

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MARTA MORI SILVA

PROJETO TÉCNICO DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS DA DIVISÃO DE
CONTROLE DE FREQUÊNCIA DA PMFI

CURITIBA
2013

MARTA MORI SILVA

PROJETO TÉCNICO DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS DA DIVISÃO DE
CONTROLE DE FREQUÊNCIA DA PMFI

Projeto Técnico apresentado ao Departamento de Administração Geral e Aplicada do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública Municipal.

Orientador: Prof. Cicero Fernandes Marques.

CURITIBA
2013

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me conceder esta oportunidade de estudo e ter colocado em meu caminho pessoas que me ajudaram, apoiaram e contribuíram, direta e indiretamente para a realização deste trabalho.

Agradeço ao meu orientador, professor Cicero Fernandes Marques, por dedicar parte de seu tempo para me orientar da melhor forma possível neste projeto.

Agradeço em especial, ao meu esposo Silvio, que sempre esteve ao meu lado, dando-me forças para continuar e me apoiando nas horas difíceis.

RESUMO

Este Projeto Técnico tem como objetivo servir de ferramenta para auxiliar na elaboração do Mapeamento de Processos da Divisão de Controle de Frequência da PMFI. A metodologia utilizada para a coleta de dados deste trabalho foi através de pesquisa bibliográfica, documental, de campo e estudo de caso; além da aplicação do modelo baseado no livro “Projetos de Infraestrutura de TIC “*Basic Methodware*. O mapeamento de processos é uma ferramenta de gestão útil para orientação, aprendizado, padronização dos resultados e compreensão do fluxo das atividades do trabalho visando alcançar a efetividade no serviço público. .

Palavras-chave: Mapeamento de Processos, efetividade, serviço público.

ABSTRACT

This Technical Project aims to serve as a tool to assist in the preparation of Process Mapping Division of the Frequency Control PMFI. The methodology used for data collection for this study was through literature, documentary research, field and case study, besides the application of the model based on the book "ICT Infrastructure Projects "Basic Methodware. The process mapping is a useful management tool for guidance, learning, standardization of results and understanding of the flow of work activities aiming to achieve effectiveness in public service. .

Keywords: Process Mapping, effectiveness, public service.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1: ORÇAMENTO ANUAL PMFI	19
QUADRO 2: RELAÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELO GRUPO.....	20
QUADRO 3: PROCESSO DE SOLICITAÇÃO DE TRANSFERÊNCIA DO SERVIDOR.....	23
QUADRO 4: REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DO PROCESSO DE SOLICITAÇÃO DE TRANSFERÊNCIA DE SERVIDOR:.....	19
QUADRO 5: IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO.	27
FIGURA 1: ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO.....	28
QUADRO 6: DESCRIÇÃO DOS PRINCIPAIS ENVOLVIDOS	29
QUADRO 7: RELAÇÃO DOS PRINCIPAIS ENVOLVIDOS NO PROJETO.....	30
QUADRO 8: MAPA DAS COMUNICAÇÕES	31
QUADRO 9: DESCRIÇÃO DAS ENTREGAS DO GERENCIAMENTO DO PROJETO	31
QUADRO 10: DESCRIÇÃO DAS ENTREGAS DA DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES	33
QUADRO 11: DESCRIÇÃO DAS ENTREGAS DO MAPEAMENTO DOS PROCESSOS	35
QUADRO 12: DESCRIÇÃO DAS ENTREGAS DO ENCERRAMENTO DO PROJETO.	36
QUADRO 13: CRONOGRAMA DAS ATIVIDADES DE GERÊNCIA DO PROJETO.	36
QUADRO 14: CRONOGRAMA PARA A DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES.....	37
QUADRO 15: CRONOGRAMA PARA O MAPEAMENTO DOS PROCESSOS.....	39
QUADRO 16: CRONOGRAMA PARA O ENCERRAMENTO DO PROJETO	39
QUADRO 17: ORÇAMENTO DO PROJETO.	41
QUADRO 18: RISCOS DA FALTA DE UM MAPEAMENTO DE PROCESSOS.....	43
QUADRO 19: RISCO NA EXECUÇÃO DO PROJETO	43

LISTA DE SIGLAS

CC	Cargos Comissionados.
DICP	Diretoria de Consolidação e Pagamento de Pessoal.
DIRT	Diretoria de Relações do Trabalho.
DVCRF	Divisão de Controle de Frequência
DVIMQ	Divisão de Ingresso e Movimentação do Quadro.
EAP	Estrutura Analítica do Projeto
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
PMFI	Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu.
PMI	<i>Project Management Institute</i>
RH	Recursos Humanos
SMAD	Secretaria da Administração e Gestão de Pessoas.
STS	Solicitação de Transferência de Servidor
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 APRESENTAÇÃO / PROBLEMÁTICA	8
1.2 OBJETIVO GERAL	9
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
1.4 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO	9
2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	11
2.1 DIFERENÇA ENTRE ADMINISTRAÇÃO, GERENCIAMENTO E GESTÃO	11
2.2 GESTÃO POR PROCESSOS	11
2.3 GESTÃO DE PROCESSOS	11
2.4 GERENCIAMENTO DE PROCESSOS	12
2.5 CONCEITO E DEFINIÇÃO DE PROCESSOS	12
2.6 FERRAMENTAS DE GESTÃO	13
2.7 MAPEAMENTO DE PROCESSOS	13
2.8 A IMPORTÂNCIA DA DOCUMENTAÇÃO	14
2.9 ETAPAS DO PROCESSO	14
2.10 PROCESSO DE TRABALHO	14
2.11 CLASSIFICAÇÃO DAS PARTES DO PROCESSO	14
2.12 FLUXOGRAMA	15
2.13 PORTARIA Nº 53.572 DE 16 DE OUTUBRO DE 2013 – PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE FOZ DO IGUAÇU	15
2.14 DECRETO Nº 20.437, DE 3 DE JUNHO DE 2011	16
3 METODOLOGIA	17
4 A ORGANIZAÇÃO	18
4.1 DESCRIÇÃO GERAL:	18
4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	19
5 PROPOSTA	21
5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA	21
5.1.1 REPRESENTAÇÃO TEXTUAL	22
5.1.2 REPRESENTAÇÃO GRÁFICA	25
5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO	26
5.3 RECURSOS	39
5.4 RESULTADOS ESPERADOS	41
5.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS	42
6 CONCLUSÃO	44
REFERÊNCIAS	46
APÊNDICES	48

1 INTRODUÇÃO

Este projeto propõe os procedimentos e processos de execução das atividades que fazem parte da rotina administrativa da Divisão de Controle de Frequência de uma organização pública.

Segundo Gaetani (2009), para o aperfeiçoamento da formação do funcionalismo público brasileiro é necessário, também, o mapeamento das competências e processos, estabelecer bases de dados atualizadas e alinhamento de estruturas de incentivos.

Considerando o princípio da eficiência na Administração Pública, é necessário a sua aplicação na gestão pública, uma vez que se torna uma ferramenta útil e de fácil compreensão, voltado para orientação, aprendizado e padronização dos resultados.

1.1 APRESENTAÇÃO / PROBLEMÁTICA

Este trabalho apresenta uma proposta de elaboração de um manual de procedimentos da rotina de trabalho da Divisão de Controle de Frequência, pertencente à Diretoria de Consolidação e Pagamento de Pessoal, subordinada à Secretaria da Administração e Gestão de Pessoas do município de Foz do Iguaçu.

No mapeamento dos processos constarão as informações concernentes às atividades sequenciais desenvolvidas dentro de um processo, representadas graficamente através do fluxograma.

O manual será desenvolvido para ser usado como um instrumento de apoio ao trabalho, essencial para a execução correta dos trabalhos no setor conforme a legislação vigente, tendo em vista a inexistência de qualquer tipo de orientação técnica aplicada durante a execução do serviço, exceto pela disposição de outro servidor na área em repassar seus conhecimentos adquiridos através da experiência ao longo dos anos.

A cada período de aproximadamente dez anos, ocorre uma renovação natural do quadro efetivo da prefeitura devido aos processos de aposentadoria, óbitos, novas oportunidades em outras empresas setor. Diante dessa realidade, a reposição funcional destes servidores é preocupante considerando que a organização pública depende de vários fatores

para reposição desses servidores através de concursos públicos, como por exemplo, a dotação orçamentária, LRF, entre outros.

Diante do exposto surge a seguinte problemática: Como manter a produtividade e melhorar a eficiência sem aumentar o quadro funcional?

1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo deste trabalho é mapear as atividades da Divisão de Controle de Frequência e ser um referencial para os demais departamentos da organização, Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu e que seja utilizado no setor como um instrumento de orientação durante o processo de execução das atividades administrativas cotidianas e contribuir com a melhoria da eficiência do serviço público.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

O Projeto tem como objetivo específico: diagnosticar os processos e rotinas administrativas da Divisão de Controle de Frequência do RH central da Prefeitura do Município de Foz do Iguaçu; elaborar um plano de mapeamento ou correção de processos e sugerir outras melhorias.

1.4 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

Segundo Mendonça (2012), uma das ferramentas de trabalho que identifica e mapeia os processos dentro das organizações são os denominados fluxogramas, ou diagramas de fluxo, cujo propósito é representar graficamente todos os passos ou etapas de uma atividade ou trabalho, de forma analítica, bem como os envolvidos durante a sua execução.

Uma análise da situação atual do setor sugere a proposta de elaboração de um fluxo de trabalho em razão da própria estrutura organizacional face às necessidades operacionais, na

qual se constatou a inexistência de um manual de orientações para auxiliar o servidor substituto na execução de sua atividade, quando da ausência do titular do cargo.

As instruções e as orientações são dadas conforme a disposição do titular do cargo em passar o seu conhecimento, adquirido pela experiência no serviço, de maneira informal, correndo o risco de suprimir etapas importantes dentro do processo durante o treinamento. O aprendizado das situações não habituais ou novas é introduzido à medida que vão surgindo os eventos.

Embora cada secretaria tenha seu RH, observa-se certa dificuldade de aprendizado dos servidores mais antigos durante a execução de algumas atividades administrativas que fazem parte do cotidiano. Atribui-se esta situação à resistência ao novo face às mudanças organizacionais, por razões diversas e à falta de um programa de treinamento, qualificação e capacitação funcional durante a implantação das inovações tecnológicas.

2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Neste capítulo serão abordados os principais conceitos do tema do projeto para uma melhor compreensão de seu desenvolvimento.

2.1 DIFERENÇA ENTRE ADMINISTRAÇÃO, GERENCIAMENTO E GESTÃO.

Segundo a *Websinder*, as definições a seguir estão baseadas em Valeriano (2005):

2.1.1 Administração: É responsável pela criação de um ambiente favorável. Trata dos problemas típicos das empresas, como os recursos financeiros, patrimoniais e humanos. Palavras

2.1.2 Gerenciamento: Trata de níveis específicos da organização, como departamentos ou divisões, ou projetos.

2.1.3 Gestão: Trata de níveis especializados tanto no que diz respeito à administração quanto ao gerenciamento. Por exemplo, em projetos, há gestão de custos, gestão de qualidade, gestão de riscos, etc.

2.2 GESTÃO POR PROCESSOS

Segundo a RAE – Revista de Administração de Empresas (V.40, 2000) (apud Gonçalves, 1997a), “a essência da gestão por processo é a coordenação das atividades realizadas na empresa, em particular aquelas executadas por diversas equipes de diversas áreas.”

2.3 GESTÃO DE PROCESSOS

“Gestão de Processos é um modelo de gestão organizacional em que não se enxerga a organização de uma maneira apenas funcional, departamentalizada, mas sim e prioritariamente de uma maneira horizontal, integrando os diversos processos transversais – interfuncionais” (SCHÜNEMANN, 2011).

Já a definição dada pelo Guia de Processos da Gestão Pública é a seguinte: “Gestão de Processos é o instrumento que orienta a modelagem e a gestão de processos voltados ao alcance de resultados”.

2.4 GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

Segundo Mendonça (2012), o gerenciamento de processos administrativos na esfera pública no âmbito de atuação das organizações propõe uma melhoria contínua na execução das atividades cotidianas através da instrumentalização de processos. O enfoque recai sobre o ciclo das atividades envolvidas na transformação dos insumos (entradas) em serviços ou produtos (saídas).

2.5 CONCEITO E DEFINIÇÃO DE PROCESSOS

O conceito de processos, segundo Mendonça (2012) “é a forma pela qual um conjunto de atividades cria, trabalha ou transforma insumos com o objetivo de produzir bens ou serviços, que tenham qualidade assegurada, para serem adquiridos pelos clientes”.

Segundo Rummler e Brache (1994, p.55), processo é “uma série de etapas criadas para produzir um bem ou serviço”.

A Secretaria de Gestão do Governo Federal do Ministério do Planejamento (SEGES, 2011), traz a seguinte definição de processo: “Conjunto integrado e sincrônico de insumos, infraestruturas, regras e transformações, que adiciona valor às pessoas que fazem uso dos produtos e/ou serviços gerados”.

Sob a ótica da gestão pública, processo é uma combinação de resultados alcançados por meio da tomada de decisões, o relacionamento entre as pessoas em torno de um objetivo comum (SEGES, 2011).

Um processo, para Davenport (1994), seria uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, inputs e outputs claramente identificados, enfim, uma estrutura para ação. Já Harrington (1993) o define como sendo um grupo de tarefas interligadas logicamente, que utilizam os recursos da Organização para gerar os resultados definidos, de forma a apoiar os seus objetivos.

2.6 FERRAMENTAS DE GESTÃO

Ferramentas de Gestão são instrumentos metodológicos da prática administrativa, que têm como objetivo atingir a eficiência e/ou eficácia na realização de uma determinada tarefa ou processo”. Exemplo: Diagramas de processos (Fluxogramas).

2.7 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Mapeamento de Processos é documentar de forma clara quais atividades são necessárias e a ordem que as mesmas deverão acontecer, ou seja, o fluxo do processo até a sua completa execução. (MARTINS, 2013)

O mapeamento de processos contém as seguintes etapas:

- a) Identificar oportunidades.
- b) Definir o escopo.
- c) Documentar o processo.
- d) Avaliar o desempenho.
- e) Redesenhar o processo.
- f) Implementar as mudanças.

Para MENDONÇA (2012), “o mapeamento de processos está diretamente associado a um melhor gerenciamento e, para tanto, esses processos precisam estar anteriormente identificados e estabelecidos”.

2.8 A IMPORTÂNCIA DA DOCUMENTAÇÃO

De acordo com MENDONÇA (2012), a documentação de processos “é uma decisão que as organizações, sem exceção, deveriam adotar no intuito de manter atualizados os registros que garantam a sua sobrevivência e, ao mesmo tempo, permitam a execução de esforços visando a sua perpetuação”.

Ressalta ainda, para as organizações públicas, a adoção de posturas que permitam documentar suas operações, visando gerar registros sobre seus processos para que periodicamente possam revisar seus métodos de atendimento e, de forma subsequente, implementar inovações e melhorias.

2.9 ETAPAS DO PROCESSO

Processos, segundo Rummler e Brache (1994, p.55), “são uma série de etapas criadas para produzir um bem ou serviço”.

Assim, define-se que as etapas do processo são o registro de toda movimentação durante a execução de um determinado serviço dentre os quais destacamos: os atores envolvidos, os procedimentos a realizar, os recursos empregados, o tempo gasto na realização do serviço, entre outros.

2.10 PROCESSO DE TRABALHO

A definição dada pelo TCU – Tribunal de Contas da União (2013) para processo de trabalho é “o conjunto de atividades inter-relacionadas e interdependentes que transforma insumos diversos em produtos ou serviços, que têm valor para o cliente, interno ou externo”.

2.11 CLASSIFICAÇÃO DAS PARTES DO PROCESSO

Os processos realizados podem representar uma pequena parcela de uma atividade, segundo Mendonça (2012), as subdivisões para explicar a sequência de identificação de processos são:

- Passos: podem ser considerados como ações que compreendem a menor partícula necessária à realização de um trabalho qualquer.
- Tarefas: podem ser consideradas como um agrupamento de passos interligados, de acordo com determinada sequência lógica. Devemos levar em consideração a subdivisão do trabalho entre cada órgão envolvido no processo, em fase de identificação.
- Atividades: podem ser consideradas como um conjunto ou grupo de tarefas que, reunidas, devem complementar-se entre si, de modo que permitam definir claramente a finalidade do órgão em estudo.

2.12 FLUXOGRAMA

De acordo com a Cartilha de Ferramentas de Gestão, fluxograma é a “representação gráfica da sequência de atividades de um processo. Além da sequência das atividades, o fluxograma mostra o que é realizado em cada etapa, os materiais ou serviços que entram e saem do processo, as decisões que devem ser tomadas e as pessoas envolvidas (cadeia cliente/fornecedor)”.

Qualquer que seja o processo, administrativo ou operacional, possui um fluxo de operações de entrada, processamento e saída, que podem ser visualizadas no fluxograma.

2.13 PORTARIA Nº 53.572 DE 16 DE OUTUBRO DE 2013 – PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE FOZ DO IGUAÇU

A Administração Municipal, através desta Portaria publicada em 21 de outubro de 2013, no Diário Oficial do Município nº 2112, p.97 a 99, trata da designação de servidores titulares e suplentes para constituírem o Grupo de Apoio à Gestão de Pessoas como

representantes, no âmbito dos respectivos órgãos de atuação e na descentralização das atividades da Secretaria Municipal da Administração e Gestão de Pessoas; bem como da atribuição de suas atividades:

Art. 2º ATRIBUIR aos membros integrantes do Grupo de Apoio à Gestão de Pessoas de que trata o art. 1º desta Portaria as seguintes atividades:

I - controlar e coordenar os recursos humanos;

II - controlar e informar mensalmente à Secretaria Municipal da Administração e Gestão de Pessoas, recessos e frequências dos servidores (cargos em comissão, efetivos, aprendizes, mensageiros e estagiários);

III - comunicar servidores lotados nos órgãos em que atuam sobre atestados, licença saúde, licenças especiais, licenças sem vencimentos, licenças por acidentes de trabalho, licenças maternidades, férias, horas extraordinárias entre outras;

IV - programar férias dos servidores, emissão de comprovantes e encaminhar à SMAD/DIRT;

V - controlar e inserir Transferências Internas, no sistema informatizado;

VI - assessorar e informar os servidores, quanto as suas relações de trabalho;

VII - acompanhar o processo de avaliação de desempenho dos servidores e estágio probatório dos servidores;

VIII - controlar e emitir relatórios de Banco de Horas e Compensação de Horas;

IX - comunicar servidores sobre resultados de pareceres relacionados aos requerimentos;

X - solicitar Declarações à SMAD/DIRT, via protocolo;

XI - solicitar inclusões e exclusões de Dependentes à SMAD/DICP, via protocolo;

XII - solicitar atualização de endereços e/ou dados bancários, via protocolo;

XIII - participar das capacitações promovidas pela Secretaria Municipal da Administração e Gestão de Pessoas.

2.14 DECRETO Nº 20.437, DE 3 DE JUNHO DE 2011

Este Decreto regulamenta a jornada de trabalho, horas extraordinárias, tolerância de atraso e o banco de horas. Seu conteúdo está assim disposto em capítulos:

Capítulo I, Art. 1º ao 6º: Do Registro e Controle da Frequência.

Capítulo II, Art. 7º ao 10º: Da Jornada de Trabalho e da Tolerância de atraso.

Capítulo III, Art. 11º: Das Horas Extraordinárias.

Capítulo IV, Art. 12º ao 18º: Do Banco de Horas para Compensação.

3 METODOLOGIA

A metodologia aplicada para o este trabalho são: pesquisa bibliográfica, consulta a artigos, livros, revistas, manuais, documentos eletrônicos, internet, entrevista, entre outros, com a finalidade de coletar dados e analisar as informações para a elaboração do fluxograma de processo de trabalho da Divisão de Controle de Frequência, da Diretoria de Consolidação e Pagamento de Pessoal, subordinada à Secretaria Municipal da Administração e Gestão de Pessoas do município de Foz do Iguaçu.

Características gerais desta pesquisa:

- Quanto ao método e forma de abordagem: pesquisa qualitativa.
- Quanto aos objetivos: exploratória e descritiva.
- Quanto aos procedimentos adotados na coleta de dados: pesquisa documental, bibliográfica, de campo e estudo de caso.

A metodologia aplicada na elaboração do mapeamento de riscos, planos de implantação do projeto técnico foi a metodologia descrita na obra de Projetos de Infraestrutura de TIC “*Basic Methodware*”, uma adaptação da metodologia simplificada de gerenciamento de projetos alinhada com o Guia PMBOK do PMI, segundo Xavier (2012).

4 A ORGANIZAÇÃO

Nome da Organização: Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu

Endereço: Praça Getúlio Vargas, 280 – Bairro: Centro.

CGC: 76206606/0001-40

Home Page: [HTTP://www.pmfi.pr.gov.br/](http://www.pmfi.pr.gov.br/)

Central de Atendimento ao Cidadão:

Telefone: (45) 3521-1000

E-mail: prefeito@pmfi.pr.gov.br

4.1 DESCRIÇÃO GERAL:

Criada em 14 de março de 1914, pela Lei 1383, o município de Vila Iguaçu foi efetivado com a posse do primeiro prefeito, Jorge Schimmelpfeng e da primeira Câmara de Vereadores em 10 de junho de 1914, passando a denominar-se Foz do Iguaçu em 1918.

Foz do Iguaçu é um município brasileiro, localizado no oeste do estado do Paraná, situada na confluência dos rios Paraná e Iguaçu. O significado do nome, na língua guarani, é rio caudaloso. Teve seu crescimento acelerado com a inauguração da Ponte Internacional da Amizade (Brasil – Paraguai) em 1965 e o término da BR-277 (Rodovia Foz do Iguaçu-Curitiba-Litoral) em 1969.

Na década de 70, sofreu um boom populacional devido à construção da Usina Hidrelétrica de Itaipu, passando de 33.970 habitantes para 136.320 habitantes. Segundo IBGE (2010), sua população era de aproximadamente 256 mil habitantes, sendo conhecida mundialmente pelas Cataratas do Iguaçu e pela Usina Hidrelétrica de Itaipu, chegando a mais de 700 mil habitantes com a integração das áreas urbanas das cidades fronteiriças de *Ciudad del Este* – Paraguai e *Puerto Iguazu* – Argentina.

A base de sua economia é o turismo ainda que nos últimos anos tenha demonstrado uma forte vocação para outros segmentos: educação de nível superior, sede de eventos esportivos, religiosos, culturais e de negócios.

Na gestão atual, a organização dispõe de 20 órgãos de administração direta: Gabinete do Prefeito, Procuradoria Geral do Município, Controladoria Geral, 4 Assessorias (Governo, Planejamento, Informática e Comunicação) e 13 Secretarias.

Pela administração indireta possui os seguintes órgãos: Câmara Municipal, Conselhos, FozHabita, Fozprev, Foztrans, Fundação Cultural, Ouvidorias, Fundação Municipal da Saúde.

Segundo o Portal da Transparência do município de Foz do Iguaçu (setembro, 2013), o quadro de pessoal é composto de 5.916 servidores, entre cargos efetivos e cargos em comissão.

ANO	Valor R\$
2011	470.910.338,00
2012	529.090.000,00
2013	579.738.500,00
2014*	799.689.937,00*

QUADRO 1: ORÇAMENTO ANUAL PMFI

FONTE: PORTAL DA TRANSPARÊNCIA SETEMBRO/2013 - * VALORES ESTIMADOS

Elaborado pelo autor (2013)

4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

1º passo: Identificação das atividades desenvolvidas:

Foram identificadas as tarefas designadas para o Grupo de Apoio à Gestão de Pessoas com o auxílio da portaria da Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu, nº 53.572 de 21 de outubro de 2013. Identificando que os processos de gestão não estavam corretamente mapeados.

2º passo: Entendimento dos processos existentes.

Verificar se há algum processo mapeado. Optou-se elaborar um questionário a ser aplicado aos integrantes do Grupo de Apoio à Gestão de Pessoas e apresentar os resultados no quadro 2.

Item	Atividades	Mapa	Instrução
1.1	Controlar e coordenar os recursos humanos	Não	Verbal
1.2	Recessos dos servidores	Não	Verbal
1.3	Frequência dos servidores (CC, efetivos, aprendizes, mensageiros, estagiários)	Não	Verbal
1.4	Comunicação de atestados	Não	Verbal

1.5	Comunicação de licença saúde	Não	Verbal
1.6	Comunicação de licença especial	Não	Verbal
1.7	Comunicação de licença sem vencimentos	Não	Verbal
1.8	Comunicação de licença por acidentes de trabalho	Não	Verbal
1.9	Comunicação de licença maternidade	Não	Verbal
1.10	Comunicação de férias	Não	Verbal
1.11	Comunicação de horas extraordinárias	Não	Verbal
1.12	Programação de férias	Não	Verbal
1.13	Emissão de comprovantes de férias (encaminhar à SMAD/DIRT)	Não	Verbal
1.14	Controlar e inserir transferências internas no sistema informatizado	Não	Verbal
1.15	Assessorar e informar os servidores (quanto a relações de trabalho)	Não	Verbal
1.16	Acompanhar processo de avaliação de desempenho	Não	Verbal
1.17	Acompanhar estágio probatório	Não	Verbal
1.18	Controlar e emitir relatório de banco de horas e compensação de horas	Não	Verbal
1.19	Comunicar resultados de pareceres relacionados a requerimentos	Não	Verbal
1.20	Solicitar declarações à SMAD/DIRT (protocolo)	Não	Verbal
1.21	Solicitar inclusão e exclusão de dependentes à SMAD/DICP (protocolo)	Não	Verbal
1.22	Solicitar atualização de endereços e/ou dados bancários (protocolo)	Não	Verbal
1.23	Participar das capacitações	Não	Verbal

QUADRO 2: RELAÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELO GRUPO

FONTE: PMFI (PORTARIA 53.572/13)

Os resultados do diagnóstico da situação problema apresentaram os seguintes resultados:

Conforme verificado no Quadro 2, não existe mapa de processos do fluxo das atividades do setor.

Todas as orientações são passadas verbalmente pelo titular da pasta. Não há manuais de procedimentos para auxiliar na execução das atividades.

Todas as atividades são distribuídas conforme as demandas.

Algumas atividades são desenvolvidas por apenas uma pessoa do setor, que detém o conhecimento para a sua realização.

A maior parte dos funcionários que desempenha suas funções na área tem mais de 10 anos de experiência; destes, estima-se que metade estará prestes a se desligarem do cargo por motivo de aposentadoria.

O resultado desta análise é que as atividades e processos não estão estruturados apresentando uma forte dependência do conhecimento armazenado em pessoas, por consequência seu fluxo de eventos depende da afinidade que se estabelece entre as pessoas, não podendo ser claramente definido e dificilmente pode ser medido e avaliado.

5 PROPOSTA

Como resultado desta constatação levantou-se a necessidade de formar uma equipe multifuncional, para que sejam mapeados os processos relacionados a cada atividade do Grupo e para que alcance uma abrangência maior, incluindo-se pelo menos um representante de cada setor responsável pelos recursos humanos de cada secretaria do município, incluindo-se um responsável pelo setor de tecnologia da informação.

A proposta para atingir os objetivos consiste na elaboração de um projeto técnico que:

- 1- Atenda as determinações legais.
- 2- Sirva de instrumento para mapear as atividades e processos de acordo com as leis, decretos e portarias.
- 3- Documente as atividades e processos para que sirva como base para a retenção e transmissão de conhecimento.
- 4- Apresente modelos de ação e de apresentação dos trabalhos para que os objetivos sejam alcançados.

5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

Diante do cenário atual verificou-se a necessidade de elaborar um manual de procedimentos para orientar o servidor na rotina de seu trabalho, além de desenvolver programas de treinamento continuado para que as atividades do setor sejam realizadas de acordo com a legislação.

Aplicando as premissas que o gerenciamento de processos é caracterizado como um ciclo de vida contínuo de atividades integradas. Que os processos não são estáticos e devem ser melhorados com a prática. De acordo com o Guia de Gestão de Processos de Governo, os processos fazem parte de um ciclo que pode ser sumarizado por meio do seguinte conjunto gradual e interativo de atividades: planejamento; análise; desenho e modelagem; implementação; monitoramento; e refinamento.

Partindo da constatação que os processos existem na prática, mas não estão documentados separamos a elaboração em três fases: o gerenciamento, a descrição das atividades e mapeamento dos processos.

A fase de gerenciamento dos processos compreende a etapa de planejamento, a fase de descrição das atividades, a análise dos processos desenvolvidos no setor e a fase de mapeamento dos processos compreendem as demais etapas.

A fase de gerenciamento acompanhará o desenvolvimento de todo o projeto desde seu início até o encerramento. Tendo a etapa de planejamento que terá como foco o alinhamento e planejamento estratégico alinhado com a missão do serviço público. No planejamento serão estabelecidas as metas, elaboração de uma estrutura formal identificando os participantes, os papéis, as responsabilidades da organização e de cada integrante do projeto, aspectos relacionados aos recursos, expectativas de desempenho e escolha das metodologias.

A análise tem como objetivo descrever, documentar como as atividades e processos que já são realizados na prática. Esta etapa deve reunir as informações oriundas da legislação, modelos de processos, medições de qualidade e desempenho, interferências internas e externas e outros fatores. Também os envolvidos na realização de cada atividade e processo estudado.

Para realizar a análise os *stakeholders* do projeto pode utilizar-se de várias técnicas como: entrevista, cenários, *brainstorming*, acompanhamento da realização das tarefas no local de trabalho e outras.

A etapa de desenho e modelagem visa, a partir dos relatórios da análise, identificar os processos, desenhar e documentar a sequência lógica de execução. Procurar manter a forma mais simples de realização dos processos de forma que as pessoas compreendam, avaliem e executem de forma alinhada as melhores práticas possíveis, de acordo com a realidade e a legislação vigente.

Na execução do mapeamento dos processos devem ser realizados dois tipos de modelagem, a representação textual e a representação gráfica conforme os modelos abaixo:

5.1.1 Representação Textual

Exemplo de Mapeamento de um processo administrativo da Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu

Processo administrativo - Transferência de lotação a pedido do servidor:

- Servidor faz requerimento no Protocolo Geral;

- supervisor do Protocolo Geral encaminha o processo à DIRT - Divisão de Ingresso e Movimentação do Quadro (DVIMQ);
- responsável da DVIMQ recebe o processo e o encaminha à Secretaria de origem do servidor para análise;
- se deferido, a DVIMQ emite a STS – Solicitação de Transferência de Servidor, chama o servidor e o encaminha ao novo local de trabalho;
- a DVIMQ encaminha a STS à DICP/DVCFR para implantar a nova lotação e local do servidor;
- se indeferido, o responsável pela DVIMQ emite uma Comunicação Interna ao servidor informando o indeferimento.

Situação	Executor	Passo	Tarefa	Atividade
Servidor faz requerimento	Protocolo Geral	(x)	()	()
Supervisor analisa o processo para encaminhamento	Protocolo Geral	(x)	()	()
Supervisor encaminha o processo à DIRT – Diretoria de Relações do Trabalho	Protocolo Geral	()	(x)	()
Diretor da DIRT recebe o processo	DIRT	(x)	()	()
Diretor da DIRT analisa e encaminha o processo à DVIMQ – Divisão de Ingresso e Movimentação do Quadro	DIRT	()	(x)	()
Responsável da DVIMQ recebe o processo	DVIMQ	(x)	()	()
Responsável da DVIMQ analisa e encaminha o processo à Secretaria do servidor solicitante	DVIMQ	()	(x)	()
Secretário da pasta analisa o processo e dá o seu parecer	Órgão envolvido	()	()	(x)
Secretario da pasta devolve o processo para DVIMQ	Órgão envolvido	(x)	()	()
Se deferido, o responsável da DVIMQ emite a STS – Solicitação de Transferência do Servidor. Se indeferido, emite uma Comunicação Interna ao servidor.	DVIMQ	()	(x)	()
DVIMQ convoca o servidor para receber o encaminhamento ao novo local de trabalho.	DVIMQ	()	()	(x)
DVIMQ encaminha a STS à Divisão de Controle de Frequência (DVCFR)	DVIMQ	(x)	()	()
Responsável da DVCFR efetiva a transferência do novo local de trabalho do servidor no sistema	DVCFR	()	(x)	()

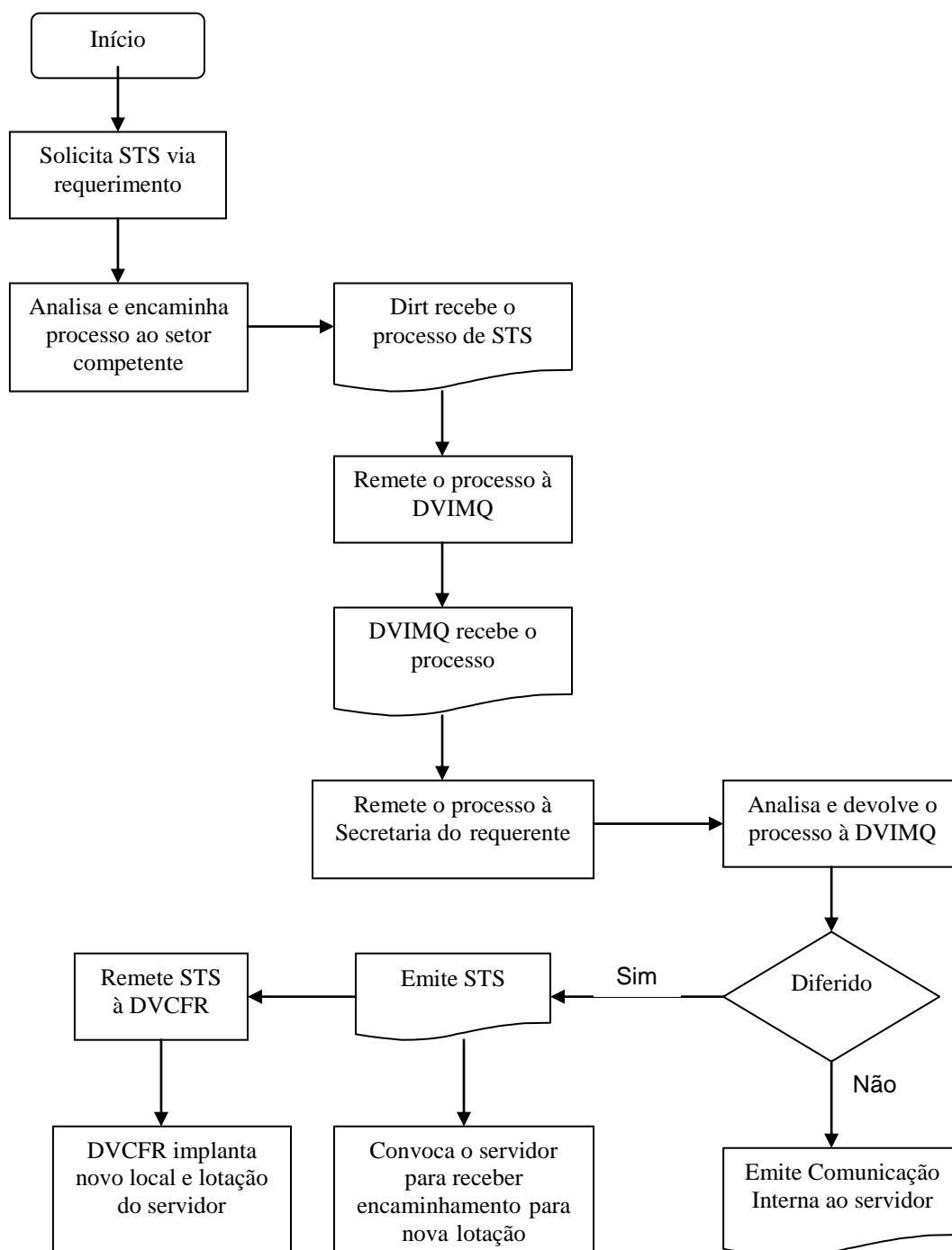
QUADRO 3: PROCESSO DE SOLICITAÇÃO DE TRANSFERÊNCIA DO SERVIDOR

FONTE: MENDONÇA (2012), adaptado pelo autor (2013)

- **Passos:** podem ser considerados como ações que compreendem a menor partícula necessária à realização de um trabalho qualquer. No quadro 3, as ações que envolvem procedimentos de pouca complexidade são classificados como passo são a realização do requerimento pelo servidor, os recebimentos e os despachos entre os departamentos.

- **Tarefas:** podem ser consideradas como um grupamento de passos interligados, de acordo com determinada sequência lógica. Devemos levar em consideração a subdivisão do trabalho entre cada órgão envolvido no processo, em fase de identificação. Destacam-se aqui, as ações de instruções de trabalho, as análises e a execução de vários passos para efetivar o encaminhamento do servidor ao novo local de trabalho, emissão da STS pela DVIMQ e finalizando-se com a implantação dos dados no sistema pela DVCFR.
- **Atividades:** podem ser consideradas como um conjunto ou grupo de tarefas que, reunidas, devem complementar-se entre si, de modo que permitam definir claramente a finalidade do órgão em estudo. Incluem-se neste item as ações que definem as competências de cada divisão envolvida no processo. No exemplo do quadro 3, quando o secretário da pasta analisa o processo e dá o seu parecer ele está realizando uma atividade porque a análise e emissão de pareceres é a razão da própria existência do cargo de secretário. Também quando a DVIMQ convoca o servidor para receber o encaminhamento ao novo local de trabalho esta divisão está realizando uma atividade complexa própria de suas atribuições.

5.1.2 Representação Gráfica



QUADRO 4: REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DO PROCESSO DE SOLICITAÇÃO DE TRANSFERÊNCIA DE SERVIDOR:

Nestes modelos apresentados destaca-se que o modelo textual deve conter uma sequência lógica com maior detalhamento de cada passo que será realizado que terá grande

importância para sanar dúvidas do executor dos processos quando forem realizados, principalmente quando se tratar de processos que são realizados esporadicamente. O modelo gráfico representa um modelo direto ao ponto, tendo como ponto forte a representação das alternativas os pontos de tomada de decisão.

Na etapa de simulação neste projeto será tratada no acompanhamento da aplicação prática dos modelos de processos elaborados, isto é, o modelo não será utilizado durante a prática, a tarefa será executada por pessoa experiente com base em seus próprios conhecimentos e o avaliador da simulação irá conferir se o modelo confere com a prática atual. Com a análise dos resultados visando reduzir riscos e efeitos indesejáveis quando forem implantados definitivamente. Para as situações que não forem possíveis a comprovação imediata na realização das tarefas corriqueiras do setor, será necessário gerar simulações utilizando-se de exemplos de casos anteriores, simulações que servirão para induzir alterações nos modelos para que sejam o mais próximo dos resultados desejados.

Passada a fase de simulação, começa a fase de emulação, que será a aplicação dos modelos de processos no sistema automatizado com dados de casos fictícios. Nesta etapa devem ser criadas turmas de trabalho que farão a emulação com a participação dos gestores de informática. No caso de necessidade de ajuste nos modelos dos processos, estes devem ser alterados e a emulação deve ser reiniciada para o processo modificado até que os níveis de qualidade aceitáveis sejam alcançados.

A última fase, a encenação consistirá da aplicação dos modelos de processos em casos reais do dia a dia do setor. Nesta fase, passadas as etapas de modelagem, simulação e emulação espera-se que a qualidade esperada seja alcançada.

Estando os processos em conformidade, estes serão distribuídos aos integrantes do setor para serem utilizados como ferramenta única e padronizada de execução dos trabalhos.

5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

Para auxiliar a implantação do projeto, elaborou-se e adaptou-se uma série de quadros que se iniciam com o quadro de identificação do projeto onde já constam os principais responsáveis e interessados, bem como o prazo para a execução.

Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu	Plano do Projeto
Projeto: Mapeamento de Processos	Início: 10 de Março de 2014.
	Término: 19 de Maio de 2014.
Solicitante: Prefeito Municipal	Referência: Portaria Municipal 53.572/13 que atribui atividades ao Grupo de Apoio à Gestão de Pessoas.
Patrocinador do Projeto: Assessoria Especial de Planejamento - AEP.	Gerente do projeto: Secretário da Administração e Gestão de Pessoas

QUADRO 5: IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO.

FONTE: PROJETOS DE INFRAESTRUTURA DE TIC, XAVIER (2012).

Adaptado pelo autor (2013)

O plano do Projeto de Mapeamento de Processos das atividades da Secretaria Municipal da Administração e Gestão de Pessoas inicia-se com a Identificação do Projeto conforme demonstrado no Quadro 4, onde constam as informações básicas como: nome do projeto, solicitante, patrocinador, data início e fim do projeto, referência e gerente do projeto.

Na Figura 1 é apresentado a EAP - Estrutura Analítica do Projeto, considerado o mais importante dos quadros da sequência. A partir deste quadro é que serão gerados os quadros de: cronograma do projeto, quadro de entregas das atividades e quadro do orçamento do projeto.

A EAP é uma ferramenta utilizada para a representação do escopo detalhado do projeto, fundamental para a geração do cronograma do projeto. (XAVIER, 2012)

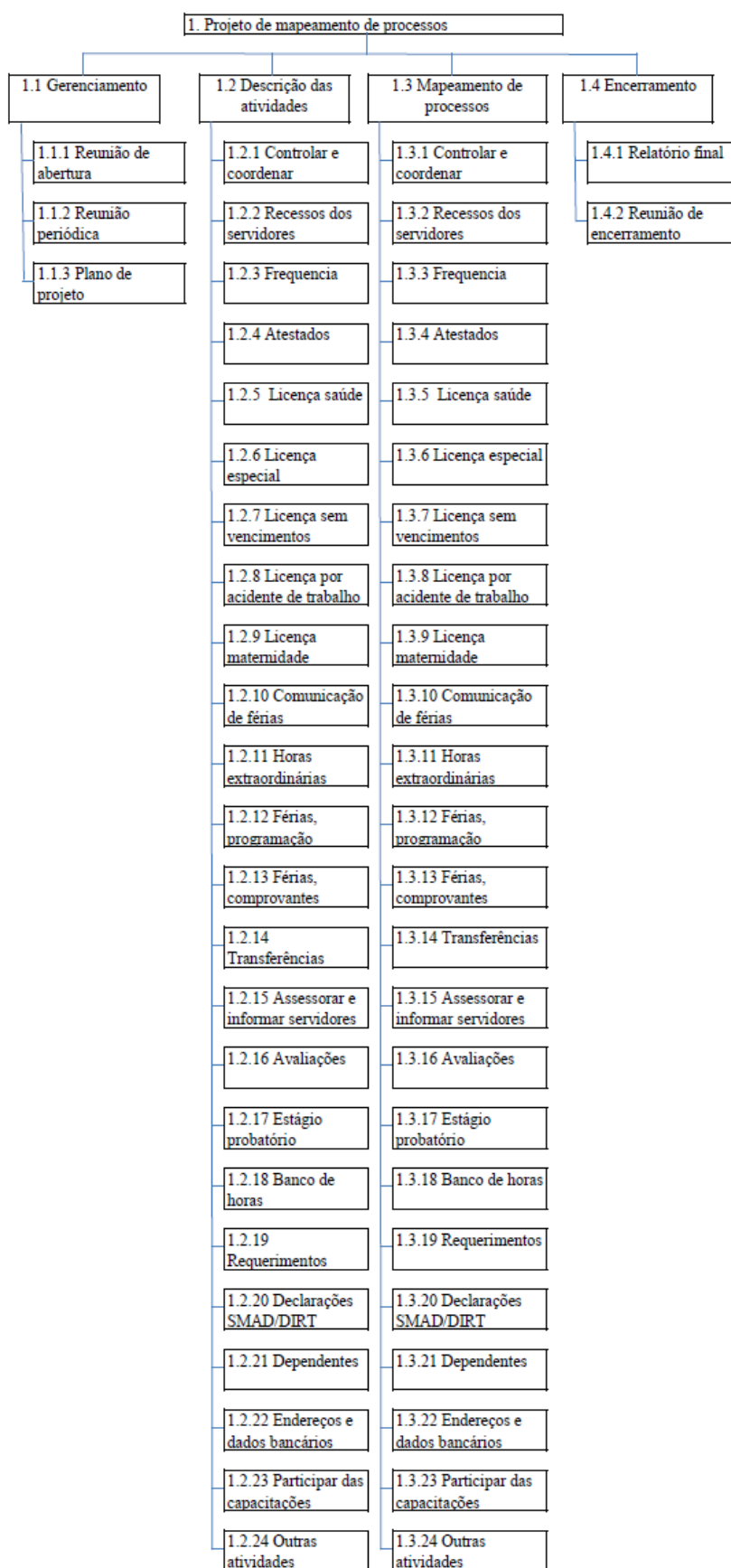


FIGURA 1: ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO.

FONTE: PROJETOS DE INFRAESTRUTURA DE TIC, XAVIER (2012).

Adaptado pelo autor (2013)

Os principais envolvidos são as pessoas, os grupos de pessoas e as organizações que estão ativamente interessados no projeto, cujos interesses possam ser afetados de forma positiva ou negativa, direta ou indiretamente, podendo influenciar no projeto e seus resultados. (XAVIER, 2012).

No Quadro 6, a identificação dos principais atores envolvidos no projeto deverá ser definido na fase do planejamento, antes da primeira reunião do projeto.

PRINCIPAIS ENVOLVIDOS NO PROJETO	
Gerente do Projeto	Pessoa responsável pelo gerenciamento do projeto.
Cliente	Pessoa ou órgão que contratou o serviço do projeto.
Membros da equipe	Pessoas que compõem a equipe do projeto
Representantes de áreas da organização executora	Pessoas de áreas ou órgãos em que o projeto está sendo executado.
Patrocinador (<i>sponsor</i>)	Órgão ou entidade, dentro ou fora da organização executora, que provê recursos financeiros e/ou de apoio institucional para a execução do projeto.
Usuário	Pessoa ou organização que irá utilizar o serviço do projeto.
Fornecedores	Organizações que irão fornecer produtos ou serviços para o projeto.

QUADRO 6: DESCRIÇÃO DOS PRINCIPAIS ENVOLVIDOS

FONTE: PROJETOS DE INFRAESTRUTURA DE TIC, XAVIER (2012).

Adaptado pelo autor (2013)

Os principais envolvidos no projeto devem participar do planejamento do projeto. A relação dos órgãos envolvidos apresentada no Quadro 7 está baseada na estrutura organizacional da Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu, de acordo com a Portaria nº 53.572.

PROJETO DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS				
RELAÇÃO DOS ENVOLVIDOS NO PROJETO				
ID	Nome	Órgão	Telefone / E-mail	Envolvimento
1		Administração e Gestão de Pessoas		Gerente do Projeto
2		Gabinete do Prefeito		Cliente

3		Governo		Assistente de RH
4		Administração e Gestão de Pessoas		Assistente de RH
5		Obras		Assistente de RH
6		Fazenda		Assistente de RH
7		Saúde		Assistente de RH
8		Educação		Assistente de RH
9		Turismo		Assistente de RH
10		Trabalho, Desenvolvimento, Socioeconômico, Indústria e Comércio.		Assistente de RH
11		Assistência Social Família e Relações com a Comunidade		Assistente de RH
12		Meio Ambiente		Assistente de RH
13		Agricultura		Assistente de RH
14		Esporte e Lazer		Assistente de RH
15		Planejamento		Assistente de RH
16		Procuradoria		Assistente de RH
17		Segurança Pública		Assistente de RH
18		Tecnologia da Informação		Analista de integração

QUADRO 7: RELAÇÃO DOS PRINCIPAIS ENVOLVIDOS NO PROJETO

FONTE: PROJETOS DE INFRAESTRUTURA DE TIC, XAVIER (2012).

Adaptado pelo autor (2013)

O Mapa das Comunicações (Quadro 8) determina como as atividades relacionadas à comunicação serão implementadas durante o projeto. Nas reuniões pré-definidas, cada equipe ou pessoa responsável pela execução de uma tarefa deverá apresentar o relatório situacional ou da conclusão da tarefa, que representará uma ferramenta de monitoramento, controle e tomada de decisão.

Mapa das comunicações					
Evento	Periodicidade	Documento	Meio	Responsável	Envolvidos
Reunião de abertura	Uma vez	Ata	Reunião	Gerente de projeto	Todos da relação
Reunião periódica	Semanal	Ata	Reunião	Gerente de projeto	Equipe
Relatório final	Uma vez	Relatório	E-mail	Gerente de projeto	Prefeito
Reunião final	Uma vez	Ata	Reunião	Gerente de projeto	Todos da relação

QUADRO 8: MAPA DAS COMUNICAÇÕES

FONTE: PROJETOS DE INFRAESTRUTURA DE TIC, XAVIER (2012).

Adaptado pelo autor (2013)

Na descrição das entregas (Quadros 9 a 12), as atribuições das responsabilidades estão estabelecidas de forma a tornar claro o que será entregue pelo projeto.

Código da EAP	Nome do item	Descrição	Responsável
1	Projeto de Mapeamento de Processos		
1.1	Gerenciamento do Projeto		
1.1.1	Reunião de abertura	A reunião de abertura deve ser feita na prefeitura e ser aberta. Devem ser convidados todos os envolvidos no projeto com antecedência mínima de quatro dias. Após a palavra do patrocinador, enaltecendo a importância do projeto, o gerente deve discorrer sobre sua estratégia para realização do plano.	Gerente do projeto
1.1.2	Reunião periódica	Reuniões semanais (segundas-feiras), com as equipes coordenadas pelo gerente do projeto, que reportará em seguida o andamento para o patrocinador do projeto, por e-mail.	Gerente do projeto
1.1.3	Plano do projeto	Documento em editor de documentos (MS-Word) contendo o planejamento do projeto. Deve seguir o modelo da metodologia escolhida pelo gerente do projeto e ter a logomarca da prefeitura.	Gerente do projeto

QUADRO 9: DESCRIÇÃO DAS ENTREGAS DO GERENCIAMENTO DO PROJETO

FONTE: PROJETOS DE INFRAESTRUTURA DE TIC, XAVIER (2012).

Adaptado pelo autor (2013)

Código da EAP	Nome do item	Descrição	Responsável
1	Projeto de Mapeamento de Processos		
1.2	Descrição das atividades		
1.2.1	Controlar e coordenar os recursos humanos	Descrever com detalhes a atividade de controlar e coordenar recursos humanos mencionando a fundamentação legal.	Assistente de RH.
1.2.2	Recessos dos servidores	Descrever detalhadamente a atividade mencionando a fundamentação legal.	Assistente de RH
1.2.3	Frequência dos servidores (CC, efetivos, aprendizes, messageiros, estagiários).	Descrever detalhadamente a atividade mencionando a fundamentação legal.	Assistente de RH
1.2.4	Comunicação de atestados	Descrever detalhadamente a atividade mencionando a fundamentação legal.	Assistente de RH
1.2.5	Comunicação de licença saúde	Descrever detalhadamente a atividade mencionando a fundamentação legal.	Assistente de RH
1.2.6	Comunicação de licença especial	Descrever detalhadamente a atividade mencionando a fundamentação legal.	Assistente de RH
1.2.7	Comunicação de licença sem vencimentos	Descrever detalhadamente a atividade mencionando a fundamentação legal.	Assistente de RH
1.2.8	Comunicação de licença por acidentes de trabalho	Descrever detalhadamente a atividade mencionando a fundamentação legal.	Assistente de RH
1.2.9	Comunicação de licença maternidade	Descrever detalhadamente a atividade mencionando a fundamentação legal.	Assistente de RH
1.2.10	Comunicação de férias	Descrever detalhadamente a atividade mencionando a fundamentação legal.	Assistente de RH
1.2.11	Comunicação de horas extraordinárias	Descrever detalhadamente a atividade mencionando a fundamentação legal.	Assistente de RH
1.2.12	Programação de férias	Descrever detalhadamente a atividade mencionando a fundamentação legal.	Assistente de RH
1.2.13	Emissão de comprovantes de férias (encaminhar à SMAD/DIRT)	Descrever detalhadamente a atividade mencionando a fundamentação legal.	Assistente de RH

1.2.14	Controlar e inserir transferências internas no sistema informatizado	Descrever detalhadamente a atividade mencionando a fundamentação legal mencionando a fundamentação legal.	Assistente de RH
1.2.15	Assessorar e informar os servidores (quanto a relações de trabalho)	Descrever detalhadamente a atividade mencionando a fundamentação legal.	Assistente de RH
1.2.16	Acompanhar processo de avaliação de desempenho	Descrever detalhadamente a atividade mencionando a fundamentação legal.	Assistente de RH
1.2.17	Acompanhar estágio probatório	Descrever detalhadamente a atividade mencionando a fundamentação legal.	Assistente de RH
1.2.18	Controlar e emitir relatório de banco de horas e compensação de horas	Descrever detalhadamente a atividade mencionando a fundamentação legal.	Assistente de RH
1.2.19	Comunicar resultados de pareceres relacionados a requerimentos	Descrever detalhadamente a atividade mencionando a fundamentação legal.	Assistente de RH
1.2.20	Solicitar declarações à SMAD/DIRT (protocolo)	Descrever detalhadamente a atividade mencionando a fundamentação legal.	Assistente de RH
1.2.21	Solicitar inclusão e exclusão de dependentes à SMAD/DICP (protocolo)	Descrever detalhadamente a atividade mencionando a fundamentação legal.	Assistente de RH
1.2.22	Solicitar atualização de endereços e/ou dados bancários (protocolo)	Descrever detalhadamente a atividade mencionando a fundamentação legal.	Assistente de RH
1.2.23	Participar das capacitações	Descrever detalhadamente a atividade mencionando a fundamentação legal.	Assistente de RH
1.2.24	Outras atividades	Descrever detalhadamente a atividade mencionando a fundamentação legal.	Assistente de RH

QUADRO 10: DESCRIÇÃO DAS ENTREGAS DA DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES
 FONTE: PROJETOS DE INFRAESTRUTURA DE TIC, XAVIER (2012).

Adaptado pelo autor (2013)

Código da EAP	Nome do item	Descrição	Responsável
1	Projeto de Mapeamento de Processos		
1.3	Mapeamento dos processos		
1.3.1	Controlar e coordenar os recursos humanos	Elaborar o mapeamento de processo da atividade baseado no relatório de descrição da atividade.	Assistente de RH
1.3.2	Recessos dos servidores	Elaborar o mapeamento de processo da atividade baseado no relatório de descrição da atividade.	Assistente de RH
1.3.3	Frequência dos servidores (comissionados, efetivos, aprendizes, messageiros, estagiários).	Elaborar o mapeamento de processo da atividade baseado no relatório de descrição da atividade.	Assistente de RH
1.3.4	Comunicação de atestados	Elaborar o mapeamento de processo da atividade baseado no relatório de descrição da atividade.	Assistente de RH
1.3.5	Comunicação de licença saúde	Elaborar o mapeamento de processo da atividade baseado no relatório de descrição da atividade.	Assistente de RH
1.3.6	Comunicação de licença especial	Elaborar o mapeamento de processo da atividade baseado no relatório de descrição da atividade.	Assistente de RH
1.3.7	Comunicação de licença sem vencimentos	Elaborar o mapeamento de processo da atividade baseado no relatório de descrição da atividade.	Assistente de RH
1.3.8	Comunicação de licença por acidentes de trabalho	Elaborar o mapeamento de processo da atividade baseado no relatório de descrição da atividade.	Assistente de RH
1.3.9	Comunicação de licença maternidade	Elaborar o mapeamento de processo da atividade baseado no relatório de descrição da atividade.	Assistente de RH
1.3.10	Comunicação de férias	Elaborar o mapeamento de processo da atividade baseado no relatório de descrição da atividade.	Assistente de RH
1.3.11	Comunicação de horas extraordinárias	Elaborar o mapeamento de processo da atividade baseado no relatório de descrição da atividade.	Assistente de RH
1.3.12	Programação de férias	Elaborar o mapeamento de processo da atividade baseado no relatório de descrição da atividade.	Assistente de RH
1.3.13	Emissão de comprovantes de férias (encaminhar à SMAD/DIRT)	Elaborar o mapeamento de processo da atividade baseado no relatório de descrição da atividade.	Assistente de RH

1.3.14	Controlar e inserir transferências internas no sistema informatizado	Elaborar o mapeamento de processo da atividade baseado no relatório de descrição da atividade.	Assistente de RH
1.3.15	Assessorar e informar os servidores (quanto a relações de trabalho)	Elaborar o mapeamento de processo da atividade baseado no relatório de descrição da atividade.	Assistente de RH
1.3.16	Acompanhar processo de avaliação de desempenho	Elaborar o mapeamento de processo da atividade baseado no relatório de descrição da atividade.	Assistente de RH
1.3.17	Acompanhar estágio probatório	Elaborar o mapeamento de processo da atividade baseado no relatório de descrição da atividade.	Assistente de RH
1.3.18	Controlar e emitir relatório de banco de horas e compensação de horas	Elaborar o mapeamento de processo da atividade baseado no relatório de descrição da atividade.	Assistente de RH
1.3.19	Comunicar resultados de pareceres relacionados a requerimentos	Elaborar o mapeamento de processo da atividade baseado no relatório de descrição da atividade.	Assistente de RH
1.3.20	Solicitar declarações à SMAD/DIRT (protocolo)	Elaborar o mapeamento de processo da atividade baseado no relatório de descrição da atividade.	Assistente de RH
1.3.21	Solicitar inclusão e exclusão de dependentes à SMAD/DICP (protocolo)	Elaborar o mapeamento de processo da atividade baseado no relatório de descrição da atividade.	Assistente de RH
1.3.22	Solicitar atualização de endereços e/ou dados bancários (protocolo)	Elaborar o mapeamento de processo da atividade baseado no relatório de descrição da atividade.	Assistente de RH
1.3.23	Participar das capacitações	Elaborar o mapeamento de processo da atividade baseado no relatório de descrição da atividade.	Assistente de RH e Analista de integração
1.3.24	Outras atividades	Elaborar o mapeamento de processo da atividade baseado no relatório de descrição da atividade.	Analista de integração, e Assistente de RH.

QUADRO 41: DESCRIÇÃO DAS ENTREGAS DO MAPEAMENTO DOS PROCESSOS

FONTE: PROJETOS DE INFRAESTRUTURA DE TIC, XAVIER (2012).

Adaptado pelo autor (2013)

Código da EAP	Nome do item	Descrição	Responsável
1	Projeto de Mapeamento de Processos		
1.4	Encerramento		
1.4.1	Relatório final	Documentar o histórico do projeto, sob uma perspectiva crítica, procurando documentar também as lições aprendidas (pontos fortes e fracos). Deve ser assinado pelo gerente do projeto e entregue impresso ao patrocinador.	Gerente do projeto
1.4.2	Reunião de encerramento	Reunião final com os principais envolvidos para a discussão sobre as lições aprendidas no projeto.	Gerente do projeto

QUADRO 52: DESCRIÇÃO DAS ENTREGAS DO ENCERRAMENTO DO PROJETO.

FONTE: PROJETOS DE INFRAESTRUTURA DE TIC, XAVIER (2012).

Adaptado pelo autor (2013)

O Cronograma das atividades demonstrado nos Quadros 13 a 16 apresenta o planejamento do tempo do projeto, ou seja, a data estabelecida para início e fim das atividades do projeto.

Código da EAP	Nome do item	Prazo para execução	Responsável
1	Projeto de Mapeamento de Processos		
1.1	Gerenciamento do Projeto		
1.1.1	Reunião de abertura	10/03/2014	Gerente do projeto
1.1.2	Reunião periódica	Toda segunda-feira	Gerente do projeto
1.1.3	Plano do projeto	14/03/2014	Gerente do projeto

QUADRO 63: CRONOGRAMA DAS ATIVIDADES DE GERÊNCIA DO PROJETO.

FONTE: PROJETOS DE INFRAESTRUTURA DE TIC, XAVIER (2012).

Adaptado pelo autor (2013)

Código da EAP	Nome do item	Prazo para execução	Responsável
1	Projeto de Mapeamento de Processos		
1.2	Descrição das atividades		
1.2.1	Controlar e coordenar os recursos humanos	17/03/2014	Analista de integração, assistente de RH.
1.2.2	Recessos dos servidores	17/03/2014	Analista de integração, assistente de RH.
1.2.3	Frequência dos servidores (CC, efetivos, aprendizes, mensageiros, estagiários).	17/03/2014	Analista de integração, assistente de RH.
1.2.4	Comunicação de atestados	24/03/2014	Analista de integração, assistente de RH.

1.2.5	Comunicação de licença saúde	24/03/2014	Analista de integração, assistente de RH.
1.2.6	Comunicação de licença especial	24/03/2014	Analista de integração, assistente de RH.
1.2.7	Comunicação de licença sem vencimentos	31/03/2014	Analista de integração, assistente de RH.
1.2.8	Comunicação de licença por acidentes de trabalho	31/03/2014	Analista de integração, assistente de RH.
1.2.9	Comunicação de licença maternidade	31/03/2014	Analista de integração, assistente de RH.
1.2.10	Comunicação de férias	07/04/2014	Analista de integração, assistente de RH.
1.2.11	Comunicação de horas extraordinárias	07/04/2014	Analista de integração, assistente de RH.
1.2.12	Programação de férias	07/04/2014	Analista de integração, assistente de RH.
1.2.13	Emissão de comprovantes de férias (encaminhar à SMAD/DIRT)	14/04/2014	Analista de integração, assistente de RH.
1.2.14	Controlar e inserir transferências internas no sistema informatizado	14/04/2014	Analista de integração, assistente de RH.
1.2.15	Assessorar e informar os servidores (quanto a relações de trabalho)	14/04/2014	Analista de integração, assistente de RH.
1.2.16	Acompanhar processo de avaliação de desempenho	21/04/2014	Analista de integração, assistente de RH.
1.2.17	Acompanhar estágio probatório	21/04/2014	Analista de integração, assistente de RH.
1.2.18	Controlar e emitir relatório de banco de horas e compensação de horas	21/04/2014	Analista de integração, assistente de RH.
1.2.19	Comunicar resultados de pareceres relacionados a requerimentos	28/04/2014	Analista de integração, assistente de RH.
1.2.20	Solicitar declarações à SMAD/DIRT (protocolo)	28/04/2014	Analista de integração, assistente de RH.
1.2.21	Solicitar inclusão e exclusão de dependentes à SMAD/DICP (protocolo)	28/04/2014	Analista de integração, assistente de RH.
1.2.22	Solicitar atualização de endereços e/ou dados bancários (protocolo)	05/05/2014	Analista de integração, assistente de RH.
1.2.23	Participar das capacitações	05/05/2014	Analista de integração, assistente de RH.
1.2.24	Outras atividades	05/05/2014	Analista de integração, assistente de RH.

QUADRO 74: CRONOGRAMA PARA A DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES

FONTE: PROJETOS DE INFRAESTRUTURA DE TIC, XAVIER (2012).

Adaptado pelo autor (2013)

Código da EAP	Nome do item	Prazo para execução	Responsável
----------------------	---------------------	----------------------------	--------------------

1	Projeto de Mapeamento de Processos		
1.3	Mapeamento dos processos		
1.3.1	Controlar e coordenar os recursos humanos	24/03/2014	Analista de integração, assistente de RH.
1.3.2	Recessos dos servidores	24/03/2014	Analista de integração, assistente de RH.
1.3.3	Frequência dos servidores (CC, efetivos, aprendizes, mensageiros, estagiários).	24/03/2014	Analista de integração, assistente de RH.
1.3.4	Comunicação de atestados	31/03/2014	Analista de integração, assistente de RH.
1.3.5	Comunicação de licença saúde	31/03/2014	Analista de integração, assistente de RH.
1.3.6	Comunicação de licença especial	31/03/2014	Analista de integração, assistente de RH.
1.3.7	Comunicação de licença sem vencimentos	07/04/2014	Analista de integração, assistente de RH.
1.3.8	Comunicação de licença por acidentes de trabalho	07/04/2014	Analista de integração, assistente de RH.
1.3.9	Comunicação de licença maternidade	07/04/2014	Analista de integração, assistente de RH.
1.3.10	Comunicação de férias	14/04/2014	Analista de integração, assistente de RH.
1.3.11	Comunicação de horas extraordinárias	14/04/2014	Analista de integração, assistente de RH.
1.3.12	Programação de férias	14/04/2014	Analista de integração, assistente de RH.
1.3.13	Emissão de comprovantes de férias (encaminhar à SMAD/DIRT)	21/04/2014	Analista de integração, assistente de RH.
1.3.14	Controlar e inserir transferências internas no sistema informatizado	21/04/2014	Analista de integração, assistente de RH.
1.3.15	Assessorar e informar os servidores (quanto a relações de trabalho)	21/04/2014	Analista de integração, assistente de RH.
1.3.16	Acompanhar processo de avaliação de desempenho	28/04/2014	Analista de integração, assistente de RH.
1.3.17	Acompanhar estágio probatório	28/04/2014	Analista de integração, assistente de RH.
1.3.18	Controlar e emitir relatório de banco de horas e compensação de horas	28/04/2014	Analista de integração, assistente de RH.
1.3.19	Comunicar resultados de pareceres relacionados a requerimentos	05/05/2014	Analista de integração, assistente de RH.
1.3.20	Solicitar declarações à SMAD/DIRT (protocolo)	05/05/2014	Analista de integração, assistente de RH.
1.3.21	Solicitar inclusão e exclusão de dependentes à SMAD/DICP (protocolo)	05/05/2014	Analista de integração, assistente de RH.

1.3.22	Solicitar atualização de endereços e/ou dados bancários (protocolo)	12/05/2014	Analista de integração, assistente de RH.
1.3.23	Participar das capacitações	12/05/2014	Analista de integração, assistente de RH.
1.3.24	Outras atividades	12/05/2014	Analista de integração, assistente de RH.

QUADRO 85: CRONOGRAMA PARA O MAPEAMENTO DOS PROCESSOS

FONTE: PROJETOS DE INFRAESTRUTURA DE TIC, XAVIER (2012).

Adaptado pelo autor

Código da EAP	Nome do item	Prazo para execução	Responsável
1	Projeto de Mapeamento de Processos		
1.4	Encerramento		
1.4.1	Relatório final	26/05/2014	Gerente do projeto
1.4.2	Reunião de encerramento	26/05/2014	Gerente do projeto

QUADRO 96: CRONOGRAMA PARA O ENCERRAMENTO DO PROJETO

FONTE: PROJETOS DE INFRAESTRUTURA DE TIC, XAVIER (2012).

Adaptado pelo autor

5.3 RECURSOS

O orçamento apresentado no Quadro 17 informa uma estimativa dos custos dos recursos necessários para a implementação das atividades do projeto. A estimativa dos custos foi baseada em outros projetos do município.

Código da EAP	Nome do item	Custo (R\$)
1	Projeto de Mapeamento de Processos	
1.1	Gerenciamento do Projeto	
1.1.1	Reunião de abertura	600,00
1.1.2	Reunião periódica	6000,00
1.1.3	Plano do projeto	2000,00

Código da EAP	Nome do item	Custo
1	Projeto de Mapeamento de Processos	
1.2	Descrição das atividades	
1.2.1	Controlar e coordenar os recursos humanos	300,00
1.2.2	Recessos dos servidores	300,00

1.2.3	Frequência dos servidores (CC, efetivos, aprendizes, mensageiros, estagiários).	300,00
1.2.4	Comunicação de atestados	300,00
1.2.5	Comunicação de licença saúde	300,00
1.2.6	Comunicação de licença especial	300,00
1.2.7	Comunicação de licença sem vencimentos	300,00
1.2.8	Comunicação de licença por acidentes de trabalho	300,00
1.2.9	Comunicação de licença maternidade	300,00
1.2.10	Comunicação de férias	300,00
1.2.11	Comunicação de horas extraordinárias	300,00
1.2.12	Programação de férias	300,00
1.2.13	Emissão de comprovantes de férias (encaminhar à SMAD/DIRT)	300,00
1.2.14	Controlar e inserir transferências internas no sistema informatizado	300,00
1.2.15	Assessorar e informar os servidores (quanto a relações de trabalho)	300,00
1.2.16	Acompanhar processo de avaliação de desempenho	300,00
1.2.17	Acompanhar estágio probatório	300,00
1.2.18	Controlar e emitir relatório de banco de horas e compensação de horas	300,00
1.2.19	Comunicar resultados de pareceres relacionados a requerimentos	300,00
1.2.20	Solicitar declarações à SMAD/DIRT (protocolo)	300,00
1.2.21	Solicitar inclusão e exclusão de dependentes à SMAD/DICP (protocolo)	300,00
1.2.22	Solicitar atualização de endereços e/ou dados bancários (protocolo)	300,00
1.2.23	Participar das capacitações	300,00
1.2.24	Outras atividades	300,00

Código da EAP	Nome do item	Custo
1	Projeto de Mapeamento de Processos	
1.3	Mapeamento dos processos	
1.3.1	Controlar e coordenar os recursos humanos	300,00
1.3.2	Recessos dos servidores	300,00
1.3.3	Frequência dos servidores (CC, efetivos, aprendizes, mensageiros, estagiários).	300,00
1.3.4	Comunicação de atestados	300,00
1.3.5	Comunicação de licença saúde	300,00
1.3.6	Comunicação de licença especial	300,00

1.3.7	Comunicação de licença sem vencimentos	300,00
1.3.8	Comunicação de licença por acidentes de trabalho	300,00
1.3.9	Comunicação de licença maternidade	300,00
1.3.10	Comunicação de férias	300,00
1.3.11	Comunicação de horas extraordinárias	300,00
1.3.12	Programação de férias	300,00
1.3.13	Emissão de comprovantes de férias (encaminhar à SMAD/DIRT)	300,00
1.3.14	Controlar e inserir transferências internas no sistema informatizado	300,00
1.3.15	Assessorar e informar os servidores (quanto a relações de trabalho)	300,00
1.3.16	Acompanhar processo de avaliação de desempenho	300,00
1.3.17	Acompanhar estágio probatório	300,00
1.3.18	Controlar e emitir relatório de banco de horas e compensação de horas	300,00
1.3.19	Comunicar resultados de pareceres relacionados a requerimentos	300,00
1.3.20	Solicitar declarações à SMAD/DIRT (protocolo)	300,00
1.3.21	Solicitar inclusão e exclusão de dependentes à SMAD/DICP (protocolo)	300,00
1.3.22	Solicitar atualização de endereços e/ou dados bancários (protocolo)	300,00
1.3.23	Participar das capacitações	300,00
1.3.24	Outras atividades	300,00

Código da EAP	Nome do item	Custo
1	Projeto de Mapeamento de Processos	
1.4	Encerramento	
1.4.1	Relatório final	2000,00
1.4.2	Reunião de encerramento	3000,00
Custo Total		28800,00

QUADRO 17: ORÇAMENTO DO PROJETO.

FONTE: PROJETOS DE INFRAESTRUTURA DE TIC, XAVIER (2012).

Adaptado pelo autor (2013)

5.4 RESULTADOS ESPERADOS

De acordo com o prazo estabelecido, espera-se que após a realização do projeto, a Divisão de Controle de Frequência tenha os principais processos mapeados e em

funcionamento. E, que os processos mapeados formem uma base de retenção do conhecimento e estejam armazenados e disponíveis para o treinamento de novos servidores que possam a vir substituir os servidores atuais ou aumentar a equipe.

Com uma base de conhecimento sólida e dinâmica, a tendência será que os processos evoluam, sejam aprimorados e tenham flexibilidade para se adaptar às mudanças internas ou externas que possam ocorrer.

Com exemplo de evolução podemos citar a implantação de indicadores de desempenho e qualidade que podem ser implantados a partir de processos consolidados.

Assim, os trabalhos futuros deixarão de praticar a cultura do resgate do conhecimento perdido para praticar a cultura da inovação e melhoria do legado.

5.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

Não existe projeto que esteja imune aos riscos. Prevenir riscos que podem afetar o projeto é uma forma de gerenciar as ameaças que podem ocorrer durante a execução do projeto para que os objetivos sejam atendidos.

Os riscos deste projeto técnico podem ser classificados em dois tipos, sendo o primeiro os riscos da não aprovação e execução do projeto de mapeamento de processos e os riscos intrínsecos a execução do projeto.

ID	Risco	Exposição ao risco. A = Alta M = Média B = Baixa.	Resposta ao Risco
1	Frequência de erros em procedimentos	A	Elaborar e executar um Projeto Técnico de Mapeamento de Processos.
2	Perda da base de conhecimento intrínseca das pessoas.	A	Elaborar e executar um Projeto Técnico de Mapeamento de Processos.
3	Sobrecarga de serviços em alguns servidores.	M	Elaborar e executar um Projeto Técnico de Mapeamento de Processos.

4	Indisponibilidade de recursos humanos.	M	Elaborar e executar um Projeto Técnico de Mapeamento de Processos.
5	Responsabilidades duplicadas e não definidas	M	Elaborar e executar um Projeto Técnico de Mapeamento de Processos.
6	Falta de controles e indicadores.	A	Elaborar e executar um Projeto Técnico de Mapeamento de Processos.

QUADRO 108: RISCOS DA FALTA DE UM MAPEAMENTO DE PROCESSOS

FONTE: PROJETOS DE INFRAESTRUTURA DE TIC, XAVIER (2012).

Adaptado pelo autor

ID	Risco	Exposição ao risco. A = Alta M = Média B = Baixa.	Resposta ao Risco	Impacto ao Projeto
1	Falta de pessoal com conhecimento técnico para executar as análises.	A	Requisitar/contratar pessoal qualificado antecipadamente. Requisitar substituto.	Atraso/suspensão do projeto
2	Indisponibilidade/falta de recursos humanos.	A	Agendar antecipadamente com o pessoal responsável a disponibilidade. Ter substituto para eventual falta.	Atraso/suspensão do projeto
3	Falta de recursos financeiros.	A	Solicitar complementação de verbas.	Cancelamento do projeto
4	Falta de comprometimento	A	Estimular o interesse através de incentivos e gratificações. Promover o trabalho em equipe. Substituição de pessoal.	Aumento do custo do projeto. Atraso na execução.
5	Resistência do pessoal a mudança.	M	Investigar a causa e promover a aceitação ao novo.	Falha na execução do projeto.
6	Desinteresse dos gestores.	A	Apresentar ao gestor as vantagens do Projeto e o retorno do investimento para o município.	Cancelamento/suspensão do projeto

QUADRO 19: RISCO NA EXECUÇÃO DO PROJETO

FONTE: PROJETOS DE INFRAESTRUTURA DE TIC, XAVIER (2012).

Adaptado pelo autor

Em resumo, quanto à prevenção ou eliminação dos riscos extrínsecos ao projeto podemos afirmar que serão alcançados com a execução do projeto de mapeamento de processos proposto neste projeto técnico.

Quanto aos riscos inerentes à execução do projeto pode-se minimizá-los com a realização do início da realização do projeto técnico de mapeamento de processos em um espaço de tempo mais próximo possível, a postergação do início da realização do projeto só

umenta os riscos intrínsecos ao projeto. Também como previsto, nas atividades do projeto técnico, a realização de reuniões periódicas servirão para esclarecer, informar e trazer as pessoas para o projeto. O gerente do projeto deverá criar condições para que as pessoas se sintam comprometidas. O gestor do projeto deve entender as suas necessidades e expectativas e gerenciá-las a fim de assegurar o sucesso do projeto. Se necessário o gestor do projeto pode negociar algum tipo de gratificação aos envolvidos diretamente no projeto durante a sua realização.

Para reduzir alguns riscos envolvidos com o pessoal, consistem em identificar quais são as pessoas envolvidas no projeto. Seguido da providência de trazê-los a participar do planejamento do e criar uma comunicação interativa que mantenha o pessoal envolvido, alinhado, motivado e participante durante todo o projeto.

6 CONCLUSÃO

Neste projeto apresentamos uma proposta de elaboração de um manual de procedimentos da rotina de trabalho da Divisão de Controle de Frequência, da PMFI. Com a intenção de servir como modelo para as demais divisões desta prefeitura. Após a execução deste projeto sugerimos que este trabalho seja usado como um case na administração pública visto que além da prefeitura, órgãos públicos e empresas públicas convivem com o mesmo problema.

No início deste projeto apresentamos um consistente referencial teórico indicando a importância e a urgência necessária para a realização do mapeamento dos processos. Salientamos que o mais importante objetivo deste trabalho é a proposta de quebra de paradigmas da cultura da gestão do conhecimento retido somente pelas pessoas. Com o crescimento natural das organizações é necessário que o conhecimento seja preservado e melhorado e isto só será alcançado com a retenção do conhecimento pela organização através de métodos de mapeamento dos processos.

O resultado do mapeamento dos processos servirá e deverá ser moldado como um manual para ser usado como um instrumento de apoio ao trabalho, essencial para a execução correta dos trabalhos no setor conforme a legislação vigente. Ainda alertamos que este manual não poderá ser considerado algo estático e rígido, mas deve ser melhorado e aperfeiçoado com

o tempo e as mudanças que ocorrem e deve servir como motivo de orgulho para aqueles que ajudaram e colaboraram na sua elaboração. Através deste manual, o servidor que se aposenta irá repassar seus conhecimentos adquiridos através da experiência ao longo dos anos aos novos servidores.

Na segunda parte deste trabalho mostramos como pode ser feito todo o trabalho, através do planejamento das tarefas, atribuição das responsabilidades, cronograma, análise de riscos e outros procedimentos dispostos em tabelas que servirão de orientação para que os resultados sejam alcançados. Quanto aos custos e prazos, o gerente do projeto poderá adequá-los às melhores condições dentro das possibilidades até o início das atividades, salientamos que qualquer alteração deve ser feita antes da primeira reunião do projeto.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério do Planejamento. Governo Eletrônico. Programa de Governo Eletrônico Brasileiro. Biblioteca. **Guia de Gestão de Processos de Governo**. Disponível em: <<http://www.governoeletronico.gov.br/>> Acesso em 02 Dez 2013.

CRUZ, Tadeu. **Manual de Organização II**. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=bkE2fME79TEC&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false> Acesso em 04 Dez 2013

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de Processos: Como Inovar na Empresa Através da Tecnologia da Informação**. 5. ed, Rio de Janeiro, Campus, 1994.

FOZ DO IGUAÇU. Prefeitura 24 Horas. **Portal da Transparência**. Disponível em: <<http://pmfi.pr.gov.br/conteudo/632/634/657/LOA---Orcamento-Anual>> Acesso em 13 Nov 2013

FOZ DO IGUAÇU. Prefeitura 24 Horas. **Diário Oficial**. Disponível em: <<http://www.pmfi.pr.gov.br/ArquivosDB?idMidia=61193>> Acesso em 22 nov 2013

GAETANI, Francisco. **Revista do Serviço Público. Reportagem: Brasil e França debatem a profissionalização do serviço público**. Vol. 60, n.3. Brasília. 2009. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=806> Acesso em 13 out 2013.

GESPUBLICA. Apresentação. Portais Estaduais. MA. Produção Local. Cartilhas. **Ferramentas de Gestão**. Disponível em: <https://conteudo.gespublica.gov.br/folder_rngp/folder_nucleo/MA/pasta.2010-05-14.5108890257/pasta.2010-09-22.3860277189/CARTILHA%20-%20FERRAMENTAS%20DE%20GESTAO%20-%20VERSAO%20I.pdf/> Acesso em 11 Nov 2013.

HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando Processos Empresarias: Estratégia Revolucionária para Aperfeiçoamento da Qualidade, da Produtividade e da Competitividade**. São Paulo: Makron Books, 1993.

LOSEKANN, Andresa Girardi; LORENZETT, Daniel Benitti; GODOY, Taís Pentiado; GELAIN, Anna Júlia Lorenzon; GODOY, Leoni Pentiado; RODRIGUES, Marlene Kreutz; MADRUGA, Lucia Rejane da Rosa Gama. **Análise e Mapeamento de processos em uma**

instituição pública – SEPE/Simpósio de Ensino, Pesquisa e Extensão Santa Maria/RS.2012. Disponível em:
<<http://www.unifra.br/eventos/sepe2012/Trabalhos/5444.pdf>> Acesso em 04 Dez 2013

MARTINS, Elisandra. **Mapeamento e Melhorias de Processo**. Vídeo aula IESDE. Disponível em:
<<http://www.youtube.com/watch?v=IlfkRKgrviA>> Acesso em 08 Dez 2013

MENDONÇA, Ricardo Rodrigues Silveira de. **Processos Administrativos**. Ed. Reimp. Florianópolis. Departamento de Ciências da Administração/UFSC, [Brasília]. CAPES. UAB. 2012.

RUMMLER, Geary A.; BRACHE, Alan P. **Melhores desempenhos das organizações: uma abordagem prática para transformar organizações através da reengenharia**. São Paulo: Makron Books, 1994.

SCHUNEMANN, Márcio. **Gestão de Processos PPT**. Disponível em:
<www.unicin.org/docs/.../gestao_de_processos_marcio_schunemann.pptx> Acesso em 06 Dez 2013.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Comunidades. Gestão de processos de trabalho. **Curso de Mapeamento de Processos de Trabalho**. Disponível em:
<http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/gestao_processos_trab/curso_mapeamento_processos_trab/Curso%20Mapeamento%20BPMN%20Bizagi%20-%20aula%201_v%202013.pdf> Acesso em 08 Dez 2013.

VALERIANO, Dalton. **Moderno Gerenciamento de Projeto**. Ed. Pearson, 2005. Disponível em:
<http://webinsider.com.br/2010/04/03/definicao-de-gestao-administracao-e-gerenciamento/>
Acesso em 06 Dez 2013

WIKIPEDIA. **Foz do Iguaçu**. Disponível em:
<http://pt.wikipedia.org/wiki/Foz_do_Igua%C3%A7u> Acesso em 23 Nov 2013.

XAVIER, Carlos Magno da Silva. **Projetos de Infraestrutura de TIC: Basic Methodware**/Carlos Magno da Silva; Juliano Heinzemann Reinert; Luiz Fernando da Silva Xavier. – Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de Estudo e de Pesquisa em Administração** – 2. Ed. Reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2012.

APÊNDICES

QUESTIONÁRIO PARA ENTREVISTA DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO

1. Foi realizado o seu treinamento no exercício de suas funções?
()SIM ()NÃO
2. Havia um manual/cartilha de procedimentos para orientá-lo (a)?
()SIM ()NÃO
3. Houve um treinamento específico quando da mudança/atualização do sistema informatizado?
()SIM ()NÃO
4. Qual o grau de dificuldade para se adaptar às mudanças tecnológicas?
(...) MÍNIMO (....) MÉDIO (.....) ALTO (.....) NENHUM
5. Você acha importante ter um manual de procedimentos em seu setor?
()SIM ()NÃO
6. Houve mudança quanto ao modo de treinamento atualmente?
()SIM ()NÃO