

FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
Gestão das Instituições Federais de Educação Superior

**SEÇÕES DE PESSOAL NA UFMG: proposta de aperfeiçoamento de seu trabalho e de sua conexão com os órgãos componentes da Pró-Reitoria de Recursos Humanos.**

Viviane Tinório Santos de Almeida

Belo Horizonte  
2018

VIVIANE TINORIO SANTOS DE ALMEIDA

**SEÇÕES DE PESSOAL NA UFMG: proposta de aperfeiçoamento de seu trabalho e de sua conexão com os órgãos componentes da Pró-Reitoria de Recursos Humanos.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Especialização em Gestão das Instituições Federais de Educação Superior.

Linha de Pesquisa: Gestão em RH

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Vera Alice Cardoso da Silva

Belo Horizonte  
2018

## FOLHA DE APROVAÇÃO

Título do TCC: Seções de Pessoal na UFMG: proposta de aperfeiçoamento de seu trabalho e de sua conexão com os órgãos componentes da Pró-Reitoria de Recursos Humanos.

Nome da Aluna: Viviane Tinório Santos de Almeida

Trabalho de Conclusão de Curso, modalidade especialização, defendido junto ao Programa de Gestão das Instituições Federais de Educação Superior - Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais – aprovado pela banca examinadora, constituída pelos professores:

---

Prof.<sup>a</sup> Vera Alice Cardoso da Silva

---

---

---

## RESUMO

Este Trabalho de Conclusão de Curso tem como objetivo identificar aspectos dos processos de trabalho a cargo das Seções de Pessoal da UFMG, cujo desempenho pode ser melhorado. A referência analítica é constituída pelas normas e procedimentos que regulamentam as atribuições e competências destas estruturas da administração universitária. A partir dela, propõe-se meios de aperfeiçoamento de rotinas e procedimentos de modo a melhorar tanto a qualidade do serviço prestado ao servidor, quanto os fluxos interativos com a Pró-Reitoria de Recursos Humanos e seus departamentos e órgãos. Para atingir o objetivo geral, foram utilizadas as seguintes metodologias: pesquisa documental e aplicação de questionários. Os elementos selecionados para análise foram caracterizados por meio da análise das respostas aos questionários aplicados aos servidores lotados nas Seções de Pessoal da Universidade, e pela descrição de rotinas de trabalhos próprias desse setor da administração acadêmica. Os resultados confirmam que há espaço dentro da universidade para o fomento de iniciativas para a melhoria do desempenho das Seções de Pessoal. Entre elas destacam-se ações visando ao aperfeiçoamento das formas de comunicação entre as Seções de Pessoal e os órgãos componentes da PRORH e a implantação de capacitação continuada dos servidores nela lotados.

Palavras-chave: Seções de Pessoal; Pró-Reitoria de Recursos Humanos; comunicação; processos de trabalho; treinamento e capacitação.

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Atribuição dos respondentes na Seção de Pessoal.

Gráfico 2 - Tempo de lotação na Seção de Pessoal.

Gráfico 3 - Tipo de treinamento quando do ingresso na Seção de Pessoal.

Gráfico 4 - Remoções em Seções de Pessoal nos últimos 4 anos.

Gráfico 5 - Se julga receber, dos órgãos que compõem a PRORH, o suporte necessário para atender às dúvidas e demandas do setor.

Gráfico 6 - Canais de comunicação que o servidor utiliza com mais frequência para tirar dúvidas sobre normas, rotinas e procedimentos que regulamentam os processos que tramitam nas Seções de Pessoal.

Gráfico 7 - Tempo de resposta das instâncias superiores.

Gráfico 8 – Avaliação do processo de comunicação entre as Seções de Pessoal e o Departamento de Administração de Pessoal (DAP).

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1- Identificação de problemas/desafios enfrentados pelas Seções de Pessoal, na visão de seus servidores.

Tabela 2 - Identificação de opções para a melhoria dos processos de trabalho nas Seções de Pessoal, na visão de seus servidores.

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Pró-Reitoria de Recursos Humanos e seus Órgãos.

Quadro 2 - Processos administrativos iniciados na Seção de Pessoal e sua tramitação no âmbito da PRORH.

Quadro 3 - Unidades Acadêmicas participantes da pesquisa em 2017.

Quadro 4 - Problemas e sugestões de solução, na visão de servidores da Seção de Pessoal.

## **LISTA DE SIGLAS**

AAJU - Assessoria de Assuntos Judiciais  
ASSI - Assessoria de Tecnologia da Informação  
ASST - Assessoria Técnica  
CAED - Centro de Apoio à Educação a Distância  
CECOM - Centro de Computação da UFMG  
CPPD - Comissão Permanente de Pessoal Docente  
DAAD - Divisão de Apoio Administrativo  
DANP - Divisão de Análise de Processos  
DAP - Departamento de Administração de Pessoal  
DAPP - Divisão de Aposentadoria e Pensão  
DARQ - Divisão de Arquivo  
DAST - Departamento de Atenção à Saúde do Trabalhador  
DCAD - Divisão de Cadastro  
DPAG - Divisão de Pagamento  
DRE - Divisão de Reposição do Erário  
DRH - Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos  
PESCAD - Sistema de Pessoal e Cadastro  
PESPAD - Programa de Avaliação de Desempenho  
POPs - Procedimentos Operacionais Padrão  
PRORH - Pró-Reitoria de Recursos Humanos  
RH – Recursos Humanos  
SECD - Secretaria da Diretoria  
SIAPE - Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos  
SISCAF - Sistema de Controle e Apuração de Frequência  
TAEs - Técnicos Administrativos em Educação  
UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais  
USEC - Unidade Seccional de Correição



## SUMÁRIO

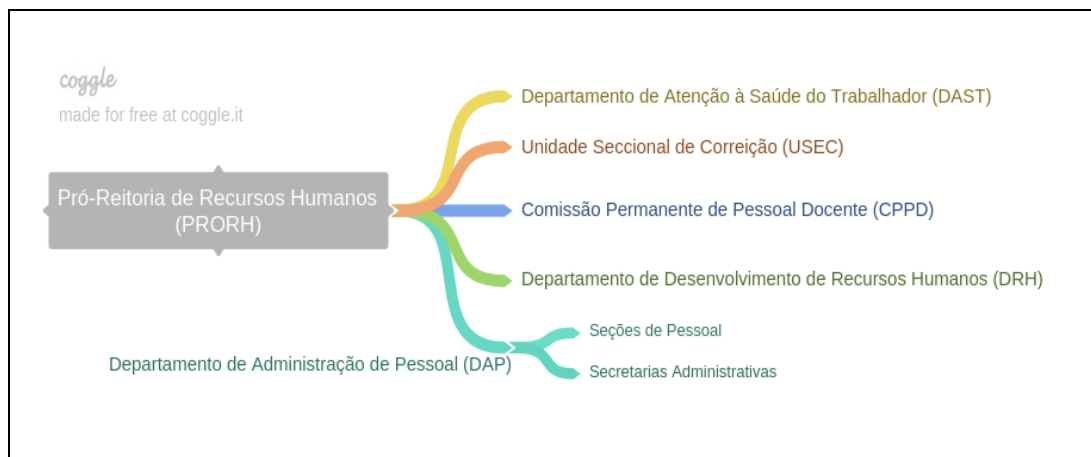
<b>1 SEÇÕES DE PESSOAL NA UFMG.....</b>	<b>10</b>
<b>2 SEÇÕES DE PESSOAL: organização e vínculos com órgãos componentes da PRORH .....</b>	<b>12</b>
2.1 Rotinas e atribuições.....	12
<b>3 IDENTIFICAÇÃO DA NECESSIDADE DE APRIMORAR OS PROCESSOS DE TRABALHO DAS SEÇÕES DE PESSOAL.....</b>	<b>20</b>
3.1 Metodologia utilizada .....	20
3.2 Resultados .....	21
3.2.1 Perfil da amostra.....	21
3.2.2 Condições de trabalho.....	24
3.2.3 Identificação dos problemas e demandas.....	26
3.3 Semana do Servidor 2016 .....	30
<b>4 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO PARA A MELHORIA DO DESEMPENHO DAS SEÇÕES DE PESSOAL DA UFMG.....</b>	<b>33</b>
4.1 Comissão de Gestão de Recursos Humanos das Seções de Pessoal .....	33
4.2 Curso de capacitação setorial para os novos servidores .....	34
4.3 Fortalecimento dos canais de comunicação entre as Seções de Pessoal e os órgãos componentes da PRORH.....	34
4.4 Implantação de Procedimentos Operacionais Padrão - POPs.....	36
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>37</b>
<b>6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>38</b>
<b>7 APÊNDICE.....</b>	<b>39</b>
<b>8 ANEXO.....</b>	<b>42</b>

## 1 SEÇÕES DE PESSOAL NA UFMG

O presente estudo tem como finalidade analisar as principais dificuldades enfrentadas pelas Seções de Pessoal da UFMG no cumprimento de suas atribuições. Este trabalho tem como objetivo fundamentar uma proposta de intervenção que vise a sanar os problemas identificados, de modo a aperfeiçoar rotinas e procedimentos adotados pelo setor, cujo funcionamento é disciplinado por orientações normativas e operacionais da Pró-Reitoria de Recursos Humanos.

Conforme demonstrado no Quadro 1, as Seções de Pessoal e as Secretarias Administrativas da UFMG representam extensões da estrutura centralizada de gestão de recursos humanos<sup>1</sup> na Universidade. São braços operacionais, instâncias administrativas encarregadas do início de processos específicos.

**Quadro 1: Pró-Reitoria de Recursos Humanos e seus Órgãos.**



Fonte: Elaboração própria a partir de dados do site da Pró-Reitoria de Recursos Humanos da UFMG

Atualmente, compõem a Pró-Reitoria de Recursos Humanos da UFMG os seguintes órgãos:

- *Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD)*: criada em 1980, a CPPD tem a função de assessorar a PRORH e a administração superior em questões referentes à formulação, ao acompanhamento e à execução da política de pessoal docente da UFMG.

<sup>1</sup> De acordo com Chiavenato (2006), a Gestão de Recursos Humanos “consiste no planejamento, organização, desenvolvimento, coordenação e controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal”.

- *Departamento de Administração de Pessoal (DAP)*: criado em 1961, o DAP tem a atribuição de coordenar e monitorar processos referidos a direitos e deveres dos servidores públicos lotados na UFMG, tais como registros cadastrais, concessão de licenças e evolução da carreira desde a posse até a aposentadoria.
- *Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH)*: órgão responsável por planejar e acompanhar as ações de gestão de pessoas da universidade.
- *Departamento de Atenção à Saúde do Trabalhador (DAST)*: instituído em 1999, o DAST realiza atividades de promoção da saúde, de vigilância dos ambientes e processos de trabalho que têm impacto no desempenho do servidor e perícia em saúde.
- *Unidade Seccional de Correição (USEC)*: criada em 7 de agosto de 2013, a USEC tem a função de promover a apuração e prevenção de irregularidades no âmbito da UFMG, referidas ao regime de trabalho em que está enquadrado o servidor.

De acordo como organograma<sup>2</sup> atual da PRORH, a existência de Seções de Pessoal e de Secretarias Administrativas representa a concepção que prevalece na UFMG, que é a de descentralização da gestão de processos relativos à concessão de direitos do servidor público. Estes órgãos constituem o elo entre o servidor e as instâncias superiores de gestão de pessoal, funcionando como extensão do Departamento de Administração de Pessoal (DAP) dentro das Unidades Acadêmicas e dos órgãos da administração superior da universidade. As Seções de Pessoal, objeto de estudo desta monografia, são a seguir descritas.

---

<sup>2</sup> Em linhas gerais, o organograma representa um gráfico contendo a estrutura formal de uma organização. Fonte: <http://organograma.net>. Acesso em: 05/02/2018.

## **2 SEÇÕES DE PESSOAL: organização e vínculos com órgãos componentes da PRORH**

### **2.1 Rotinas e atribuições**

As Seções de Pessoal da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) estão organizadas como extensão do Departamento de Administração de Pessoal (DAP) e dos demais órgãos da PRORH, isto é, DRH, DAST e CPPD. Têm sob seu encargo cuidar dos procedimentos relativos à rotina administrativa dos assuntos referidos ao pessoal lotado na UFMG. Seu trabalho se baseia em normas emanadas do Governo Federal que regulamentam os processos de concessão de direitos e benefícios assegurados ao servidor público. Têm como missão atender os servidores das Unidades Acadêmicas com responsabilidade e compromisso, por meio do encaminhamento de atos administrativos, visando a assegurar que os servidores ativos e aposentados tenham seus direitos garantidos.

O trabalho das Seções de Pessoal segue rotinas e procedimentos bem definidos, de acordo com a natureza do processo que deve ser encaminhado. As “Normas e Procedimentos”, bem como os formulários essenciais para abertura dos processos<sup>3</sup> administrativos a cargo das seções de Pessoal estão disponíveis na página da PRORH (Portal da UFMG).

As Seções de Pessoal processam ações administrativas diversas, a seguir descritas<sup>4</sup>:

1. Atendimento e orientação dos servidores ativos e aposentados das Unidades Acadêmicas quanto à aplicação de direitos e deveres.
2. Conferência de documentos para concessão de benefícios e abertura de processos administrativos, tais como férias e licenças, conforme normas e procedimentos disponíveis no Portal eletrônico da PRORH.
3. Homologação de registro de férias dos servidores no Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos – SIAPE.

---

<sup>3</sup> De acordo com a bibliografia de apoio “Processos de trabalho no setor público: gestão e Redesenho”, do Prof. José Carlos Vaz (EACH-USP), a noção de “processos” corresponde a um conjunto de recursos e atividades inter-relacionados que recebe e transforma insumos de acordo com a necessidade dos clientes.

<sup>4</sup> Informações obtidas através da Semana do Servidor 2016 e de documentos internos da Seção de Pessoal da Escola de Veterinária da UFMG.

4. Manutenção e conservação do arquivo com as pastas funcionais dos servidores da Unidade Acadêmica.
5. Lançamento de abonos diários e mensais no Sistema de Controle e Apuração de Frequência - SISCAF. São razões de abonos diários mais frequentes: comparecimento em consulta médica, esquecimento de registro eletrônico de ponto, serviço externo, problema técnico no relógio de ponto, afastamento ou licença previsto em lei, férias, rodízio por decisão da administração central, abono a critério da chefia, registro de horas não contabilizadas pelo sistema eletrônico de ponto. São abonos mensais: horário especial concedido a servidor estudante, horário especial de servidor com deficiência e horário especial de servidor com familiar portador de deficiência.
6. Manutenção do relógio eletrônico de ponto: cadastramento de digital de novos servidores, reinício do sistema quando este estiver fora do ar, alimentação do sistema com a bobina que gera o recibo do registro eletrônico para os servidores.
7. Cadastramento, validação e encaminhamento das adesões ao plano de saúde suplementar no Programa de Adesão ao Plano de Assistência à Saúde - PESSAUDE.
8. Lançamento mensal do ressarcimento de plano de saúde no Programa de Adesão ao Plano de Assistência à Saúde – PESSAUDE.
9. Lançamento de solicitação de auxílio-transporte no Sistema de Adesão ao Auxílio Transporte, disposto no Portal Minha UFMG.
10. Cadastramento e lançamento de adicionais de hora extra no Sistema de Controle de Adicionais e Horas Extras - PESADIC.
11. Recebimento de atestados médicos e seu encaminhamento ao Departamento de Atenção à Saúde do Trabalhador - DAST.
12. Participação em todo o processo de Avaliação de Desempenho (cadastramento das equipes de trabalho, recebimento de questionários e elaboração de relatórios).
13. Informação ao DRH da entrada em exercício de servidores técnicos e docentes: data de entrada, local de exercício e horário de trabalho.
14. Envio do relatório mensal de frequência dos servidores às chefias imediatas.
15. Acompanhamento das solicitações de afastamento de TAEs, no Sistema Virtual de Afastamentos, para conhecimento das respectivas chefias que homologam a licença pertinente.

16. Envio aos Aposentados e Pensionistas da Carta de Convocação para Recadastramento no mês do respectivo aniversário, conforme relatório enviado pelo DAP.

17. Análise e encaminhamento de processos específicos a setores internos e externos às Unidades Acadêmicas cuja manifestação é necessária em sua tramitação e conclusão. Estão nesse caso os processos referentes a<sup>5</sup>:

- Abono permanência;
- Adicional por serviço extraordinário;
- Afastamento do/no país (técnicos);
- Alteração de conta bancária;
- Alteração de dados cadastrais (servidores ativos e aposentados);
- Alteração de regime de trabalho de médico, médico veterinário e outras especialidades profissionais;
- Alteração de regime de trabalho docente;
- Análise do tempo de trabalho em condições especiais;
- Aposentadoria;
- Atualização de endereço eletrônico – SIGEPE de servidor;
- Auxílio natalidade;
- Auxílio pré-escolar;
- Averbação/desaverbação de tempo de contribuição;
- Comprovação administrativa de união estável;
- Concursos de professor substituto;
- Contrato administrativo de professor substituto e visitante;
- Conversão de tempo especial;
- Designação/Dispensa para Chefia – Função Gratificada (FG) / Função de Coordenação de Curso (FCC);
- Estágio de Estudantes – Contratação / Desligamento / Prorrogação /Recesso;
- Exoneração de cargo efetivo;
- Horário especial para servidor estudante, para servidor instrutor em curso (de formação, de desenvolvimento ou de treinamento) e para servidor participante de banca examinadora ou de comissão para exames orais;

---

<sup>5</sup> Informações obtidas através do site da Pró-Reitoria de Recursos Humanos da UFMG. Disponível em: <https://www.ufmg.br/prorh/normas-procedimentos/>. Acesso em: 05/02/2018.

- Horário especial para servidor com deficiência e servidor que tenha cônjuge, filho ou dependente com deficiência;
- Imposto de Renda – Isenção;
- Jornada de trabalho reduzida com remuneração proporcional;
- Justificativa de férias não usufruídas no exercício, por absoluta necessidade de serviço;
- Licença para gestante – a partir do nascimento/ antes do nascimento/ natimorto/ prorrogação;
- Licença de paternidade;
- Licença para adotante;
- Licença para atividade política;
- Licença para capacitação;
- Licença para prestação de serviço militar;
- Licença para tratar de interesses particulares;
- Licença por motivo de afastamento do cônjuge/companheiro;
- Licença-prêmio por assiduidade;
- Nomeação/posse de docente;
- Progressão funcional de docente;
- Progressão por capacitação profissional;
- Promoção de docente;
- Requerimento de adicional de insalubridade, periculosidade, irradiação ionizante/raios-x;
- Rescisão de contrato de magistério por prazo determinado;
- Retribuição por titulação (RT) – concessão/alteração – docente;
- Reversão de jornada reduzida;
- Reversão de regime de trabalho de médico, médico veterinário e outras especialidades profissionais;
- Solicitação de remoção pelo servidor;
- Solicitação de vaga de professor substituto;
- Substituição de chefia – Cargo em comissão (CD) / Função gratificada (FG) / Função de coordenação de curso (FCC);
- Termo aditivo – Professor substituto;
- Vacância por motivo de posse em outro cargo inacumulável na UFMG ou em outro órgão;

Para identificar problemas no trabalho, enfrentados por servidores lotados em Seções de Pessoal, é importante analisar o fluxo de trabalho que as vincula ao DAP e aos demais órgãos da PRORH.

Note que os processos administrativos que iniciam sua tramitação nas Seções de Pessoal são encaminhados, em sua maioria, às divisões que compõem o DAP. Atualmente, o DAP é composto pelas seguintes divisões: Secretaria da Diretoria (SECD), Assessoria Técnica (ASST), Assessoria de Assuntos Judiciais (AAJU), Assessoria de Tecnologia da Informação (ASSI), Divisão de Apoio Administrativo (DAAD), Divisão de Análise de Processos (DANP), Divisão de Cadastro (DCAD), Divisão de Aposentadoria e Pensão (DAPP), Divisão de Pagamento (DPAG), Divisão de Reposição do Erário (DRE) e Divisão de Arquivo (DARQ). Dependendo de sua natureza, os processos são encaminhados para o DRH, a CPPD e ao DAST.

O Quadro 2, detalha os processos administrativos, relacionados à área de pessoal no âmbito da UFMG, que iniciam seu trâmite nas Seções de Pessoal. Uma vez protocolada a documentação pertinente a cada modalidade de processo, a Seção de Pessoal registra o processo no sistema de Controle de Processos Administrativos (CPAV) e o encaminha às instâncias responsáveis por analisar, deferir ou indeferir o benefício ou direito requerido pelo interessado.



**Quadro2: Processos administrativos iniciados na Seção de Pessoal e sua tramitação no âmbito da PRORH.**



Fonte: Elaboração própria a partir de dados do site da Pró-Reitoria de Recursos Humanos da UFMG.

Para a execução de suas tarefas, a Seção de Pessoal conta com o auxílio dos sistemas desenvolvidos pelo Centro de Computação da UFMG - CECOM<sup>6</sup>. Esses sistemas consolidam diferentes tipos de dados referentes aos assuntos de pessoal.

<sup>6</sup>Criado em 1971, o CECOM é um órgão auxiliar da Reitoria, subordinado à DTI – Diretoria de Tecnologia de Informação, sendo responsável pela informatização administrativa da UFMG.

São fundamentais para o bom andamento dos procedimentos e rotinas da administração universitária, sendo utilizados como base para aperfeiçoamento de registros e controle dos processos administrativos relativos à concessão de direitos e benefícios do servidor lotado na UFMG. São listados a seguir os sistemas utilizados no trabalho das Seções de Pessoal.

- Sistema de Controle e Apuração de Frequência (SISCAF): possibilita o controle e lançamento de abonos diários e mensais referentes ao Registro Eletrônico de Ponto na UFMG. O comando de abonos é solicitado pelo servidor através de formulário específico, disponível no site da PRORH, que deve ser preenchido e assinado pela chefia do servidor.
- Sistema de Pessoal e Cadastro (PESCAD): é um novo módulo de consulta a dados cadastrais e funcionais dos servidores criado em substituição ao Plenus, que foi desativado em abril de 2017. O sistema fornece dados funcionais e cadastrais dos servidores ativos e aposentados da Universidade.
- Programa de Avaliação de Desempenho (PESPAD): é o sistema operacional utilizado pelas Seções de Pessoal da UFMG para cadastrar, alterar e atualizar dados sobre a composição de equipes de trabalho em cada Unidade Acadêmica e Administrativa da Universidade. A Avaliação de Desempenho visa a oferecer elementos para propostas de desenvolvimento profissional do servidor, para a promoção de melhorias na qualidade dos serviços e subsídios para as políticas de gestão de pessoas.
- Programa de Adesão ao Plano de Assistência à Saúde (PESSAUDE): é o sistema utilizado para a solicitação e lançamento de ressarcimentos de Plano de Saúde Complementar, contratado pelo servidor. Através dele, a Seção de Pessoal cadastra as solicitações de Adesão e Ressarcimento do Plano de Saúde, realiza a comprovação de pagamento de planos privados de saúde e emite relatórios para o controle de adesões e regularidade de pagamentos que dão direito ao ressarcimento.
- Programa de Controle de Adicionais de Horas Extras (PESADIC): é um sistema que registra a concessão de Adicional Noturno e Horas Extras da unidade acadêmica. Nele são cadastrados os dados necessários para a concessão do

adicional. O sistema emite relatórios que permitem monitorar os lançamentos, garantindo seu controle rotineiro.

Além dos sistemas desenvolvidos pelo CECOM, as Seções de Pessoal contam também com o auxílio de outras ferramentas digitais que favorecem a racionalização de suas tarefas. Algumas dessas ferramentas são descritas a seguir.

- Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE): foi criado pela administração federal para subsidiar procedimentos de gestão de pessoas. As Seções de Pessoal utilizam esse sistema para realizar o registro de férias dos servidores e sua homologação para efeitos financeiros.
- Sistema de Adesão ao Auxílio Transporte: permite o gerenciamento da concessão do auxílio no âmbito da UFMG. Suas funcionalidades principais são: o cadastramento, o recadastramento, a simulação do valor do benefício e a consulta ao histórico de solicitações.
- Sistema Virtual de Afastamentos: responsável por centralizar todas as informações sobre solicitações de afastamento dos servidores. Inclui dados sobre a documentação pertinente à tramitação do processo, a autorização da chefia e os dados da publicação de autorização do afastamento, quando for o caso.
- Formulários institucionais, disponíveis no e-mail institucional: são canais de comunicação entre as Seções de Pessoal e os órgãos componentes da PRORH. São utilizados para informar a entrada em exercício de novos servidores, mudanças na jornada de trabalho do servidor, para solicitar declarações funcionais e contagem de tempo, entre outros serviços.
- Sistema de Controle de Processos Administrativos (CPAV): registra os processos instaurados na universidade e sua tramitação no âmbito da UFMG.

Esta descrição é suficiente para mostrar a importância das Seções de Pessoal para o bom andamento das rotinas de pessoal na universidade. O bom desempenho desses setores da administração universitária depende da qualidade do trabalho dos servidores nelas lotados, que devem evitar erros que possam causar prejuízo ao servidor ou dano ao erário público.

### **3 IDENTIFICAÇÃO DA NECESSIDADE DE APRIMORAR OS PROCESSOS DE TRABALHO DAS SEÇÕES DE PESSOAL**

Como já explicado, as Seções de Pessoal são responsáveis por procedimentos e rotinas administrativas relacionadas à administração de pessoal das unidades acadêmicas da UFMG. Na execução das tarefas diárias, os servidores lotados nestes setores têm à sua disposição recursos físicos e humanos que os auxiliam a executar as rotinas administrativas próprias dessa esfera de gestão de pessoas no serviço público federal.

Não obstante o grau de eficiência e racionalidade já atingido na gestão dos processos administrativos que têm início nas Seções de Pessoal, persiste a opinião entre os servidores nelas lotados de que é possível aperfeiçoar rotinas e procedimentos de modo a melhorar tanto a qualidade do serviço prestado ao servidor, quanto os fluxos interativos com os órgãos da PRORH.

Esta monografia pretende contribuir para a elaboração de diagnóstico que identifique aspectos do trabalho das Seções de Pessoal passíveis de aperfeiçoamento. Esta contribuição se baseia em pesquisa feita com servidores lotados em Seções de Pessoal de unidades acadêmicas da UFMG, a seguir descrita.

#### **3.1 Metodologia utilizada**

Os dados utilizados no diagnóstico de problemas enfrentados por servidores lotados nas Seções de Pessoal foram coletados por meio de questionário respondido por servidores lotados nesses setores administrativos.

O questionário foi enviado por e-mail às vinte Seções de Pessoal da Universidade. Contém questões destinadas a identificar os aspectos do processo de trabalho a cargo das Seções de Pessoal que, ao ver do servidor, precisam/podem ser melhorados visando ao melhor desempenho, sempre em conformidade com normas e procedimentos que regulamentam as atribuições e competências destas estruturas da administração universitária.

As variáveis destacadas no questionário são: a) o perfil dos participantes; b) as condições de trabalho; c) a identificação dos problemas e demandas do setor. Estes foram os aspectos selecionados para qualificar as dificuldades vivenciadas pelas Seções de Pessoal e para fundamentar propostas de ações planejadas para atender

ou corrigir falhas encontradas nas rotinas e procedimentos, com vistas ao aperfeiçoamento dos processos de trabalho.

O questionário foi respondido, por meio digital, no período de 05 a 14 de outubro de 2017. Dos 20 questionários encaminhados, após ligações telefônicas feitas a todas as Seções de Pessoal da Universidade, retornaram treze respostas sendo que, em uma delas, não houve a identificação do perfil do respondente.

Vale observar que, nessa etapa da pesquisa, verificou-se o interesse pela iniciativa, principalmente porque os respondentes entenderam que o intuito do trabalho é de contribuir para a correção de possíveis falhas de comunicação entre as Seções de Pessoal e os órgãos da PRORH, com destaque para o DAP. Os resultados da pesquisa são apresentados a seguir, de acordo com as variáveis selecionadas.

## 3.2 Resultados

### 3.2.1 Perfil da amostra

No Quadro 3 apresenta-se o levantamento das Unidades Acadêmicas representadas na amostra a fim de delinear o alcance da pesquisa. Das vinte Seções de Pessoal da Universidade, onze responderam o questionário, sendo que em duas unidades (Instituto de Ciências Biológicas e Escola de Engenharia) o questionário foi respondido por dois servidores, resultando em treze respostas.

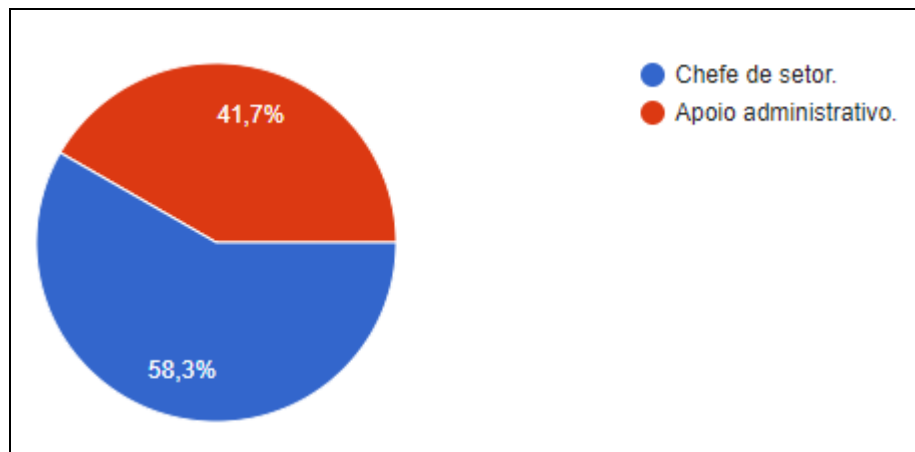
**Quadro3: Unidades Acadêmicas participantes da pesquisa em 2017.**

	<b>Unidade Acadêmica</b>	<b>Participou da pesquisa?</b>
1	Escola de Arquitetura	Sim
2	Escola de Belas-Artes	Não
3	Escola de Ciência da Informação	Não
4	Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional	Não
5	Escola de Enfermagem	Não
6	Escola de Engenharia	Sim
7	Escola de Música	Sim
8	Escola de Veterinária	Sim
9	Faculdade de Ciências Econômicas	Sim
10	Faculdade de Direito	Sim
11	Faculdade de Educação	Não
12	Faculdade de Farmácia	Não
13	Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas	Sim
14	Faculdade de Letras	Não

15	Faculdade de Medicina	Não
16	Faculdade de Odontologia	Não
17	Instituto de Ciências Agrárias	Sim
18	Instituto de Ciências Biológicas	Sim
19	Instituto de Ciências Exatas	Sim
20	Instituto de Geociências	Sim

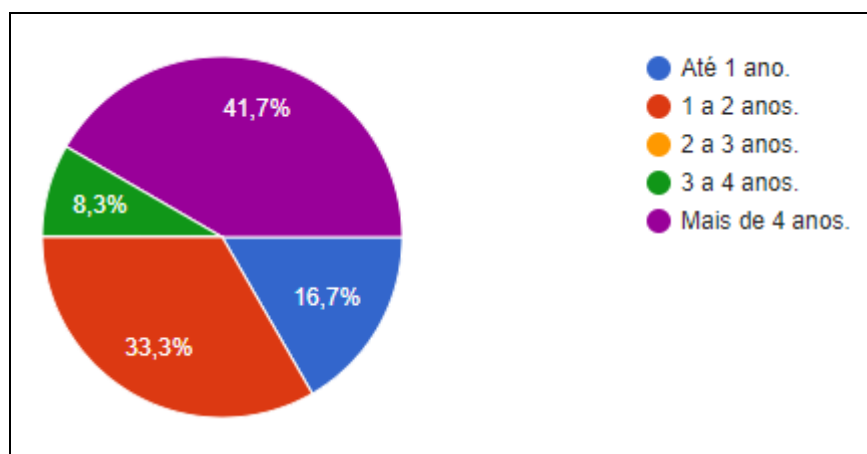
Para identificar o perfil dos respondentes, foi declarado o vínculo com a UFMG e a atribuição que o servidor desempenha na Seção de Pessoal. As respostas indicam que 100% da amostra possui vínculo estatutário (doze pessoas), sendo que sete delas são chefes de setor e as cinco restantes têm função de apoio administrativo.

**Gráfico 1: Atribuição dos respondentes na Seção de Pessoal.**



O Gráfico 2 aponta que metade dos respondentes(50%) está lotada há menos de dois anos na Seção de Pessoal.

**Gráfico 2: Tempo de lotação na Seção de Pessoal.**

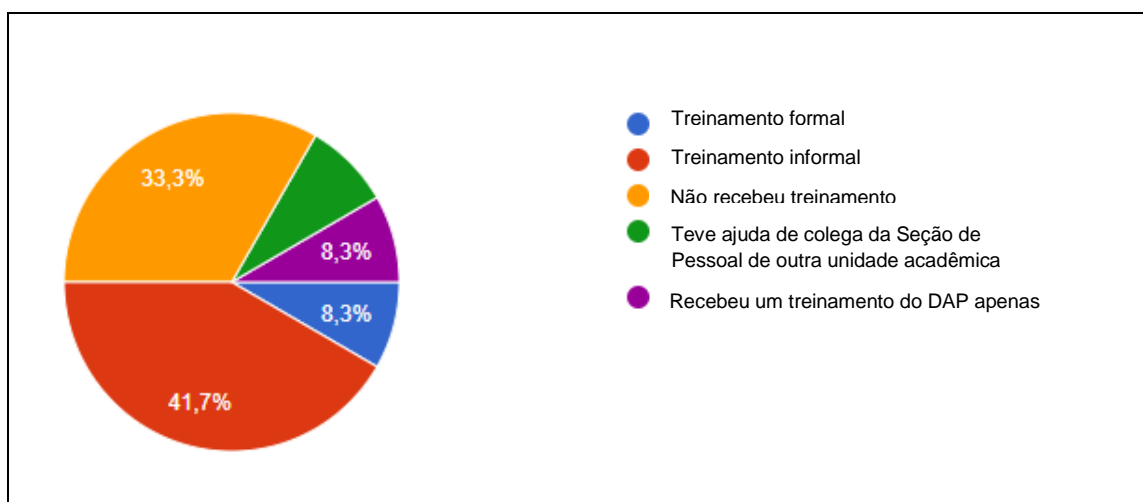


O Gráfico 3 mostra que, dentre os treze respondentes, somente uma pessoa recebeu treinamento formal ao entrar em exercício no setor. Os dados apontam que

quatro servidores não receberam treinamento e outros sete receberam treinamento informal.

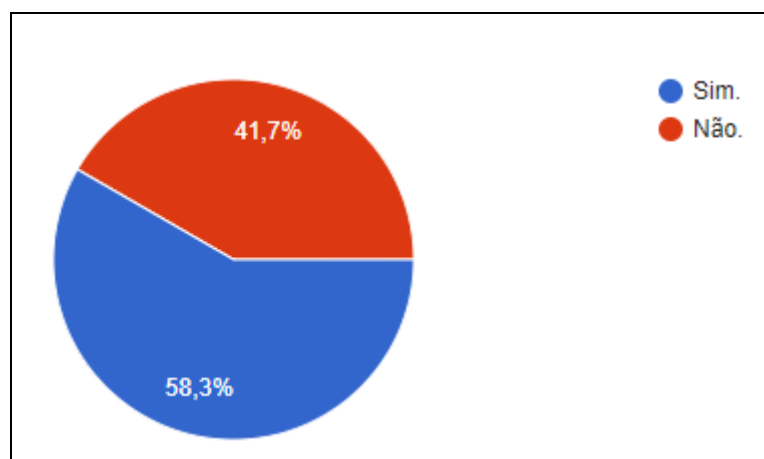
O resultado aponta uma lacuna da administração universitária no acolhimento dos servidores lotados nas Seções de Pessoal, uma vez que se demanda conhecimento e eficiência nas diversas tarefas compreendidas nos processos de trabalho desenvolvidos nesses setores, mas oferece preparação insuficiente para a realização dos mesmos.

**Gráfico 3: Tipo de treinamento quando do ingresso na Seção de Pessoal.**



O quarto e último gráfico, referente ao perfil dos respondentes, aponta que, nos últimos quatro anos, ocorreram remoções em mais de 50% das Seções de Pessoal contempladas na pesquisa. Esse dado indica um grau de rotatividade no setor que deve preocupar os gestores, pois pode gerar queda na eficiência e na produtividade do trabalho, causando prejuízos à Universidade, como custos com capacitação e de adaptação dos servidores ao setor de trabalho.

**Gráfico 4: Remoções em Seções de Pessoal nos últimos 4 anos.**



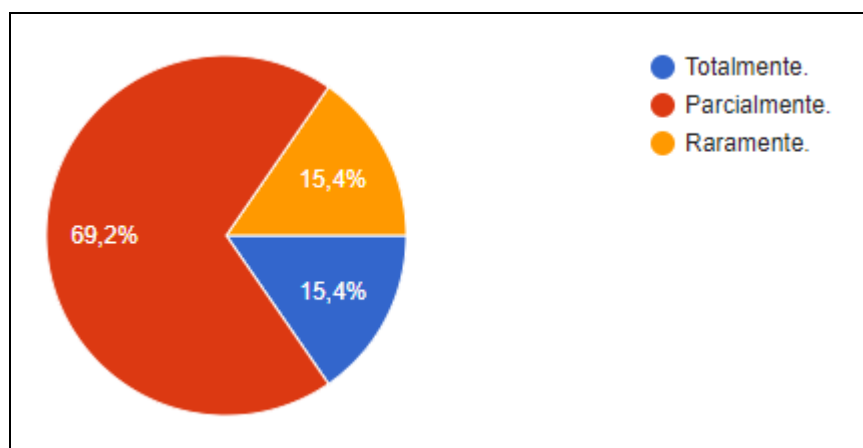
### 3.2.2 Condições de trabalho

O segundo grupo de perguntas do questionário buscou identificar os aspectos dos processos de trabalho a cargo das Seções de Pessoal que precisam/podem ser melhorados para que aumente a qualidade em seu desempenho.

A Seção de Pessoal é um “braço do DAP”, ou seja, é um órgão descentralizado da PRORH responsável por iniciar processos pertinentes aos assuntos de pessoal no âmbito das unidades acadêmicas. Diante da diversidade e complexidade de assuntos que devem ser cuidados pelas Seções de Pessoal, seus servidores recorrem, muitas vezes, aos órgãos que compõem a PRORH (DAP, DRH, CPPD, DAST e Gabinete da PRORH), para esclarecer dúvidas e/ou solicitar diretivas para o correto encaminhamento de processos específicos.

Tendo em vista esse contexto da rotina de trabalho nas Seções de Pessoal, foram formuladas perguntas, respondidas por treze participantes. O Gráfico 5 demonstra que a maioria dos entrevistados, nove pessoas, avalia que o apoio recebido da PRORH para esclarecer as dúvidas e demandas do setor é apenas parcial. O resultado aponta que existe espaço para melhoria dos canais de comunicação entre os órgãos da Pró-Reitoria e as Seções de Pessoal.

**Gráfico 5: Se julga receber, dos órgãos que compõem a PRORH, o suporte necessário para atender às dúvidas e demandas do setor.**

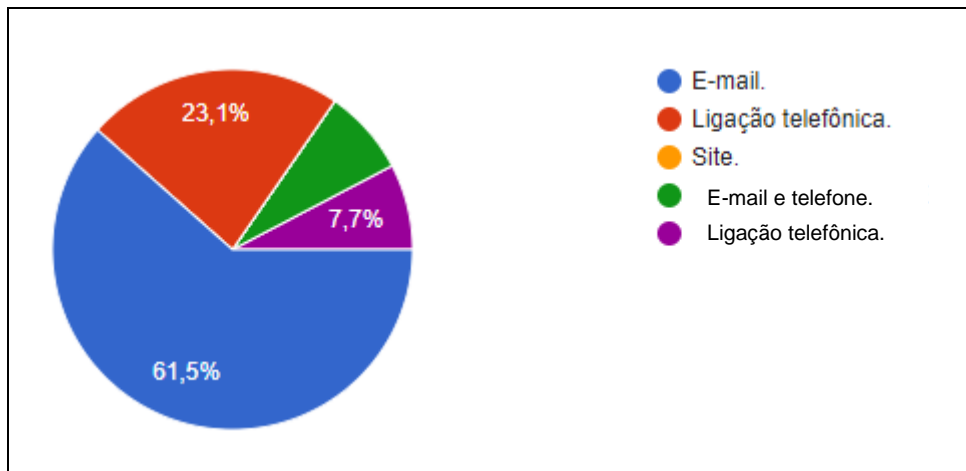


Dado que as Seções de Pessoal, muitas vezes, necessitam de esclarecimentos e diretivas superiores para o desempenho de suas atividades, o Gráfico 6 sistematiza quais os principais meios utilizados pelos servidores buscando tirar dúvidas sobre normas, rotinas e procedimentos que regulamentam os processos que nelas



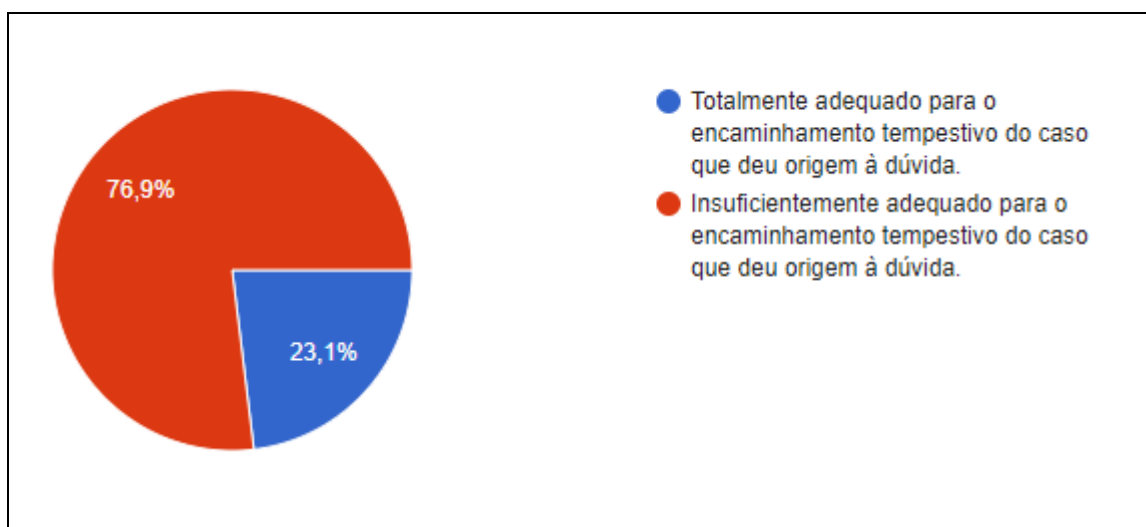
tramitam. Os resultados apontam que o e-mail é o canal de comunicação utilizado com mais frequência pelo servidor, seguido pela ligação telefônica.

**Gráfico 6: Canais de comunicação que o servidor utiliza com mais frequência para tirar dúvidas sobre normas, rotinas e procedimentos que regulamentam os processos que tramitam nas Seções de Pessoal.**



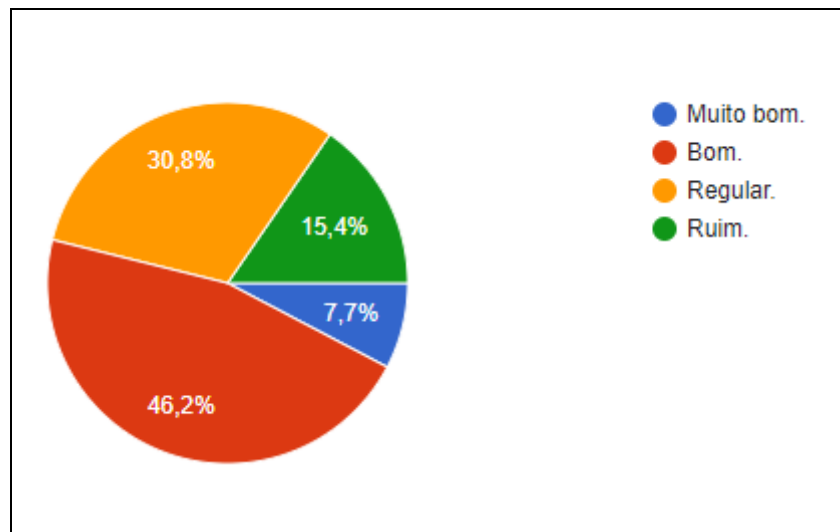
Os dados do Gráfico 7 mostram que, em 76,9% dos casos (dez respondentes), o tempo de resposta de uma consulta feita às instâncias superiores é visto como insuficientemente adequado para o encaminhamento tempestivo do caso que deu origem à dúvida. Novamente, as Seções de Pessoal apontam falhas nos canais de comunicação com os órgãos componentes da PRORH. Seria interessante verificar o impacto dessa morosidade na tramitação de processos a cargo das Seções de Pessoal, especialmente o impacto para o servidor interessado no processo.

**Gráfico 7: Tempo de resposta das instâncias superiores.**



Outro aspecto abordado pela pesquisa diz respeito à avaliação do servidor sobre o processo de comunicação entre as Seções de Pessoal e o Departamento de Administração de Pessoal - DAP. Verifica-se que quase metade dos respondentes (46,2%) avaliou a comunicação como boa, mas, em contraponto, praticamente a mesma proporção avaliou a comunicação como regular (30,8%) ou ruim (15,4%). Verifica-se, portanto, que os servidores estão divididos acerca deste aspecto e que existe espaço para diálogo e aperfeiçoamento do processo de comunicação entre as Seções de Pessoal e o DAP.

**Gráfico 8: Avaliação do processo de comunicação entre as Seções de Pessoal e o Departamento de Administração de Pessoal (DAP).**



### 3.2.3 Identificação dos problemas e demandas

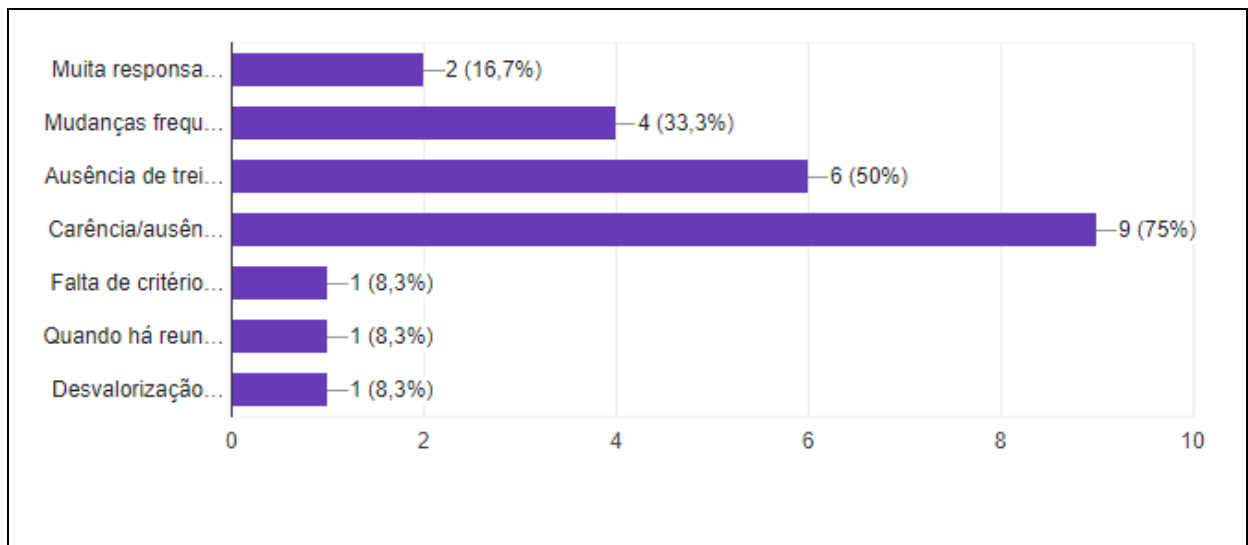
O terceiro e último tópico da pesquisa buscou identificar os principais problemas e demandas das Seções de Pessoal. O objetivo da investigação foi o de fundamentar uma proposta de ação, visando a melhorar a qualidade do trabalho nesses órgãos da administração universitária.

A Tabela 1 sistematiza os problemas/desafios enfrentados pelo setor, identificados a partir das seguintes formulações:

- a) Muita responsabilidade e pouca autonomia para a resolução de problemas.
- b) Mudanças frequentes nos referenciais normativos que orientam a tramitação dos processos a cargo das Seções de Pessoal.

- c) Ausência de treinamento formal para novos servidores do setor (novatos e em nova lotação).
- d) Carência/ausência de capacitação e de reuniões de atualização sobre novos sistemas, procedimentos e normas emanadas do Governo Federal e da Gestão Superior de Recursos Humanos da UFMG.
- e) Outros<sup>7</sup>:
  - Inexistência de procedimentos padronizados para o encaminhamento de processos específicos.
  - Poucas reuniões, tratamento superficial e incompleto dos assuntos, pautas não cumpridas integralmente.
  - Pouco reconhecimento institucional da importância e responsabilidade inerentes ao cargo de Chefe da Seção de Pessoal.

**Tabela 1: Identificação de problemas/desafios enfrentados pelas Seções de Pessoal, na visão de seus servidores.**



As respostas obtidas indicam a relevância da alternativa “d” - Carência/ausência de capacitação e reuniões de atualização sobre novos sistemas, procedimentos e normas emanadas do Governo Federal e da Gestão Superior de Recursos Humanos da UFMG. Foi ela identificada como o maior problema enfrentado pelas Seções de Pessoal, representando a visão de 75% da amostra (nove respondentes).

As alternativas “b” e “c” também apresentaram resultados importantes (50% e 33,3% respectivamente) que merecem maior detalhamento, por confirmarem a necessidade

<sup>7</sup> Outros: questão aberta do questionário na qual os respondentes inseriram problemas/desafios enfrentados pelas Seções de Pessoal, não mencionados nas alternativas da questão.

de treinamento formal, levantada pelo Gráfico 3. A alternativa “a” obteve duas respostas (16,7%), e a alternativa “e” – outros – contou com a contribuição de três respondentes que levantaram problemas/desafios não mencionados no questionário.

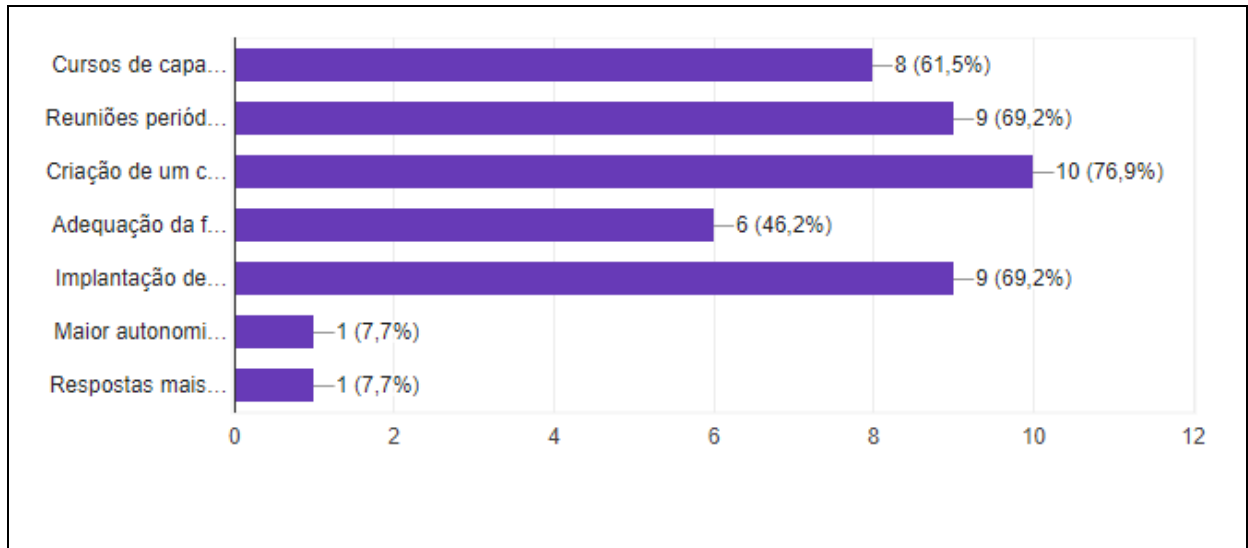
A Tabela 2 sistematiza as alternativas que o servidor considera demandas importantes para a melhoria dos processos de trabalho nas Seções de Pessoal. As alternativas destacadas são:

- a) Cursos de capacitação e atualização continuados.
- b) Reuniões periódicas com os órgãos componentes da PRORH (DAP, DRH, DAST, CPPD e Gabinete da PRORH) visando a assegurar permanente alinhamento de informações e de diretivas de trabalho.
- c) Criação de um canal direto e ágil para recebimento e esclarecimento de dúvidas (fórum permanente/intranet).
- d) Adequação da força de trabalho conforme a demanda de cada unidade acadêmica na qual a Seção de Pessoal está localizada.
- e) Implantação de POPs – Procedimentos Operacionais Padrão (rotinas), a serem adotados por todas as Seções de Pessoal.
- f) Outros<sup>8</sup>:
  - Maior autonomia no andamento de processos específicos (para inserir/alterar dados em sistemas de dados já estruturados).
  - Respostas mais rápidas (de instâncias superiores) aos servidores envolvidos.

---

<sup>8</sup> Outros: questão aberta do questionário na qual os respondentes inseriram demandas que consideraram importantes para a melhoria dos processos de trabalho das Seções de Pessoal, não mencionados nas alternativas da questão.

**Tabela 2: Identificação de opções para a melhoria dos processos de trabalho, nas Seções de Pessoal, na visão de seus servidores.**



De acordo com a tabela, as alternativas “b”, “c” e “e” foram avaliadas como as mais relevantes pelos participantes, seguidas pelas alternativas “a” e “d”, também muito valorizadas. Os dados confirmam a carência de comunicação formal eficaz e efetiva entre as Seções de Pessoal e os órgãos componentes da PRORH.

É importante destacar que a alternativa “f” – outros – foi selecionada por dois participantes que acrescentaram ao resultado duas demandas não mencionadas na questão.

Por fim, a última pergunta do questionário abriu espaço para os servidores identificarem algum outro aspecto da organização e das rotinas de trabalho, não mencionado na pesquisa, que precisa/pode ser melhorado para o melhor desempenho das Seções de Pessoal. As respostas estão sistematizadas no Quadro 4.

**Quadro 4: Problemas e sugestões de solução, na visão de servidores da Seção de Pessoal.**

Problema	Sugestões/Demandas
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhorar atendimento telefônico às Seções de Pessoal.</li> <li>Comunicação como forma de parceria com as Seções de Pessoal.</li> <li>Respeito por parte do DAP às dúvidas de servidores lotados em Seções de Pessoal.</li> </ul>
Crítérios Técnicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>POP's disponíveis no site da PRORH e constantemente atualizados.</li> <li>Alinhamento de todas as Seções de Pessoal às normas e critérios estabelecidos e acordados.</li> </ul>

Sistemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unificação de todos os sistemas de dados de pessoal e permanente atualização dos dados. Integrar os processos virtuais em um único sistema.</li> </ul>
Semana do Servidor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementação efetiva de propostas feitas durante a semana do servidor de 2016.</li> </ul>

As três primeiras sugestões ressaltam a existência de lacunas na comunicação entre as instâncias da PRORH e as Seções de Pessoal, conforme evidenciado pelos dados apresentados nos Gráficos 5, 7 e 8 deste trabalho. As duas sugestões seguintes apontam a necessidade de se estabelecer critérios técnicos mais bem definidos sobre os procedimentos e rotinas das Seções de Pessoal, com vistas à realização das tarefas com qualidade, eficiência e eficácia.

Uma servidora chamou atenção para a necessidade de aprimoramento dos sistemas de informação através da unificação dos sistemas e da atualização sistemática dos dados neles contidos. De fato, esta seria uma ação que facilitaria os processos de trabalho, ao evitar lançamentos repetidos sobre o mesmo assunto e, conseqüentemente, a frustração dos servidores responsáveis por operacionalizar essas ferramentas. Além disso, os sistemas, vez ou outra, apresentam dados desatualizados que induzem o servidor ao erro. Dessa maneira, o monitoramento sistemático desses sistemas facilitaria o trabalho e auxiliaria na execução dos procedimentos e rotinas administrativas a cargo das Seções de Pessoal.

Por fim, a última sugestão do quadro, dada sua relevância para este trabalho, será tratada mais detalhadamente no próximo tópico.

### **3.3 Semana do Servidor 2016**

A Semana do Servidor é uma iniciativa da Pró-Reitoria de Recursos Humanos que identificou na Universidade a necessidade de aprimorar os processos administrativos que fazem parte do cotidiano dos servidores da UFMG. Pensando na otimização de resultados e na melhoria dos processos de trabalho, o evento conta com a participação dos servidores para a construção coletiva de conhecimento e capacitação.

Em 2016, o evento teve como temática: “Refletindo sobre o Processo de Trabalho e seus desdobramentos”, colocando em foco discussões sobre contextos institucionais em que há necessidade de inovações em processos de trabalho. O objetivo foi o de

debater vivências e propor o aperfeiçoamento do servidor no âmbito do trabalho e no desenvolvimento coletivo e individual (site Sindifes)<sup>9</sup>.

No ano de 2016, as atividades que culminaram na Semana do Servidor ocorreram no período de 30 de agosto a 7 de outubro. A Turma 8, composta por dezenove servidores lotados nas Seções de Pessoal da Universidade, desenvolveu um trabalho reflexivo acerca dos desdobramentos de suas atividades. Através dos fóruns e oficinas programados para essa turma, foi realizado o levantamento dos “Facilitadores do Trabalho das Seções de Pessoal” descritos a seguir:

- Informatização de procedimentos e autonomia dos servidores para solicitar/alterar requerimentos (por exemplo, FÉRIAS que já tem solicitação e tramitação informatizadas no sistema Webférias);
- Criação de um fórum permanente ou grupo de discussão para que os servidores das Seções de Pessoal possam trocar experiências e informações entre si;
- Implantação de POPs – Procedimentos Operacionais Padrão (rotinas) para padronizar o trabalho de todas as Seções de Pessoal.
- Criação de uma Gerência de RH em Unidades Acadêmicas;
- Respaldo da Diretoria de Unidades Acadêmicas quanto ao encaminhamento de iniciativas atribuídas às Seções de Pessoal em decorrência de situações excepcionais (ex: cumprimento de acordo de greve);
- Realização de reuniões periódicas com a PRORH/DAP/DRH/DAST/CPD para alinhamento de informações, normas, procedimentos e cronogramas;
- Participação de representantes das Seções de Pessoal na elaboração dos cronogramas do DAP relativos aos lançamentos de benefícios assegurados em cumprimento de acordos de greve.
- Estabelecimento de Horário de Atendimento;
- Divulgação no site da PRORH de normas, procedimentos e formulários;
- Treinamento formal de servidores novos e recém-admitidos e/ou removidos para a Seção de Pessoal.

---

<sup>9</sup> Informações obtidas através do site do Sindicato dos Trabalhadores nas Instituições Federais de Ensino - Sindifes. Disponível em: <https://sindifes.org.br/noticia/visualiza/3671>. Acesso em: 05/02/2018.

- Planejamento de fluxos e rotinas em processos que têm início nos Departamentos Acadêmicos.

Observa-se que os dados levantados reafirmam aspectos já mencionados neste trabalho. Além disso, o evento propiciou reflexões a respeito do importante papel que as Seções de Pessoal desempenham na universidade como alimentadoras do trabalho realizado pelo DAP e, conseqüentemente, da importância do conhecimento que os servidores devem ter de suas atribuições.

A Semana do Servidor representa, portanto, um espaço de diálogo entre os funcionários de uma mesma área, proporcionando oportunidades de reflexões sobre os processos de trabalho e proposições de melhorias dos mesmos. Os resultados dessas oficinas, no entanto, ainda não foram utilizados pela PRORH para promover capacitações e melhorias em práticas administrativas, conforme proposto inicialmente pelo projeto.

Assim sendo, a análise dos dados mostrados nesta pesquisa aponta caminhos interessantes para o aprofundamento dos estudos sobre política de Recursos Humanos na Universidade, em especial sobre a relação entre as Seções de Pessoal e os órgãos componentes da PRORH e os impactos dessa relação na gestão de recursos humanos a Universidade. Tendo como fundamento a análise até aqui desenvolvida, o próximo capítulo tem por objetivo propor ações destinadas a melhorar as condições de trabalho das Seções de Pessoal.



## **4 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO PARA A MELHORIA DO DESEMPENHO DAS SEÇÕES DE PESSOAL DA UFMG**

O presente projeto de intervenção tem como ponto de partida a estrutura organizacional da Pró-Reitoria de Recursos Humanos da UFMG e as rotinas de trabalho dos servidores lotados nas Seções de Pessoal das Unidades Acadêmicas da Universidade. Sua concepção se fundamenta nos dados da pesquisa já descrita no Capítulo 3.

A proposta prevê a oferta de um curso de integração de novos servidores, capacitação continuada de todos os servidores, o fortalecimento dos canais de comunicação entre as Seções de Pessoal e os órgãos componentes da PRORH, e a implantação de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) a serem adotados por todas as Seções de Pessoal.

Como condição de sucesso deste projeto de intervenção, propõe-se a criação de uma “Comissão de Gestão de Recursos Humanos das Seções de Pessoal”, instância superior permanente de gestão, responsável por planejar, implementar e monitorar ações direcionadas ao aperfeiçoamento do trabalho das Seções de Pessoal no âmbito universitário.

### **4.1 Comissão de Gestão de Recursos Humanos das Seções de Pessoal**

As ações preconizadas para o aperfeiçoamento do desempenho dos servidores lotados nas Seções de Pessoal podem ser facilitadas pela criação de uma Comissão Permanente de Recursos Humanos, com a atribuição de promover a interação e o diálogo entre os órgãos encarregados de fomentar a política de recursos humanos na Universidade, em consonância com as diretrizes gerais da Administração Pública estabelecidas para esse fim. Através desse grupo, seria possível discutir e colher informações sobre os processos de trabalho, identificar as demandas fundamentais da área de pessoal e avaliar periodicamente a repercussão de ações específicas na gestão deste aspecto da administração universitária.

Esta comissão deveria contar com a participação de representantes de todos os órgãos da PRORH. Justifica-se a participação de representantes desses órgãos, uma vez que são estruturas de referência, de consulta e de controle para as Seções de Pessoal e para a comunidade universitária.

Além disso, esta Comissão deveria incluir representantes das Seções de Pessoal, uma vez que esses servidores são a “porta de entrada” das demandas específicas dos servidores. Têm a vivência necessária para sugerir temas que dão origem a dúvidas e questionamentos. Nota-se que as Seções de Pessoal tendem a ser informadas sobre mudanças de procedimentos e rotinas já na fase final de implementação das normas pertinentes, sendo excluídas dos processos decisórios.

Assim, tal comissão, em um primeiro momento, poderia levantar temas que demandem reflexões e inovações, visando a melhorar a qualidade da gestão de recursos humanos na Universidade.

#### **4.2 Curso de capacitação setorial para os novos servidores**

Uma vez elencados e organizados os temas que podem vir a se tornar objeto de treinamento e capacitação dos servidores lotados nas Seções de Pessoal, a Comissão de Recursos Humanos, juntamente com o Centro de Apoio à Educação a Distância da UFMG (CAED) desenvolveria um curso a distância prontamente disponível para os servidores que entrem em exercício nesse setor de trabalho. A oferta de um curso de integração teria o propósito de apresentar ao novo servidor a estrutura e o funcionamento da Seção de Pessoal, assim como sua rotina e os processos de trabalho que estarão sob sua responsabilidade. Através das informações obtidas nesse curso, o servidor se familiarizaria com os assuntos e as atividades do setor, ficando mais apto a desempenhar com segurança e correção as tarefas próprias da Seção de Pessoal.

#### **4.3 Fortalecimento dos canais de comunicação entre as Seções de Pessoal e os órgãos componentes da PRORH**

A partir da análise dos dados mostrados neste trabalho, foram detectadas demandas para o aperfeiçoamento dos canais de comunicação entre as Seções de Pessoal e os órgãos da PRORH, em especial com o Departamento de Administração de Pessoal. A comunicação estratégica e planejada da instituição, levando em consideração as peculiaridades dos setores envolvidos, é fundamental para a prestação de um serviço de eficiente e de qualidade. Dessa maneira, a proposta de intervenção aqui exposta propõe duas estratégias de ação para melhorar este aspecto do desempenho institucional: reuniões periódicas com a gestão superior da

PRORH e a criação de um Portal de Recursos Humanos na Intranet Administrativa da UFMG<sup>10</sup>.

As reuniões periódicas sugeridas teriam o objetivo permanente de garantir que os servidores das Seções de Pessoal tenham uma compreensão adequada e atualizada das normas e diretivas da PRORH. Propiciariam a oportunidade de compartilhamento dos pontos de vista dos servidores das Seções de Pessoal sobre as rotinas de seu trabalho, desta forma facilitando a avaliação completa dos principais desafios e demandas que se apresentam às Seções de Pessoal.

A criação de um Portal de Recursos Humanos na Intranet pode ser o instrumento mais adequado de gerenciamento de conteúdo compartilhado entre setores e órgãos específicos, a fim de melhorar a comunicação entre os agentes públicos encarregados de uma mesma área de atuação. Essa ferramenta deveria contar com os instrumentos para acompanhar aspectos específicos dos processos de trabalho referentes a direitos e benefícios assegurados ao servidor público federal. Entre eles destacam-se:

- A gestão de conteúdo – método que busca simplificar os processos de gerenciamento dos conteúdos referentes à área de Recursos Humanos da Universidade, tais como imagens, textos, vídeos, etc;
- A gestão documental – permite a administração de documentos pertinentes à área de RH, em formato eletrônico, visando à padronização de procedimentos e a facilitação de acesso às instruções e normas que regulamentam os processos neste âmbito da administração universitária;
- O fórum colaborativo – trata-se de um ambiente que proporciona, através de mensagens, trocas de ideias e de experiências sobre determinado assunto. Os fóruns podem ser organizados por assuntos, tais como: web férias, afastamentos, sistemas de informação. O objetivo é assegurar que os servidores possam acompanhar discussões e respostas sobre determinado assunto, de acordo com seu interesse, podendo intervir nas trocas de ideias quando julgarem útil a participação nos debates;

---

<sup>10</sup> “A Intranet Administrativa UFMG é a união de todas as intranets dos órgãos administrativos da Universidade, para permitir o compartilhamento de documentos e serviços de interesse da comunidade universitária”. Fonte: <https://www.ufmg.br/servicos/intranet.shtml>. Acesso em 22/01/2018.

- Perguntas mais frequentes (FAQ<sup>11</sup>) – síntese de perguntas frequentes e respostas destinadas ao esclarecimento de determinado tema<sup>12</sup>. Essa ferramenta de consulta poderá ajudar o agente público a encontrar as respostas de suas dúvidas de maneira mais rápida, sem precisar entrar em contato com um atendente.

Através da instituição e consolidação de canais mais eficazes de comunicação seria criado e legitimado um espaço de aprendizagem colaborativa entre as Seções de Pessoal e os diferentes órgãos da PRORH. Esta iniciativa contribuiria para reduzir o número de ligações e e-mails enviados ao DAP e aos demais órgãos da PRORH e para aumentar a satisfação dos servidores lotados nas Seções de Pessoal com respostas mais ágeis e de fácil acesso.

#### **4.4 Implantação de Procedimentos Operacionais Padrão - POPs**

Os Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) são documentos que definem critérios técnicos para a execução de tarefas específicas, observando normas e legislação pertinente. Visam a tornar a execução de tarefas mais eficiente e eficaz. Os POPs funcionariam como instrumentos para que as informações e os procedimentos de rotina da área de recursos humanos da Universidade chegassem com objetividade e presteza às Seções de Pessoal. Dessa maneira, as atividades desses setores seriam pautadas por diretivas comuns, o que evitaria dúvidas, facilitando a execução das tarefas.

---

<sup>11</sup> FAQ é uma sigla da expressão inglesa Frequently Asked Questions, que pode ser traduzido por Perguntas Mais Frequentes.

<sup>12</sup> Fonte: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/faq>. Acesso em: 22/01/2018.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho de conclusão de curso teve por objetivo avaliar os processos de trabalho das Seções de Pessoal da UFMG visando a identificar possibilidades de melhoria e aperfeiçoamento de procedimentos. Verifica-se que há espaço dentro da universidade para o fomento de atividades de treinamento, capacitação, estabelecimento de critérios técnicos e aperfeiçoamento das estruturas de comunicação entre as Seções de Pessoal e os órgãos componentes da PRORH.

Dada esta evidência, espera-se a entrega de um serviço de mais qualidade, orientado por uma maior eficiência e eficácia nos processos, resultados estes decorrentes de melhor qualificação profissional dos servidores lotados nas Seções de Pessoal. É importante para o servidor perceber o interesse institucional em mantê-lo capacitado para o bom desempenho de suas atividades, conforme as diretrizes e procedimentos que regulamentam as atribuições e competências destas estruturas da administração universitária.

Considerando as respectivas especificidades administrativas de outros setores administrativos da universidade, acredita-se que a proposta de intervenção acima detalhada poderá ser aplicada a outras áreas, tais como os setores de contabilidade, patrimônio, informática, almoxarifado e secretarias administrativas.

Espera-se que, através desse trabalho, aumente a visibilidade da importância da contribuição das Seções de Pessoal para o bom andamento da gestão de processos administrativos que têm os servidores como principais interessados. É importante que os servidores lotados nesses setores sejam valorizados e integrados nas ações da PRORH destinadas a promover a realização de políticas de recursos humanos que beneficiem tanto os servidores da UFMG, quanto a qualidade de gestão de pessoas na Universidade.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARROS, Maria Helena Bessa. O Diagnóstico da organização dos processos de trabalho. Ponta Grossa: UTFP, 2009.

CAMPOS, V.C. Gerenciamento da Rotina de Trabalho do dia-a-dia. 8ª. ed. Belo Horizonte: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de recursos humanos: fundamentos básicos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FAYER, Jackeline Fernandes. Gestão de Processos na Administração Pública – um estudo sobre limites e possibilidades na implantação e aperfeiçoamento. Juiz de Fora, 2013. Disponível em: <<http://repositorio.ufjf.br:8080/jspui/bitstream/ufjf/888/1/jackelinefernandesfayer.pdf>>. Acesso em 23.01.2018

KOVACS, I. Novas formas de organização do trabalho e autonomia no trabalho. Disponível em: <<https://www.uc.pt/feuc/citcoimbra/Kovacs2006>>. Acesso em 23.01.2017.

RIBEIRO, Carla Vaz dos Santos; MANCEBO, Deise. O Servidor Público no Mundo do Trabalho do Século Xxi. Psicol., Ciênc. Prof. (Impr)., Conselho Federal de Psicologia, n. 33, v. 1, pp. 192-207, Brasília, DF, 2013.

UFMG, Universidade Federal de Minas Gerais. Plano de Desenvolvimento Institucional 2013-2017. Belo Horizonte: UFMG, 2013. Disponível em: <[https://www.ufmg.br/conheca/pdi\\_ufmg.pdf](https://www.ufmg.br/conheca/pdi_ufmg.pdf)>. Acesso em: 18/10/2017.

UFMG, Universidade Federal de Minas Gerais. Normas e Procedimentos da Pró-Reitoria de Recursos Humanos. Disponível em: <<https://www.ufmg.br/prorh/normas-procedimentos/>>. Acesso em: 18/10/2017.

VAZ, José Carlos. Processos de trabalho no setor público: gestão e redesenho. Disponível em: <<http://vaz.blog.br/blog/wp-content/uploads/2011/05/texto-revisaoprocessos-revisado1.pdf>>. Acesso em: 31/01/2018.

## 7 APÊNDICE

### **Questionário: "Identificação de demandas emergenciais e problemas enfrentados pelas Seções de Pessoal da UFMG".**

Gentileza responder a este questionário com vistas a identificar os aspectos do processo de trabalho a cargo das Seções de Pessoal que, a seu ver, precisam ser melhorados para seu bom desempenho, conforme normas e procedimentos que regulamentam as atribuições e competências destas estruturas da administração universitária.

**1. Nome:**

**2. Sexo:**

- ( ) Feminino.
- ( ) Masculino.

**3. Data de ingresso na UFMG:**

**4. Vínculo com a UFMG:**

- ( ) Estatutário.
- ( ) Funcionário terceirizado.

**5. Unidade de lotação:**

**6. Qual sua atribuição na Seção de Pessoal?**

- ( ) Chefe de setor.
- ( ) Apoio administrativo.

**7. Tempo de lotação na Seção de Pessoal:**

- ( ) Até 1 ano.
- ( ) 1 a 2 anos.
- ( ) 2 a 3 anos.
- ( ) 3 a 4 anos.
- ( ) Mais de 4 anos.

**8. Nos últimos 4 anos houve remoção no setor?**

- ( ) Sim.
- ( ) Não.

**9. Você recebeu algum tipo de treinamento quando entrou em exercício no setor?**

- ( ) Treinamento formal.
- ( ) Treinamento informal.

- Não recebi treinamento.
- Outro:

**10. Você julga receber, dos órgãos que compõem a PRORH (DAP, DRH, CPPD, DAST e Gabinete da PRORH), o suporte necessário para atender às dúvidas e demandas do setor?**

- Totalmente.
- Parcialmente.
- Raramente.

11. Qual dos canais de comunicação, abaixo listados, você utiliza com mais frequência para tirar dúvidas sobre normas, rotinas e procedimentos que regulamentam os processos que tramitam nas Seções de Pessoal?

- E-mail.
- Ligação telefônica.
- Site.
- Outro:

**12. Quando você recorre às instâncias superiores para algum esclarecimento, como avalia o tempo de resposta?**

- Totalmente adequado para o encaminhamento tempestivo do caso que deu origem à dúvida.
- Insuficientemente adequado para o encaminhamento tempestivo do caso que deu origem à dúvida.

**13. Dado que as Seções de Pessoal são órgãos descentralizados do Departamento de Administração de Pessoal(DAP), como você avalia o processo de comunicação entre os mesmos?**

- Muito bom.
- Bom.
- Regular.

**14. Identifique as alternativas que você considera serem problemas/desafios enfrentados pelas Seções de Pessoal.**

- Muita responsabilidade e pouca autonomia para a resolução de problemas.
- Mudanças frequentes nos referenciais normativos que orientam a tramitação dos processos a cargo das Seções de Pessoal.
- Ausência de treinamento formal para novos servidores do setor (novatos e em nova lotação).
- Carência/ausência de capacitação e reuniões de atualização sobre novos sistemas, procedimentos e normas emanadas do Governo Federal e da Gestão Superior de Recursos Humanos da UFMG.
- Outro:



**15. Identifique as alternativas que você considera demandas importantes para a melhoria dos processos de trabalho.**

- Cursos de capacitação e atualização continuados.
- Reuniões periódicas com os órgãos componentes da PRORH (DAP, DRH, DAST, CPPD e Gabinete da PRORH) visando assegurar permanente alinhamento de informações e de diretivas de trabalho.
- Criação de um canal direto e ágil para recebimento e esclarecimento de dúvidas (fórum permanente/intranet).
- Adequação da força de trabalho conforme a demanda de cada unidade acadêmica na qual a Seção de Pessoal está localizada.
- Implantação de POPs – Procedimentos Operacionais Padrão (rotinas), a serem adotados por todas as Seções de Pessoal.
- Outro:

**16. Gostaria de mencionar algum outro aspecto da organização e rotinas que precisa ser melhorado para um bom desempenho das Seções de Pessoal, não mencionado neste questionário?**

8 ANEXO

