata.

Dentre os resultados e benefícios almejados, pode-se citar a uniformização de entendimentos sobre a forma de trabalho através do uso dos modelos de processo para a construção de uma visão homogênea do negócio; melhoria do fluxo de informações a partir da sua identificação nos modelos de processo; padronização dos processos em função da definição de um referencial de conformidade; melhoria da gestão organizacional a partir do melhor conhecimento dos processos associados a outros eixos importantes de coordenação do trabalho; aumento da compreensão teórica e prática sobre os processos, ampliando as possibilidades de reflexão, diálogo e ação voltada ao desenvolvimento e aprimoramento dos mesmos; redução de tempo e custos dos processos, com enfoque econômico-financeiro.

1.3 QUESTÃO DE PESQUISA

Como aperfeiçoar a tramitação das viagens nacionais e internacionais dos servidores do *Campus* Londrina, a partir da aplicação da gestão de processos, considerando os procedimentos no Sistema Eletrônico de Informações e no Sistema de Concessão de Diárias e Passagens?

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O arcabouço estrutural da presente dissertação é dividido em seis capítulos, de forma a alcançar seu propósito. Os capítulos foram estruturados de maneira sequencial para compreensão do estudo.

Somado aos elementos pré-textuais, tem-se o capítulo 1, que apresenta a introdução, definição do tema e da questão de pesquisa, a justificativa do trabalho, seus objetivos gerais e específicos

Em seguida, o capítulo 2 expõe a fundamentação teórica amparada ao entendimento dos assuntos tratados na pesquisa. Esse capítulo está dividido em três itens, que trazem ao plano: i) Gestão de Processos, ii) Metodologia de Modelagem e iii) Desempenho dos processos.

Na sequência, no capítulo 3 são traçadas considerações fundamentais sobre a instituição, o Gabinete da Direção-Geral, Escritório de Processos e viagens corporativas. Também são abordados os sistemas SEI e SCDP, bem como as funcionalidades relacionadas ao objeto de estudo. Outros conceitos pertinentes ao tema são tratados brevemente no texto, tais como legislação e particularidades dos sistemas.

O capítulo 4 detalha os procedimentos metodológicos. Neste item, tem-se o panorama de como a pesquisa será desenvolvida, a classificação, como serão coletados os dados e analisados, e a limitação da pesquisa, encerrando este capítulo.

O capítulo 5 apresenta o Produto deste trabalho. Descreve o mapeamento de processos dos procedimentos relacionados às viagens corporativas nacionais e internacionais dos servidores da Universidade Tecnológica Federal do Paraná Campus Londrina, abrangendo os sistemas SEI e SCDP. Estão representadas as modelagens *As Is* e *To Be* dos procedimentos antes e após as viagens, nacionais e internacionais. São retratados também os subprocessos de meios de locomoção utilizados no deslocamento, pois, conforme o tipo acrescentam tarefas ao fluxo e tempo de duração do processo principal.

Inicialmente, foi realizado o diagnóstico e mapeamento do trâmite das demandas, atualmente vigentes, considerando a trajetória percorrida nos diversos sistemas corporativos e unidades organizacionais, desde o início do pedido até a conclusão da última etapa. A partir do mapeamento do estado atual dos processos, foi possível identificar uma cultura organizacional de desconsideração às normas e orientações departamentais. Em relação ao gargalo-sistemas, constata-se que a integração entre os sistemas SEI e SCDP, reduziria o tempo total da demanda, bem como dispensaria a aprovação do pedido mais de uma vez, como ocorre atualmente.

Na sequência, como capítulo 6, são apresentadas as considerações finais e as conclusões e, dando o fechamento à pesquisa e reconhecendo-se as limitações do estudo, são feitas sugestões para novos estudos com base no que foi aprendido e/ou nos assuntos levantados e que não fizeram parte do escopo da pesquisa. Ao final do trabalho estão os elementos pós-textuais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão de processos, como ferramenta de administração estratégica, tem sido muito utilizada por parte das organizações que buscam aperfeiçoar seus procedimentos. Essa metodologia se insere no contexto dos novos modelos de gestão, empregados na área pública em geral.

A partir da reorganização das empresas e a adoção da gestão de processos como instrumento de adequação e viabilidade dos processos internos, é possível alcançar qualidade na prestação de serviços (CUNHA, 2012). Neste referencial são identificados os conceitos apropriados à gestão de processos, classificação, mapeamento de processos, notação *BPMN* e demais termos relacionados.

2.1 GESTÃO DE PROCESSOS

2.1.1 Conceito e Classificação dos Processos

A finalidade do presente capítulo é trazer conceitos e fundamentos da gestão de processos, bem como aqueles relacionados ao tema. Processo, no setor administrativo, pode ser definido como, “um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar as necessidades e as expectativas dos clientes externos e internos da empresa”(OLIVEIRA, 2006, p. 8).

Gonçalves (2000) acredita consistir em elemento integrante do processo toda atividade exercida no âmbito organizacional que culmina em bem ou serviço. São as ações que acrescentam valor ao objeto, cujo destino é a satisfação do cliente. Há no processo, conforme Chiavenato e Sapiro (2010), mecanismos para se obter uma finalidade determinada. Enfatizam a importância da totalidade dos demais processos, isto é, explicam que “uma organização pode ser descrita pelo conjunto de processos que executa. A abordagem por processos facilita a integração das áreas e minimiza as possíveis discontinuidades do fluxo de trabalho” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2010, p. 129).

Por sua vez, Davenport (1998) *apud* Oliveira (2012, p.143) esclarece que é a “ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, entradas e saídas, claramente identificadas, enfim, uma estrutura para ação”.

Araújo, Garcia e Martines (2017, p.25) explicam que “atividades são as ações necessárias para produzir um resultado em particular, que, dependendo da complexidade do

macroprocesso ou processo, podem ser divididas em tarefas que corresponderão ao passo a passo para realização de cada atividade”. Logo, utilizar-se-á neste estudo a conceituação de processo como ferramenta que se estrutura em função de objetivos. Para demonstrar, os conceitos são apresentados no Quadro 1 as definições da literatura relacionada.

Quadro 1- Conceitos de Processo

AUTOR	CONCEITO
Hammer e Champy (1994)	Conjunto de atividades desenvolvidas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de cliente.
Davenport (1994)	Uma estruturação específica das atividades de trabalho, no tempo e no espaço, com começo e fim (inputs e outputs) claramente identificados, destinados a resultar num produto especificado para determinado cliente ou mercado.
Gonçalves (2000)	Qualquer atividade, ou um conjunto de atividades, que a partir de um input (entrada), adiciona valor a ele e fornece um output (saída), a um cliente específico.
Villela (2000)	Um processo dispõe de inputs, outputs, tempo, espaço, ordenação, objetivos e valores que, interligados logicamente, irão resultar em uma estrutura para fornecer produtos ou serviços ao cliente. Sua compreensão é importante para o sucesso de qualquer negócio.
Barbará (2006)	Um conjunto de ações ordenadas e integradas, com o fim produtivo específico, ao qual no final poderá ser gerado um produto e/ou serviços e/ou informações.
Brasil (2011)	Conjunto integrado e sincrônico de insumos, infraestruturas, regras e transformações, que adiciona valor às pessoas que fazem uso dos produtos e/ou serviços gerados.
Oliveira (2013)	Conjunto estruturado de atividades sequenciais que tem como finalidade atender as necessidades e expectativas dos clientes, sejam eles internos ou externos à organização.
ABPMP (2013)	É uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados.
Palmeira (2016)	É o conjunto de atividades em que constam entradas e saídas, que são realizadas por pessoas e sistemas, que têm o objetivo de responder às carências de um cliente interno ou externo, sendo, desta forma, o agrupamento de operações que guiarão determinado fim.

Fonte: Elaborado por Marques (2018), a partir de Hammer e Champy (1994); Davenport (1994); Gonçalves (2000); Villela (2000); Barbará (2006); Oliveira (2013), ABPMP (2013) e Palmeira (2016).

Conforme observa-se no quadro 1, apesar das diversas definições de processo, a ideia do significado permanece: em resumo, são conjunto de atividades com fluxos de entradas, transformações e saídas.

Na sequência, a fim de evitar interpretações equivocadas acerca da nomenclatura, também é imprescindível a diferenciação entre Gestão de processos e Gestão por processos. Gestão de processos consiste em uma modalidade dentro da gestão, destinada à análise dos processos institucionais. Por sua vez, a Gestão por processos é o direcionamento da organização através dos processos críticos, explicam Araújo, Garcia e Martines (2017), conforme demonstrado no Quadro 2.

Quadro 2 - Gestão de processos × gestão por processos

Proposta	Tradução	Descrição
Process Management	Gestão de processos	Representa um tipo de gestão específica, no caso, a gestão de processos, onde se busca entender os processos que são geridos pela organização.
	Gestão por processos	Gerir a organização de acordo com os seus processos críticos, basicamente. Em suma, a organização passa a ser orientada por seus processos.

Fonte: Elaborado por Araújo, Garcia e Martines (2017, p. 25)

Os autores evidenciam a tradução incorreta do termo, considerando que no idioma original (língua inglesa), existe somente um significado para a expressão. As interpretações contidas no quadro 2, representam uma interpretação no Brasil, somente isso. Desta forma, aconselham a utilização do termo “gestão de processos”, por ser o mais utilizado na área.

Oliveira (2012) explica que Gestão por processos possui amplitude maior que a Gestão de processos:

A gestão por processos pode ser entendida como um “sistema ou modelo de gestão organizacional”, orientado para gerir a organização com foco nos processos. Assim, a organização, ao adotar um sistema desse tipo, deverá, inicialmente, pensar em sua melhor forma de fazer negócios, levando em consideração seus processos críticos, procurando identificá-los, mapeá-los, analisá-los, documentá-los e melhorá-los continuamente (OLIVEIRA, 2012, p. 90).

Por sua vez, Sordi (2017) elucidam que “a gestão por processos representa uma abordagem administrativa, sendo a gestão de processos, um estilo e gerenciamento da operação de empresas” (SORDI, 2017, p. 36). No que se refere à gestão de processos, elucidam Paim *et al.* (2009) a necessidade de considerar a união de tarefas, as quais consistem em projetar como os processos devem ser realizados; gerenciar esses processos no dia-a-dia e promover aprendizado e evolução dos processos. A interpretação baseia-se na sistematização das atividades predefinidas, buscando a eficácia dos serviços. Neste trabalho, será adotado o termo gestão de processos, posto que a finalidade se alinha com as definições dos autores mencionados, ao tratar de uma gestão específica.

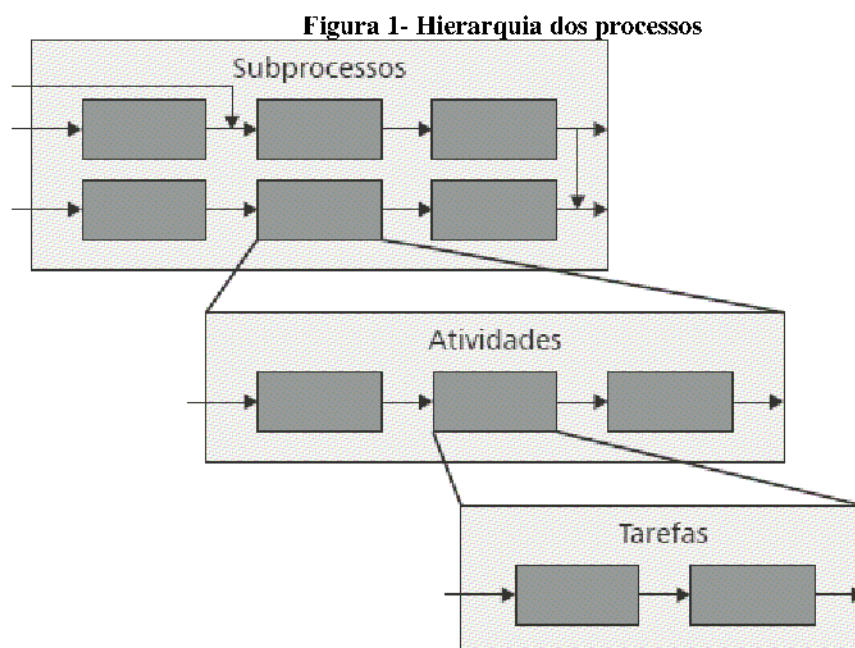
Em relação ao modo de classificação dos processos, identificam-se diversas interpretações dos autores em relação aos processos e sua categorização, representadas no Quadro 3, sendo que a classificação adotada neste estudo será a utilizada pela ABPMP (2013):

Quadro 3 - Classificação de Processos

AUTOR	CLASSIFICAÇÃO DOS PROCESSOS
Gonçalves (2000)	Processos de Negócio: são relacionados com a essência da organização, ou seja, sua atividade fim. Caracterizam a atuação da organização e resultam em produtos ou serviços para os clientes externos, sendo suportados por outros processos. Processos Organizacionais ou de Interação: são responsáveis por viabilizarem o funcionamento da organização, produzem resultados imperceptíveis para os clientes externos, porém são essenciais ao suporte dos processos de negócios; Processos Gerenciais: estão envolvidos com o gerenciamento da organização, são focados nos gerentes e nas suas ações, incluem, por exemplo, ações de medição e de aferição de desempenho da organização.
Brasil (2006)	Processos Finalísticos: ligados à essência do funcionamento da organização. São aqueles que caracterizam a atuação da organização e recebem apoio de outros processos internos, gerando produtos/serviços para o cliente interno ou usuário. Os processos organizacionais enquadrados nesta categoria estão diretamente relacionados ao objetivo maior das organizações. Processos de Apoio: são essenciais para a gestão efetiva da organização, garantindo o suporte adequado aos processos finalísticos. Estão diretamente relacionados à gestão dos recursos necessários ao desenvolvimento de todos os processos da instituição. Englobam também os processos gerenciais.
Biazzi (2007)	Processos Operacionais: são os processos relacionados com a atividade-fim da organização, responsáveis por produzirem bens e serviços para os clientes; Processos de Decisão: são processos que resultam em decisões que se referem aos processos operacionais; Processos Administrativos: são responsáveis por dar suporte aos processos operacionais e aos de decisão.
ABPM (2013)	Processos Primários (finalísticos ou essenciais): representam os processos pelos quais a organização cumpre sua missão. Agrega valor diretamente para os clientes. Processo de Suporte: São os processos que entregam valor para outros processos, ou seja, dão suporte aos processos primários e a outros processos organizacionais. Processo de Gerenciamento: tem como objetivo medir, monitorar, controlar atividades e administrar o presente e o futuro.
Fonte: Elaborada por Marques (2018), a partir de Gonçalves (2000), Brasil (2006), Biazzi (2007) e ABPM (2013).	

2.1.2 Hierarquia dos Processos

Para fins didáticos, a doutrina correlata desmembra hierarquicamente o processo (macroprocessos) em: subprocessos, atividades e tarefas. Atividade é a “unidade lógica de trabalho executado no devido processo”, podendo ser concretizada de modo manual ou automatizada, a partir de recursos tecnológicos, que “atende as demandas gerenciar operacionais do processo” (SORDI, 2017, p. 79). Também são sinônimos deste termo, “processo elementar” ou “tarefa”. Os conceitos são representados na figura 1.



Fonte: Harrington (1991) com adaptação de Araújo, Garcia e Martines (2017)

Acerca desta segmentação, Araújo, Garcia e Martines (2017) destacam que o macroprocesso ou subprocesso é formado por uma quantidade de atividades, as quais são necessárias para produzir um resultado, e que podem ser segmentadas, por sua vez, em tarefas – menor unidade dessa classificação.

2.1.3 Fundamentos da Gestão Por Processos

Em relação a amplitude desses objetivos ou efetividade dos resultados, a qualidade dos processos tem papel essencial, posto que se conduzidos adequadamente, os produtos ou serviços gerados devem ser capazes de (FERREIRA, 2013):

- responder a uma necessidade ou utilização objetivamente definida;
- satisfazer plenamente os clientes ou usuários para os quais se destinam;
- atender a determinadas normas ou especificações;
- envolver custos adequados e preços compatíveis.

Desta forma, a fim de assegurar a efetividade dos processos e a sua qualidade, é necessário considerar alguns aspectos e procedimentos, tais como: padrão, requisitos (ou pré-requisitos), requisitos do cliente, normalização, indicadores, indicadores de processos, problema, análise crítica e memória administrativa (FERREIRA, 2013).

2.2 GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO (BPM – *BUSINESS PROCESS MANAGEMENT*)

Segundo a ABPMP Brasil (2013), o gerenciamento de Processos de Negócios, traduzido do inglês BPM – *BUSINESS PROCESS MANAGEMENT*, é uma disciplina gerencial, ou seja, compõe conhecimentos aplicados aos princípios e práticas de administração para orientar recursos organizacionais, de modo a alinhar com os objetivos propostos. Com isso, o foco está nos processos ponta a ponta, englobando estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos (CBOK,2013).

Sua finalidade transcende às estruturas funcionais tradicionais, compreendendo todo o trabalho executado para entregar o produto ou serviço do processo, independentemente das áreas funcionais ou localizações envolvidas. A aplicação do *Business Process Management* (BPM) possibilita mapear os processos organizacionais integralmente, buscando a coerência funcional de todas as áreas envolvidas com o processo.

Assim, o conceito apresentado “engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos” (CBOK,2013, p.40). Considera-se, também, que a BPM é uma capacidade básica interna, com a finalidade de entregar valor para o cliente, e resultado da orquestração das atividades ao longo das funções de negócio.

Tal mecanismo apresenta o condão de adequar os processos de negócio à sua finalidade, sendo necessário, portanto, haver seu gerenciamento de modo contínuo para preservar a integridade e transformação.

Em relação à implementação de BPM, salienta-se que “a tecnologia desempenha papel de apoio e não de liderança na implementação” (CBOK,2013, p.41). Vale destacar que a disciplina de BPM permite constituir princípios e práticas, em prol de processos de negócio aprimorados. Todavia, destaca-se que a associação de elementos de BPM será ajustada conforme a necessidade de cada organização, de forma a considerar suas particularidades (CBOK, 2013).

A principal diferenciação do gerenciamento funcional tradicional e aquele com BPM reside no “gerenciamento ponta a ponta de processos de negócios e a orquestração controlada de atividades ao longo de múltiplas funções de negócio” (CBOK, 2013, p.47). Além disso, o

“cliente” será “somente aquele que se beneficia da geração de valor e está externo à organização”. Os demais agentes são considerados como atores de processo.

O termo BPMS (*Business Process Management Suite*) “será utilizado para descrever tecnologias que proveem suporte e capacitam a disciplina gerencial BPM” (CBOK,2013, p.41).

A realização da análise e modelagem de processos decorre da utilização de programas de computador (softwares), com diversos recursos.

Segundo Melo (2000), a gestão de processos apresenta as seguintes etapas: identificação e análise dos processos da organização; estabelecimento de metas de melhoria e aperfeiçoamento desses processos; avaliação de processos pelos resultados; normalização dos estágios de desenvolvimento atingidos pelos processos.

Em se tratando de gargalos, estes compreendem em “restrição de capacidade que cria uma fila” (CBOK,2013, p.124). Desta forma, os questionamentos devem ser realizados para diagnosticar e compreender sua natureza:

- Quais são os fatores que contribuem para o gargalo: pessoas, sistemas, infraestrutura, fatores organizacionais?
- O gargalo é resultado de uma restrição interna ou externa? Qual é a natureza da restrição? Disponibilidade de recursos? Regras? Dependências de processos?

Evidencia-se ainda que a restrição dificulta que a meta do processo seja alcançada e que o desempenho seja ótimo, podendo surgir interna ou externamente. Essas questões serão exploradas na seção 5.2.6 – Composição e análise do processo, adiante.

Não obstante a escolha da ferramenta ou metodologia para a otimização de processo, vale destacar que o foco primordial resguarda na satisfação do cliente, com o desenvolvimento do serviço ou produto oferecido. Em suma, a otimização do desempenho ao longo do processo é realizável por meio de indicadores de desempenho de processos (PPI – *Process Performance Indicators*).

Consoante com ABPMP Brasil (2013), “indicador é uma representação de forma simples ou intuitiva de uma métrica ou medida para facilitar sua interpretação quando comparada a uma referência ou alvo” (CBOK,2013, p.199). Representam informações, logo, necessita-se de cautela na elaboração para evitar conclusões imprecisas ou interpretações contraditórias.

A existência de uma adequada estrutura de gerenciamento de desempenho de processos é alcançada com a construção de métricas apropriadas.

2.2.1 Business Process Management Notation (BPMN)

O BPMN, ou sistemas de gerenciamento de processos de negócios, são softwares que proporcionam a execução, o controle e o monitoramento destes processos.

Notação, por sua vez, é definida como um “conjunto padronizado de símbolos e regras que determinam o significado desses símbolos” (CBOK,2013, p.77). Salienta-se que a seleção da notação deve respeitar as singularidades de cada organização.

O padrão de notação selecionado tem dois objetivos principais, segundo BPMN (2008):

- suprir a lacuna entre o desenho de processos e sua implementação e;
- ser intuitivo e facilmente compreensível por todos os públicos: usuários, analistas de processos, técnicos, clientes e outros públicos.

Seguindo essas diretrizes, a técnica consiste na realização de um único diagrama, com simplicidade, entretanto podendo conter elementos representativos de tarefas complexas (ARAÚJO; GARCIA; MARTINES; 2017). A ferramenta pode ser utilizada para representar um conjunto de atividades ou a atividade em si, bem como envolver diversas organizações. Araújo, Garcia e Martines (2017) destacam ainda, que a BPMN pode ser aplicada nos seguintes processos:

- processos internos: aqueles realizados dentro das organizações;
- processos abstratos: pertencentes a entidades externas onde há uma interação entre o processo mapeado. Neste caso sabe-se que há uma interação, entretanto, seu detalhamento não faz parte do escopo de mapeamento, fazendo jus à sua denominação: abstratos;
- processos de colaboração: assim como os processos abstratos, não pertencem à organização mapeada. A diferença é que devido a sua importância são detalhados da mesma forma que os internos.

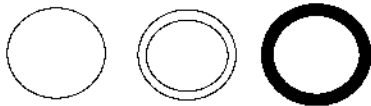

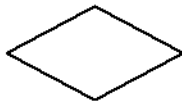
No estudo em tela, os processos selecionados para mapeamento são internos, e relacionados ao assunto de viagens corporativas. Feitas as considerações ao tema, segue-se a técnica para construção do diagrama.

De acordo com Brocke e Rosemann (2013, p.141), “o diagrama de processos de negócios é a representação gráfica de BPMN”. Para sua construção, existem quatro categorias

elementares: objetos de fluxo, conexões, piscinas/raias e artefatos. Esses elementos destinam-se à elaboração de notações simples. Todavia, vale salientar que é possível executar a modelagem com o conjunto estendido, o qual é destinado a processos mais complexos. Para a proposta apresentada, o conjunto essencial será suficiente.

Os objetos de fluxo são compostos por eventos, atividade e gateways (gatilhos), conforme Quadro 4. Os primeiros dividem-se em iniciais, intermediários e finais. As atividades, por sua vez, são segmentadas em processo, subprocesso e tarefas e representam a diligência efetuada na empresa. E por fim, os gateways são utilizados para evidenciar ramificações, bifurcações, fusões ou junções de caminho dentro do processo.



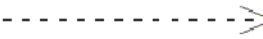
Quadro 4 - Artefatos

Objeto	Descrição	Figura
Evento	É algo que acontece durante um processo. Esses eventos afetam o fluxo do processo e têm geralmente uma causa ou um impacto. Há três tipos de eventos: Início, Intermediário e Fim.	
Atividade	É um termo genérico para um trabalho executado. Pode representar tarefas de um processo ou subprocessos dentro de um macroprocesso. O subprocesso é distinguido por uma pequena cruz no centro inferior da figura.	
Gateway	É usado para controlar a divergência e a convergência da sequência de um fluxo. Assim, determinará decisões tradicionais, como juntar ou dividir trajetos do processo.	

Fonte: Adaptado de Machado Jr. e Pinheiro (2016, p.20)

Os objetos de conexão (Quadro 5) servem para conectar objetos de fluxo. O fluxo de sequência define a ordem de execução das atividades em um processo, e o fluxo de mensagens aponta comunicação entre setores. Já a associação é utilizada para combinar objetos gráficos e de texto diversos dos mencionados (BROCKE; ROSEMAN, 2013).

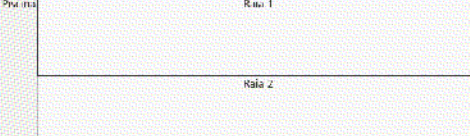
Quadro 5 - Objetos de Fluxo

Objeto	Descrição	Figura
Fluxo de Sequência	É usado para mostrar a ordem (sequência) com que as atividades serão executadas em um processo.	
Fluxo de Mensagem	É usado para mostrar o fluxo das mensagens entre dois participantes diferentes que as emitem e as recebem.	
Associação	É usada para associar dados, texto, e outros artefatos com os objetos de fluxo. As associações são usadas para mostrar as entradas e as saídas das atividades.	

Fonte: Adaptado de Machado Jr. e Pinheiro (2016, p.18)

Por seu turno, verifica-se no Quadro 6, que o Pool (piscina) indica um participante ou uma organização no processo, enquanto Lane ou raia, é uma subdivisão dentro da primeira categoria (BROCKE; ROSEMANN, 2013).

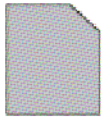

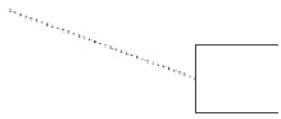
Quadro 6 - Piscina e Raias

Objeto	Descrição	Figura
Pool	Um pool representa um participante em um processo. Ele atua como um separador gráfico para dividir um conjunto de atividades de outros pools.	
Lane	Uma lane é uma subdivisão dentro de um pool usado para organizar e categorizar as atividades.	

Fonte: Adaptado de Machado Jr. e Pinheiro (2016, p.18)

Os artefatos acrescentam informações aos processos, e são divididos em Objeto de Dados, Grupo e Anotações (Quadro 7). Os objetos de dados não têm efeito sobre o processo, pois somente apresentam informações sobre os recursos necessários ou produzidos pelas atividades. O grupo é um apoio visual que visa a documentação ou análise, enquanto as anotações de texto adicionam informações sobre determinados aspectos do modelo (BROCKE; ROSEMANN, 2013).

Quadro 7 - Artefatos

Objeto	Descrição	Figura
Objeto de dados	O objeto de dados é um mecanismo para mostrar como os dados são requeridos ou produzidos por atividades. São conectados às atividades com as associações.	
Grupo	Um grupo é representado por um retângulo e pode ser usado para finalidades de documentação ou de análise.	
Anotações	As anotações são mecanismos para fornecer informações adicionais para o leitor de um diagrama BPMN.	

Fonte: Adaptado de Machado Jr. e Pinheiro (2016, p.18)

Diante do exposto, através da utilização dos elementos gráficos mencionados, serão representados os processos.

2.2.2 Mapeamento de Processos

O mapeamento de processos se revela como uma forma de organizar e melhorar os processos de uma organização, pois permite, também, realizar o alinhamento procedimental com os demais setores. As contribuições da implementação da metodologia do mapeamento de processos no setor escolhido são a melhoria da eficiência e otimização dos gastos públicos.

Para operacionalizar os processos é necessário visualizá-los graficamente, facilitando a análise sistemática. Diante disso, possibilita-se o acompanhamento do processo do início ao fim, disponibilizando as informações essenciais em um local somente (ARAÚJO; GARCIA; MARTINES; 2017). Existem diversos mecanismos e técnicas de modelagem disponíveis no mercado, todavia, para o presente estudo foi escolhido o padrão de notação BPMN.

2.2.3 Ferramenta Bizagi Modeler

Para alcançar os objetivos propostos, será necessário o emprego de instrumento específico para desenho na documentação e no detalhamento nos processos de negócio.

Para realização da diagramação será utilizada a ferramenta *Bizagi Modeler*, com notação padrão BPMN, a mesma empregada pelo Escritório de Processos da UTFPR. A versão

2.6, distribuída gratuitamente, foi a ferramenta para construção dos modelos. A partir dela é possível identificar os diferentes momentos do processo, aproximando a visão sobre os gargalos e as dificuldades no gerenciamento das atividades. Possui separadamente o módulo de modelagem, que é livre, e o módulo servidor, que executa o processo e é pago.

O software Microsoft Visio, apesar de mais completo, não pode ser utilizado no estudo, pois o *Campus Londrina* não possui tal programa associado ao curso de Engenharia de Produção ou outro curso (necessita de aquisição de licença para uso). Desta forma, optou-se pelo software *Bizagi Modeler* como opção aceitável para a finalidade do trabalho.

2.3 DESEMPENHO DOS PROCESSOS

O desempenho de processos consiste na observação do “rendimento de um processo em termos de extrapolações de tempo, custo, capacidade e qualidade” (CBOK, 2013, p.191). Para captar informações que viabilizem o processo de tomada de decisão, utilizam-se como mecanismos os indicadores de desempenho.

Contido na gestão de processos, neste diagnóstico deve-se examinar se as atividades têm apresentado bom resultado, por meio de visão crítica, permitindo a melhoria contínua da organização.

Segundo Tocchetto e Pereira (2004, p.1), indicadores “são medidas utilizadas para avaliar, mostrar a situação e as tendências das condições de um dado ambiente”. Já para Van Bellen (2002, p.5), essas ferramentas têm como finalidade “agregar e quantificar informações de uma maneira que sua significância fique mais aparente. Os indicadores simplificam as informações sobre fenômenos complexos tentando melhorar com isso o processo de comunicação”.

Salienta-se que o desempenho dos processos deve alcançar ou exceder metas monitoradas por intermédio desses indicadores de desempenho de processos (PPI – Process Performance Indicators). São frutos dos objetivos do processo e proporcionam controlar o desempenho em termos de tempo, custo, capacidade e qualidade (ABPMP, 2013).

Além disso, cabe destacar que a medição deve ser tratada em um contexto, para não apresentar somente uma sequência de números. A análise deve ser específica para a organização ou para o fluxo de processo ou fluxo de trabalho (ABPMP, 2013).

Destaca-se que o desempenho de determinado processo pode ser medido em termos de eficácia (processo produz o resultado desejado), eficiência (determinado pela quantidade de

produto dividida pela quantidade dos recursos utilizados) e efetividade (processo se encontra com o objetivo a longo prazo), de acordo com Celino et al. (2008).

Para implementação, as fontes de indicadores residem nos pontos críticos da organização: Requisitos das partes interessadas (Stakeholders), gestão estratégica e Processos da cadeia de valor (FNQ, 2012).

A partir dos indicadores é possível fazer a “leitura correta da realidade e, assim, tomar decisões adequadas” (FNQ, 2012, p.15). Os números coletados consistem em referências para amparar o entendimento e melhoria dos processos. Outrossim, os dados facilitarão a “identificação de relações de causa efeito, buscando-se as consequências das práticas adotadas e projetando as possíveis consequências de eventuais mudanças” (FNQ, 2012, p.15).

Segundo Sordi (2018, p.98), os indicadores mais utilizados para monitorar o desempenho do processo são:

- indicadores econômicos e financeiros (custo, faturamento gerado, lucratividade, retorno gerado, ativos empregados etc.);
- indicadores de produtividade e qualidade (*throughput*, *lead time*, erros e defeitos gerados, tempo para reconfiguração de produto ou serviço, satisfação dos clientes etc.);
- indicadores sociais e ambientais (profissionais alocados no processo, categorizações de clientes atendidos etc.);
- aprendizado e conhecimento (evolução do banco de ideias, recebimento e catalogação de sugestões, aplicação prática das sugestões etc.).

Destaca o autor, que ter indicadores de desempenho eficientes na organização é um dos desafios para a gestão, pois cada processo de negócio apresenta especificidades, também chamados de fatores críticos de sucesso.

Os fatores críticos de sucesso, por sua vez, “podem ser entendidos como aquelas poucas coisas que obrigatoriamente precisam ocorrer sem falhas ou problemas para que o processo de negócios seja bem-sucedido em sua operação” (SORDI, 2018, p.98).

Para Malheiros e Rocha (2014,p.101), a definição de indicadores deve considerar diversos quesitos, tais como: ter a participação e aprovação da alta direção, ser adequado ao negócio da organização, ser relevante para quem é avaliado por ele, refletir dados que possam ser mensurados de forma confiável, ser fácil de se compreender e facilitar a percepção de que ele se reflete em uma determinada ação.

Além disso, cabe evidenciar que “se o indicador de desempenho individual é uma declaração clara e precisa sobre as metas individuais, é necessário que cada indicador possua um padrão de desempenho” (MALHEIROS, ROCHA, 2014, p.101).

Os padrões classificam-se em desempenho ou qualidade. Os padrões de desempenho são relacionados ao processo e suas atividades (processamento). Já os de qualidade, associam-se aos produtos ou serviços entregues ao cliente (saída) (ENAP,2015, p.11).

Padrões de desempenho indicam características de produtividade, ou seja, aquilo que pode ser medido. No mesmo sentido, aproxima-se ao conceito de eficiência. Desta forma, no presente estudo serão utilizados indicadores de produtividade (ENAP,2015, p.11).

A proposta utilizará os dados provenientes dos processos de afastamento no país e do país, bem como os processos similares (Diárias e Passagens, Congressos). As informações serão extraídas do SEI, no relatório emitido no item Estatísticas da Unidade. Os indicadores utilizados serão os de produtividade, por apontarem erros e defeitos no processo, condizente com a proposta.

Ao final será apresentado o relatório de desempenho, com a avaliação informal, contendo a descrição livre do comportamento do avaliado. A partir do documento, será possível aprofundar as reflexões sobre as demandas, do ponto de vista qualitativo (MALHEIROS, ROCHA, 2014, p.212).

3 A UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

A Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), pessoa jurídica de direito público, com natureza jurídica de autarquia, surgiu da transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná (CEFET-PR), com o advento da Lei no 11.184, de 7 de outubro de 2005.

Vinculada ao Ministério de Educação e sediada na cidade de Curitiba, a universidade detém autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar (Lei no 11.184, de 7 de outubro de 2005). A transição institucional, de CEFET-PR para UTFPR, foi "fruto de uma construção coletiva, com a participação de inúmeros atores que, ao longo de décadas, contribuíram para a consolidação de uma instituição" (UTFPR, 2007).

O acontecimento refletiu a necessidade premente da instituição de acompanhar as mudanças sociais de modo a "inserir a UTFPR na complexa sociedade moderna" (UTFPR, 2007, p.9). Neste sentido, a universidade adaptou-se "às demandas de cada uma das etapas do desenvolvimento do País, motivo de muitas controvérsias em relação ao papel da educação na formação do trabalhador cidadão e do trabalhador produtivo" (UTFPR, 2007, p.31).

Ao longo dos anos de funcionamento, a universidade procurou "identificar as oportunidades que impulsionassem seu crescimento, o aperfeiçoamento de suas características e a afirmação de sua identidade enquanto instituição pública de educação profissional e tecnológica (UTFPR, 2007)". A estrutura organizacional atual, implementada desde o ano de 2000, originou-se da reestruturação do organograma do então CEFET-PR, que estabeleceu as Unidades e as Diretorias de Sistema, atualmente *Campi* e Pró-Reitorias, respectivamente (UTFPR, 2007).

Quanto aos valores institucionais, é imprescindível citar os preceitos basilares da UTFPR, fundamentadores desta pesquisa que são a Inovação (efetuar a mudança por meio da postura empreendedora) e Qualidade e Excelência (promover a melhoria contínua dos serviços oferecidos para a satisfação da sociedade). Sendo assim, a pesquisa propõe contribuir para a melhoria da eficiência do atendimento, com a aplicação da gestão de processos em âmbito local.

O *Campus* Londrina foi implantado no começo do ano de 2007, sendo instalado temporariamente em local cedido pela Prefeitura Municipal de Londrina. Inicialmente, havia somente um curso ofertado para a comunidade: Tecnologia em Alimentos. Após 2009, as atividades passaram para o local onde encontra-se a estrutura atual e definitiva, situada na Gleba Lindóia, na Estrada dos Pioneiros, região leste da cidade.

Apresentadas as informações preliminares, passaremos a tratar sobre as atividades exercidas pelo gabinete da Diretoria-Geral do *Campus* Londrina da UTFPR, que serão objeto do trabalho.

3.1 O GABINETE DO DIRETOR-GERAL

O lócus da pesquisa é o Gabinete da Direção Geral do *Campus* Londrina da UTFPR, incumbido de prestar assistência à Diretoria-Geral no desempenho de suas atribuições. Dentre as atividades exercidas, como encaminhamento de demandas, controle de agenda, revisão de atos administrativos e normativos, destaca-se a coordenação de atividades administrativas do setor (UTFPR, 2009). Assim, diversos tipos de processos tramitam neste setor, ora para análise e aval da diretoria-geral, ora para emissão de documentos para prosseguimento. Optou-se por restringir o estudo para aquelas atividades cuja demanda apresenta maior fluxo, bem como que carecem de tempo na conclusão e alinhamento com outros setores, que são os afastamentos a serviço.

Anteriormente, cada diretoria de área cadastrava no SCDP as diárias dos docentes e técnicos a ela subordinados, havendo um responsável pela tarefa em cada diretoria. Entretanto, a gestão anterior optou por centralizar a demanda em um único setor, a fim de manter apenas um responsável pela atividade de todo o *Campus*. Considerando que o GADIR já realizava a aquisição de passagens aéreas em todos os afastamentos, esta unidade ficou com esta incumbência. Tal decisão proporcionou menos equívocos nos cadastros, mais controle na gestão dos recursos e ciência, pelo diretor-geral, de todos os afastamentos dos servidores.

Assim, há pelo menos quatro anos, os cadastros das viagens têm sido realizados integralmente pelo GADIR-LD, bem como a aquisição de passagens aéreas e rodoviárias. Destaca-se que a direção-geral tem autonomia para centralizar e descentralizar tais demandas, pois inexistente departamento específico no organograma institucional, conforme regulamento da UTFPR.

Diante disso, tem-se que cada *campus* segmenta a atividade de formas distintas. Alguns concentram a tarefa na DIRPLAD, outros, deixam a incumbência para cada diretoria. Em relação aos procedimentos de solicitações de diárias e passagens, verifica-se que não há uniformidade nos diversos *Campi*, pois cada unidade estabeleceu seus trâmites e mecanismos, diante da inexistência de setor específico no Regimento Geral da UTFPR.

Outro aspecto a ser enfatizado, é que os departamentos do *Campus* Londrina foram desenvolvendo seus procedimentos de forma assistemática, inexistindo alinhamento das ações entre as diretorias/áreas, bem como o mapeamento de todos os processos. Os setores atuam de forma individual neste quesito, limitando-se ao cumprimento das atribuições designadas, conseqüentemente, os processos não são estruturados universalmente, ocasionando a duplicidade e/ou dispensabilidade de algumas diligências.

3.2 O ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

O Escritório de Processos é uma unidade organizacional responsável por orientar o mapeamento, redesenho, otimização, gestão e manutenção de todos os processos organizacionais. Sendo assim, cabe a este a gestão de todas as melhorias contínuas em desenvolvimento permanentes na instituição. Logo, a implementação da EP é fundamental para haver um esforço conjunto e uniforme de todos os setores envolvidos.

Seguindo esta perspectiva, a UTFPR, pela Portaria UTFPR nº 1.729, de 06/10/2014, designou uma comissão com o objetivo de analisar a “Institucionalização do mapeamento de processos no âmbito da UTFPR, levando em conta o modelo de estrutura matricial adotado pela Instituição”. A comissão, por sua vez, celebrou “reuniões de planejamento, estudos de temas específicos de forma individual e em grupo, reuniões de trabalhos em subgrupos, apresentação e discussão dos resultados” (UTFPR, 2014). Como resultado das deliberações, concluiu-se que o “modelo de implantação da gestão de processos, adotado na UFRGS se mostrou como uma referência viável para a UTFPR” (UTFPR, 2014).

A instituição do Escritório de Processos apresenta como fundamento a promoção da mudança cultural, considerando ser essencial a “integração entre as diferentes unidades organizacionais, melhor visão, entendimento e otimização dos processos, possibilitando também maior eficiência no desenvolvimento dos sistemas corporativos” (UTFPR, 2014). Neste sentido, dispôs a promover “campanhas de sensibilização, capacitação e disseminação ampla da cultura de gestão de processos pela Instituição” (UTFPR, 2014).

De acordo com a Proposta de uma Política de Gerenciamento de Processos para a UTFPR (POGEP) apresentada pela comissão, consta que o EP tem a incumbência de gerenciar os processos de trabalho e por articular a transversalidade entre as diferentes áreas envolvidas, representadas pelos NIPs.

Em relação as atribuições do EP, a POGEP assim define:

- I. Identificar os processos organizacionais e seus respectivos patrocinadores.
- II. Acompanhar, monitorar e identificar oportunidades de otimização dos processos institucionalizados, sugerindo a criação de NIPs quando necessário.
- III. Estabelecer e divulgar normas, regras e políticas para o gerenciamento de processos, bem como coordenar mudanças nos processos institucionalizados.
- IV. Institucionalizar os processos oficiais (mapear, documentar, disponibilizar e divulgar).
- V. Integrar e alinhar os processos organizacionais aos objetivos institucionais.
- VI. Interagir com as áreas de negócio da organização para identificar melhorias, evitar sobreposições, conflitos e falta de clareza na realização das atividades.
- VII. Recomendar e/ou validar mudanças de processo, preservando o seu alinhamento aos objetivos institucionais.
- VIII. Definir princípios, práticas, ferramentas, métodos e padrões de gerenciamento de processos.
- IX. Estabelecer metodologia de trabalho e nível de detalhamento para o mapeamento dos processos organizacionais.
- X. Fornecer orientação e treinamento em melhores práticas, princípios e padrões, difundindo a cultura de gerenciamento de processos.
- XI. Manter comunicação com as unidades organizacionais ao reestruturar processos.
- XII. Realizar a gestão de portfólio dos processos organizacionais, disponibilizando-os em repositório institucional.
- XIII. Estabelecer canal de comunicação para servidores, patrocinadores e unidades organizacionais, visando coletar inconformidades e/ou sugestões de melhorias nos processos institucionalizados (UTFPR,2014, p.20).

Neste entendimento, os processos institucionais semelhantes devem ser padronizados obrigatoriamente em toda UTFPR. Entretanto, as demais demandas específicas das áreas locais podem ser mapeadas nos próprios *campi* de origem, objeto deste estudo de caso.

Sobre a importância da implementação do EP na instituição, é relevante sua atuação na “definição de prioridades e alocação de recursos para os esforços de transformação de processos e são fundamentais nos esforços de aumento de maturidade em processos por meio da padronização do uso de metodologias e tecnologias” (CBOK, 2013, p.321). Além disso, permite uma abordagem sólida, concentrando o conhecimento da gestão de processos e permitindo a visualização dos processos do início ao fim.

3.3 VIAGENS CORPORATIVAS DO *CAMPUS* LONDRINA

As viagens corporativas são aquelas decorrentes de necessidade profissional ou de negócios de qualquer membro da Instituição, com custeio de entidade jurídica constituída, conforme Associação Brasileira de Gestores de Viagens Corporativas – ABGEV.

Em geral, as viagens corporativas nacionais se classificam em 3 modalidades: para Visita Técnica, para participar de Reuniões de sistema e para participar em eventos de Desenvolvimento de recursos humanos (cursos, congressos, simpósios, seminários etc.). Para os dois primeiros (visita técnica e reuniões), utilizava-se o “Formulário – Solicitação de Diárias e Passagens”, e, para o terceiro, o “Formulário DRH – Solicitação de Diárias e Passagens”.

Estes formulários em papel, DRH e SDP, originaram da necessidade que a Coordenação de Recursos Humanos do *Campus* identificou de padronizar as informações e facilitar o trâmite dos pedidos. Estes modelos foram utilizados por muitos anos na instituição, pois continham todas as informações solicitadas pelo SCDP.

Com o advento do SEI, foram substituídos por formulários eletrônicos elaborados pelo Escritório de Processos, com aplicação em todos os *Campi* de modo uniforme. Os procedimentos de concessão de diárias e passagens adotados no *Campus* Londrina seguem uma série de etapas ordenadas, explicadas em capítulo próprio.

O recebimento de diárias e passagens na Administração Pública Federal é regido pela Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Sobre esta questão, essencial esclarecer alguns aspectos:

1º) As pessoas não viajam, mas afastam-se a serviço para cumprirem tarefas de interesse público;

2º) O público que pode usufruir das passagens e diárias custeadas pela administração pública são os Servidores Públicos e também os colaboradores eventuais (BERNARDES *et al.*, 2018, p.5).

Apesar da observação do item 1º, utilizar-se-á a nomenclatura “viagens” como sinônimo de “afastamento a serviço” neste trabalho, considerando que a correspondência de termos ocorre no SCDP, manuais oficiais deste sistema (disponíveis na página do Governo Federal) e no Painel de Viagens, desenvolvidos pela Secretaria de Gestão, do Ministério da Economia.

De acordo com o art. 58, o servidor tem direito a esta forma de indenização: “ao se afastar da sua sede a serviço, em caráter eventual ou transitório, para outra localidade do país ou do exterior, faz jus a diárias e passagens”. No caso de colaboradores eventuais, o dispositivo aplicado é o art. 4º da Lei 8.162, de 8 de janeiro de 1991.

Segundo o Decreto 5.992, de 2006, Art. 2.º, as diárias serão concedidas por dia de afastamento da sede do serviço, sendo devida pela metade nos seguintes casos:

I- nos deslocamentos dentro do território nacional:

- a) quando o afastamento não exigir pernoite fora da sede;
- b) no dia do retorno à sede de serviço;
- c) quando a União custear, por meio diverso, as despesas de pousada;
- d) quando o servidor ficar hospedado em imóvel pertencente à União ou que esteja sob administração do Governo brasileiro ou de suas entidades; ou
- e) quando designado para compor equipe de apoio às viagens do Presidente ou do Vice-Presidente da República; (BRASIL, 2006)

O cálculo para pagamento das diárias dos servidores deve incluir o dia de encerramento de sua viagem, que é o dia em que ocorreu a chegada na sede e não o dia em que a viagem de retorno teve início, devendo ser observadas as disposições de pagamento de meia diária.

Segundo a legislação mencionada, não haverá concessão de diárias nos seguintes casos:

1. Quando o deslocamento da sede for exigência permanente do cargo;
2. Quando o deslocamento da sede ocorrer dentro da mesma região metropolitana, aglomeração urbana ou microrregião, constituídas por municípios limítrofes e regularmente instituídas;
3. Quando o servidor é nomeado ou designado para servir no exterior; e
4. Quando o governo estrangeiro ou organismo internacional de que o Brasil participe ou com o qual coopere custear as despesas com pousada, alimentação e locomoção urbana.

Nos afastamentos no país, existem seis classes de diárias (A, B, C, D, E e F), já no exterior, os cargos e funções estão distribuídos em cinco classes (I, II, III, IV e V), conforme Decreto 3.643, de 2000. Quanto aos valores respectivos de cada categoria, o dispositivo regulamentador encontra-se no Decreto nº 6.907, de 21 de julho de 2009, no anexo I. No mesmo documento está fixado também o adicional de embarque e desembarque.

Em resumo, considerando os cargos e funções dos servidores da UTFPR, o valor das diárias para Brasília/Manaus/Rio de Janeiro é R\$224,20; para Belo Horizonte/ Fortaleza/Porto Alegre/Recife/Salvador/São Paulo os valores estão fixados em R\$212,40; para outras capitais de Estados, diminuem para R\$200,60 e demais locais, R\$177,00.

Observa-se que as diárias mencionadas sofrerão descontos de auxílio alimentação a que fizer jus o servidor, exceto aquelas eventualmente pagas em finais de semana e feriados, observada a proporcionalidade prevista no § 6.º Lei 9.527 de 1997.

Conforme Decreto nº 91.800, de 18 de outubro de 1985, são considerados afastamento do país, as viagens ao exterior do pessoal civil da administração direta e indireta, a serviço ou com a finalidade de aperfeiçoamento.

Nos casos de afastamento do país para licença capacitação, o período de deslocamento deve estar englobado dentro do período da licença, conforme portaria emitida pela direção-geral.

Nas hipóteses que o deslocamento da sede consistir em requisito do cargo, o servidor não receberá diárias (BRASIL, 1990). Da mesma maneira, as seguintes situações desoneram a Administração Pública de conceder o pagamento:

- II - nos deslocamentos para o exterior:
 - a) quando o deslocamento não exigir pernoite fora da sede;
 - b) no dia da partida do território nacional, quando houver mais de um pernoite fora do país;
 - c) no dia da chegada ao território nacional;
 - d) quando a União custear, por meio diverso, as despesas de pousada;
 - e) quando o servidor ficar hospedado em imóvel pertencente à União ou que esteja sob administração do Governo brasileiro ou de suas entidades;
 - f) quando o governo estrangeiro ou organismo internacional de que o Brasil participe ou com o qual coopere custear as despesas com alimentação ou pousada (BRASIL, 2006).

Em relação ao recebimento ou não de diárias e passagens, bem como vencimento ou salário, o Decreto 91.800/ 1985, incisos I, II e III, classifica o afastamento do país em três modalidades:

Quadro 5 - Classificação de Viagens internacionais conforme ônus

CLASSIFICAÇÃO	DESCRIÇÃO
COM ÔNUS	quando implicarem direito a passagens e diárias, assegurados ao servidor o vencimento ou salário e demais vantagens de cargo, função ou emprego
COM ÔNUS LIMITADO	quando implicarem direito apenas ao vencimento ou salário e demais vantagens do cargo, função ou emprego
SEM ÔNUS	quando implicarem perda total do vencimento ou salário e demais vantagens do cargo, função ou emprego, e não acarretarem qualquer despesa para a Administração.

Fonte: elaborado pela autora, com base na legislação mencionada.

Em caso de viagens com ônus ou com ônus limitado, o servidor ficará obrigado, dentro do prazo de 30 (trinta) dias, contado da data do término do afastamento do País, a apresentar

relatório circunstanciado das atividades exercidas no exterior, conforme previsão contida no art. 16 do Decreto nº 91.800, de 18 de outubro de 1985.

3.4 SISTEMA DE CONCESSÃO DE DIÁRIAS E PASSAGENS

O Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP) integra as atividades de concessão, registro, acompanhamento, gestão e controle das diárias e passagens, de viagens corporativas realizadas no interesse da administração, no território nacional ou estrangeiro. Permite também a comunicação de dados com outros sistemas estruturadores do Governo Federal, tais como SIAPE, SIAFI e SIORG (Figura 2 e Figura 3).

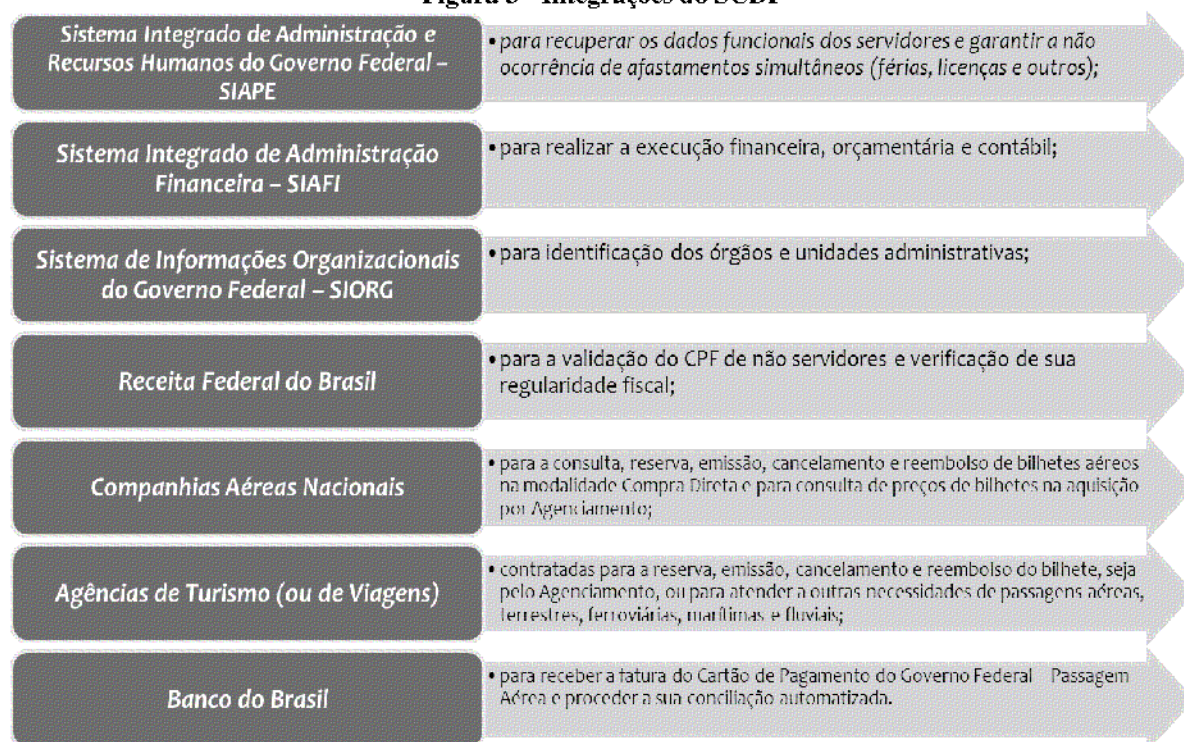
Para viabilizar viagens corporativas, o SCDP é o sistema de utilização obrigatória na Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional (BRASIL, 2007).

Figura 2 - Integrações do SCDP



Fonte: Brasil (2014)

Na figura 3, estão detalhadas as finalidades de integração de cada sistema/órgão com o SCDP.

Figura 3 - Integrações do SCDP

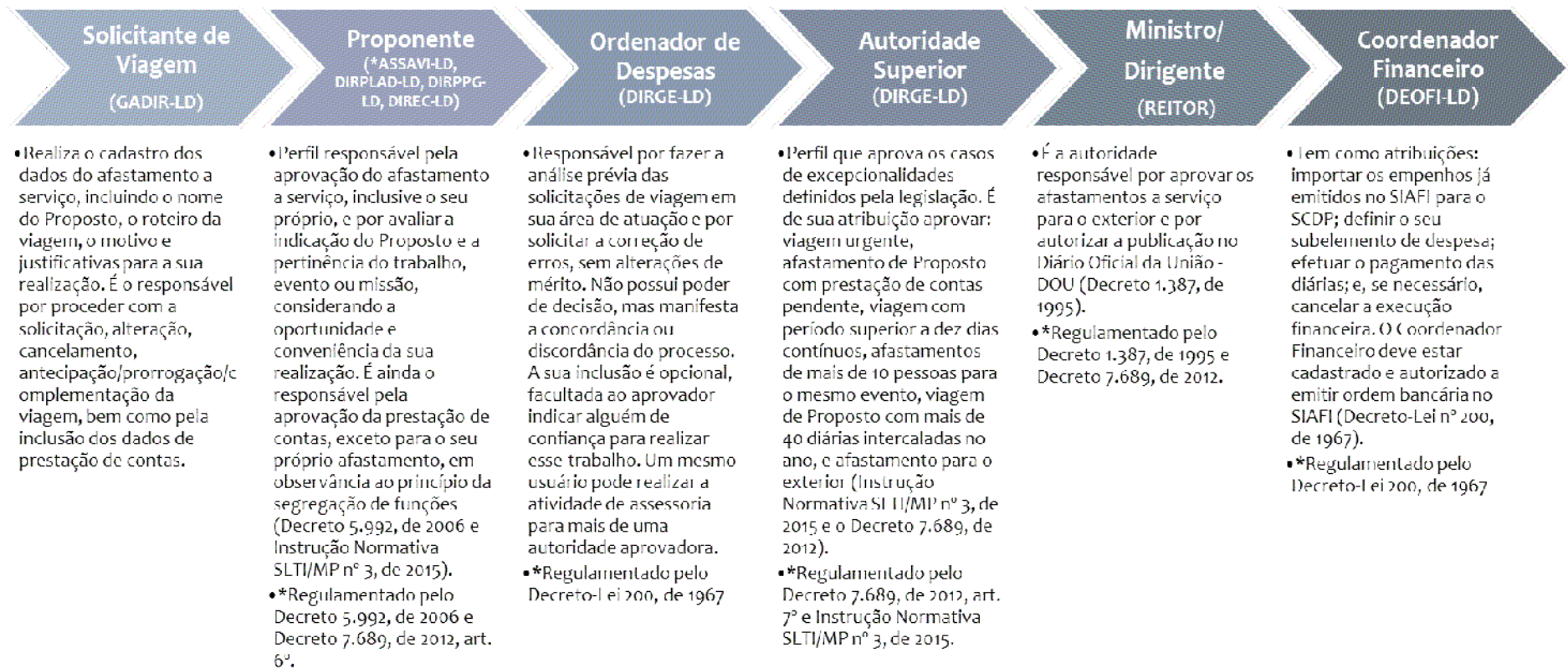
Fonte: Brasil (2014)

A partir do compartilhamento de informações, foi possível promover as seguintes melhorias: as requisições de diárias e passagens são executadas eletronicamente, elevando o nível de confiabilidade e diminuindo o tempo de emissão; com o sistema totalmente integrado, evita-se a redundância e a consequente inconsistência de dados; permite-se o acompanhamento de trechos de viagens e conexões nacionais e internacionais; cálculo automático de valores de diárias, de despesas com locomoção e descontos do auxílio-alimentação e do auxílio-transporte, dentro de tabelas específicas, enquadradas às diversas regiões do país; atualização tempestiva das tabelas correspondentes às diárias; execução do pagamento de diárias nacionais sem necessidade de acesso diretamente ao SIAFI e consulta on-line e emissão automatizada de relatórios gerenciais de acompanhamento (BRASIL,2014).

Ademais, a composição do SCDP divide-se em dois módulos, um para acesso dos servidores e outro para as agências de turismo. Outra característica essencial é que promove o estímulo do uso racional e diminuição do consumo de recursos públicos. Desta forma, o sistema não apresenta impressão de processos físicos (BERNARDES *et al.*,2018).

Figura 4 - Perfis do SCDP

Perfis do SCDP (ATRIBUIÇÕES ESPECÍFICAS)



Fonte: Elaboração própria a partir das informações de Bernardes et al. (2018).

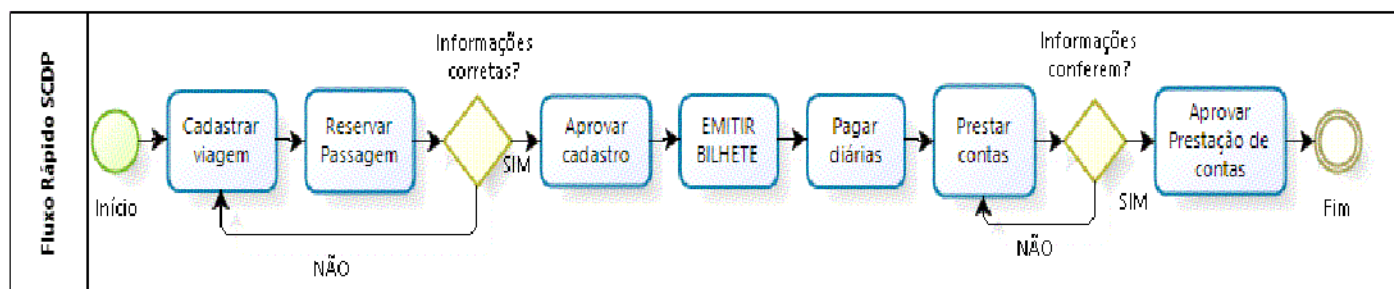
Seguindo os requisitos da política de transparência, prevista na Portaria Interministerial CGU/MP nº 140, de 16 de março de 2006, os dados do sistema são utilizados no portal da transparência, para consulta à comunidade e em caso de auditorias.

Antes de adentrar na explicação do encadeamento do processo, vamos abordar os perfis do SCDP e atribuições específicas consiste em tarefa fundamental. Neste sentido, as informações seguem consolidadas na Figura 4.

Para tanto, explica-se que qualquer pessoa que utiliza o sistema é denominada de usuário. A diferenciação ocorre conforme os níveis de permissão de acesso. Entretanto, o indivíduo que realizará a viagem, chamado de proponente, pode não ser usuário do sistema (maioria das situações). Assim, o cadastro será efetivado pelo usuário solicitante da unidade (BRASIL, 2014)

Na sequência, será abordado o processo de concessão de diárias e/ou passagens. Salienta-se que o trâmite “possui uma sequência de atividades vinculadas à legislação, correlacionadas aos perfis responsáveis pelas suas execuções, estabelecidas numa relação lógica do fluxo de autorização e aprovação” (BERNARDES *et al.*, 2018, p.7). Na figura 5, está apresentado de forma didática, o fluxo padrão de uma viagem nacional:

Figura 5 - Fluxo Normal SCDP

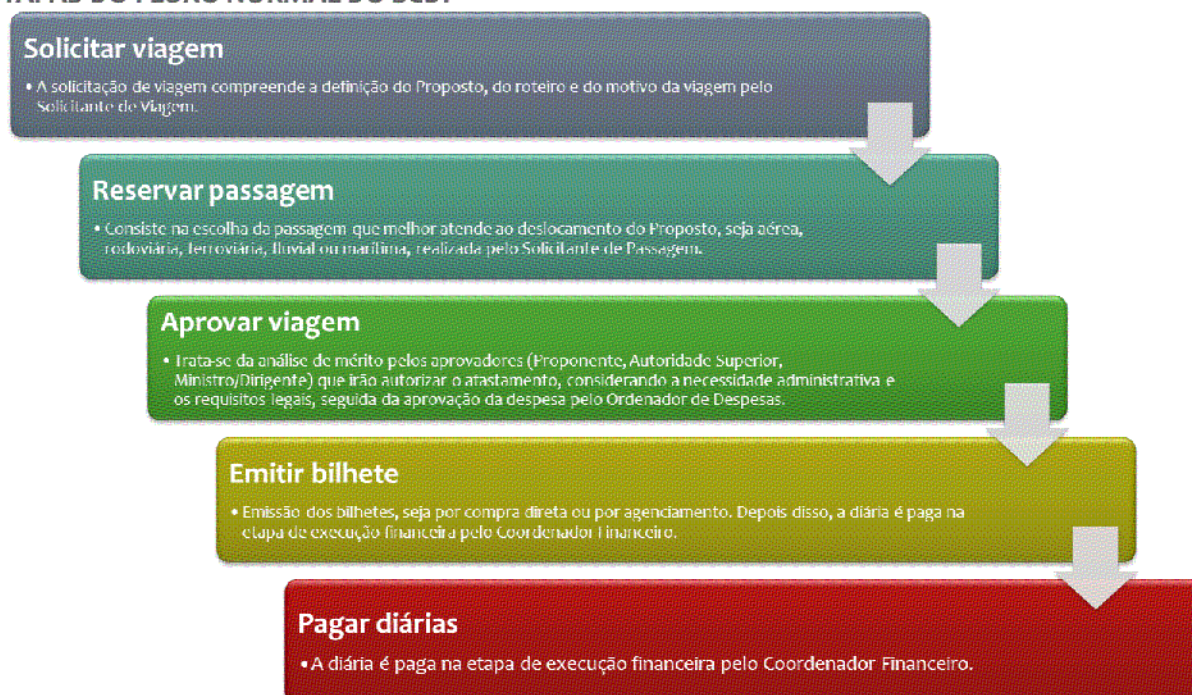


Fonte: Elaboração própria a partir das informações de Bernardes et al. (2018).

Na Figura 6, as etapas do fluxo normal do SCDP estão descritas, com a indicação de responsabilidade de cada agente/unidade.

Figura 6 - Etapas do Fluxo Normal do SCDP

ETAPAS DO FLUXO NORMAL DO SCDP



Fonte: Elaboração própria a partir das informações de Bernardes et al. (2018).

Evidentemente, existem muitos detalhes do sistema que não foram abordados neste capítulo, bem como definições e legislações pertinentes, todavia, considerando que o estudo não apresenta o enfoque especificamente no SCDP, os conceitos apresentados são suficientes para entendimento do trabalho.

3.5 SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES

Implementado na UTFPR, em todos os *Campi*, esse sistema permite a gestão de documentos e processos eletrônicos, e tem como finalidade promover a eficiência administrativa. A plataforma permite a apresentação dos documentos obrigatórios, edição de requerimentos/memorandos/despachos e assinatura das chefias, os quais são fundamentais para as viagens corporativas.

Por meio dele, almeja-se assegurar a eficiência, a eficácia e a efetividade da ação governamental e promover a adequação de entremeios, ações, impactos e resultados; promover a utilização de meios eletrônicos para a realização dos processos administrativos com segurança, transparência e economicidade; ampliar a sustentabilidade ambiental com o uso da

tecnologia da informação e comunicação; e facilitar o acesso do cidadão às instâncias administrativas.

Este sistema é resultado do Processo Eletrônico Nacional (PEN), coordenado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, que representa a “iniciativa conjunta de órgãos e entidades de diversas esferas da Administração Pública, com o intuito de construir uma infraestrutura pública de processos e documentos administrativos eletrônicos”.

No SEI, a comunicação e compartilhamento acontece simultaneamente. As ferramentas de criação, edição, assinatura eletrônica e tramitação virtual, reduzem o tempo do processo e promovem agilidade no atendimento. Sem mencionar a opção de acessar o histórico completo do processo, a qual permite identificar atrasos e equívocos nos atos administrativos.

Logo, diante dos recursos disponíveis no sistema, é imprescindível o alinhamento entre os setores envolvidos, para não haver demora na tramitação. A transição dos procedimentos para o novo sistema, na instituição, se revelou complicada por vários motivos, mas principalmente pela falta de preparo dos operadores do sistema, que, muitas vezes por acomodação ou descaso, não conhecem os recursos essenciais disponíveis.

A implementação do SEI no setor em questão, demandou a realização de adequações de alguns procedimentos, principalmente nos relacionados às viagens. O GADIR-LD tem produzido fluxogramas e orientações gerais para estas demandas, direcionadas aos servidores e às chefias.

Assim, para iniciar o pedido de concessão de diárias e passagens é essencial a abertura de um processo no SEI, que reunirá todos os documentos relacionados àquela viagem.

Da mesma forma como era realizado com os formulários DRH e SDP, os dados e documentos permaneceram os mesmos, a diferenciação consiste somente no formato do ato. Esses formulários foram substituídos pelo documento no SEI, chamado Projeto de viagem. Já os anexos obrigatórios são incluídos no processo como documentos externos. Ao final destas etapas, o solicitante assina digitalmente e encaminha o processo para as chefias.

3.6 PROCEDIMENTOS PARA CONCESSÃO DE DIÁRIAS E PASSAGENS

Nos afastamentos a serviço decorrentes de convocação da reitoria, a nomenclatura utilizada para determinação da fonte de recursos é DIÁRIAS DE SISTEMA. Assim, o GADIR-LD recebe a autorização de liberação de diárias por e-mail, com as informações essenciais,

como datas de realização, finalidade, local do evento e listagem com nome dos servidores convocados.

Diante da existência da anuência da reitoria, nestes casos, é dispensada a abertura de processo no SEI, com a documentação e anuências pertinentes. Entretanto, na fase de prestação de contas, será necessária abertura do processo para apresentação do relatório de viagem e das passagens utilizadas.

O trâmite destas solicitações acaba sendo mais simplificado, a autorização da reitoria supre a necessidade de produção de documentos no SEI, motivo que agiliza o processo no SCDP. Outro aspecto importante consiste na utilização de veículos oficiais da universidade pelos servidores para deslocamento, pois geralmente essas reuniões são de colegiados, conselhos, comissões gerais, que possuem pelo menos dois representantes no *Campus*.

Nos demais afastamentos no país, os formulários e documentos obrigatórios deverão ser encaminhadas pelo SEI, com as informações necessárias preenchidas de acordo com a finalidade, devidamente assinadas eletronicamente pelo servidor e chefias (conforme respectivas competências). O preenchimento correto dos dados permite a tramitação em menos tempo.

O Projeto de viagem (formulário do SEI) foi elaborado de acordo com as informações exigidas pelo SCDP e seu preenchimento correto evita atraso diante da coleta das informações essenciais ao encaminhamento da viagem.

As despesas com transporte dividem-se em aquisição de passagens aéreas, rodoviárias, utilização de veículo oficial. Já as diárias, por definição legal, indenizam “o servidor por despesas extraordinárias com pousada, alimentação e locomoção urbana” (BRASIL, 2006).

Nas Viagens Nacionais com passagens aéreas, o prazo para cadastro e encaminhamento ao GADIR-LD é de 15 (quinze) dias de antecedência à viagem, com os anexos e anuências das chefias. A solicitação que, por sua excepcionalidade, estiver impossibilitada de observar o cumprimento desse prazo mínimo, deverá ser encaminhada com a justificativa, devidamente fundamentada e de forma clara, no próprio formulário de solicitação.

Nas Viagens Internacionais o prazo para cadastro e encaminhamento exigido pelo setor é de 45 (quarenta e cinco) dias anteriores à viagem, considerando-se a data do afastamento. O prazo de trâmite é maior, nestes casos, diante da necessidade de publicação do afastamento no DOU, o qual é viabilizado pelo Gabinete da Reitoria.

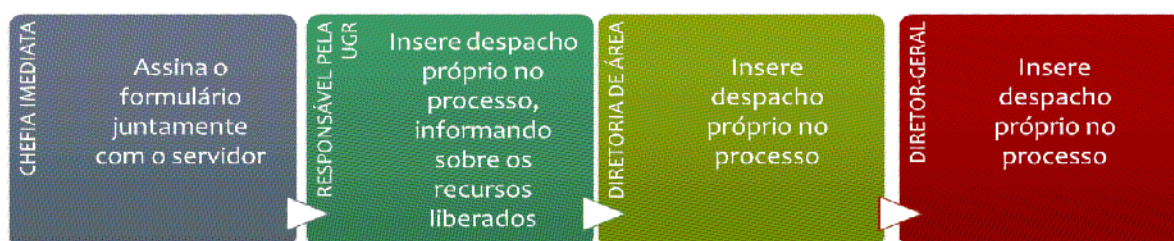
Os prazos de prestação de contas, complementação e devolução de diárias (Quadro 06) estão regulamentados nos dispositivos: Decreto nº 5.992, de 2006, Art. 7º; CF de 1998; Instrução Normativa SLTI/MP nº 3, de 2015; o Decreto nº 91.800, de 1985, art. 16.

Quadro 6 - Prazos SCDP

PROCEDIMENTO	PRAZO
Solicitação – Viagens Nacionais	15 (quinze) dias de antecedência do afastamento
Solicitação – Viagens Internacionais	45 (quarenta e cinco) dias de antecedência do afastamento
Prestação de Contas	até 5 (cinco) dias após o retorno do afastamento
Solicitação – Complementação de Diárias	até 5 (cinco) dias após o retorno do afastamento
Devolução de Diárias	até 5 (cinco) dias após a data fim do afastamento

Fonte: Elaborado pela autora.

Salienta-se que o trâmite do processo é único, tanto para técnicos administrativos ou docentes. A diferença está nos documentos apresentados, pois, no caso dos professores com aulas na Graduação, incluir-se-á o Plano de Substituição c/ou Reposição de Aulas. Após diligências do interessado, o processo no SEI será submetido à análise das chefias superiores seguindo a ordem da Figura 7.

Figura 7 - Assinaturas obrigatórias (viagens com ou sem ônus)**Seqüência de assinaturas no processo de afastamento**

Fonte: Elaborada pela autora.

Desde o início de 2018, houve a descentralização das viagens relacionadas à DIRPPG-LD, que realizará o cadastro e aprovação no SCDP de alguns assuntos. A figura 8 classifica os projetos de viagem conforme motivo do afastamento e setor incumbido do cadastro.

Figura 8 - Aprovações por área/assunto da viagem e fonte de recursos

Fonte: Elaborado pela autora

A partir da documentação produzida no processo do SEI, é aberto o processo no SCDP. As informações são inseridas manualmente, bem como os anexos obrigatórios.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção apresenta-se a trajetória da pesquisa, evidenciando como o conhecimento foi construído e como se deu o entendimento do problema, a fim de satisfazer os questionamentos apontados (SILVA, 2009). A pesquisa tem pretensão de apresentar uma visão completa do problema analisado, bem como sugerir contribuições com o conhecimento científico (OLIVEIRA NETTO, 2006). Adota-se como entendimento a padronização de processos e gerenciamento de rotinas como ferramenta de controle de recurso e melhoria da eficiência.

Dessa forma, apresenta-se a seguir o percurso investigativo desenvolvido e os instrumentos utilizados para a elaboração da pesquisa desta dissertação.

4.1 CLASSIFICAÇÃO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

No que consiste o objetivo geral, vale salientar que somente pode ser contemplado integralmente por meio da consecução dos objetivos específicos e, para tanto, tornaram-se imprescindíveis algumas ações distintas, conforme o relatado nos parágrafos seguintes.

Considerando os objetivos específicos constantes das alíneas “a”, “b”, “c” e “d”, quais sejam, Descrever e representar a situação atual do processo (*As Is*) com base nos elementos da notação BPMN, bem como dos subprocessos decorrentes das viagens corporativas, abordando procedimentos de alguns setores; Identificar gargalos na execução do processo; Proposição de um conjunto de indicadores de desempenho, de modo a auxiliar o exame das questões apontadas e Propor ações de melhoria e o redesenho do processo (*To Be*), serão necessários abordagem teórica, conceitual e normativa, exigindo-se para a sua contemplação, a pesquisa documental.

A pesquisa bibliográfica foi utilizada na fundamentação teórica ao longo das seções deste trabalho, com ênfase no Referencial Teórico. De acordo com Gil (2008), a vantagem desse procedimento de pesquisa reside no fato de permitir ao investigador cobrir uma gama mais ampla do que aquela através da pesquisa direta. Sendo de vital importância quando o assunto tratado é um estudo histórico, ou quando requer dados muito dispersos pelo espaço. Sua realização ocorre a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites.

Segundo elucida Gil (2017), a pesquisa documental baseia-se em materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os

objetivos da pesquisa. A execução desta etapa também foi realizada através da observação e análise das atividades do setor e de anotações pessoais e coletivas sobre as rotinas, com a elaboração de manuais internos, bem como análise do trâmite de outros departamentos, retirado por processos recentemente encerrados. Utilizou-se a pesquisa documental na seção 3- UTFPR, com a análise dos documentos institucionais disponíveis no portal eletrônico da instituição. São eles: Lei de criação, Estatuto, Regimento Geral e Regimento dos *Campus* da UTFPR.

Nas seções referentes aos sistemas escolhidos, SEI e SCDP, também foram empregados documentos institucionais, extraídos dos sítios dos próprios sistemas e cursos relacionados, promovidos pelo ENAP. Da mesma forma, leis, normas e regulamentos que compõem este estudo, provieram do acesso às páginas institucionais e governamentais na internet.

A metodologia adotada na pesquisa foi o estudo de caso, cujo objetivo permeia na análise detalhada de um fato, diante do contexto real e com a aplicação de diversos instrumentos de coleta de dados. Neste tipo de pesquisa, o pesquisador é ao mesmo tempo o sujeito e o objeto de sua pesquisa, sendo assim ela se torna imprevisível, com conhecimento parcial e limitado. Com objetivo de produzir informações aprofundadas e ilustradas, seja a amostra sendo pequena ou grande, o que importa são as novas informações que são produzidas (GIL, 2008).

A abordagem do problema é predominantemente qualitativa, pois não utiliza ferramentas numéricas ou medições, diferentemente das pesquisas quantitativas. A preocupação visa o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização (GOLDENBERG, 1997). A utilização do método qualitativo busca explicar o porquê das coisas, não quantificando valores e trocas simbólicas. Por isso, a pesquisa exploratória é a mais indicada quando há levantamento bibliográfico, que é o caso desta pesquisa.

Seguindo este entendimento, Oliveira Netto (2006, p. 9) elucida que a classificação da pesquisa considera seus objetivos. A pesquisa exploratória "estabelece critérios, métodos e técnicas para a elaboração de uma pesquisa e visa oferecer informações sobre o objeto desta e orientar a formulação de hipóteses". Por sua vez, a pesquisa descritiva "pode ser entendida como um estudo de caso onde, após a coleta de dados, é realizada uma análise das relações entre as variáveis para uma posterior determinação dos efeitos resultantes em uma empresa, sistema de produção ou produto". Quanto aos fins, essa pesquisa é exploratória e descritiva.

Marconi e Lakatos (2005) definem como exploratório o trabalho realizado da "avaliação de uma situação concreta desconhecida", que já pode ter sido objeto de "pesquisas iguais ou semelhantes, ou mesmo complementares de certos aspectos da pesquisa pretendida". Desta forma, a utilização da fonte bibliográfica é a mais indicada para o objetivo do trabalho,

com a “citação das principais conclusões a que outros autores chegaram permite salientar a contribuição da pesquisa realizada, demonstrar contradições ou reafirmar comportamentos e atitudes” (MARCONI; LAKATOS, 2005, p. 223).

Gil (2017, p. 2) “define pesquisa como procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. Para Moresi (2003), a pesquisa é executada no surgimento de uma problemática que não possui mecanismos para seu desfecho.

Conforme pode ser observado na Figura 9, no escopo do processo constam as principais informações referentes ao mesmo, sendo possível determinar seu início e fim, bem como definir qual seu objetivo. Percebe-se que compreender o processo de afastamento no país e no exterior é essencial, uma vez que sua procura tem aumentado em toda a instituição.

Figura 9 - Escopo do Processo

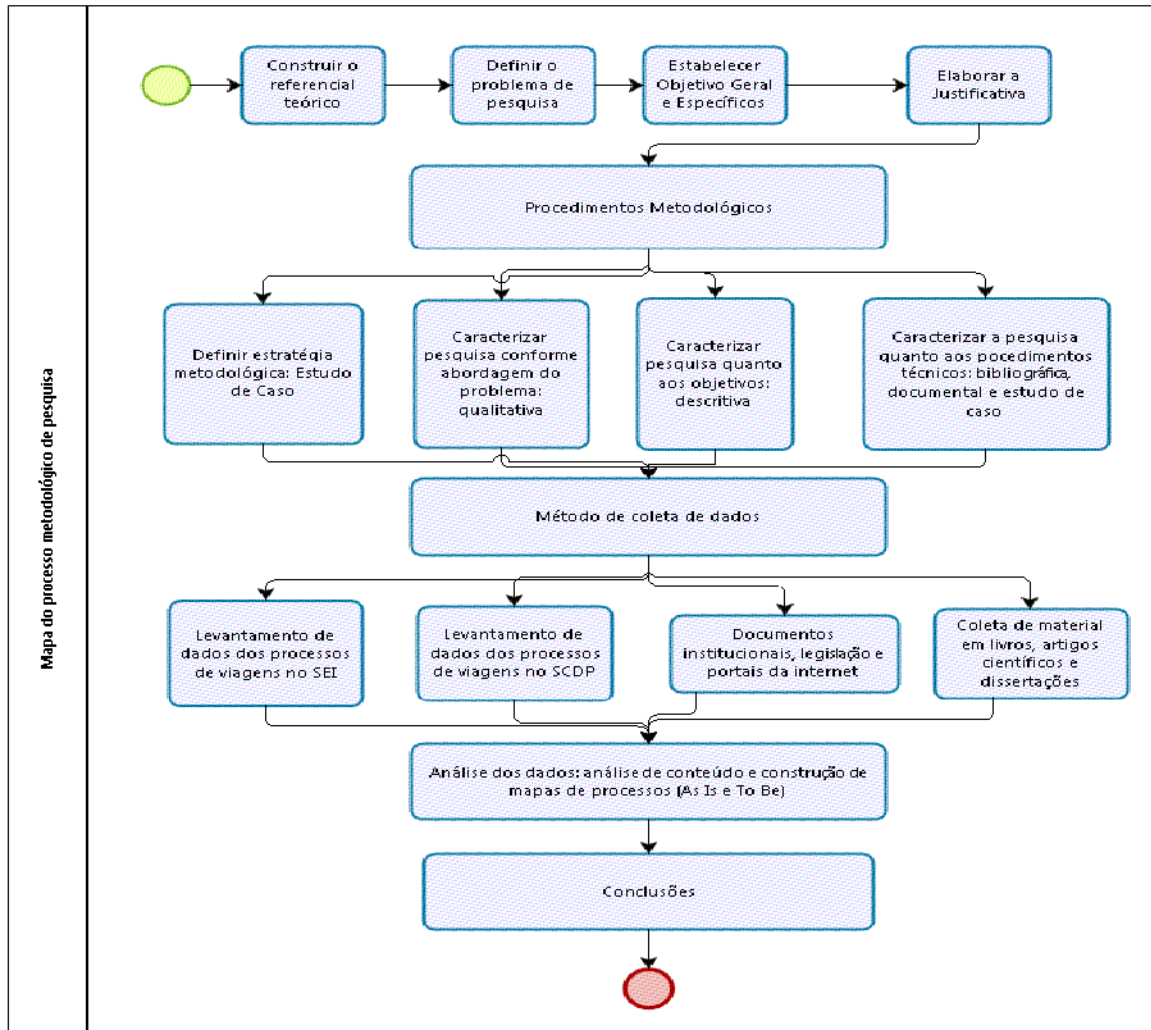
ESCOPO DO PROCESSO	
NOME:	GESTÃO DE PROCESSOS NA UTFPR - CAMPUS LONDRINA: UM ESTUDO DE CASO DE MAPEAMENTO NO SETOR PÚBLICO
MISSÃO:	Analisar, por meio do mapeamento de processos, os procedimentos relacionados às viagens corporativas nacionais e internacionais dos servidores da Universidade Tecnológica Federal do Paraná- Campus Londrina, abrangendo os sistemas SEI e SCDP.
INÍCIO:	Início dos afastamentos no SEI, na unidade de origem do servidor
TÉRMINO:	Conclusão dos processos no SEI, na unidade GADIR
CONTÉM:	Análise dos processos de afastamento no SEI, PCDP relacionada, procedimentos para os meios de locomoção da viagem.
NÃO CONTÉM:	Detalhamento de outros processos de suporte, por exemplo: <ol style="list-style-type: none"> 1. Orçamento e Finanças: Restituição/ Reembolso/ Ressarcimento (Restituição de inscrição / passagens) 2. Afastamento para estudo ou missão no exterior (incluindo o afastamento para pós-graduação)

Fonte: Autoria Própria (2019)

Ressalta-se que o mapeamento proposto não contemplará os processos de suporte, iniciados no SEI, tais como “Orçamento e Finanças: Restituição/ Reembolso/ Ressarcimento (Restituição de inscrição / passagens)”, “Afastamento para estudo ou missão no exterior (incluindo o afastamento para pós-graduação)”, bem como outros processos de outros sistemas institucionais.

A apresentação dos procedimentos metodológicos, na Figura 10 a seguir, foi delimitada, de acordo com os objetivos propostos, de modo a descrever o problema e indicar soluções.

Figura10 - Mapa do processo metodológico



Fonte: Elaborado pela autora

Nesta seção, contemplou-se o delineamento do estudo em relação ao tipo de pesquisa, abordagem do problema de investigação e quanto aos objetivos e procedimentos técnicos a serem empregados.

5 PRODUTO: PROPOSTA DO MAPEAMENTO DE GESTÃO DE PROCESSOS

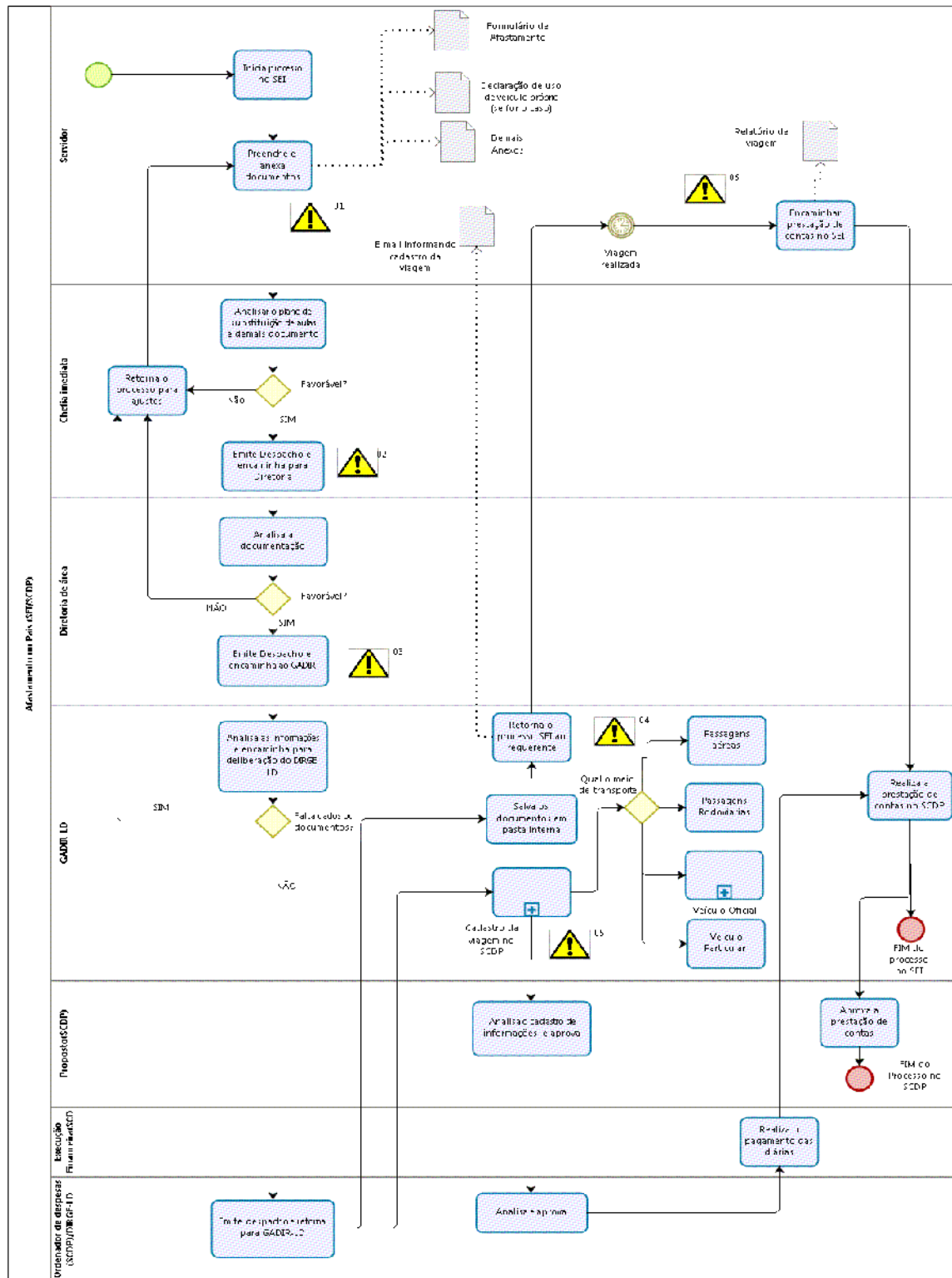
Nesse Capítulo será exposta uma breve descrição do ambiente da pesquisa e serão expostos os dados adquiridos em consonância com a pesquisa proposta e discutidos os resultados, considerando os objetivos escolhidos.

Na prática, uma viagem corporativa exige a existência de dois processos no setor em estudo. O primeiro no SEI, que formalizará a demanda, com a apresentação do pedido, anexos obrigatórios e ciências. Já o segundo, será aberto no SCDP, para viabilização das diárias e passagens, utilizando os documentos do primeiro processo.

Para facilitar a explicação, adota-se a divisão em antes da viagem e após a viagem. A figura 11 consiste no mapeamento *As Is* dos afastamentos no país, antes de ocorrer o deslocamento. As considerações sobre o fluxo estão descritas na seção 5.8 – Análise do processo.

5.1 MODELAGEM AS IS DOS AFASTAMENTOS NO PAÍS-ANTES DA VIAGEM

Figura 11 - Etapas SEI e SCDP - Modelagem As Is de viagens nacionais – Antes da Viagem



Fonte: Elaborado pela autora a partir das informações coletadas pelo SEI. Pontos Críticos apontados nas atividades por sinalizadores amarelos.

5.2 MODELAGEM AS IS DOS SUBPROCESSOS - MEIOS DE TRANSPORTE EM VIAGENS

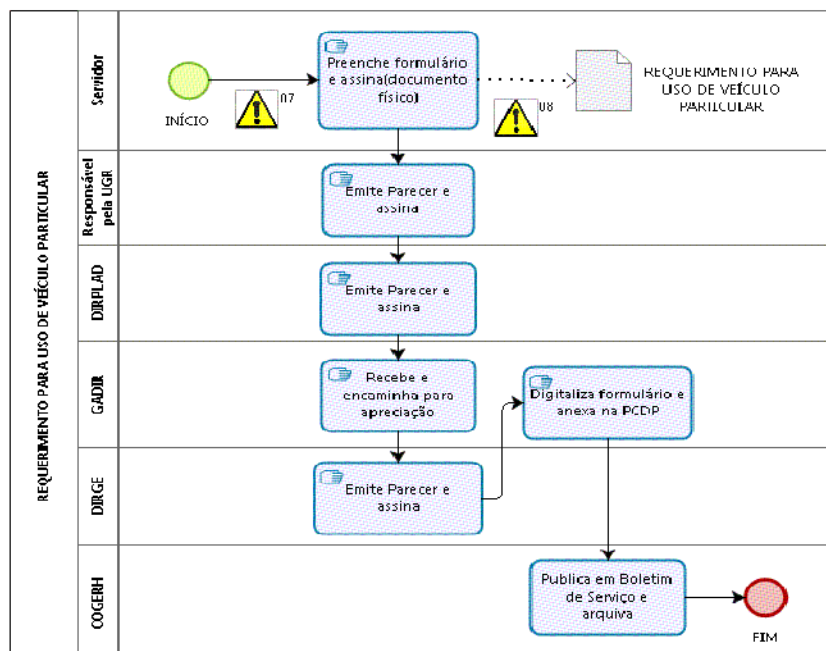
Para facilitar o entendimento dos processos relacionados aos meios de locomoção, foi realizado o mapeamento de cada espécie, em separado das viagens a fim de não congestionar o desenho principal.

5.2.1 Modelagem As Is -Veículo Próprio

Nos afastamentos a serviço, o servidor tem a opção de utilizar o veículo particular nos deslocamentos até a cidade de realização do evento, desde que atendidos alguns requisitos. Vale destacar que tal opção exime a gestão de futuras solicitações de reembolso de gastos com combustível, pedágio ou caso haja necessidade de reparos no veículo, decorrente de algum sinistro na estrada.

Desta forma, exige-se do servidor o preenchimento de formulário da DIRPLAD (Requerimento para uso de veículo particular), o qual será anexado ao processo de viagem no SCDP, que consta os termos citados (anexo F).

Figura 12 - Veículo Particular- Modelagem As Is



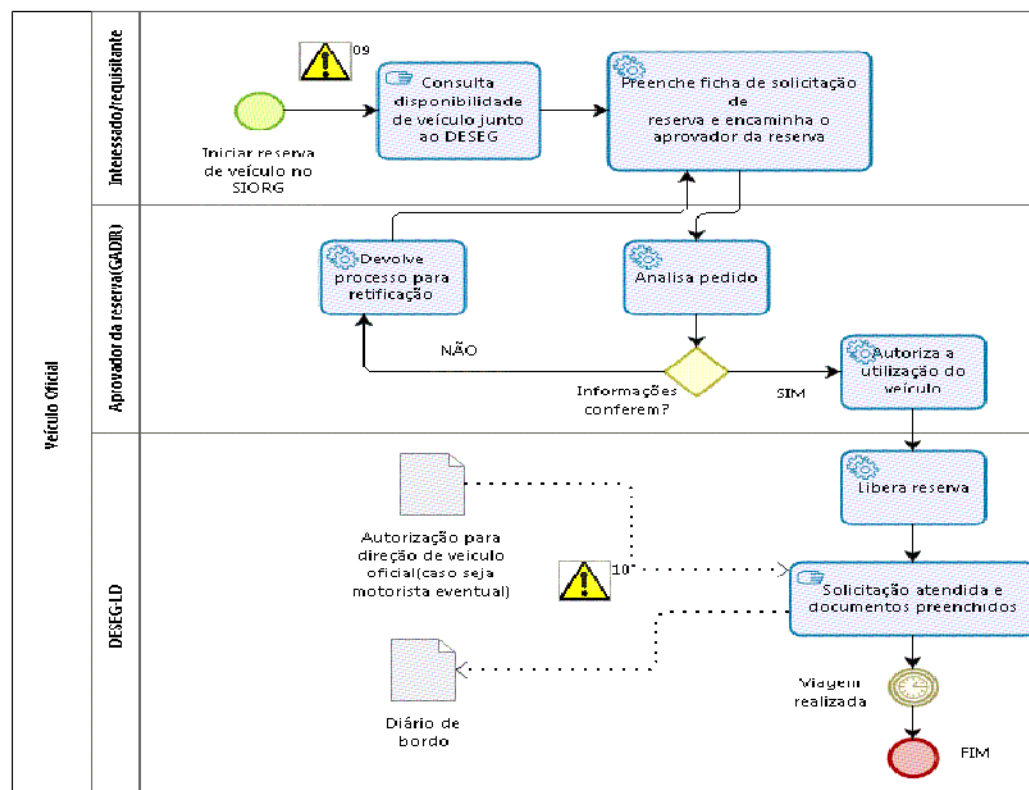
De acordo com a Figura 12, o interessado deverá assinar o requerimento, seguido pelos pareceres do responsável da UGR, do Diretor de Planejamento e Administração e do Diretor-Geral. Ao final, será encaminhado à COGERH do *Campus*, para publicação no Boletim de Serviço e arquivamento.

5.2.2 Modelagem As Is - Veículo Oficial

A utilização dos veículos institucionais do *Campus* Londrina apresenta tramitação e regulamentação própria do DESEG. Vale salientar que a operacionalização é realizada nos Sistemas Corporativos da UTFPR, não havendo qualquer integração destes com os sistemas SEI e SCDP.

O cadastro da solicitação de agendamento inicia-se pelo interessado/requisitante, que preenche as informações essenciais como data, quantidade de passageiros, fonte de recurso, roteiro etc. (Figura 13).

Figura 13 - Reserva de veículo Oficial – Modelagem As Is



Então, o pedido passa para análise do aprovador da reserva, que no caso das viagens de sistema será o GADIR-LD, de acordo com a Figura 13. Na sequência, o DESEG-LD libera a reserva com a vinculação do veículo selecionado e a emissão dos seguintes documentos: autorização para direção de veículo oficial (caso o motorista seja servidor, também chamado de motorista eventual) e o diário de bordo.

Depois da realização da viagem e preenchimento do diário de bordo, o pedido é finalizado naquele setor. Ressalta-se que o processo de agendamento de veículo oficial não altera o trâmite dos processos de afastamento a serviço, objeto deste estudo. Na PCDP relacionada à viagem, somente será inserido o meio de locomoção e a tela do agendamento do veículo. Já na fase da prestação de contas, o diário de bordo é apresentado para finalizar a PCDP.

Assim, se o servidor **utilizar veículo oficial** o fluxo no SCDP será: Solicitar viagem → Aprovar viagem → Pagar diárias → Prestar contas → Aprovar prestação de contas → Finalização.

5.2.3 Modelagem As Is- Aquisição de Passagens Rodoviárias (contrato e agenciamento)

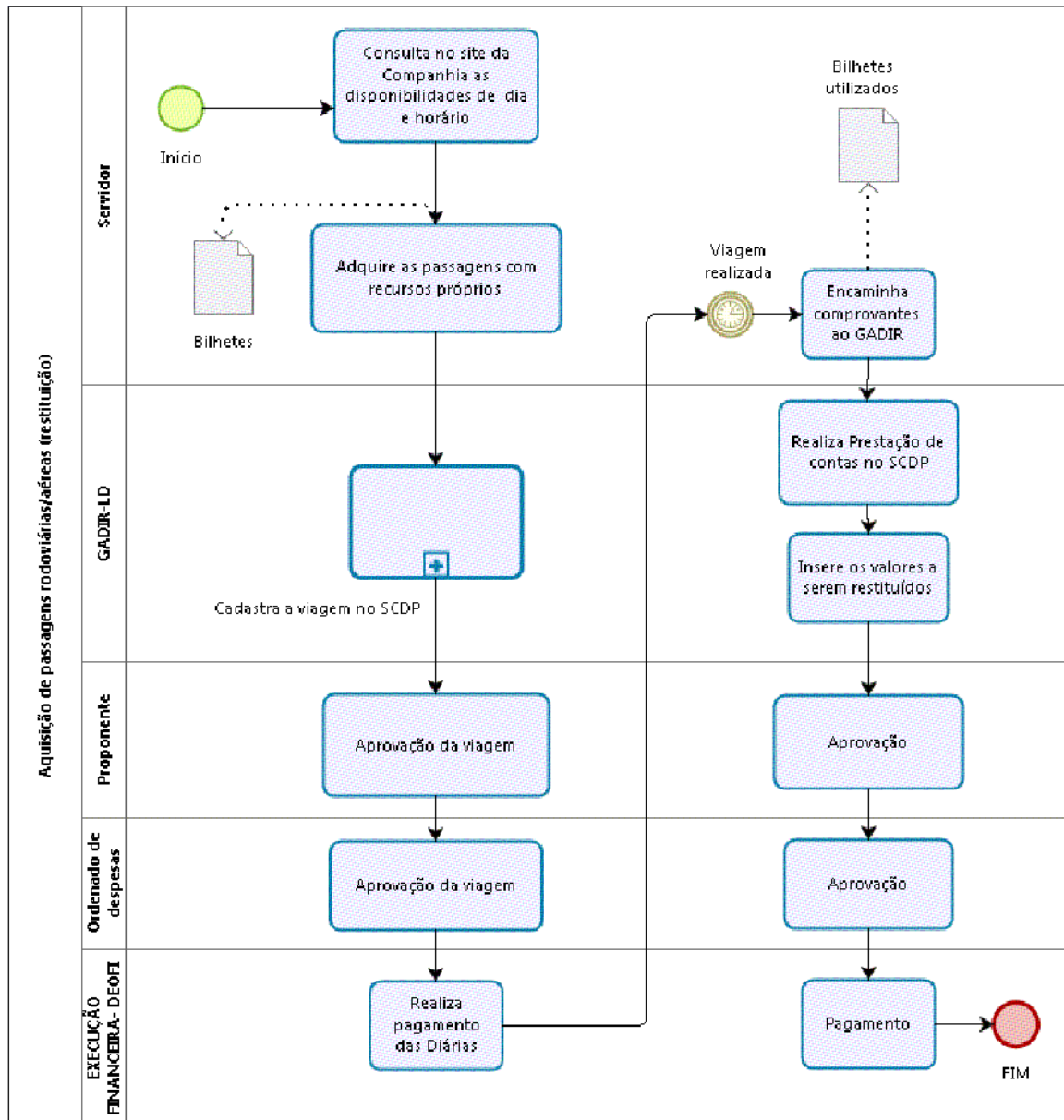
Em relação à aquisição de Passagens Rodoviárias, o *Campus* Londrina celebrou o contrato nº 005/2016 com a empresa VIAÇÃO GARCIA LTDA., para a prestação de serviços de fornecimento de passagens rodoviárias, no segundo semestre de 2016.

Esta empresa acabou sendo escolhida para contratação por ser a única que atende a rota selecionada, ou seja, Londrina-Curitiba e vice-versa. O procedimento adotado, consistiu na dispensa de licitação, por se tratar de importância inferior ao limite estabelecido pelo inciso II, do art. 24, da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1992.

Desta forma, ao cadastrar o afastamento no SCDP, o GADIR não procede a compra das passagens diretamente pelo sistema, como é a regra. Ao invés disso, encaminha o pedido para a empresa, com as datas, poltrona e informações do viajante e, a partir deste e-mail, é que os bilhetes são emitidos. Os valores gastos são cobrados na fatura mensal, enviada ao GADIR para ateste da nota fiscal.

No SCDP, a informação de utilização por meio rodoviário é inserida e os comprovantes de embarque são anexados. Salienta-se que o fluxo normal da viagem no SCDP, não sofre alterações nesta modalidade. O subprocesso de “Requisição de Passagens Rodoviárias” está representado na figura 14.

Figura 15 - Aquisição de passagens rodoviárias/aéreas(restituição)-Modelagem As Is



Fonte: Elaborado pela autora a partir das informações coletadas pelo SEI. Pontos Críticos apontados nas atividades por sinalizadores amarelos.

Como se pode observar na Figura 15, a restituição do valor das passagens consiste em uma das etapas da viagem do SCDP, especificamente, na fase de prestação de contas. Para tanto, a comprovação do gasto se dá com a apresentação dos bilhetes utilizados. Além disso, o fluxo da PCDP será repetido em algumas etapas (aprovação do proponente e ordenador de despesas), por haver utilização de recursos. Logo, o fluxo da PCDP será: Solicitar

viagem → Aprovar viagem → Pagar diárias → Prestar contas → Aprovar prestação de contas → Finalização.

5.2.4 Modelagem *As Is* – Aquisição de Passagens Aéreas

O procedimento de aquisição de passagens relacionadas aos afastamentos a serviço é de responsabilidade do solicitante de Passagem. Assim, cabe a este usuário pesquisar a cotação de preços das agências, comparando-as com os praticados no mercado, indicar a reserva, solicitar e autorizar a emissão de bilhete de passagem, por meio da agência de viagem ou diretamente das companhias aéreas credenciadas, de acordo com a Portaria nº 227/2014 MP.

Além disso, tem a incumbência de remarcar, solicitar novo bilhete ou reaproveitar um bilhete não utilizado.

No que tange à compra das Passagens Aéreas, existem duas modalidades ofertadas pela legislação, cuja tramitação ocorre pelo SCDP: compra direta ou agenciamento (Portaria MP nº 555, de 30 de dezembro de 2014, Art. 1º, Incisos I e II).

- **aquisição direta:** aquisição de passagens aéreas pelos órgãos e entidades diretamente das empresas de transporte aéreo regular, credenciadas pela Central de Compras e Contratações: Azul, Tam, Avianca e Gol, sem o intermédio de agência de turismo;
- **agenciamento de viagens:** serviços prestados por agência de turismo, compreendendo a emissão, remarcação, cancelamento e atividades afins, para aquisição de passagens aéreas.

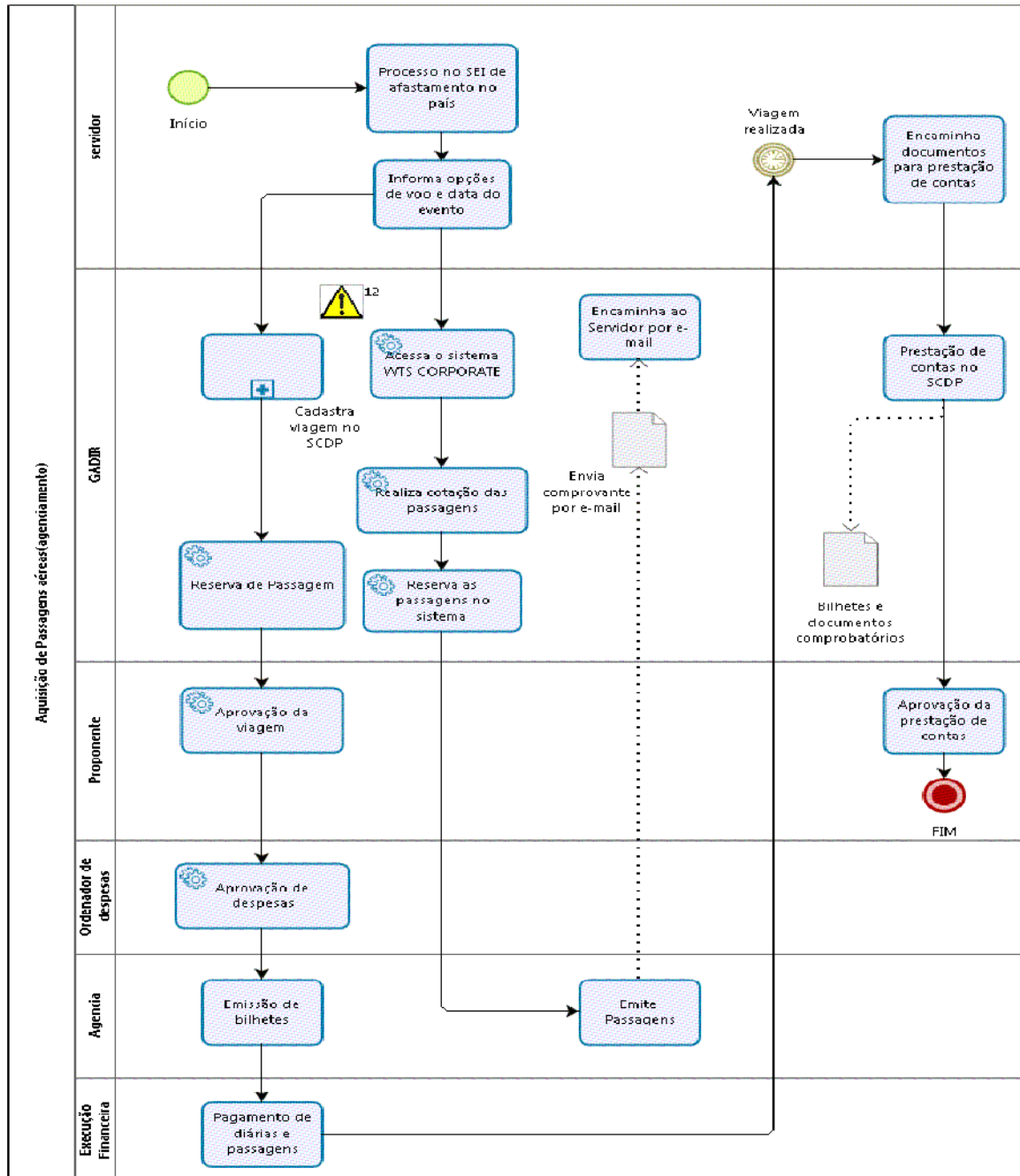
O sistema possibilita, portanto, que a compra de passagem seja feita nas duas modalidades. O procedimento indicado é a pesquisa inicial pela Compra Direta, utilizando a Agência de Turismo naqueles trechos não atendidos pelas companhias aéreas credenciadas.

Atualmente, com a perda da validade da Medida Provisória nº 822, de 1º de março de 2018, que dispensava a retenção tributária na Compra Direta, a aquisição de passagens tem sido realizada por meio de agenciamento. A empresa Condor Turismo Eireli firmou com a instituição o contrato de prestação de serviços nº28/2018, que contempla o agenciamento de voos regulares domésticos e internacionais para a Reitoria e todos os *Campi* da UTFPR.

A fim de facilitar a comunicação entre agência e os solicitantes de passagem, as pesquisas e reservas são realizadas por canal próprio de atendimento (WTS- *Web Travel Solutions Corporate*), disponibilizado pela Condor. O procedimento ocorre simultaneamente ao cadastro da viagem no SCDP, considerando que já esteja definido o meio de locomoção.

Observa-se a tramitação deste processo na Figura 16, que contempla as tarefas cumpridas no SCDP e na WTS CORPORATE. Essa modalidade de compra, em comparação com a compra direta, acresce etapas ao processo que não são necessários nesta última.

Figura 16 - Aquisição de Passagens aéreas(agenciamento)- Modelagem As Is



Fonte: Elaborado pela autora a partir das informações coletadas pelo SEI. Pontos Críticos apontados nas atividades por sinalizadores amarelos.

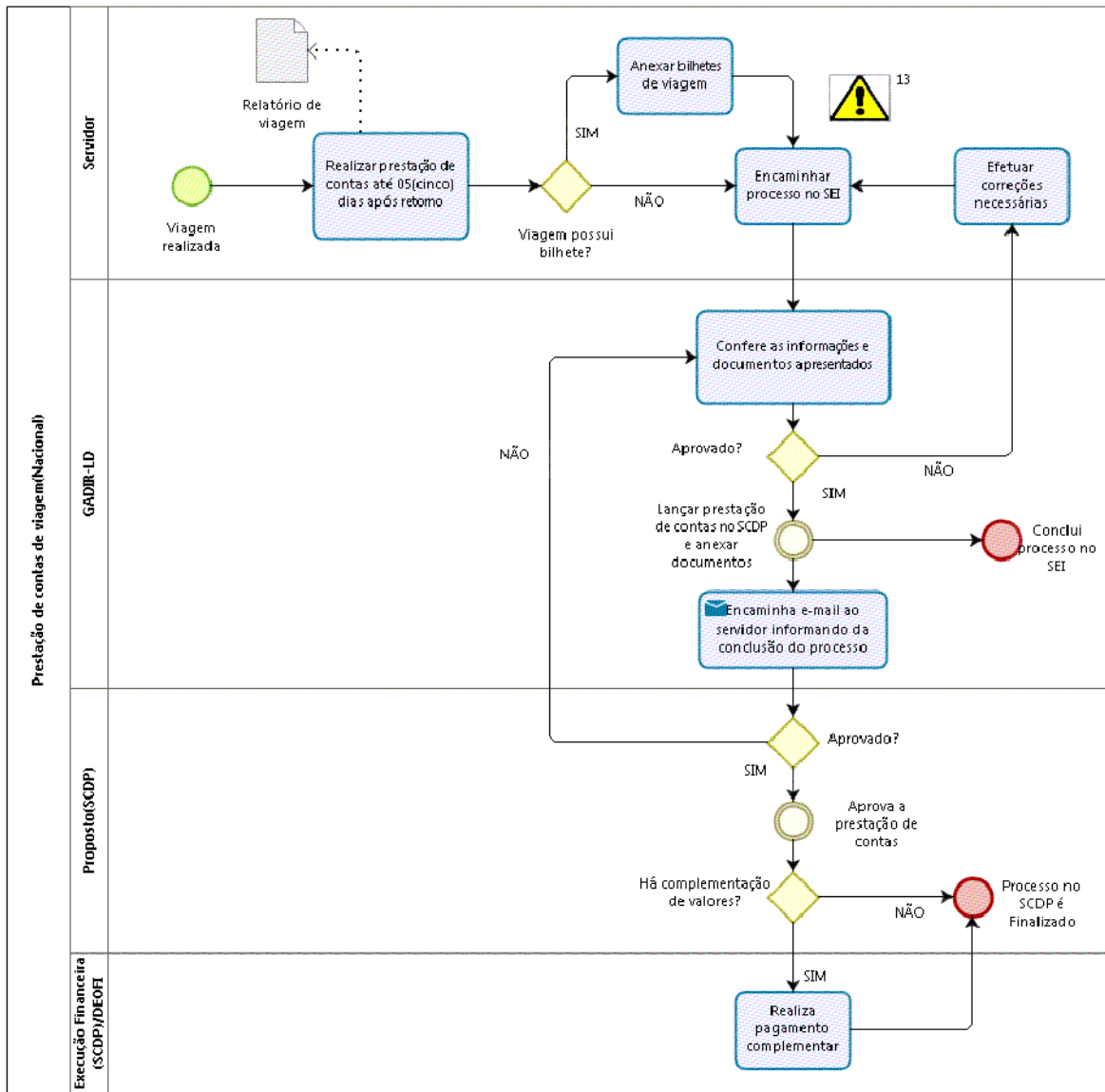
Enfatiza-se, ainda, que apesar de haver etapas adicionais no agenciamento, o fluxo da PCDP não sofre muitas alterações. A agência atua no SCDP na incumbência de Emissão de bilhetes, após a aprovação do Ordenador de Despesas e antes da Execução Financeira.

5.3 MODELAGEM AS IS DOS AFASTAMENTO NO PAÍS- APÓS A VIAGEM

A prestação de contas é de responsabilidade do solicitante. Os comprovantes de viagem (original ou segunda via dos canhotos dos cartões de embarque, ou recibo do passageiro obtido quando da realização do *check in* via internet, ou declaração fornecida pela empresa de transporte - Portaria 505/2009, Art. 4º - MP) e os comprovantes de participação em eventos (certificados, quando houver) devem ser entregues ao Gabinete da Direção-Geral, até o quinto dia subsequente ao retorno da viagem.

Quando há perda dos bilhetes de passagens, solicitar deverá apresentar uma declaração informando o extravio, informando os dados das passagens (número de voo, companhia, horários). Após anexar os documentos no SCDP, a PCDP seguirá para aprovação do proposto, e depois, será arquivado, conforme figura 17.

Figura 17 - Prestação de contas de viagem (SEI e SCDP) -Modelagem As Is



Fonte: Elaborado pela autora a partir das informações coletadas pelo SEI. Pontos Críticos apontados nas atividades por sinalizadores amarelos.

No caso de viagens para participação em reuniões, o servidor deverá enviar ao e-mail do GADIR-LD um relatório da reunião, para que o Diretor tome conhecimento do que foi tratado.

5.4 COMPOSIÇÃO DA ANÁLISE DO PROCESSO – AFASTAMENTOS NACIONAIS

Título do Processo de Trabalho: Afastamento no país

Objetivo: Registro da viagem no sistema nacional (SCDP) e viabilização de diárias e/ou passagens rodoviárias/aéreas, utilização de veículo oficial ou próprio para afastamentos a serviço.

Público Alvo/Clientes usuários: servidores e colaboradores técnicos da UTFPR

Produto gerado: Afastamento no país *TO BE*

Pontos Críticos (pontos fracos) por tarefa no Modelo As Is conforme Figuras 12 a 18:

- **Ponto Crítico na tarefa 1 e 2:** O proposto apresenta dificuldades no momento de iniciar o processo no SEI, inserir o formulário de Afastamento no País e anexar a documentação necessária. São desconsideradas muitas informações exigidas no projeto de viagem, tais como justificativas, plano da viagem, fonte de recursos etc. Tal comportamento persiste apesar de haver um manual elaborado pelo GADIR-LD, com todas as informações necessárias de procedimento e fluxo do pedido, bem como a existência de base de conhecimento (inserida recentemente), para ser consultada no processo. O servidor preenche de modo incompleto, assina o documento e encaminha para a chefia imediata. Por sua vez, a chefia imediata não confere as informações exigidas, como deveria, e assina o formulário incorreto.

Observações: Destaca-se haver diferenciação no procedimento adotado pelo GADIR-LD com aquele descrito na base de conhecimento, elaborado pelo escritório de processos. No *Campus* Londrina, a gestão anterior optou por concentrar as demandas em um único setor, ao contrário do procedimento de outros *Campi*, que apresentam um responsável pelo SCDP da área.

- **Ponto Crítico na tarefa 3:** A diretoria de área é incumbida de analisar o pedido, bem como os documentos apresentados. Se aprovado, deve emitir despacho de deferimento e encaminhar processo ao GADIR-LD. Infelizmente, em algumas situações a inconsistência de informações e documentos passam despercebidos. Obviamente, as diretorias de área devem concentrar grande demanda de processos em seus setores, motivo pelo qual é compreensível que ocorram estas situações. Entretanto, quando o processo finalmente é recebido no gabinete, e após ser constatada a necessidade de correções, o pedido retorna ao servidor para correções. Isso gera atraso, pois o trabalho tem que ser refeito e aprovado novamente pelas instâncias superiores.
- **Ponto Crítico na tarefa 4:** O ponto crítico 4, diz respeito aos meios de transporte das viagens. Considerando que, excluindo as opções cuja tramitação é específica, por

envolver agentes externos à UTFPR, como é o caso da aquisição de passagens aéreas (agenciamento por sistema próprio) e aquisição de passagens rodoviárias (comunicação com a Garcia, por e-mail), as demais opções – veículo particular e veículo oficial, apresentam condições de serem realizadas dentro do SEI. Para tanto, seria necessário realizar ajustes para adequação.

- **No caso do veículo particular (Ponto Crítico nas tarefas 7 e 8)**, o formulário impresso - Requerimento para uso de veículo particular, pode ser incluído como formulário do SEI, com as mesmas características e exigências. Assim, os departamentos em que o parecer é realizado manualmente poderão assinar de modo digital, sem necessidade de impressão do documento, e, conseqüentemente, com economia de recursos.
- **Para a utilização de veículos oficiais (Ponto Crítico nas tarefas 9 e 10)**, a adaptação exigirá integração entre os sistemas SEI e SIORG. Isso ocorre porque todo o procedimento de agendamento da frota de veículos da instituição, é realizada no SIORG.
 - Cabe salientar que já existe um precedente de integração entre os sistemas mencionados, visto que as requisições de bens e serviços abertas no SIORG podem ser vinculadas com processos no SEI. Desta forma, a proposta consistiria em aplicar este critério para as reservas, ao extrair a informação e incluí-la no SEI, economizando diligências e tempo.
- **Ponto Crítico na tarefa 5:** O cadastro da viagem no SCDP exige a apresentação dos anexos obrigatórios, juntamente com o preenchimento manual das informações. Logo, os arquivos produzidos no processo do SEI são salvos em formato PDF para uma pasta da rede e, na sequência, carregados para o sistema SCDP, na parte de anexos. Após isso, a viagem no SCDP é encaminhada para aprovação das outras instâncias. Se houvesse integração entre os sistemas, os documentos produzidos e anexados no SEI, poderiam ser exportados diretamente para o SCDP, simplificando o procedimento, em parte.
- **Ponto Crítico na tarefa 6:** Posteriormente à realização da viagem, o servidor tem a obrigatoriedade de prestar contas, no prazo de cinco dias, contados a partir da data de retorno. A exigência legal aplica-se tanto para os afastamentos com recebimento de diárias e passagens, quanto para aqueles em que as despesas são arcadas integralmente pelo servidor. Decorrido este prazo, o SCDP envia e-mail automático ao servidor informando a pendência constante no sistema. Observa-se que apesar de haver a

obrigatoriedade da lei, os atrasos no encaminhamento da documentação é mais regra do que exceção neste *Campus*. Incluem-se nesses casos o envio de documentação incompleta, ilegível e com conteúdo parcial. Desta forma, o desrespeito à legislação novamente ocasiona atraso para conclusão do feito.

- **Ponto Crítico nas tarefas 7 e 8 (Requerimento para uso de veículo particular- Figura 12) :** O procedimento para este pedido consiste em exigência da DIRPLAD, como meio de resguardar a Administração em relação a futuras solicitações de reembolso de despesas ou restituição de eventuais acidentes de trânsito, multas e demais despesas decorrentes do deslocamento. Este formulário ainda não apresenta substituto no SEI, sendo assim, o servidor necessita imprimir-lo, assinar e enviar fisicamente para cada setor mencionado no documento, gerando atraso na entrega da documentação ao setor de cadastro da viagem. Com efeito, não há cabimento a demanda ser efetivada em sua maioria pelo sistema, e um único documento ainda ser impresso.
- **Ponto Crítico nas tarefas 9 e 10 (Agendamento de veículo oficial- Figura 13):** Conforme já mencionado, os veículos oficiais são agendados e reservados pelo SIORG, posto que o sistema permite a gestão e controle da frota no *campus*. Entretanto, destaca-se que a ausência de integração com o SEI ocasiona tarefas extras no afastamento a serviço, pois o servidor necessita salvar a tela de reserva do carro e na sequência, anexar no processo do SEI. Além disso, ao esmiuçar o procedimento no setor encarregado (DESEG), constatou-se que apesar de o procedimento encontrar-se atualmente informatizado, ainda é necessária a impressão dos documentos: Autorização para direção de veículo oficial (caso seja motorista eventual- preenchido antes da viagem) e Diário de bordo (preenchido ao final da viagem). Resta evidente a incongruência do procedimento total, sendo necessária a aplicação da gestão de processos.
- **Ponto Crítico na tarefa 15 (Aquisição de passagens rodoviárias por contrato - Figura 14):** A comunicação do GADIR com a empresa selecionada para aquisição de passagens rodoviárias é realizada mediante correio eletrônico. O procedimento é realizado externamente ao SEI e informado no SCDP pelo proponente, no momento do cadastro. Tais tarefas poderiam ser realizadas pelo SEI, pois é possível cadastrar a empresa como usuário externo, permitindo que a comunicação fique registrada integralmente no processo de afastamento.
- **Aquisição de passagens rodoviárias/aéreas (restituição)- Figura 15:** Verificando o procedimento em questão, nota-se que não há possibilidade de reduzir tarefas, visto que

não é permitido alterar as etapas do fluxo do SCDP. Caso houvesse a integração entre o SEI e o SCDP, já mencionada, seria possível a supressão de etapas no processo.

- **Ponto Crítico na tarefa 12 (Aquisição de Passagens aéreas(agenciamento)- Figura 16):** A tramitação desta tarefa sucede, de modo concomitante, no SCDP e na *WTS CORPORATE*. Essa modalidade de compra, por agenciamento, acresce etapas ao processo de diárias e passagens, visto que a cotação e reserva dos bilhetes deve ser efetivada no sistema próprio da agência. Todavia, evidencia-se que tais recursos estão disponíveis no SCDP, pois são utilizados da mesma forma na modalidade de compra direta.
- **Ponto Crítico na tarefa 13 (Prestação de contas de viagem (SEI e SCDP) - Figura 17):** A prestação de contas compreende atividade descomplicada do processo do SCDP. Entretanto, o grande volume de prestações de contas atrasadas no setor indica que tal tópico permanece ambíguo, seja em relação ao prazo ou acerca da documentação exigida.

5.6 COMPOSIÇÃO DA ANÁLISE DO PROCESSO – AFASTAMENTOS NACIONAIS

Título do Processo de Trabalho: Afastamento no país (Nacionais)

Objetivo: Registro da viagem no sistema nacional (SCDP) e viabilização de diárias para afastamentos a serviço, aquisição de passagens aéreas e/ou rodoviárias, utilização de veículo oficial ou particular.

Público Alvo/Clientes usuários: servidores e colaboradores técnicos da UTFPR

Produto gerado: Afastamento no país *To Be*

Melhorias por tarefa, indicadas no Modelo *To Be*, representadas com sinalizador verde conforme Figura 18:

- **Melhorias por tarefa 1:** Após o Despacho do diretor de área no processo de afastamento, a demanda segue para o Responsável pelo SCDP no setor, que ficará responsável pelo cadastro da viagem no SCDP. Desta forma, quando o processo não tramita pelo Gabinete da Direção há redução do tempo do processo. Isso se dá por causa da necessidade de realização de análise do processo novamente, e a inclusão de outro despacho, no caso do diretor-geral. Destaca-se que estas etapas podem ser dispensadas para eficiência do trâmite.
- **Melhorias por tarefa 2 e 3:** Na proposta, a diretoria de área exerce o papel de Proponente no SCDP, conforme atribuições do cargo, fato que reduz o tempo total do processo. Assim, a PCDP seria analisada pelo diretor-geral somente como ordenador de despesas.
- **Melhorias por tarefa 4:** Considerando a integração entre os sistemas SEI e SCDP, a tarefa de gerar o PDF de todos os documentos do afastamento do SEI, salvar em pasta e anexar ao sistema do SCDP, na PCDP, poderá ser suprimida. Visto que ao relacionar o cadastro do SCDP com o processo do SEI, as informações da viagem seriam automaticamente alimentadas, indicando a importância do preenchimento correto do projeto de viagem. Atualmente, essa etapa é realizada manualmente pelo Solicitante de viagem.
- **Melhorias por tarefa 5:** As providências referentes aos meios de transporte utilizados na viagem podem ser feitos integralmente pelo SCDP, carecendo de ajustes no sistema para atender alguns aspectos.
 - **No caso do veículo particular,** o formulário impresso -Requerimento para uso de veículo particular, pode ser incluído como formulário do SEI, com as mesmas características e exigências.

- **Para a utilização de veículos oficiais**, a adaptação exigirá integração entre os sistemas SEI e SIORG. Isso ocorre porque todo o procedimento de agendamento da frota de veículos da instituição é realizado no SIORG.
- **A aquisição de passagens rodoviárias** também pode ocorrer pelo SEI, mediante liberação de acesso ao usuário externo à empresa de transportes, ou pelo SCDP, em relação ao agenciamento. Da mesma forma, a compra de passagens aéreas seria simplificada se ocorresse pelo SCDP integralmente.
- **Etapas eliminadas no Modelo As Is:** 1. Documento: Declaração de uso de veículo próprio (Servidor); 2. Analisa as informações e encaminha para deliberação do DIRGE-LD (GADIR); 3. Retorno do processo para ajustes (Chefia Imediata); 4. Emite despacho e retorna para GADIR-LD (DIRGE); 5. Salvar os documentos em pasta interna (GADIR); 6. Veículo Oficial; 7. Veículo Particular; 8. Passagens aéreas; 9. Passagens Rodoviárias (GADIR); 10. E-mail informando cadastro da viagem (GADIR);
- **Etapas modificadas no Modelo As Is:** “Cadastro da viagem no SCDP”, “Analisa o cadastro de informações e aprova”; “Retorna o processo SEI ao requerente”; “Confere as informações e documentos apresentados”; “Lançar prestação de contas no SCDP e anexar documentos”; “Conclui processo no SEI”; “Aprova a prestação de contas”.
- **Etapas que podem ser automatizadas no Modelo As Is:** Tarefa “Salvar os documentos em pasta interna”; Tarefa “Passagens Rodoviárias”; Tarefa “Passagens aéreas”; Tarefa “Veículo Particular”; Subprocesso “Veículo Oficial”;
- **Etapas incluídas no Modelo To Be:** Tarefas do Responsável pelo SCDP
- **Processo automatizado:** TOTAL PARCIAL
- **Legislação com sugestão de alteração:** Não
- **Gargalos:**

De acordo com a análise, é possível identificar que persiste uma cultura organizacional de desconsideração às normas e orientações do departamento. No início da implementação do SEI, as dúvidas de procedimentos poderiam ser relevadas, devido ao período de adaptação ao novo sistema. Entretanto, foi diagnosticado que, antes mesmo do advento do SEI, o preenchimento do formulário e tramitação incorretos já eram práticas comuns. Além disso, os prazos estabelecidos pelo gabinete para solicitação das diárias e prestação de contas não são atendidos, de modo geral.

Cabe destacar a importância dos prazos, posto que a viabilização de diárias e aquisição de passagens rodoviárias e aéreas dependem também de diligências de outros setores/empresas, como por exemplo: remanejamento de recursos (SIORG), realização/reforço de empenho (SIORG, SEI, SCDP), aumento do teto orçamentário (SCDP), aprovação do Proponente e Ordenador de despesas (SCDP), cotação e compra de passagens aéreas (WTS, SCDP, SIORG), entre outros.

Sendo assim, é essencial encaminhar o pedido com antecedência e contendo o mínimo de dados necessários para o deslinde do processo, sem prejuízos ou atrasos.

Em relação ao gargalo-sistemas, constata-se que a integração entre os sistemas SEI e SCDP, contribuiria significativamente com a redução do tempo total da demanda, bem como dispensaria a aprovação do pedido mais de uma vez, como ocorre atualmente.

Considerações Finais: Em resumo, a existência de um servidor responsável pelo SCDP em cada diretoria auxilia na agilidade dos procedimentos, tanto na questão da proximidade física com o servidor/viajante, contribuindo com as dúvidas no preenchimento, quanto na redução de etapas de modo geral. Ao delegar as atribuições do SCDP às diretorias, como ocorria antes no *Campus* Londrina, proporciona-se o compartilhamento do conhecimento do tramite operacional. Salienta-se que a legislação relacionada, bem como as particularidades do sistema exigem constante atualização do operador do sistema e, por isso mesmo, é interessante treinar servidores para a incumbência.

Atualmente, o EP elaborou e disponibilizou a Base de Conhecimento para os processos de Afastamento curta duração no país/Participação em evento. Do material produzido em março/2019, constata-se que na maioria dos *campi* há a figura do responsável pelo SCDP da área por encontrar-se previsto no documento (Anexo G). Identifica-se também que a demanda não necessita de despacho do diretor-geral, motivo pelo qual tal etapa pode ser suprimida, sem prejuízo do andamento do processo.

5.7 MODELAGEM AS IS DOS AFASTAMENTOS INTERNACIONAIS –ANTES DA VIAGEM

Os afastamentos internacionais apresentam cadastro no SCDP semelhante ao cadastro das viagens nacionais no que tange ao proposto e roteiro. Entretanto, a legislação relacionada exige o cumprimento de requisitos específicos para estes casos.

Com isso, é obrigatório informar no registro a nomeação/designação do Proposto, o enquadramento legal quanto ao ônus do afastamento a serviço, o tempo de afastamento a moda utilizada para o pagamento da diária e a classe de diárias.

Em relação ao ônus, de acordo com itens I e II do artigo 1º do Decreto nº 91.800/1985 e quadro 12, poderá ser de três tipos: com ônus, com ônus limitado ou sem ônus.

Além disso, o Decreto nº 1.387, de 1995, em seu art. 3º, estabelece que a autorização deverá ser publicada no Diário Oficial da União, até a data do início da viagem ou de sua prorrogação, com as informações da viagem, tais como: indicação do nome do servidor, cargo, órgão ou entidade de origem, finalidade resumida da missão, país de destino, período e tipo do afastamento. Vale destacar que o servidor não pode ausentar-se do país antes da publicação no DOU.

O fluxo do processo no SEI assemelha-se o do afastamento no país, com o acréscimo de algumas etapas e documentos extras. Além disso, não há alteração no modo de operação caso o interessado seja docente ou técnico administrativo.

5.8 MODELAGEM AS IS DOS AFASTAMENTOS INTERNACIONAIS - APÓS A VIAGEM

Na fase de prestação de contas, o requisitante deverá inserir os documentos comprobatórios, já mencionados, no processo do SEI que originou a viagem. Na sequência, encaminhará ao GADIR-LD (ou DIRPPG-LD) para conferência das informações.

Caso ocorra alguma alteração na viagem, que implique em alteração do cadastro no SCDP e/ou recebimento de diárias, a PCDP será complementada e passará pela aprovação do proponente novamente, e se necessário, enviado ao DEOFI-LD para pagamento ou devolução de valores.

Conforme art. 16 do Decreto nº 91.800, de 18 de outubro de 1985, o prazo para prestação de contas é de no máximo de cinco dias, contados do retorno da viagem. Logo, deverá apresentar original ou segunda via dos canhotos dos cartões de embarque, ou recibo do passageiro obtido quando da realização do *check in* via internet, ou declaração fornecida pela empresa de transporte.

Em caso de viagens ao exterior, com ônus ou com ônus limitado, o servidor ficará obrigado, dentro do prazo de trinta dias, contado da data do término do afastamento do País, a apresentar relatório circunstanciado das atividades exercidas no exterior.

5.9 COMPOSIÇÃO DA ANÁLISE DO PROCESSO – AFASTAMENTOS INTERNACIONAIS

Título do Processo de Trabalho: Afastamento do país (Internacionais)

Objetivo: Registro da viagem no sistema nacional (SCDP) e viabilização de diárias para afastamentos a serviço.

Público Alvo/Cientes usuários: servidores e colaboradores técnicos da UTFPR

Produto gerado: Afastamento do país *To Be*

Pontos Críticos (pontos fracos) por tarefa no Modelo As Is conforme Figura20:

- **Ponto Crítico na tarefa 14 e 15:** O proposto apresenta dificuldades no momento de iniciar o processo no SEI, inserir o formulário de Afastamento do País e anexar a documentação necessária. Da mesma forma que ocorre com os afastamentos nacionais, o servidor preenche de modo incompleto os documentos, assina o documento e encaminha para a chefia imediata.

Por sua vez, a chefia imediata não confere as informações exigidas e encaminha para a diretoria de área.

Observações: Destaca-se haver diferenciação no procedimento adotado pelo GADIR-LD, com aquele descrito na base de conhecimento, elaborado pelo escritório de processos. Infelizmente, em algumas situações a inconsistência de informações e documentos passam despercebidos. Entretanto, quando o processo finalmente é recebido no gabinete, e após ser constatada a necessidade de correções, o pedido retorna ao servidor para correções. Isso gera atraso, pois o trabalho tem que ser refeito e aprovado novamente pelas instâncias superiores.

- **Ponto Crítico na tarefa 16:** Posteriormente à realização da viagem, o servidor tem a obrigatoriedade de prestar contas, no prazo de cinco dias, contados a partir da data de retorno. A exigência legal aplica-se tanto para os afastamentos com recebimento de diárias e passagens, quanto para aqueles em que as despesas são arcadas integralmente pelo servidor. Decorrido este prazo, o SCDP envia e-mail automático ao servidor informando a pendência constante no sistema. Observa-se que apesar de haver a obrigatoriedade da lei, os atrasos no encaminhamento da documentação é mais regra do que exceção, neste *Campus*. Incluem-se nesses casos o envio de documentação incompleta, ilegível e com conteúdo parcial.

5.11 COMPOSIÇÃO DA ANÁLISE DO PROCESSO – AFASTAMENTOS INTERNACIONAIS

Título do Processo de Trabalho: Afastamento do país (Internacionais)

Objetivo: Registro da viagem no sistema nacional (SCDP) e viabilização de diárias para afastamentos a serviço.

Público Alvo/Clientes usuários: servidores e colaboradores técnicos da UTFPR

Produto gerado: Afastamento do país *To Be*

Melhorias por tarefa, indicadas no Modelo *To Be*, representadas com sinalizador verde conforme Figura 20:

- **Melhorias por tarefa 6:** Em relação aos afastamentos do país, a legislação aplicável exige a obediência de alguns requisitos específicos. Dentre eles está a publicação do período de afastamento em Diário Oficial da União. Assim, o processo do SEI necessita percorrer necessariamente o gabinete da Direção-Geral do *campus*, para conferência da documentação e emissão de despacho do Diretor-Geral. Nestas demandas, considerando que o processo necessariamente tramitará pelo gabinete, não necessitaria ser cadastrado pelo Responsável pelo SCDP da área. Desta forma, para os afastamentos do país, a proposta consiste na centralização destas solicitações no GADIR, como já é realizada pelo *Campus Londrina* (Figura 20).
- **Melhorias por tarefa 7:** Tendo em vista a integração entre os sistemas, a etapa de cadastramento da viagem no SCDP, seria efetivada automaticamente. As informações e anexos produzidos no SEI podem ser importados, gerando economia de tempo e diligências.
- **Etapas eliminadas no Modelo *As Is*:** Nenhuma
- **Etapas modificadas no Modelo *As Is*:** Nenhuma
- **Etapas que podem ser automatizadas no Modelo *As Is*:** Tarefa “Salva documentos em pasta interna”; Tarefa “Registra Viagem SCDP”; Tarefa “Anexar autorização PCDP ao Processo”; Tarefa “Registrar no SCDP (prestação de contas)”.
- **Etapas incluídas no Modelo *To Be*:** Nenhuma
- **Processo automatizado:** () TOTAL (X) PARCIAL
- **Legislação com sugestão de alteração:** Não

- **Gargalos:**

Conforme a análise foi identificado que os gargalos presentes nos afastamentos nacionais também existem nos afastamentos internacionais, tais como fatores organizacionais e restrição dos sistemas. No caso das viagens internacionais, a questão do prazo e conformidade dos documentos tem repercussões maiores. A demanda necessita chegar ao gabinete com 45 (quarenta e cinco) dias de antecedência do afastamento, pois o período de afastamento e o motivo da viagem são publicados no Diário Oficial da União, pelo Gabinete da Reitoria. Assim, respeitar o prazo é imprescindível para não haver prejuízo para o servidor, posto que somente poderá afastar-se do país após a publicação da autorização.

Do mesmo modo, estes tipos de processos também dependem da atuação de outros setores para o encaminhamento da viagem, conforme descrito nas viagens nacionais.

No que consiste ao gargalo-sistemas, constata-se que a integração entre os sistemas SEI e SCDP representa atualmente uma restrição externa, pois envolve questões operacionais técnicas, entretanto caso seja efetivada, traria muitas contribuições para os envolvidos.

Considerações Finais: Em suma, apesar dos servidores encontrarem dificuldades no preenchimento, produção de documentos e assinaturas (Pontos Críticos 14 a 16), as principais dúvidas podem ser sanadas por meio da base de conhecimento (Anexo H), associada ao processo do SEI. Apesar de haver diferenças de tramitação entre o roteiro adotado no *Campus Londrina* e o descrito pelo EP, as responsabilidades de cada setor estão descritas de forma clara.

Quanto as demais etapas do mapeamento, não se observa possibilidade de supressão de tarefas nas instâncias superiores, posto que as atribuições já se encontram bem estabelecidas e adequadas aos cargos e funções. As tarefas desempenhadas pelas unidades GABIR, REITORIA, DIRGEP, COGERH/ASDAP, permaneceram as mesmas descritas na base de conhecimento.

5.12 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Segundo Malheiros e Rocha (2014, p.232), “gestão de desempenho é o processo de acompanhamento das atividades de uma organização nos níveis individual, departamental e geral”. Quando houver necessidade, a intervenção será autorizada em prol dos resultados planejados.

O objetivo da medição consiste em melhorar o desempenho na tramitação dos processos de afastamento a serviço. Diz respeito ao padrão de desempenho, o qual relaciona ao processo e suas atividades (processamento). Optou-se por este indicador, por proporcionar a medição no processo, diretamente relacionado ao conceito de eficiência (NOBLAT, 2015).

Observando os processos de afastamento, identificaram-se algumas tarefas que implicam no atraso da demanda total, bem como erros processuais que podem ser corrigidos se houver atenção das partes envolvidas. Assim, com base nestas questões, foram elaborados alguns indicadores que revelam estas questões:

- **Indicador de produtividade 1:** projeto de viagem preenchido corretamente e com informações completas;
- **Indicador de produtividade 2:** anexos completos e legíveis;
- **Indicador de produtividade 3:** assinatura/anuência da chefia imediata e diretoria de área;
- **Indicador de produtividade 4:** atendimento do prazo mínimo de antecedência para encaminhamento do pedido ao GADIR-LD
- **Indicador de produtividade 5:** procedimento realizado antes da viagem
- **Indicador de produtividade 6:** proposto sem prestação de contas pendente (outra PCDP).
- **Indicador de produtividade 7:** prestação de contas realizada em até cinco dias
- **Indicador de produtividade 8:** documentação correta para prestação de contas
- **Indicador de produtividade 9:** não excede tempo médio de processo

Traçados os indicadores a serem aplicados, cabe ajustá-los ao estudo de caso. Logo, para as viagens nacionais, considerou-se os processos no SEI similares, relacionados a esta finalidade, já que não há um único processo padrão:

- **Geral: Diárias e Emissão de Passagens,**
- **Geral: Projeto de viagem,**
- **Pessoal: Afastamento curta duração no País / Participação Evento,**
- **Geral: Congressos. Conferências. Seminários. Simpósios. Encontros. Convenções. Ciclos de Palestras.**

Salienta-se que o tipo de processo **Geral: Projeto de viagem**, foi retirado do SEI recentemente (2019), posto que o EP ponderou enquadrar estas demandas a outros tipos, que atendem a mesma finalidade. Para o estudo, considerando que não haverá diferenciação entre os processos, será mantida essa categoria para análise dos dados.

Em relação aos afastamentos do país, ressalta-se que, desde o início da implementação do sistema, o processo utilizado consistia no **Pessoal: Afastamento do País**.

Por fim, diante da existência de um tipo de processo denominado **Geral: Prestação de Contas de Viagem**, cuja aplicação cabe tanto aos afastamentos nacionais, quanto internacionais, os indicadores serão aplicados considerando tais particularidades de cada modalidade.

A apreciação foi realizada em 100 processos, do ano de 2018, os quais tramitaram no GADIR-LD. Dos processos analisados, foram desconsiderados aqueles cuja viagem foi cancelada ou arquivada (sem motivação por escrito). Outrossim, como os processos **Geral: Prestação de Contas de Viagem**, abordam somente as tarefas após a realização da viagem estes também foram retirados do estudo, pois os indicadores examinam o processo de modo integral.

Destaca-se que não foram utilizados os processos referentes ao ano de 2017(12 processos), por este período ser de transição entre os procedimentos e adaptação dos servidores à nova ferramenta de trabalho (SEI).

A partir do relatório emitido no SEI, elaborou-se uma planilha com as informações dos processos, desde a numeração até o setor de origem. Na sequência, os indicadores foram empregados conforme as informações contidas no formulário – Projeto de viagem, anexos, Despachos, Relatório de Viagem (Prestação de contas) e anexos. No que tange aos prazos, observou-se o histórico completo de cada processo, tendo como marcos temporais a data de recebimento no GADIR-LD. Logo, mesmo que o proposto tenha iniciado anteriormente o processo e anexado os documentos, a contagem do prazo de 15 dias, somente começa quando é recebido no GADIR-LD, regularmente instruído. Para a prestação de contas, o mesmo raciocínio foi aplicado.

Evidencia-se que o estudo decorreu desta forma considerando que não adianta o proposto realizar as tarefas e não tramitar o processo, bem como enviar informações incompletas e incorretas para tentar agilizar o procedimento. Enquanto não atender os requisitos legais, não será possível o encaminhamento do processo no SCDP, antes e

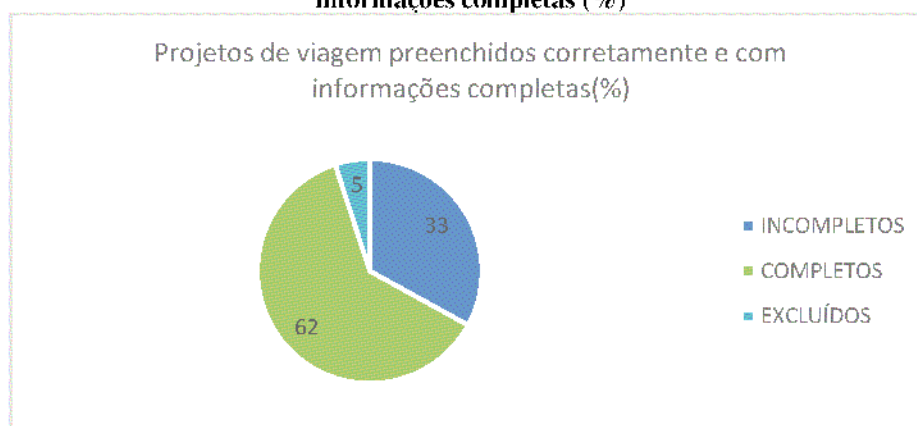
depois da viagem. O SCDP apresenta tramitação única, com informações precisas e obrigatórias, não permitindo a reabertura da PCDP após seu encerramento.

Sobre a escala de cores utilizadas, quando a quantidade de processos irregulares ultrapassa a metade da analisada, a cor do gráfico será alterada para vermelho, para enfatizar esse quesito.

- **Indicador de produtividade 1:** projeto de viagem preenchido corretamente e com informações completas;

De acordo com o Gráfico 1, é possível observar que a porcentagem de processos com projetos de viagens preenchidos completamente apesar de ser maior que os incompletos, ainda reflete a cultura organizacional do órgão. O formulário do SEI está completo com as informações a serem apresentadas, devendo o proposto completar os espaços indicados.

Gráfico 1 - Indicador de produtividade 1 - Projetos de viagem preenchidos corretamente e com informações completas (%)



Fonte: Elaborado pela autora a partir das informações coletadas pelo SEI.

Vale destacar também que as seções apresentam explicação clara e objetiva, com observações em cada campo, por exemplo, Finalidade / Motivo do afastamento, Local e Período de afastamento, Taxa de Inscrição, em caso de recebimento de diária e/ou passagem preencher o detalhamento da viagem, justificativa do servidor para afastamento etc.

Estas informações são as mesmas contidas no formulário de desenvolvimento de recursos humanos, em papel, utilizado pelo *campus* antes do advento do SEI.

- **Indicador de produtividade 2:** anexos completos e legíveis;

No gráfico 2, pode-se observar que a maioria dos propostos encaminha os anexos corretos e de modo legível. Entretanto, o correto seria que 100% dos servidores cumprissem as exigências. Obviamente, a proposta visa adequar esse quesito, pois todos os processos necessitam estar com a documentação completa.

Além disso, como o SCDP não apresenta integração com o SEL, local onde são produzidos os documentos, as informações são alimentadas manualmente. Cabe ressaltar que a exigência de anexos na PCDP serve de comprovação da destinação dos recursos, caso ocorram eventuais auditorias.

Gráfico 2 - Indicador de produtividade 2- anexos completos e legíveis



Fonte: Elaborado pela autora a partir das informações coletadas pelo SEL.

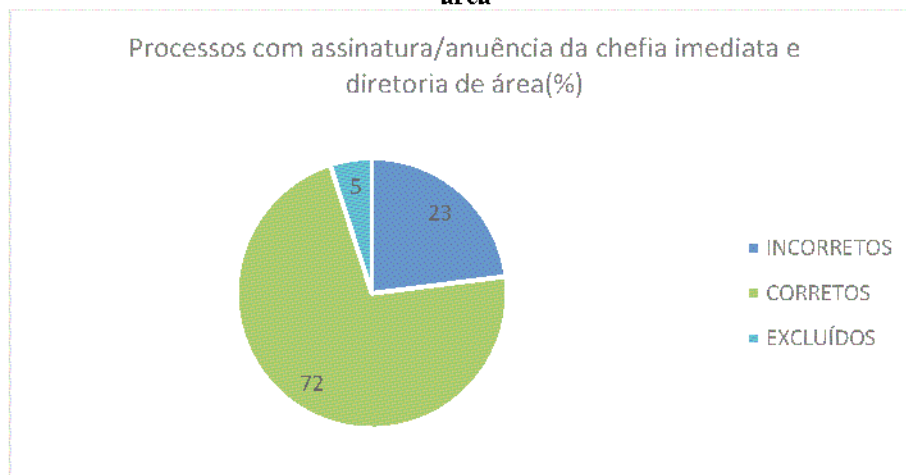
Apesar de o servidor público ter fé pública, as normas relacionadas aos afastamentos a serviço especificam o cumprimento destes requisitos.

- **Indicador de produtividade 3:** assinatura/anuência da chefia imediata e diretoria de área;

Conforme os dados contidos no gráfico 3, algumas demandas chegam ao GADIR, sem a ciência da chefia imediata ou até mesmo da diretoria de área. Evidencia-se aqui o desconhecimento de alguns servidores, no tocante ao organograma da instituição, bem como às normas federais.

O proposto não pode ausentar-se do trabalho sem motivação. Logo, deve justificar sua ausência, informando na ficha frequência qual a motivação. Tais precauções são essenciais, especialmente quando houver a necessidade de substituição ou reposição de aulas.

Gráfico 3 - Indicador de produtividade 3: assinatura/anuência da chefia imediata e diretoria de área



Fonte: Elaborado pela autora a partir das informações coletadas pelo SEI.

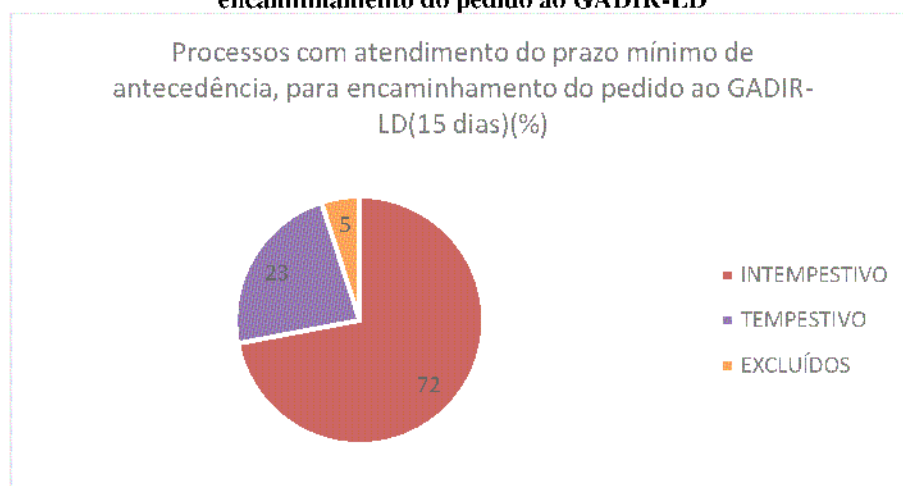
A tramitação correta é imprescindível para ciência e conhecimento também da diretoria de área.

- **Indicador de produtividade 4:** atendimento do prazo mínimo de antecedência, para encaminhamento do pedido ao GADIR-LD;

De acordo com o gráfico 4, verifica-se que 72% dos processos não respeitam o prazo mínimo de antecedência exigido pelo setor de 15 dias.

Ressalta-se que conforme já mencionado, a tramitação de afastamentos a serviço exige a participação de diversos setores e aprovadores, e nos casos de aquisição de passagens rodoviárias, da empresa de transportes, e aéreas, da agência de turismo.

Gráfico 4 - Indicador de produtividade 4 - atendimento do prazo mínimo de antecedência, para encaminhamento do pedido ao GADIR-LD



Fonte: Elaborado pela autora a partir das informações coletadas pelo SEI.

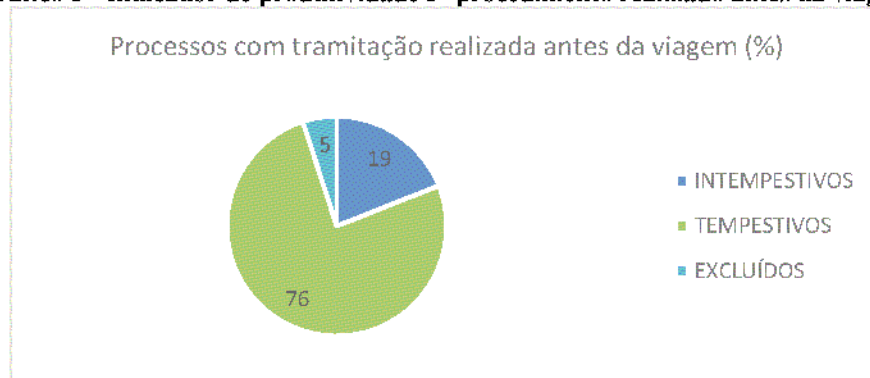
Com isso, para que não ocorra prejuízo do processo, é exigido um tempo mínimo razoável para viabilizar as diárias e passagens. Além disso, o SCDP, utilizado nacionalmente por todos órgãos federais, por vezes apresenta instabilidade, o que prejudica o cadastramento da PCDP.

- **Indicador de produtividade 5:** procedimento realizado antes da viagem;

O gráfico 5 indica que 19% dos servidores iniciam o processo de afastamento após a viagem. Infelizmente, tal prática ainda permanece na cultura organizacional.

A conduta é prejudicial ao servidor e à administração, principalmente caso ocorram imprevistos no deslocamento. O procedimento busca também assegurar ambas as partes juridicamente.

Gráfico 5 - Indicador de produtividade 5- procedimento realizado antes da viagem



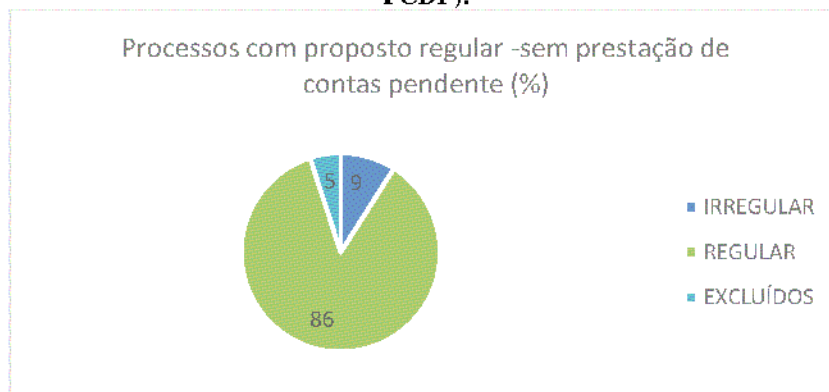
Fonte: Elaborado pela autora a partir das informações coletadas pelo SEI.

Dos processos analisados, os processos que foram considerados tempestivos são os iniciados até um dia antes da viagem a ser realizada. Nos demais casos, enquadraram-se em intempestivos.

- **Indicador de produtividade 6:** proposto sem prestação de contas pendente (outra PCDP);

Nas PCDPs em que o proposto está irregular, ou seja, não realizou a prestação de contas de alguma viagem, o SCDP bloqueia o encaminhamento de novos cadastros. Isso ocorre diante da obrigatoriedade da apresentação da documentação após a viagem, que dita as etapas do sistema (Gráfico 6).

Gráfico 6 - Indicador de produtividade 6-proposto sem prestação de contas pendente (outra PCDP).

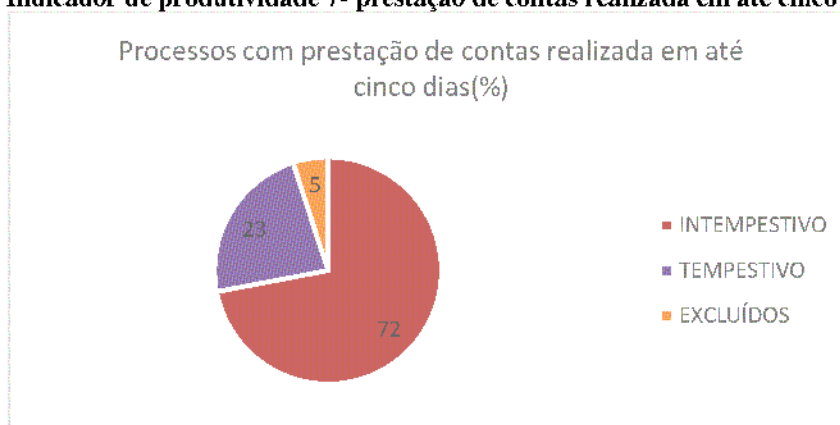


Fonte: Elaborado pela autora a partir das informações coletadas pelo SEI.

Destaca-se que por mais que a viagem não tenha ônus para a instituição, o proposto deve apresentar a documentação correlata no prazo legal, em obediência à Constituição Federal 1988, Art. 70, Parágrafo Único; Dec. 5.992/2006, Art. 7º; Port. 249/2012, Art. 15 – MP; Lei 8.429/1992, Art. 11; Dec-Lei 200/1967, Art. 84; Lei 8.443/1992, Art. 8º - TCU; Acórdão TCU 1151/2007 – Plenário; Acórdão TCU 6078/2009 – 2ª Câmara; Acórdão TCU 2797/2010 – Segunda Câmara; Acórdão TCU 1287/2010 – 1ª Câmara; Acórdão TCU 3495/2008 – 2ª Câmara.

- **Indicador de produtividade 7:** prestação de contas realizada em até cinco dias; O indicador de produtividade 7 aponta que 72% dos processos são intempestivos, seja por causa da inércia do proposto ou atraso no repasse de recursos (gráfico 7).

Gráfico 7 - Indicador de produtividade 7- prestação de contas realizada em até cinco dias



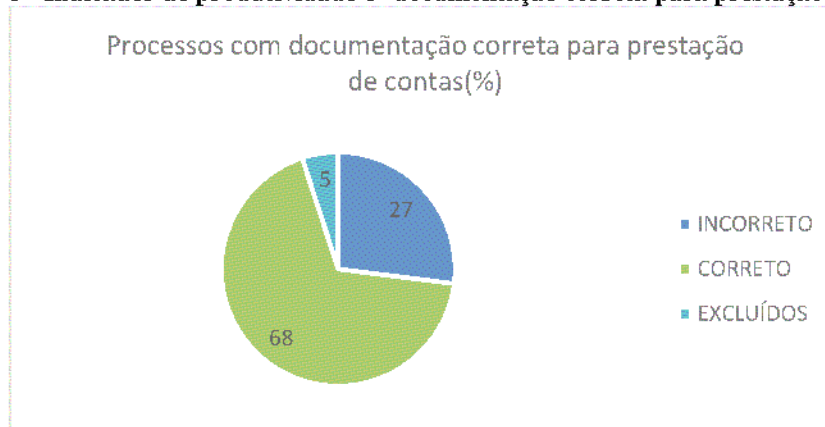
Fonte: Elaborado pela autora a partir das informações coletadas pelo SEI.

Nesta análise, o encaminhamento parcial da documentação não foi considerado, posto que a prestação de contas é realizada somente uma vez, em ato único. O Solicitante

de viagem só poderá dar andamento com a documentação completa. Então, na PCDP, por mais que sejam anexados alguns itens, constará no sistema como “Prestação de contas em cadastramento”, não interrompendo o prazo (5 dias).

- **Indicador de produtividade 8:** documentação correta para prestação de contas; Conforme o gráfico 8, 68% dos processos apresentam a documentação correta para a prestação de contas no SCDP.

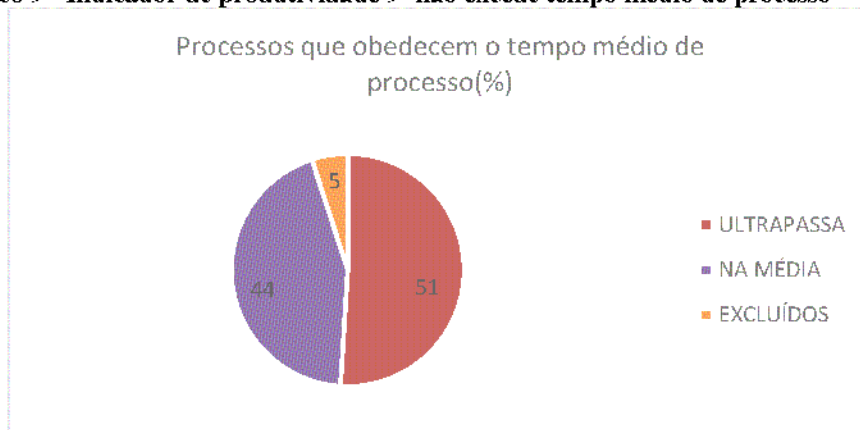
Gráfico 8 - Indicador de produtividade 8- documentação correta para prestação de contas



Fonte: Elaborado pela autora a partir das informações coletadas pelo SEI.

Documentos com partes faltantes, ilegíveis ou incompletos são enviados por e-mail ou incluídos no processo SEI. O setor exige que o proposto apresente novamente os documentos, posto que estes serão incluídos na PCDP. Conforme já mencionado, a documentação incompleta não é o suficiente para finalizar a viagem.

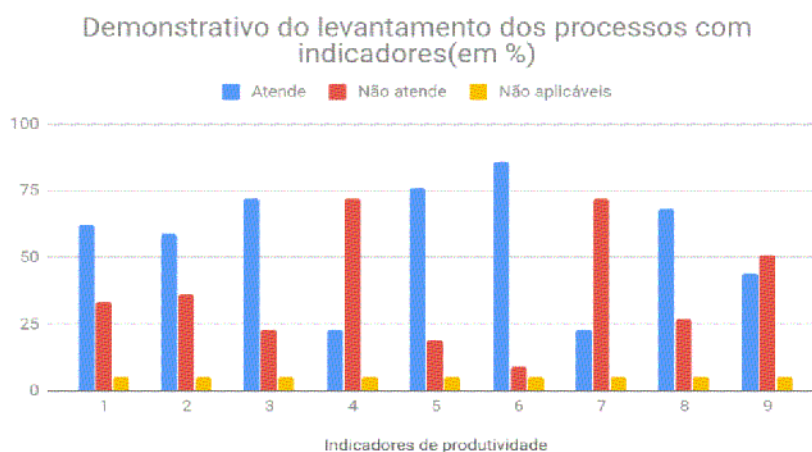
- **Indicador de produtividade 9:** não excede tempo médio de processo; O indicador 9 retrata o tempo de duração do processo, considerando a data de início a abertura do processo e a data de fim, a conclusão do processo. Observa-se que 51% dos processos ultrapassam o tempo médio de duração.

Gráfico 9 - Indicador de produtividade 9- não excede tempo médio de processo

Fonte: Elaborado pela autora a partir das informações coletadas pelo SEI.

Apesar do gráfico 9, representar que 51% dos processos ultrapassam o tempo médio, é necessário ter cautela na interpretação destas informações. Deve-se considerar ponderar alguns fatores externos, que prejudicam o processo, sem interferência do proposto. Por exemplo, enquanto não houver o repasse de recursos para o pagamento das diárias e passagens, os processos do SEI e do SCDP permanecem abertos, sem que haja movimentação. Logo, por mais que tenha atendido aos indicadores mencionados, poderá chegar na etapa de prestação de contas com atraso.

Estão consolidados no gráfico 10, os resultados dos indicadores aplicados ao estudo, de modo a facilitar os resultados obtidos. Já analisados individualmente neste capítulo.

Gráfico 10 - Relação dos Indicadores de produtividade 1 a 9

Fonte: Elaborado pela autora a partir das informações coletadas pelo SEI.

Salienta-se que, por não ser objetivo principal deste trabalho, o tema não teve o aprofundamento necessário para aprofundar as questões em termos de cultura organizacional. Os números reafirmam as dificuldades por parte dos servidores neste assunto.

Assim, estas informações dos indicadores de produtividade, aliadas as modelagens *As Is* e *To Be*, reafirmam a necessidade de alinhamento dos setores e revisão das atividades.

5.13 ANÁLISE DO PROCESSO

Após a coleta de dados e mapeamento dos processos *As Is* e *To Be* dos afastamentos do país e no país, foi possível analisar de forma mais clara os gargalos e melhorias a serem implementadas.

PROPOSIÇÕES DE MELHORIAS

Considerando a revisão bibliográfica e os resultados do estudo de caso, são propostas a seguir as contribuições para a melhoria da gestão de processos no setor selecionado.

Proposição 1: O processo de concessão de diárias e passagens necessita ser realmente formalizado para que toda e qualquer alteração no projeto de viagem seja registrada e de fácil acesso. O que se percebe hoje é uma formalização na teoria, não na prática. Assim, existe a necessidade de haver comprometimento entre as atividades e interação entre os envolvidos. Diante da existência de sistemas, como o SEI e SCDP, que concentram determinadas etapas, é possível que a instituição utilize de modo eficaz estas ferramentas. Para tanto existe a necessidade de alinhamento entre as unidades a fim de alcançar o melhor desempenho nas atividades.

Proposição 2: A documentação referente a diárias e passagens necessita ser preenchida corretamente em todos os campos, pelo servidor e pela chefia, para não faltar informações no momento do cadastro no sistema. Esta documentação também precisa ser de fácil visualização e compreensão.

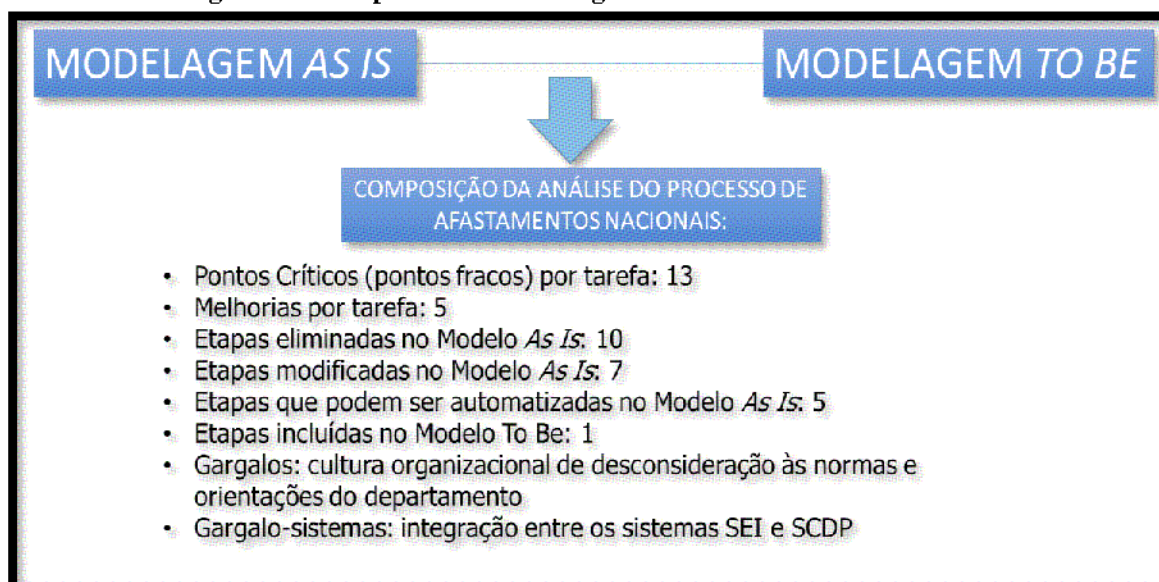
Proposição 3: Embora existam orientações sobre os procedimentos, disponibilizados pelo setor por meio de manuais e orientações pelo broadcast da universidade, existe dificuldade dos interessados em obedecer aos prazos e na apresentação das informações, relacionadas à viagem. Salienta-se que os dados solicitados são fundamentais para a aprovação e andamento da PCDP. Entretanto, por desconhecimento ou falta de interesse do servidor, muitas das demandas continuam a chegar no gabinete sem informações básicas.

Estes são os principais desafios a serem superados pelo setor nos próximos anos. Como limitações da pesquisa, pode-se citar a necessidade de entendimento que o procedimento é sistêmico e não meramente departamental, sendo que o SEI e o SCDP são sistemas essenciais e estratégicos para a organização.

5.14 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE AS MODELAGENS AS IS E TO BE

Nesta secção é realizada uma comparação entre as modelagens estudadas. A seguir, na figura 21, observa-se o comparativo das modelagens *as is* e *to be* dos afastamentos nacionais.

Figura 21 - Comparativo de modelagens *as is* e *to be* – afastamentos nacionais

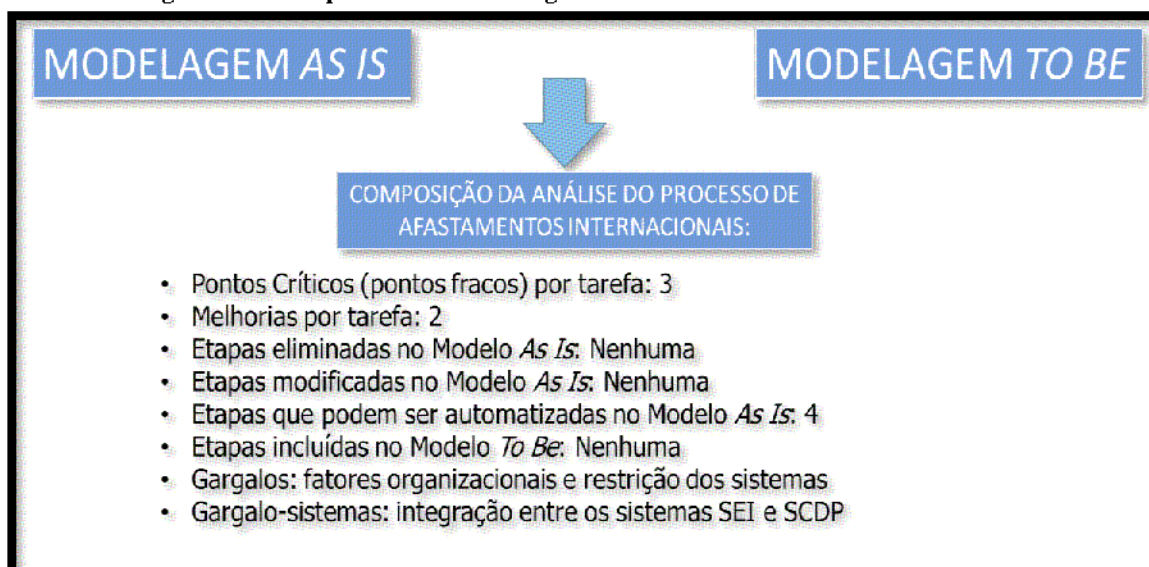


Fonte: autoria própria (2019)

A partir da comparação das modelagens de antes e depois da aplicação da gestão de processos, neste tipo de afastamento, foi possível constatar pontos críticos e possibilidades de melhorias, bem como diagnosticar os gargalos destes procedimentos. Essa constatação decorre da diagramação das etapas, setores envolvidos e sistemas, posto que desta forma, pode-se visualizar o processo como um todo.

No mesmo sentido, na figura 22, da análise pormenorizada das tarefas dos processos de afastamentos internacionais, identificaram-se possíveis contribuições em termos de redução de tempo dos processos.

Figura 22 - Comparativo de modelagens *as is* e *to be* – afastamentos internacionais



Fonte: autoria própria (2019)

De modo geral, os benefícios apresentados para as viagens nacionais são superiores em relação às internacionais, posto que neste último existe um maior delineamento do trâmite, conforme legislação correlata e atribuições dos agentes.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo será apresentado o fechamento da pesquisa, tendo deste modo relatado as considerações finais, conclusões e as sugestões para futuros estudos sobre a temática.

Este trabalho teve como objetivo principal analisar, por meio do mapeamento de processos, os procedimentos relacionados às viagens corporativas nacionais e internacionais dos servidores da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – *Campus* Londrina, abrangendo os sistemas SEI e SCDP. De modo complementar, buscou escrever e representar a situação atual do processo (*As Is*) com base nos elementos da notação BPMN, bem como dos subprocessos decorrentes das viagens corporativas, abordando procedimentos de alguns setores, identificar gargalos na execução do processo, propor um conjunto de indicadores de desempenho, de modo a auxiliar o exame das questões apontadas e propor ações de melhoria e o redesenho do processo (*To Be*).

Por meio da revisão da literatura, buscou-se identificar os conceitos fundamentais e elementos da gestão de processos para a evolução do desempenho organizacional, inclusive quando se considerar os afastamentos a serviço. Foram tratados também termos e etapas relacionadas aos processos SEI e SCDP, de modo a facilitar a explicação de seu desencadeamento. O percurso metodológico realizado proporcionou levantar o estado da arte da área temática abordada, investigar as etapas adotadas nos afastamentos a serviço e, de posse de dados específicos relativos à UTFPR - *Campus* Londrina, permitiu que as modelagens *As Is* e *To Be* fossem propostas.

O objetivo geral foi alcançado, uma vez que foi possível estabelecer modelos conceituais para cada modalidade de afastamento, demonstrados nas Figuras 19 e 21, que propõe uma sequência de etapas. Tais modelos conceituais possibilitaram a identificação de pontos passíveis de melhoria, com a indicação de quais etapas podem ser suprimidas, sem prejuízo do processo.

Os objetivos estabelecidos puderam ser atingidos e possibilitaram responder à questão de pesquisa, concluindo-se que estas demandas seguem um modelo adaptado a suas características e modo de organização.

O produto apresentado consiste na modelagem *As Is* e *To Be* dos afastamentos nacionais e internacionais dos servidores do *Campus* Londrina, retratando as etapas desde a abertura do processo até sua conclusão, nos sistemas SEI e SCDP. Por meio do estudo de caso,

identificou-se melhorias e correções no percurso, a partir dos gargalos. A aplicação dos indicadores de desempenho nas demandas relacionadas confirmou a necessidade de ajuste.

O trabalho descrito nos capítulos anteriores atingiu satisfatoriamente os objetivos propostos. No entanto, alguns comentários conclusivos sobre os resultados obtidos podem ser feitos para finalizar esta dissertação.

De acordo com a análise, é possível afirmar que persiste uma cultura organizacional de desconhecimento às normas e orientações do departamento. Cabe destacar a importância dos prazos, posto que a viabilização de diárias e aquisição de passagens rodoviárias e aéreas, depende também de diligências de outros setores/empresas, como por exemplo: remanejamento de recursos (SIORG), realização/reforço de empenho (SIORG, SEI, SCDP), aumento do teto orçamentário (SCDP), aprovação do Proponente e Ordenador de despesas (SCDP), cotação e compra de passagens aéreas (WTS, SCDP, SIORG), entre outros. Sendo assim, é essencial encaminhar o pedido com antecedência e contendo o mínimo de dados necessários para o deslinde do processo, sem prejuízos ou atrasos.

Sobre a questão de pesquisa, “Como aperfeiçoar a tramitação das viagens nacionais e internacionais dos servidores do Campus Londrina, a partir da aplicação da gestão de processos, considerando os procedimentos no Sistema Eletrônico de Informações e no Sistema de Concessão de Diárias e Passagens?”, as proposições seguem na sequência.

Em relação ao gargalo-sistemas, constata-se que a integração entre os sistemas SEI e SCDP contribuiria significativamente com a redução do tempo total da demanda, bem como dispensaria a aprovação do pedido mais de uma vez, como ocorre atualmente. Representa uma restrição externa, pois envolve questões operacionais técnicas, entretanto caso seja efetivada, traria muitas contribuições para os envolvidos.

A existência de um servidor responsável pelo SCDP em cada diretoria auxiliará na agilidade dos procedimentos, tanto na questão da proximidade física com o servidor/viajante, contribuindo com as dúvidas no preenchimento, quanto na redução de etapas de modo geral.

Nos afastamentos internacionais, foram identificados os mesmos gargalos presentes nos afastamentos nacionais, tais como fatores organizacionais e restrição dos sistemas. No caso das viagens internacionais, a questão do prazo e conformidade dos documentos tem repercussões maiores. Respeitar o prazo é imprescindível para não haver prejuízo para o servidor, posto que somente poderá afastar-se do país após a publicação da autorização. Do mesmo modo, estes tipos de processos também dependem da atuação de outros setores para o encaminhamento da viagem, conforme descrito nas viagens nacionais.

A integração entre sistemas aproximará essas demandas à realidade do serviço público federal, que caminha para o compartilhamento de informações em sistemas unificados. Desta forma também, aproxima-se à visão integrada da gestão operacional.

A integração buscará a otimização do serviço, a fim de uma gestão eficaz e eficiente com simplificação das tarefas e melhor controle de recursos. Além do mais, é primordial a melhoria contínua por meio da avaliação sistemática do desempenho destas demandas.

Por meio dela, será possível a uniformização de processos em todos os *campi*, de modo a aumentar a adesão e conscientização dos colaboradores e envolvimento de outras partes interessadas.

Além disso, apesar da existência das bases de conhecimento, é imprescindível a harmonização da documentação e tramitação, nos *campi* da UTFPR. Como mencionado, no *Câmpus* Londrina os roteiros não são aplicáveis integralmente nesses processos. Desse modo, os propositos que desconhecem os procedimentos, ou até mesmo, aqueles que frequentemente viajam, apoiam-se nos documentos gerando incertezas e incorreções.

O aspecto considerado menos passível de ser integrado e de estar integrado nas organizações é o dos indicadores, situação consistente com as dificuldades apresentadas para a integração, onde os indicadores surgem como um aspecto muito relevante.

Dentre os resultados e benefícios almeçados, pode-se citar a uniformização de entendimentos sobre a forma de trabalho através do uso dos modelos de processo para a construção de uma visão homogênea do negócio; melhoria do fluxo de informações a partir da sua identificação nos modelos de processo; padronização dos processos em função da definição de um referencial de conformidade; melhoria da gestão organizacional a partir do melhor conhecimento dos processos associados a outros eixos importantes de coordenação do trabalho; aumento da compreensão teórica e prática sobre os processos, ampliando as possibilidades de reflexão, diálogo e ação voltada ao desenvolvimento e aprimoramento dos mesmos; redução de tempo e custos dos processos, com enfoque econômico-financeiro.

Este trabalho foi de grande valia, porque, além de estudar os problemas já existentes e de detectar outros, houve a preocupação em tratá-los, de forma corretiva e preventiva, através da identificação dos gargalos e pontos críticos de cada procedimento.

A pesquisa realizada visou, portanto, apresentar resultados e percepções que uma organização pública pôde obter com a adesão ao mapeamento de processos e, a partir desses resultados, identificar possíveis benefícios, dificuldades e problemas relativos ao tema. O mapeamento de processos aplicado ao setor público é atual e inovador, consistindo em prática

recente na administração pública. A técnica geralmente é adotada em empresas na gestão de produção.

Ressalta-se também que se inovou com a pesquisa, na abordagem dos procedimentos de dois sistemas, de modo a visualizar e interpretar as etapas relacionadas a demanda. Em termos de contribuição teórica, ampliou a literatura sobre a GP aplicada às instituições públicas de ensino superior, particularmente sobre o processo de afastamentos a serviço, com a abordagem de dois sistemas, com a visão sistêmica de toda a demanda.

Além disso, a proposta apresenta contribuições práticas para o tema Gestão de Processos, ao propor um novo método organizacional, identificando gargalos e apresentando melhorias, que objetivam auxiliar na redução do tempo de duração dos processos.

Por meio da dissertação, promove-se à UTFPR maior conscientização sobre a aplicação do tema gestão de processos, especialmente nos atos administrativos, e a importância de analisar as atividades de modo sistêmico, de modo a suprimir ações desnecessárias e melhorar os procedimentos continuamente. Acrescenta-se ao Campus Londrina também, com a apresentação do produto que poderá beneficiar os setores envolvidos e servidores, de modo a servir de material de referência na abertura e tramitação destas demandas.

Como limitações, a pesquisa não buscou identificar as causas das dificuldades apresentadas pelos servidores, em relação aos procedimentos descritos, uma vez que seria necessário o levantamento destas informações, por meio de questionários.

Ainda, a pesquisa apresenta limitações quanto a verificar o impacto das sugestões apresentadas, em termos de redução do tempo do processo total. Obviamente, com a supressão de etapas, integração de sistemas e melhoria da cultura organizacional, os processos apresentarão redução de tempo e equívocos de modo considerável.

Espera-se que este trabalho possa incentivar novas pesquisas relacionadas ao tema e que futuramente existam fatos que mostrem a eficácia do mapeamento de processos no setor público.

REFERÊNCIAS

ABNT. **NBR 6023**. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2002. NBR 6023: informação e documentação: referências - elaboração.

ABNT. **NBR 14724**. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2011. NBR 14724: informação e documentação: trabalhos acadêmicos - apresentação.

ALBUQUERQUE, G. S. D. A. **Restuturação e Melhoria do Processo de Concessão de Diárias e Passagens do Campus João Pessoa**. TCC (Especialização em Gestão Pública) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba. João Pessoa, p. 54. 2015.

ANDRADE, E. D. **Gerenciamento de processos para melhoria da eficiência na administração pública: estrutura de referência para a UTFPR**. Dissertação (Mestrado) - PROFIAP. Curitiba, p. 229. 2017.

ARAÚJO, L. C. D.; GARCIA, A. A.; MARTINES, S. **Gestão de Processos - Melhores Resultados e Excelência Organizacional**. 2ª. cd. São Paulo: Atlas, 2017.

BERNARDES, Y. A. et al. **Módulo 1: Visão Geral do Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (Curso Regras e Fundamentos do Sistema de Concessão de Diárias e Passagens - SCDP)**. Brasília: [s.n.], 2018.

BRASIL. Decreto nº 5.992, de 19 de dezembro de 2006. Dispõe sobre a concessão de diárias no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 19 dez. 2006. Disponível: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5992.htm. Acesso em: 22 mar. 2019

_____. Decreto nº 1.387, de 07 de fevereiro de 1995. **Dispõe sobre o afastamento do País de servidores civis da Administração Pública Federal, e dá outras providências**. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D1387.htm>. Acesso em: 14 abr. 2019.

_____. Decreto nº 6.258, de 19 de novembro de 2007. Altera e acresce dispositivos aos Decretos nos 4.307, de 18 de julho de 2002 e 5.992, de 19 de dezembro de 2006, que dispõem sobre o pagamento de diárias. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 20 nov. 2007. Disponível: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/Decreto/D6258.htm. Acesso em: 22 mar. 2019.

_____. Instrução Normativa nº 3, de 11 de fevereiro de 2015. Dispõe sobre diretrizes e procedimentos para aquisição de passagens aéreas pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 12 fev. 2015. Disponível: <http://www.comprasgovernamentais.gov.br/paginas/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-3-de-11-de-fevereiro-de-2015>. Acesso em: 22 mar. 2019

_____. Lei nº 10.180 de 06 de fevereiro de 2001. Organiza e disciplina os Sistemas de Planejamento e de Orçamento Federal, de Administração Financeira Federal, de contabilidade Federal e de Controle Interno do Poder Executivo Federal, e dá outras providências. **Diário**

_____. **Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Congresso Nacional, 6 fev. 2001. Disponível: www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LEIS_2001/L10180.htm. Acesso em: 22 mar. 2019.

_____. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Senado Federal. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Brasília: Senado Federal, 11 dez. 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/leis/L8112cons.htm>. Acesso em: 22 mar. 2019.

_____. Lei nº 11.184 de 7 de outubro de 2005. Dispõe sobre a transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná em Universidade Tecnológica Federal do Paraná. 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11184.htm. Acesso em: 22 mar. 2019.

_____. Controladoria Geral da União. **Portal da Transparência**. Disponível: <http://transparencia.gov.br/>. Acesso em: 12 mai. 2019.

_____. Ministério da Fazenda. **Operacionalização do Sistema Integrado de Administração Financeira - SIAFI**. Disponível: <http://www.tcsouro.fazenda.gov.br/siafi>. Acesso em: 22 mar. 2019.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Manual Operacional do Sistema de Concessão de Diárias e Passagens-SCDP. Perfil: Solicitante de Viagem**. Disponível: https://demonstra.serpro.gov.br/tutoriais/scdp/html/demo_1.html. Acesso em: 22 mar. 2019.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Manual Operacional do Sistema de Concessão de Diárias e Passagens – Guia de Implantação da Nova Versão**. Disponível: <https://www2.scdp.gov.br/novoscdp/home.xhtml>. Acesso em: 22 mar. 2019.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Orçamento Federal. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. Indicadores - Orientações Básicas Aplicadas à Gestão Pública / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Coordenação de Documentação e Informação – Brasília: MP, 2012. 64 p.: il. color.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Operacionalização do Sistema Integrado de Administração de Pessoal - SIAPE**. Disponível: <https://www1.siapenet.gov.br/orgao/Login.do?method=inicio>. Acesso em: 22 mar. 2019.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Operacionalização do Sistema de Informações Organizacionais - SIORG**. Disponível: <https://siorg.planejamento.gov.br/siorg-cidadaowebapp/apresentacao.jsf>. Acesso em: 22 mar. 2019.

_____. Ministério da Fazenda. Secretaria Executiva. Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração. Coordenação-Geral de Recursos Logísticos. Usuário do Sistema Eletrônico de Informações (SEI): cartilha. Brasília: MF/SE/SPOA/COGRL, 2017. 71 p.: il.; 21 cm.

_____. Senado Federal. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Constituição Da República Federativa Do Brasil De 1988. Brasília: Senado Federal,

5 out. 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm>.

_____. Senado Federal. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Brasília: Senado Federal, 29 dez. 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007/2010/2008/lei/11892.htm>. Acesso em: 11 fev. 2019.

_____. Senado Federal. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília: Senado Federal, 11 dez. 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/leis/L8112cons.htm>. Acesso em: 11 fev. 2019.

_____. Senado Federal. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Decreto nº 5.992, de 19 de dezembro de 2006. Brasília: Senado Federal, 19 dez. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato20042006/2006/Decreto/D5992.htm>. Acesso em: 11 fev. 2019.

_____. Senado Federal. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Decreto nº 7.446, de 1º de março de 2011. Brasília: Senado Federal, 1º mar. 2011. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato20112014/2011/Decreto/D7446.htm>. Acesso em: 11 fev. 2019.

_____. Senado Federal. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Decreto nº 7.689, de 2 de março de 2012. Brasília: Senado Federal, 2 mar. 2012. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato20112014/2012/Decreto/D7689.htm>. Acesso em: 11 fev. 2019.

_____. Senado Federal. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Brasília: Senado Federal, 25 fev. 1967. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decretolei/Del0200compilado.htm>. Acesso em: 11 fev. 2019.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Portaria nº 505, de 29 de dezembro de 2009. Diário Oficial, Brasília, DF, 30 dez. 2009. Seção 1, p. 84.

BROCKE, V.; ROSEMAN, M. **Manual de BPM: Gestão de Processos de Negócio**. Porto Alegre: Bookman, 2013.

CBOK, BPM. Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio. Corpo Comum do Conhecimento–ABPMP BPM CBOK, v. 3, 2013.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ESCOBARI, M. E.; SULL, D. N. **Sucesso made in Brazil: os segredos das empresas brasileiras que dão certo**. São Paulo: Campus, 2004.

FERREIRA, A. R. **Gestão de processos; módulo 3**. Apostila do Programa de Desenvolvimento de Gerentes Operacionais – DGO. Brasília, p. 179. 2013.

FERREIRA, J. M. **Administração de viagens corporativas no Brasil: estudo descritivo dos processos de gerenciamento adotados pelas empresas no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento do Turismo) - Escola de Artes, Ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo. São Paulo. 2018.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Indicadores de Desempenho – Estruturação do Sistema de Indicadores Organizacionais. 3. ed. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2012.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, p. 20-29, Mai/Jun 1995.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: Como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan 2000.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Processo, que processo? **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, out./dez. p. 8 a 19.2000.

MACHADO JUNIOR, J.; PINHEIRO, T. H. **Curso: introdução à gestão de processos**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2016. Disponível em: <<http://repositorio.cnap.gov.br/handle/1/2894>>.

MALHEIROS, Bruno Taranto; ROCHA, Ana Raquel Coelho. **Avaliação e gestão de desempenho**. 1ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARQUES, D. C. R. **Mapeamento de Processos no Setor Público: uma proposta para o processo de aquisições de materiais do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba-Campus de Princesa Isabel**. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, p. 102. 2018.

MELO, Marcio Helder. **A Gestão da Qualidade Total e as perspectivas dessa tendência nos serviços públicos**. 2000. f.125 Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Contabilidade, Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB, 2000.

MENEZES, M. Portal do Software Público Brasileiro. **MANUAL DO USUÁRIO**, 2015. Disponível em: <<https://softwarepublico.gov.br/social/sci/manuais/manual-do-usuario/visao-geral/#02>>. Acesso em: 08 Mai 2019.

Moresi, Eduardo. **Metodologia da pesquisa**. Brasília: Universidade Católica de Brasília 108 (2003): 24.

NOBLAT, Pedro (org.). Análise e melhoria de processos: metodologia MASP. Apostila. Módulo 1: conceitos e fundamentos. Escola Nacional de Administração Pública: Brasília, 2015

OCDE FINEP. **Manual de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e orientação de dados sobre inovação tecnológica**: Rio de Janeiro, 2004

OLIVEIRA, D. D. P. R. D. **Administração de processos: conceitos, metodologias, práticas**. 1ª. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, D. P. R. D. **Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, P. V. R. D. **Gestão de processos : uma análise da qualidade em um órgão público**. Trabalho de Conclusão de Curso (graduação)—Universidade de Brasília, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração. Brasília, p. 72. 2017.

OLIVEIRA, R. D. **Gestão pública: democracia e eficiência: uma visão prática e política**. 1ª. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

PAIM, R. et al. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. 1ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

SCHERER, F. O.; CARLOMAGNO, M. S. **Gestão da inovação na prática: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação**. São Paulo: Atlas, 2009.

SORDI, J. O. D. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. 5ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

TOCCHETTO, Marta Regina Lopes; PEREIRA, Lauro Charlet. Seleção de indicadores ambientais para indústria com atividade galvânica. **Encontro da associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração**, v. 28, 2004.

Uchoa, Carlos Eduardo. **Elaboração de indicadores de desempenho institucional** / Carlos Eduardo Uchoa; desenho e elaboração Coordenação Geral de Programas de Capacitação /DDG. _ Brasília: ENAP/DDG, 2013. 36p.

UNIÃO, C. —. C. G. D. Portal da Transparência. **Portal da Transparência**, 2004. Disponível em: <<http://www.portaltransparencia.gov.br/orgaos-superiores/37000?ano=2017>>. Acesso em: 19 fev 2019.

UTFPR. **Relato dos trabalhos realizados pela Comissão designada pela Portaria UTFPR nº 1.729, de 06/10/2014**. UTFPR. Curitiba. 2014.

_____. Missão Institucional. Disponível em: <<http://portal.utfpr.edu.br/institucional>>. Acesso em: 07 jan. 2019.

_____. Deliberação nº 07/2009 – COUNI. Regimento Geral da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. 2009b. Disponível em: <<http://www.utfpr.edu.br/a-instituicao/documentos-institucionais/regimento-geral>>. Acesso em: 05 fev.2019.

_____. Deliberação nº 10/2009 – COUNI. Regimento dos campi da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. 2009c. Disponível em: <http://www.utfpr.edu.br/cornelioprocopio/comissoes/Regimento_dos_Campi_UTFPR.pdf>. Acesso em: 05 fev.2019.

_____. Organogramas da Reitoria e dos Câmpus da UTFPR. Curitiba, 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/D7o5sj>>. Acesso em: 05 fev.2019.

_____. Ordem de Serviço nº 1, de 31 de julho de 2017. Dispõe sobre as normas e procedimentos para utilização do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) no âmbito da UTFPR. Disponível em: <<http://encurtador.com.br/sCDMV>>. Acesso em: 07 fev. 2019.

_____. Proposta de institucionalização de mapeamentos de processos na UTFPR. Curitiba, 2016a. Disponível em: <<http://encurtador.com.br/lADTX>>. Acesso em: 06 jan. 2019.

_____. Sistemas Corporativos Gestão De Pessoas. Disponível em: <<http://sistemas.utfpr.edu.br>>. Acesso em: 07 jan. 2019.

VAN BELLEN, Hans Michael. **Indicadores de sustentabilidade: uma análise comparativa**. 2002. 250f. 2002. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)– Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A - Levantamento de processos no SEI

CONTAGEM	ANO	TIPO DE PROCESSO	NÚMERO DO PROCESSO
1	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.003028/2018-97
2	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.003029/2018-31
3	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.003791/2018-18
4	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.024125/2018-13
5	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.024694/2018-69
6	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.024810/2018-40
7	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.026834/2018-33
8	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.027452/2018-27
9	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.027639/2018-21
10	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.029611/2018-28
11	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.029806/2018-78
12	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.029889/2018-03
13	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.030002/2018-11
14	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.030383/2018-39
15	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.030411/2018-18
16	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.031010/2018-85
17	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.031213/2018-71
18	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.032094/2018-74
19	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.033092/2018-01
20	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.033183/2018-38
21	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.033911/2018-10
22	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.034963/2018-03
23	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.034994/2018-56
24	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.034997/2018-90
25	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.035993/2018-29
26	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.036135/2018-00
27	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.036378/2018-30
28	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.036404/2018-20
29	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.036406/2018-19
30	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.036786/2018-91
31	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.037255/2018-16
32	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.037348/2018-41
33	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.037393/2018-03
34	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.037665/2018-67
35	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.038389/2018-54
36	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.038638/2018-10
37	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.038847/2018-55
38	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.038860/2018-12
39	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.038886/2018-52
40	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.038956/2018-72

41	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.039131/2018-75
42	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.039181/2018-52
43	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.039215/2018-17
44	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.039285/2018-67
45	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.040149/2018-10
46	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.040304/2018-06
47	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.040413/2018-15
48	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.040607/2018-11
49	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.040684/2018-71
50	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.040920/2018-59
51	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.040970/2018-36
52	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.041177/2018-54
53	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.041668/2018-03
54	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.041894/2018-86
55	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.041916/2018-16
56	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.041937/2018-23
57	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.042070/2018-23
58	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.042076/2018-09
59	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.042388/2018-12
60	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.043312/2018-04
61	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.043347/2018-35
62	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.043534/2018-19
63	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.043732/2018-82
64	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.043738/2018-50
65	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.043995/2018-91
66	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.044176/2018-61
67	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.044436/2018-07
68	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.044608/2018-34
69	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.045005/2018-50
70	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.045011/2018-15
71	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.045105/2018-86
72	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.045439/2018-50
73	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.045765/2018-67
74	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.046455/2018-60
75	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.046702/2018-28
76	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.046835/2018-02
77	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.046853/2018-86
78	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.047746/2018-75
79	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.048181/2018-43
80	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.048773/2018-65
81	2018	Geral: Diárias e Emissão de Passagens	23064.050116/2018-88
82	2018	Geral: Projeto de viagem	23064.002696/2018-05
83	2018	Geral: Projeto de viagem	23064.002720/2018-06
84	2018	Geral: Projeto de viagem	23064.002726/2018-75

85	2018	Geral: Projeto de viagem	23064.003013/2018-29
86	2018	Geral: Projeto de viagem	23064.003324/2018-98
87	2018	Geral: Projeto de viagem	23064.003796/2018-41
88	2018	Geral: Projeto de viagem	23064.003797/2018-95
89	2018	Geral: Projeto de viagem	23064.009287/2018-21
90	2018	Geral: Projeto de viagem	23064.010376/2018-11
91	2018	Geral: Projeto de viagem	23064.010722/2018-61
92	2018	Geral: Projeto de viagem	23064.011213/2018-55
93	2018	Geral: Projeto de viagem	23064.013754/2018-18
94	2018	Geral: Projeto de viagem	23064.013781/2018-91
95	2018	Geral: Projeto de viagem	23064.013786/2018-13
96	2018	Geral: Projeto de viagem	23064.014265/2018-83
97	2018	Geral: Projeto de viagem	23064.014282/2018-11
98	2018	Geral: Projeto de viagem	23064.014315/2018-22
99	2018	Geral: Projeto de viagem	23064.015310/2018-17
100	2018	Geral: Projeto de viagem	23064.015477/2018-88

ANEXO A - Formulário de Desenvolvimento de Recursos Humanos

DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

(Imprimir frente e verso)

Preencher quando participar de uma **ACÇÃO DE CAPACITAÇÃO**, tais como: CONGRESSOS, CURSOS, ENCONTROS, MINI CURSOS, OFICINAS, PALESTRAS, SEMINÁRIOS, SIMPÓSIOS, WORKSHOPS, entre outras.

OBSERVAÇÕES IMPORTANTES:

- 1 Todos os campos deverão ser preenchidos. **Prazo de entrega à chefia imediata: 15 dias antes da viagem.**
- 2 **É obrigatório anexar a esta Solicitação documentos comprobatórios do evento** (folder, panfleto, impresso da internet etc.).
- 3 A aquisição de passagens considerará o critério da economicidade.
- 4 Os comprovantes das passagens e/ou cópia da autorização para uso do veículo oficial, o certificado de participação no evento e o relatório da viagem devem ser entregues ao Gabinete da Direção-Geral, até o terceiro dia subsequente ao do retorno da viagem, como documentos necessários para **prestação de contas**.

DADOS PESSOAIS	
Nome:	
CPF:	Lotação:
Telefone:	E-mail:

DESCRIÇÃO DO EVENTO
Nome:
Objetivo:
Instituição Promotora:
Tipo de Instituição: () Pública () Privada () Estrangeira Pública () Escola de Governo () Estrangeira Pública () Estrangeira Privada () Inst. não governamental
Local (cidade / UF / país):
Início do evento (data e horário):
Término do evento (data e horário):

INSCRIÇÕES		
Taxa de Inscrição: () paga pelo servidor () isenta () outros _____ () paga pela UTFPR – valor: R\$ _____		
PARA INSCRIÇÕES PAGAS PELA UTFPR - Dados da Instituição Promotora do Evento		
Nome:		
CNPJ:		
Telefone:	Cidade / UF:	
Banco:	Agência:	C/C:

RECURSOS FINANCEIROS NECESSÁRIOS
Necessidade de Diárias () sim – custeada por _____ () não – justificativa: _____

RECURSOS FINANCEIROS NECESSÁRIOS
Meio de Transporte

IDA

- () passagem paga pelo servidor- **Especifique saída:** ___/___/___ - ___h___min
 () solicita passagem-custeada por _____
 () veículo oficial- **Especifique saída:** ___/___/___ - ___h___min
 () outros _____ **Especifique chegada à Londrina:** ___/___/___ - ___h___min

VOLTA

- () passagem paga pelo servidor- **Especifique chegada à Londrina:** ___/___/___ - ___h___min
 () solicita passagem -custeada por _____
 () veículo oficial- **Especifique chegada à Londrina:** ___/___/___ - ___h___min
 () outros _____ **Especifique chegada à Londrina:** ___/___/___ - ___h___min

PLANO DE SUBSTITUIÇÃO DE AULAS (Para Docentes)

- () sim – anexar plano
 (_____) não - _____ motivo:

REPASSE DAS INFORMAÇÕES OBTIDAS NO EVENTO**OUTRAS OBSERVAÇÕES**

Londrina, ___/___/___

Assinatura do servidor**PARECER DA CHEFIA IMEDIATA (com data e assinatura) Carimbo**

PARECER DA DIREÇÃO DE ÁREA (com data e assinatura)Carimbo

PARECER RESPONSÁVEL PELA UGR – Setor origem dos recursos(com data e assinatura) Carimbo

PARECER DO DIRETOR-GERAL (com data e assinatura)Carimbo

Londrina, ___/___/___

Ciência do servidor solicitante

ANEXO B - Solicitação de Diárias e Passagens

SOLICITAÇÃO DE DIÁRIAS E PASSAGENS

Preencher para realização de visitas técnicas, participação em bancas e viagens em geral.

OBSERVAÇÕES IMPORTANTES

- 1 Todos os campos deverão ser preenchidos. **Prazo de entrega à chefia imediata: 15 dias antes da viagem.**
- 2 Em caso de viagem de visita técnica, é **obrigatório** anexar a esta solicitação o Projeto de Visita Técnica.
- 3 A aquisição de passagens considerará o critério da economicidade.
- 4 Os comprovantes das passagens e/ou cópia da autorização para uso do veículo oficial e o relatório da viagem devem ser entregues ao Gabinete da Direção-Geral, até o terceiro dia subsequente ao do retorno da viagem, como documentos necessários para **prestação de contas**.

DADOS PESSOAIS	
Nome:	
CPF:	Lotação/Instituição de ensino:
Telefone:	E-mail:

DADOS DO EVENTO / ATIVIDADE
Descrição da atividade / Nome do evento
Local (cidade / UF / país):
Início do evento (data e horário):
Término do evento (data e horário):
Necessidade de Diárias <input type="checkbox"/> sim – custeada por _____ <input type="checkbox"/> não – justificativa: _____ - _____
Meio de Transporte
IDA
<input type="checkbox"/> passagem paga pelo servidor- Especifique saída: ___/___/___ - ___h___min
<input type="checkbox"/> solicita passagem-custeada por _____
<input type="checkbox"/> veículo oficial– Especifique saída: ___/___/___ - ___h___min
<input type="checkbox"/> outros _____ Especifique saída: ___/___/___ - ___h___min
VOLTA
<input type="checkbox"/> passagem paga pelo servidor- Especifique chegada à Londrina: ___/___/___ - ___h___min
<input type="checkbox"/> solicita passagem-custeada por _____
<input type="checkbox"/> veículo oficial- Especifique chegada à Londrina: ___/___/___ - ___h___min
<input type="checkbox"/> outros _____ Especifique chegada à Londrina: ___/___/___ - ___h___min

Londrina, ___/___/___

Assinatura do servidor

Assinatura da chefia imediata
Data e Carimbo

Assinatura do responsável pela UGR
Data e Carimbo

Assinatura do Diretor-Geral
Data e Carimbo

ANEXO C - Relatório de Viagem

OBSERVAÇÕES IMPORTANTES

- 1 Todos os campos deverão ser preenchidos.
- 2 **Prazo de entrega ao gabinete: Até o 3º dia subsequente ao do retorno da viagem.**
- 3 Em caso de viagens realizadas de ônibus/avião, é **obrigatório** anexar os bilhetes de passageiros.

DADOS PESSOAIS	
Nome:	
CPF:	Telefone:

DADOS DO EVENTO / ATIVIDADE
Descrição da atividade / Nome do evento
Local (cidade / UF / país):
Saída (data e horário):
Chegada (data e horário):
Principais pontos discutidos:

Londrina, ____/____/____

Assinatura do servidor

Marcos Massaki Imamura

Ciente em//

ANEXO D - Relatório de Viagem Internacional

Fundamento Legal:

PORTARIA/MPOG Nº 205, DE 22 DE ABRIL DE 2010, publicada no DOU de 23.04.2010

O MINISTRO DE ESTADO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO, no uso de suas atribuições e atendendo à necessidade de racionalização dos gastos governamentais, resolve:

Art. 1º O art. 4º da Portaria nº 505, de 29 de dezembro de 2009, passa a vigorar com a seguinte redação:

"Art. 4º Para a prestação de contas, o servidor deverá apresentar, no prazo máximo de cinco dias, contados do retorno da viagem, original ou segunda via dos cartões dos cartões de embarque, ou recibo do passageiro obtido quando da realização do check in via internet, ou declaração fornecida pela empresa de transporte.

§ 1º Em caso de viagens ao exterior, com ônus ou com ônus limitado, o servidor ficará obrigado, dentro do prazo de trinta dias, contado da data do término do afastamento do País, a apresentar relatório circunstanciado das atividades exercidas no exterior, conforme previsão contida no art. 16 do Decreto nº 91.800, de 18 de outubro de 1985.

§ 2º A autorização de nova viagem sem prestação de contas da anteriormente realizada, é de competência e responsabilidade da autoridade mencionada no § 1º do art. 1º desta Portaria." (NR)

Art. 2º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

PAULO BERNARDO SILVA

Nome:

Cargo:

Percurso:

Data de Saída do País: Data de Chegada (retorno):

Descrição das atividades realizadas no período de afastamento

Data	Atividades

Data: _____

Assinatura _____

ANEXO E - Valores de diárias e adicional de deslocamento**ANEXO I**(Redação dada pelo Decreto nº 6.907, de 2009)(Vide Decreto nº 7.744, de 2012)(Vide Decreto nº 8.028, de 2013)

Tabela – Valor da Indenização de Diárias aos servidores públicos federais, no País

Classificação do Cargo/Emprego/Função	Deslocamentos para Brasília/Manaus/Rio de Janeiro	Deslocamentos para Belo Horizonte/ Fortaleza/Porto Alegre/Recife/ Salvador/São Paulo	Deslocamentos para outras capitais de Estados	Demais deslocamentos
A) Ministro de Estado	581,00	551,95	520,00	458,99
B) Cargos de Natureza Especial	406,70	386,37	364,00	321,29
C) DAS-6; CD-1; FDS-1 e FDI-1 do BACEN	321,10	304,20	287,30	253,50
D) DAS-5, DAS-4, DAS-3; CD-2, CD-3, CD-4; FDE-1, FDE-2; FDT-1; FCA-1, FCA-2, FCA-3; FCT1, FCT2; FCT3, GTS1; GTS2; GTS3.	267,90	253,80	239,70	211,50
E) DAS-2, DAS-1; FCT4, FCT5, FCT6, FCT7; cargos de nível superior e FCINSS.	224,20	212,40	200,60	177,00
F) FG-1, FG-2, FG-3; GR; FST-1, FST-2, FST-3 do BACEN; FDO-1, FCA-4, FCA-5 do BACEN; FCT8, FCT9, FCT10, FCT11, FCT12, FCT13, FCT14, FCT15; cargos de nível intermediário e auxiliar	224,20	212,40	200,60	177,00

ANEXO II(Incluído pelo Decreto nº 6.907, de 2009)

Tabela - Valores da Indenização de que trata o art. 16 da Lei nº 8.216, de 1991, e do Adicional de Embarque e Desembarque

ESPÉCIE	VALOR R\$
Indenização de que trata o art. 16 da Lei nº 8.216, de 1991 , alterado pelo art. 15 da Lei n 8.270 de 1991	45,00
Adicional de que trata o art. 8º	95,00

ANEXO F - Requerimento para uso de veículo Particular
REQUERIMENTO PARA USO DE VEÍCULO PARTICULAR

_____ matrícula SIAPE nº
 _____ ocupante do cargo efetivo de _____
 lotado(a) no(a) _____ e de acordo com a Portaria nº 08 de 07/10/1999,
 da Secretaria de Recursos Humanos, venho requerer a autorização para locomoção com
 veículo automotor particular, por minha conta e risco por eventuais acidentes de trânsito,
 multas e demais despesas na(s) data(s) de _____, na cidade de
 _____ para exercer o serviço de

Londrina, ____/____/____

 Assinatura do servidor

Parecer do responsável pela UGR (assinatura, data e carimbo)

Parecer do Diretor de Planejamento e Administração. (assinatura, data e carimbo).

Parecer do Diretor-Geral (assinatura, data e carimbo).

******* Encaminhar à COGERH para publicação no Boletim de Serviço*******

ANEXO G - Repositório das Bases de Conhecimento dos Processos da UTFPR no SEI- Afastamento no País

PESSOAL: AFASTAMENTO CURTA DURAÇÃO NO PAÍS / PARTICIPAÇÃO EM EVENTO

DE QUE TRATA O PROCESSO?

Afastamento de curta duração (até 15 dias) para participar em cursos ou eventos no país, com ou sem diárias, em que o servidor deverá justificar e solicitar autorização a sua chefia imediata.

É obrigatório o registro no SCDP de todas as viagens de servidores, sejam elas com ônus, com ônus limitado ou sem ônus.

QUEM FAZ?

Servidor (proponente)

Chefia Imediata

Responsável pelo SCDP da área

COMO FAZER? (FLUXO DE ATIVIDADES DO PROCESSO)

Para sugestões de melhoria e otimização do processo encaminhar e-mail para Escritório de Processos (eproc@utfpr.edu.br).

Observações:

- Antes de solicitar o afastamento, o servidor deve verificar com a chefia do departamento a disponibilidade de recursos para pagamento de inscrição, diárias e passagens.

- Todas as viagens no âmbito de cada órgão e ou entidade devem ser registradas no SCDP, mesmo nos casos de afastamento sem ônus ou com ônus limitado (art. 3º da Portaria MPOG nº 505/2009).

- O servidor deverá encaminhar o processo de AFASTAMENTO NO PAÍS **até 30 (trinta) dias antes da data de início da viagem.**

- Para a prestação de contas, o servidor deverá apresentar, no prazo máximo de cinco dias, contados do retorno da viagem, original ou segunda via dos canhotos dos cartões de embarque, ou recibo do passageiro obtido quando da realização do check in via internet, ou declaração fornecida pela empresa de transporte (art. 4º da Portaria MPOG nº 505/2009).

- **DOCENTE:** veja também a [Resolução COGEP nº 084/2017](#), que estabelece normas para [Antecipação, Substituição e Reposição de aulas presenciais dos Cursos de Educação Profissional Técnico de Nível Médio e Graduação da UTFPR](#).

Consulte mais informações no [Portal dos Servidores](#).

Verifique a seguir as orientações de afastamento no país para participação em cursos / eventos:

- [Quando a participação envolver apenas pagamento de diárias e/ou passagens, SEM necessidade de pagamento de inscrição:](#)

Esse processo poderá ser realizado utilizando apenas o e-mail institucional para o encaminhamento da documentação que deve ser anexada ao SCDP. Nesse caso, as informações sobre o projeto de viagem

devem constar no corpo do e-mail, juntamente com os documentos comprobatórios (vide orientação logo abaixo para tramitação eletrônica fora do SEI).

Para **DOCENTES**: nos casos de necessidade de registro de *Antecipação, Substituição e Reposição de aulas presenciais (Resolução COGEP nº 084/2017)*, recomenda-se registrar o processo no SEI, conforme orientações [desta Base de Conhecimento](#).

Para o caso de registro do processo no SEI, destaca-se também a necessidade de registro de 'Diárias e Passagens' no SCDP.

Trâmite do Processo, de forma eletrônica, fora do SEI:

- 1) SERVIDOR interessado: solicitar à sua chefia imediata, pelo e-mail institucional, autorização para participação em curso/evento. No e-mail devem constar informações sobre o evento (nome do evento, local, data, órgão promotor etc.) e anexar os documentos comprobatórios (ex. folder do evento, programação, convocação etc.).
- 2) CHEFIA IMEDIATA: caso aprove a participação do servidor, encaminhar à Diretoria de Área, pelo e-mail institucional, autorização da participação do servidor no evento e solicitando emissão do SCDP.
- 3) DIRETORIA DE ÁREA: caso aprove a participação do servidor, solicitar ao responsável pelo SCDP da unidade que realize o registro no SCDP.
- 4) RESPONSÁVEL PELO SCDP NA UNIDADE: realizar procedimentos no SCDP.
- 5) SERVIDOR: após a participação no curso/evento, realizar a prestação de contas, encaminhando, pelo e-mail institucional, ao responsável pelo SCDP da unidade, comprovantes de participação no evento (certificado / declaração etc.) e cópia dos cartões de embarque.

- **Quando a participação envolver ou não pagamento de diárias e/ou passagens, COM necessidade de pagamento de inscrição:**

DOCENTES: nos casos de necessidade de registro de *Antecipação, Substituição e Reposição de aulas presenciais (Resolução COGEP nº 084/2017)*, seguir as orientações disponíveis [nesta Base de Conhecimento](#).

DEMAIS SERVIDORES: seguir as orientações disponíveis no tipo de processo: "**Compras: requisição de materiais, bens e serviços**".

Se houver diárias e/ou passagens, destaca-se também a necessidade de registro de 'Diárias e Passagens' no SCDP.

- **Quando houver necessidade de Restituição de inscrição / passagens:** consulte, no SEI, a Base de Conhecimento "**Orçamento e Finanças: Restituição/ Reembolso/ Ressarcimento**".

Passos para abertura do processo pelo SEI:

SERVIDOR (PROPONENTE)

1. Iniciar, no SEI, um processo do tipo: "Pessoal: Afastamento curta duração no País / Participação em Evento".
2. Incluir no processo documento do tipo: "Solicitação para Afastamento (Projeto Viagem)", preenchê-lo e assiná-lo. Esse documento compreende, dentre outras, as seguintes informações:

Identificação do proponente; Finalidade / Motivo do afastamento; Local e Período de afastamento; Detalhamento da viagem; Justificativa do afastamento; Plano de Trabalho com as atividades a serem realizadas de forma resumida (incluindo trânsito); Projeto de Viagem com os dados para emissão de diárias e passagens no SCDP (Sistema de Concessão de Diárias e Passagens); para o caso de docentes: Plano de Substituição/Reposição de aulas, assinado pelo servidor, substitutos e chefia imediata ([vide orientações em Resolução COGEP nº 084/2017](#)).

3. Anexar os comprovantes de acordo com o evento/motivo de afastamento (utilize a opção incluir documento, tipo externo):

- Documento (folder/convite/e-mail) que comprove a ocorrência da atividade com necessidade de afastamento, contendo período e local de realização.
- No caso de publicação, anexar o aceite e cópia da primeira página do artigo/resumo, original e tradução (livre), se for em língua estrangeira.
- Convite ou carta de aceite da entidade original, com a respectiva tradução (livre).
- Quando houver ônus para outro órgão (CNPq, CAPES, outros), anexar a respectiva documentação comprobatória.
- Declaração do servidor sobre quem custeará a viagem (diárias e passagens), se for o caso.
- Para ministrar aulas de pós-graduação em outras IES consulte primeiramente a DIRPPG para instruções específicas.

4. Solicitar assinatura no documento 'Solicitação para Afastamento (Projeto Viagem)' para chefia imediata, e no caso de docentes, se houver necessidade de substituição/ reposição de aula na graduação, para o coordenador e substituto(s).

5. Disponibilizar processo para Chefia Imediata.

Obs.: Após o retorno do afastamento, em até cinco dias, o servidor deverá prestar contas da viagem ao responsável pelo SCDP (Cópia dos cartões de embarque, Certificado de apresentação do trabalho indicado no aceite em nome do Proposto etc.).

Recomenda-se ao servidor proponente anotar o número do processo para que possa reabri-lo para o preenchimento do relatório de viagem.

CHEFIA IMEDIATA

6. Se concordar com o Afastamento, assinar o documento de que trata o item 4.



Obs.: Se discordar do Afastamento, incluir despacho no processo com motivação e disponibilizar para ciência do servidor e demais interessados.

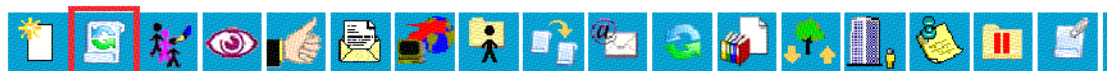
7. Caso o afastamento seja autorizado, providenciar o registro da viagem no SCDP (Sistema de Concessão de Diárias e Passagens).

7.1. Sugere-se encaminhar por e-mail, pelo SEI, ao responsável pelo SCDP da unidade, o documento "Solicitação para Afastamento (Projeto Viagem)", assinado. Esse documento possui as informações para o registro da viagem no SCDP.

8. Anexar cópia da PCDP (Proposta de Concessão de Diárias e Passagens), finalizada no SCDP, com as devidas aprovações (captura da tela do sistema), **mesmo que não tenha havido o recebimento de diária e/ou passagem**.

9. Se houver necessidade de pagamento de taxa de inscrição, iniciar processo relacionado do tipo "COMPRAS: REQUISICÃO DE MATERIAIS, BENS E SERVIÇOS" e seguir o fluxo daquela Base de Conhecimento.

9.1. Para iniciar um tipo de processo relacionado, clique no número do processo aberto para o Afastamento ( 23064. ) e em seguida no ícone "Iniciar processo relacionado".



9.2. Seguir o fluxo da Base de Conhecimento do tipo de processo: "Compras: requisição de materiais, bens e serviços".



10. Concluir o processo de "Afastamento de curta duração no país / Participação Evento" na unidade

SERVIDOR (proponente)

1. Após o retorno do afastamento, em até cinco dias, o servidor deverá prestar contas da viagem ao responsável pelo SCDP (Cópia dos cartões de embarque, Certificado de apresentação do trabalho indicado no aceite em nome do Proposto etc.).

2. Em até 30 dias após o retorno do afastamento, reabrir o processo SEI na unidade e incluir documento nato digital 'Relatório de Viagem a Serviço', preenchê-lo e assiná-lo.



Obs.: Utilize o botão "Reabrir processo" no SEI (), após realizar a pesquisa pelo número do processo.

3. Solicitar que a chefia imediata dê ciência no relatório.

4. Concluir o processo na unidade.

QUAIS DOCUMENTOS EXTERNOS ANEXAR?

- Documento (folder/convite/e-mail) que comprove a ocorrência da atividade com necessidade de afastamento, contendo período e local de realização.
- No caso de publicação, anexar o aceite e cópia da primeira página do artigo/resumo, original e tradução (livre), se for em língua estrangeira.
- Convite ou carta de aceite da entidade original, com a respectiva tradução (livre).
- Quando houver ônus para outro órgão (CNPq, CAPES, outros), anexar a respectiva documentação comprobatória.
- Declaração do servidor sobre quem custeará a viagem (diárias e passagens), se for o caso.
- PCDP (Proposta de Concessão de Diárias e Passagens), finalizada no SCDP (Sistema de Concessão de Diárias e Passagens), com as devidas aprovações.

QUAIS DOCUMENTOS INTERNOS GERAR NO SEI E QUEM O ASSINA?

Solicitação para Afastamento (Projeto Viagem), assinado pelo servidor, chefia imediata. No caso de docentes com necessidade de registro de *Antecipação, Substituição e Reposição de aulas presenciais*, assinam o documento o coordenador do curso e o docente que substituirá o interessado.

QUAL É A BASE LEGAL?

[Decreto nº 5.707/2006](#) - Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.,

[Lei nº 8.027/1990](#) - Dispõe sobre normas de conduta dos servidores públicos civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas, e dá outras providências (art. 3º, inciso I).

[Resolução COGEP nº 084/2017](#) - estabelece normas para *Antecipação, Substituição e Reposição de aulas presenciais* dos Cursos de Educação Profissional Técnico de Nível Médio e Graduação da UTFPR.

[Portaria MPOG nº 505/2009, alterada pela Portaria MPOG nº 205/2010](#) - Dispõe sobre a emissão de bilhetes de passagens aéreas para viagens a serviço e utilização do Sistema de Concessão de Diárias e Passagens - SCDP no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências.

QUAIS SISTEMAS SÃO UTILIZADOS PARA REALIZAR ESTE PROCESSO?

SCDP - Sistema de Concessão de Diárias e Passagens

SEI - Sistema Eletrônico de Informações

OUTRAS OBSERVAÇÕES

Consulte mais informações no [Portal dos Servidores](#).

INFORMAÇÕES ADICIONAIS

SERVIÇO RELACIONADO (Carta de Serviços ao Usuário):

MACROPROCESSO RELACIONADO:

PROCESSO(S)/SUBPROCESSO(S) RELACIONADO(S):

PALAVRAS-CHAVE: Afastamento no País, Participação em Eventos, Projeto de Viagem.

PROPRIETÁRIO (área técnica responsável): GABINETE DA REITORIA

PATROCINADOR (Reitoria / Pró-Reitoria / Diretoria de Gestão responsável): REITORIA

NÍVEL: Toda a UTFPR / Reitoria / Câmpus

Em caso de dúvida sobre o processo, entrar em contato com a área responsável.

Para sugestões de melhoria e otimização do processo encaminhar e-mail para eproc@utfpr.edu.br

Criado por thasiana, versão 3 por thasiana em 01/03/2019 16:06:55.

ANEXO H - Repositório das Bases de Conhecimento dos Processos da UTFPR no SEI- Afastamento do País

PESSOAL: AFASTAMENTO DO PAÍS

DE QUE TRATA O PROCESSO?

O afastamento do país de servidores civis dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal consiste em um período onde o servidor estará integralmente afastado para serviço de aperfeiçoamento relacionado com a atividade-fim do órgão ou entidade, para intercâmbio cultural científico ou tecnológico ou em caso de bolsas de estudos para pós-graduação *stricto sensu*. Caracterizam-se exemplos de atividades que requerem afastamento do país: apresentação de trabalhos científicos, visitas técnicas, missões institucionais, desenvolvimento de projetos institucionais, cursos, treinamentos, atividades relacionadas ao afastamento para pós-graduação, entre outras.

O afastamento do país pode ser para diferentes fins, portanto, o preenchimento da solicitação de afastamento deve incluir os devidos documentos comprobatórios, conforme o caso. Cabe ao proponente e demais atores envolvidos no processo consultarem o embasamento legal e as orientações para a correta instrução do processo de afastamento do país.

Para sugestões de melhoria/otimização do processo ou atualização da base de conhecimento do SEI, encaminhar e-mail para Escritório de Processos (eproc@utfpr.edu.br).

QUEM FAZ?

Servidor Interessado (Proponente)

Chefia Imediata

Diretoria da área

Diretoria-Geral do Câmpus

Gabinete Reitoria (GABIR)

Reitor

Gabinete da Diretoria de Gestão de Pessoas (GABGEP)

Coordenadoria de Gestão de RH - câmpus (COGERH)

Assessoria de Administração de Pessoas (ASDAP)

Responsável pelo SCDP da unidade

COMO FAZER? (FLUXO DE ATIVIDADES DO PROCESSO)

Orientações ao Servidor Proponente:

ATENÇÃO: Para afastamento do país, há dois processos que tramitam de forma simultânea: a solicitação de 'Afastamento do país', pelo SEI, de que trata esta Base de Conhecimento, e 'Diárias e Passagens' pelo SCDP.

Observações:

- O servidor deverá encaminhar o processo de AFASTAMENTO DO PAÍS, **no prazo de 30 (trinta) dias antes da data de início da viagem**, para que sejam cumpridas as exigências internas e envio para publicação em Diário Oficial da União (DOU).
- O servidor somente poderá ausentar-se do país após a publicação da autorização do afastamento no Diário Oficial da União.
- O servidor deverá informar se o afastamento será com ônus (utiliza recurso público), com ônus limitado (não utiliza recurso público, o servidor custeia sua viagem e mantém sua remuneração) ou sem ônus (sem recebimento da remuneração).
- Quando houver ônus para outro órgão (CNPq, CAPES, outros), anexar a respectiva documentação comprobatória.

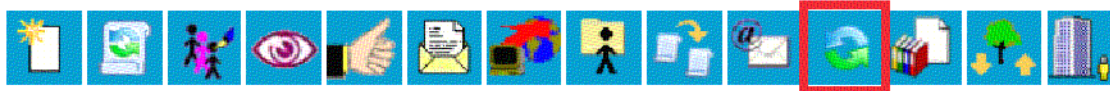
Consulte mais informações no [Portal dos Servidores](#).

SERVIDOR (PROPONENTE)

1. Iniciar, no SEI, um processo do tipo: "Pessoal: Afastamento do País".

1.1. Se for o caso, relacionar a este novo processo, o processo vinculado ao assunto, como por exemplo: processos de afastamento para pós-graduação ou de licença capacitação (quando ocorrerem fora do país).

1.1.1. Nesse caso, utilize o botão "Relacionamentos do Processo", indicado na figura a seguir, e informe o número do processo relacionado (referente ao afastamento para pós-graduação ou à licença capacitação).



2. Incluir no processo documento do tipo: "Solicitação para Afastamento (Projeto Viagem)", preenchê-lo e assiná-lo. Esse documento compreende, dentre outras, as seguintes informações:

Identificação do proponente; Finalidade / Motivo do afastamento; Local e Período de afastamento; Detalhamento da viagem; Justificativa do afastamento; Plano de Trabalho com as atividades a serem realizadas de forma resumida (incluindo trânsito); Projeto de Viagem com os dados para emissão de diárias e passagens no SCDP (Sistema de Concessão de Diárias e Passagens); para o caso de docentes: Plano de Substituição/Reposição de aulas, assinado pelo servidor, substitutos e chefia imediata ([vide orientações em Resolução COGEP nº 084/2017](#)).

3. Anexar os comprovantes de acordo com o evento/motivo de afastamento (utilize a opção incluir documento, tipo externo):

- Documento (folder/convite/e-mail) que comprove a ocorrência da atividade com necessidade de afastamento, contendo período e local de realização.
- No caso de publicação, anexar o aceite e cópia da primeira página do artigo/resumo, original e tradução (livre), se for em língua estrangeira.
- Convite ou carta de aceite da entidade original, com a respectiva tradução (livre).
- Quando houver ônus para outro órgão (CNPq, CAPES, outros), anexar a respectiva documentação comprobatória.
- Declaração do servidor sobre quem custeará a viagem (diárias e passagens), se for o caso.
- Para ministrar aulas de pós-graduação em outras IES consulte primeiramente a DIRPPG para instruções específicas.
- Em caso de afastamento do país, anexar Documento de anuência e declaração de interesse institucional da chefia e coordenação, com a ciência da respectiva Diretoria.
- Cópia da PCDP (Proposta de Concessão de Diárias e Passagens), finalizada no SCDP (Sistema de Concessão de Passagens), com as devidas aprovações.

Atenção: Para documentos comprobatórios em outra língua é obrigatório anexar a tradução livre dos referidos documentos.

4. Solicitar assinatura do documento 'Solicitação para Afastamento (Projeto Viagem)' para a chefia imediata, e, em caso de substituição/reposição de aula na graduação, solicitar assinatura do coordenador e substituto(s).

5. Disponibilizar o processo para a chefia imediata.

Obs.: Recomenda-se ao servidor proponente:

a) anotar o número do processo para que possa acompanhar a sua tramitação, acessar a publicação da autorização em Diário Oficial da União (DOU); e

b) após o retorno do afastamento, reabrir o processo e incluir documento 'Relatório de Viagem a Serviço'



no qual a chefia imediata deverá dar ciência. Utilize o botão "Reabrir processo" no SEI (), após realizar a pesquisa pelo número do processo.

"Em caso de viagens ao exterior, com ônus ou com ônus limitado, o servidor ficará obrigado, dentro do prazo de trinta dias, contado da data do término do afastamento do País, a apresentar relatório circunstanciado das atividades exercidas no exterior, conforme previsão contida no art. 16 do [Decreto nº 91.800, de 18 de outubro de 1985](#)".

CHEFIA IMEDIATA

1. Incluir documento nato digital do tipo: "Declaração de Anuência / Interesse Institucional", preenchê-lo e assiná-lo.

Obs.: A chefia deve verificar se o processo contém todos os anexos de acordo com a natureza do afastamento antes de encaminhar para a diretoria de área

2. Caso o afastamento seja autorizado, providenciar o registro da viagem no SCDP (Sistema de Concessão de Diárias e Passagens).

2.1. Sugere-se encaminhar por e-mail, pelo SEI, ao responsável pelo SCDP da unidade, o documento "Solicitação para Afastamento (Projeto Viagem)", assinado. Esse documento possui as informações para o registro da viagem no SCDP.

2.2. Anexar cópia da PCDP (Proposta de Concessão de Diárias e Passagens), finalizada no SCDP, com as devidas aprovações (captura da tela do sistema), **mesmo que não tenha havido o recebimento de diária e/ou passagem.**

2.3. Colocar em bloco de assinatura para a Diretoria da Área.


2.3.1. Se aprovado (assinado) pela Diretoria de Área, encaminhar o processo para GADIR do câmpus.

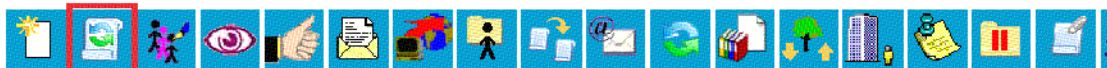
- 2.4. Caso não autorizado, justificar na declaração e retornar ao proponente.

Obs. 1: A "Declaração de anuência e de interesse institucional" corresponde ao parecer da Chefia Imediata autorizando o afastamento, reforçando o interesse institucional no afastamento do país solicitado pelo proponente.

Obs. 2: Nos casos de afastamento do país, o servidor proponente deverá preencher, em até 30 dias do retorno do afastamento, Relatório de Viagem a Serviço, no qual deverá constar a ciência da chefia imediata.

3. Se houver necessidade de pagamento de taxa de inscrição, iniciar processo relacionado do tipo "COMPRAS: REQUISIÇÃO DE MATERIAIS, BENS E SERVIÇOS" e seguir o fluxo daquela Base de Conhecimento.

3.1. Para iniciar um tipo de processo relacionado, clique no número do processo aberto para o Afastamento ( 23064. [REDACTED]) e em seguida no ícone "Iniciar processo relacionado".



3.2. Seguir o fluxo da Base de Conhecimento do tipo de processo: "Compras: requisição de materiais, bens e serviços" em paralelo a este processo.

DIRETORIA DE ÁREA

1. Analisar se o processo atende aos critérios legais e se encontra instruído adequadamente. Em caso de aprovação, assinar o próprio documento de 'Declaração de anuência' emitido pela chefia imediata.

2. Caso contrário, registrar a inconsistência no próprio bloco de assinatura ou solicitar o encaminhamento do processo para emissão de despacho ('Despacho – Afastamento do país – Diretoria Área').

DIRETORIA-GERAL DO CÂMPUS

1. Em caso de aprovação, incluir documento nato-digital "Despacho - Afastamento do país - Diretoria Câmpus", preencher e assiná-lo.

1.1. Encaminhar processo para unidade GABIR.

1.2. Caso contrário, emitir despacho indeferindo a solicitação e encaminhar para Diretoria de Área tomar ciência, que deverá encaminhar à chefia imediata e aos demais interessados para ciência.

GABIR

1. Verificar se o processo está instruído corretamente.

1.1. Se instruído corretamente, incluir documento "Despacho – Afastamento do país - Reitor" para assinatura do Reitor.

1.2. Caso contrário, despachar para a origem para providências.

REITOR

1. Assinar o Despacho de Autorização.
2. Devolver ao GABIR.

GABIR

1. Encaminhar à GABGEP (DIRGEP) para publicação do Despacho no Diário Oficial da União (DOU).

GABGEP (DIRGEP)

1. Publicar o Despacho do Reitor em DOU.
2. Após publicação, incluir ato no SEI.
3. Encaminhar o processo à COGERH/ASDAP correspondente.

COGERH / ASDAP

1. Enviar DOU por e-mail, pelo SEI, ao servidor, com cópia ao DEOFI do câmpus (deofi-xx@utfpr.edu.br) ou, no caso da Reitoria, deofi@utfpr.edu.br, para geração da diária no SCDP.
2. Atualizar o assentamento funcional do(a) servidor(a).
3. Concluir o processo na unidade.

SERVIDOR (proponente)

1. Após o retorno do afastamento, em até cinco dias, o servidor deverá prestar contas da viagem ao responsável pelo SCDP (Cópia dos cartões de embarque, Certificado de apresentação do trabalho indicado no aceite em nome do Proposto etc.).
2. Em até 30 dias após o retorno do afastamento, reabrir o processo SEI na unidade e incluir documento nato digital 'Relatório de Viagem a Serviço', preenchê-lo e assiná-lo.



Obs.: Utilize o botão "Reabrir processo" no SEI (), após realizar a pesquisa pelo número do processo.

3. Solicitar que a chefia imediata dê ciência no relatório e encaminhar por e-mail para o responsável pelo SCDP.
4. Encaminhar o relatório por e-mail, pelo SEI, para o responsável pelo SCDP.
5. Concluir o processo na unidade.

QUAIS DOCUMENTOS EXTERNOS ANEXAR?

- Abstract traduzido do trabalho que será apresentado, se houver
- Carta-Convite ou carta de aceite, com tradução
- Resumo de viagem do SCDP
- Comprovante de ônus e outro órgão, se for o caso
- Publicação em Diário Oficial da União da autorização do afastamento

QUAIS DOCUMENTOS INTERNOS GERAR NO SEI E QUEM O ASSINA?

1. **Solicitação de afastamento (Projeto de Viagem)** – Assinado pelo Servidor, Chefia imediata, Substituto(s) e coordenador de curso;
2. **Declaração de Anuência e de Interesse Institucional** – Assinado pela Chefia, com ciência da respectiva Diretoria de Área, via bloco de assinatura.
3. **Despacho da Diretoria de área** – Assinado pelo Diretor de Área (em caso de indeferimento)
4. **Despacho do Diretoria do Câmpus** – Assinado pelo Diretor-Geral
5. **Despacho de Autorização** – Assinado pelo Reitor

QUAL É A BASE LEGAL?

Lei nº 8.112/1990, Art. 95:

O servidor não poderá ausentar-se do País para estudo ou missão oficial, sem autorização do Presidente da República, Presidente dos Órgãos do Poder Legislativo e Presidente do Supremo Tribunal Federal. (Vide Decreto nº 1.387, de 1995).

Decreto nº 91.800/1985:

Art.6º.

“Independem de autorização, as viagens ao exterior, em caráter particular, do servidor em gozo de férias, licença, gala ou nojo, cumprindo-lhe apenas comunicar ao chefe imediato o endereço eventual fora do país”.

Art. 1º

“As viagens ao exterior do pessoal civil da administração direta e indireta, a serviço ou com a finalidade de aperfeiçoamento, sem nomeação ou designação, poderão ser de três tipos:

I – Com ônus, quando implicarem direito a passagens e diárias, assegurados ao servidor o vencimento ou salário e demais vantagens de cargo, função ou emprego;

II – Com ônus limitado, quando implicarem direito apenas ao vencimento ou salário e demais vantagens do cargo, da função ou do emprego; III – Sem ônus: Quando implicarem perda total do vencimento ou salário e demais vantagens do cargo, da função ou do emprego e não acarretar em qualquer despesa para a Administração Pública”.

Decreto nº 1.387/1995:

Dispõe sobre o afastamento do País de servidores civis da Administração Pública Federal, e dá outras providências.

Art. 1º O afastamento do país de servidores civis dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal, com ônus ou com ônus limitado, somente poderá ser autorizado nos seguintes casos, observadas as demais normas a respeito, notadamente as constantes do Decreto 91.800/85:

I -

II -

III -

IV – Serviço de aperfeiçoamento relacionado com a atividade fim do órgão ou entidade, de necessidade reconhecida pelo Ministro de Estado (redação dada pelo Decreto 2.349, de 15.10.1999);

V – Intercâmbio cultural, científico ou tecnológico, acordado com interveniência do Ministério das Relações Exteriores ou de utilidade reconhecida pelo Ministro de Estado; e

VI – Bolsas de estudos para curso de pós-graduação stricto sensu.

§ 1º A participação em congressos internacionais, no exterior, somente poderá ser autorizada com ônus limitado, salvo nos casos previstos no inciso IV deste artigo, ou de financiamento aprovado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, pela Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP ou pela Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, cujas viagens serão autorizadas com ônus não podendo exceder, nas duas hipóteses, a quinze dias. (redação dada pelo Decreto 2.349/99)

Decreto nº 5.992/06:

Sobre viagem em final de semana ou feriado, conforme § 2º, Art. 5º:

“As propostas de concessão de diárias, quando o afastamento iniciar-se em sextas-feiras, bem como os que incluem sábados, domingos e feriados, serão expressamente justificadas, configurando, a autorização do pagamento pelo ordenador de despesas, a aceitação da justificativa.”

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5992.htm

Resolução nº 084/2017 do COGEP:

Art.1o - Na ausência do docente à sua aula, seja por motivos previstos (como viagens a trabalho, convocações de trabalho na UTFPR, convocações externas à UTFPR ou outras atividades inerentes às suas atividades docentes),

Art. 8o - Caberá ao Chefe de Departamento e ao Coordenador do curso:

i. Aprovar o plano de substituição/reposição/antecipação proposto pelo docente;

Portaria MEC nº 404/2009 (DOU 07/09/2009)

Art. 8o As instituições de educação superior mencionadas neste ato deverão regulamentar internamente a matéria de que trata esta Portaria, observados os princípios constitucionais e legais que regem a Administração Pública.

Portaria MPOG Nº 505, 29/12/2009

Trata sobre o SCDP, complementada pela [Portaria MPOG nº 205/2010](#), que inclui especificamente prestação de contas no SCDP.

Documentos em língua estrangeira:**Constituição Federal**

Art. 13. A língua portuguesa é o idioma oficial da República Federativa do Brasil.

Código de Processo Civil:

Art. 157: "Não serão admitidos em Juízo documentos escritos em língua estrangeira, salvo se acompanhados de tradução por Tradutor Juramentado"

Código Civil:

Art. 140: "Os escritos de obrigações redigidos em língua estrangeira, para terem efeitos legais no país, serão vertidos em português."

QUAIS SISTEMAS SÃO UTILIZADOS PARA REALIZAR ESTE PROCESSO?

SCDP (Sistema de Concessão de Diárias e Passagens)

SEI (Sistema Eletrônico de Informações)

OUTRAS OBSERVAÇÕES

- Antes de iniciar o processo no SEI, o servidor interessado deverá informar sua Chefia Imediata.
- O interessado deverá encaminhar o processo de Afastamento do País, no prazo de 30(trinta) dias antes da data de início da viagem, para que sejam cumpridas as exigências internas e envio para publicação em Diário Oficial da União. **O servidor somente poderá ausentar-se do país após publicação da autorização do afastamento.**

INFORMAÇÕES ADICIONAIS

SERVIÇO RELACIONADO (Carta de Serviços ao Usuário):

PROCESSO(S)/SUBPROCESSO(S) RELACIONADO(S):

PALAVRAS-CHAVE: Pessoal: Afastamento do País (Exterior)

PROPRIETÁRIO (área técnica responsável):

Gabinete da Reitoria (GABIR) - 41 3310 4429 - reitoria@utfpr.edu.br

Gabinete da Diretoria-Geral do Câmpus (GADIR)

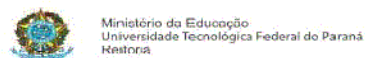
PATROCINADOR (Reitoria / Pró-Reitoria / Diretoria de Gestão responsável): Chefia de Gabinete Reitoria

NÍVEL: (X) Toda a UTFPR / () Reitoria / () Câmpus

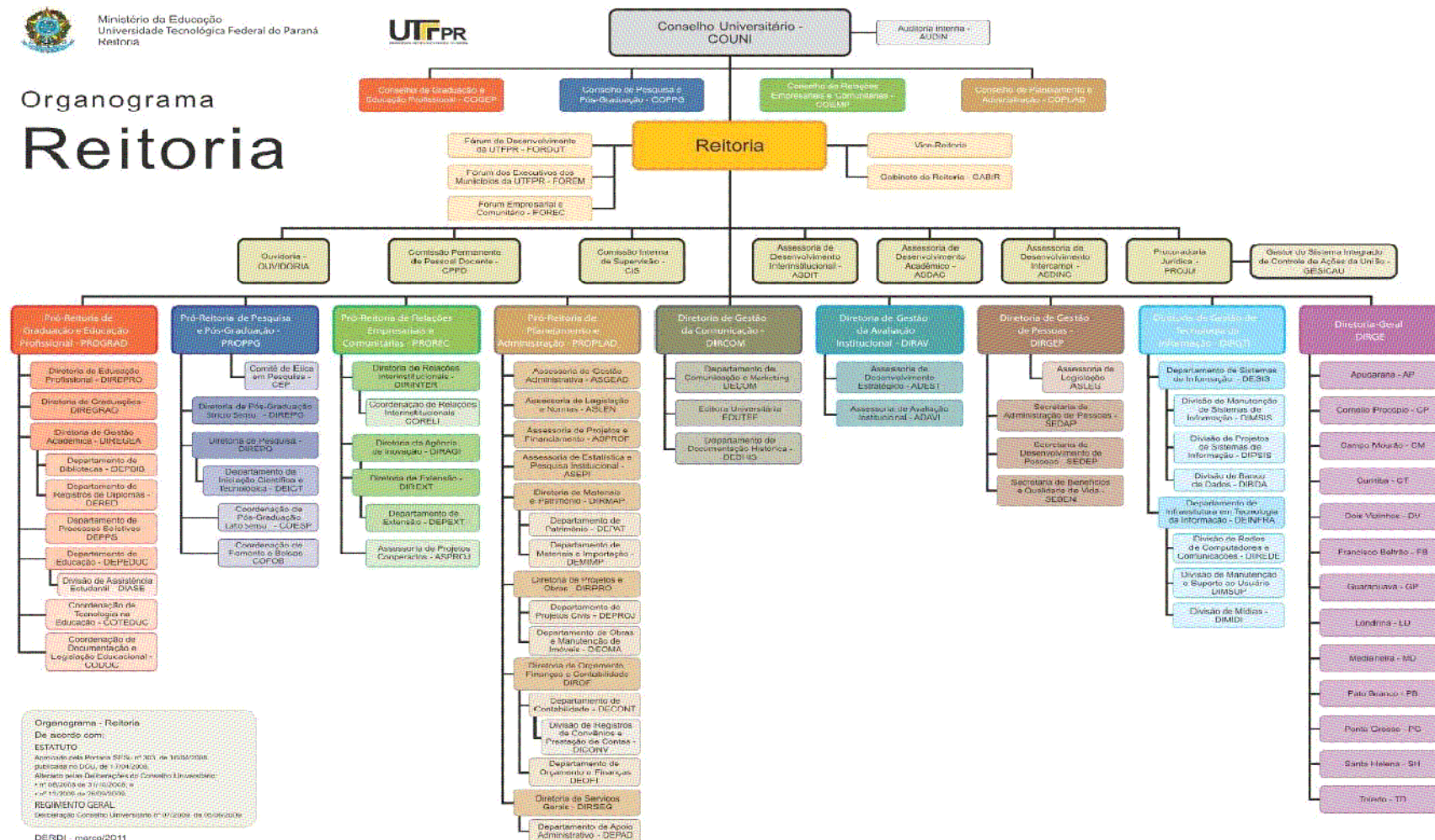
Em caso de dúvida sobre o processo, entrar em contato com à área responsável.

Para sugestões de melhoria e otimização do processo, encaminhar e-mail para eproc@utfpr.edu.br.

ANEXO I - Organograma Reitoria



Organograma Reitoria



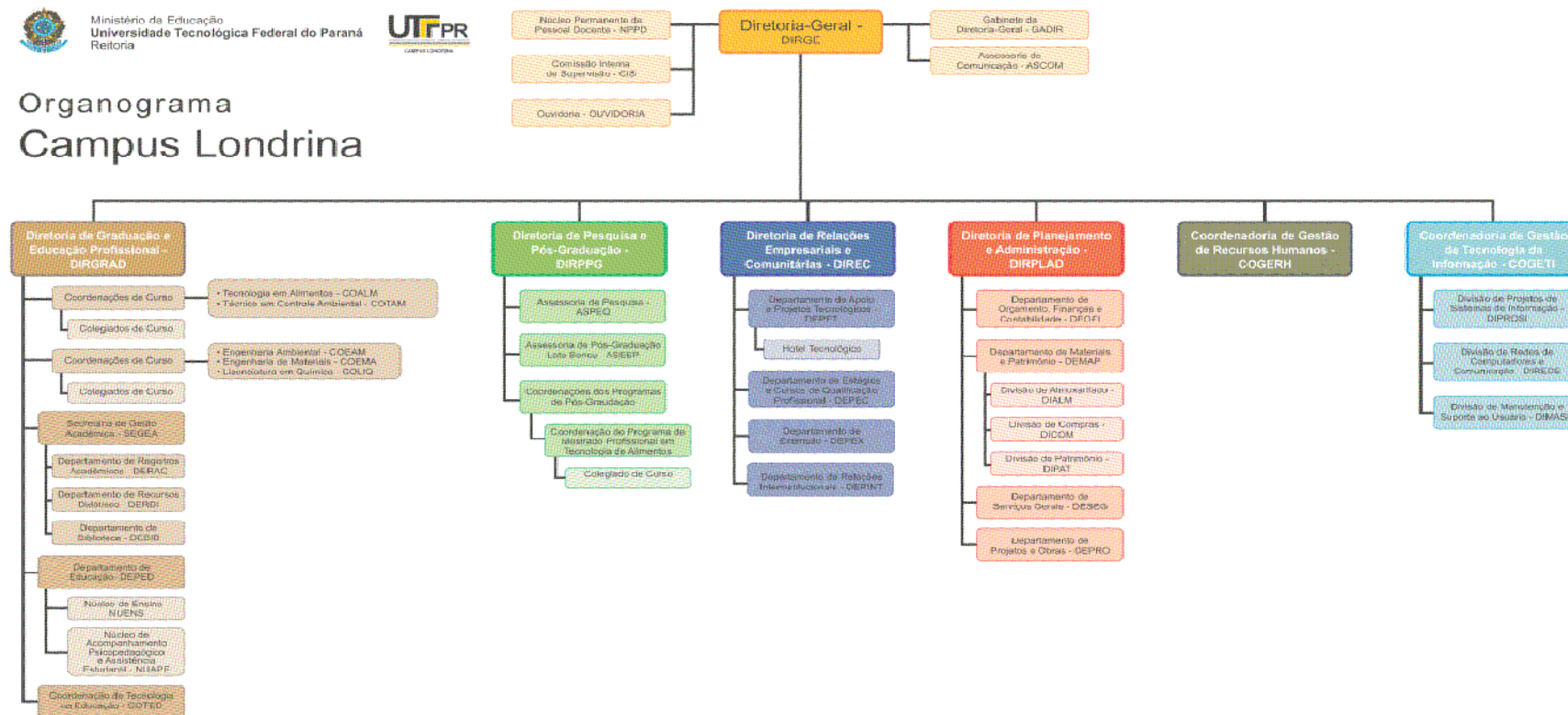
ANEXO J - Organograma *Campus Londrina*



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Reitoria



Organograma Campus Londrina



Organograma - Campus Londrina
De acordo com:
ESTATUTO
Aprovado pela Portaria 26/01 de 16/03/2006,
publicada no D.O.U. de 17/04/2006,
alterado pelas Resoluções do Conselho Universitário:
- nº 08/2008 de 31/10/2008, e
- nº 11/2009 de 25/09/2009.
REGIMENTO GERAL
Deliberação Conselho Universitário nº 07/2008, de 05/06/2008.
REGIMENTO DOS CAMPUS
Deliberação Conselho Universitário nº 10/2009, de 25/09/2009.