

FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
Gestão de Instituições Federais de Educação Superior

A OTIMIZAÇÃO DO TRABALHO DA DIVISÃO DE CADASTRO DO DAP, A  
PARTIR DA GESTÃO POR PROCESSOS

Meire Jiane Vilela

Belo Horizonte  
2018

MEIRE JIANE VILELA

A OTIMIZAÇÃO DO TRABALHO DA DIVISÃO DE CADASTRO DO DAP, A  
PARTIR DA GESTÃO POR PROCESSOS

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 Gestão de Instituições  
Federais de Educação Superior

Orientadora: Profa. Magda Auxiliadora dos Santos  
Barbosa Bastos

Belo Horizonte  
2018

## FOLHA DE APROVAÇÃO

A OTIMIZAÇÃO DO TRABALHO DA DIVISÃO DE CADASTRO DO DAP, A PARTIR DA GESTÃO POR PROCESSOS

Meire Jiane Vilela

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

---

Profa. Magda Auxiliadora dos Santos Barbosa Bastos – orientadora

---

Prof.

---

Prof.

Belo Horizonte  
2018

## RESUMO

O presente projeto tem por objetivo de propor melhorias na rotina de trabalho da Divisão de Cadastro do Departamento de Administração de Pessoal - DAP da UFMG, a partir da implementação da Gestão por Processos. Isto significa dizer que, realizou-se um estudo sobre a otimização do trabalho realizado pela referida divisão, a partir de uma análise da estrutura do departamento e da organização de tarefas administrativas e operacionais desempenhadas. Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica para definir conceitos relacionados à estrutura organizacional, bem como uma metodologia de implementação da Gestão por Processos. Uma pesquisa documental também se fez necessária para identificar qual tipo de estrutura o DAP apresenta e como se dá o fluxo das atividades relacionadas à atualização da folha de pagamento, atividade fim do departamento. A partir de análises feitas à luz dos conceitos abordados no referencial teórico, elaborou-se um plano de ação, de baixo custo financeiro, que visa implementar um modelo de Gestão por Processos no DAP, com o propósito de melhorar a qualidade e eficiência dos serviços prestados à comunidade universitária, com foco na Divisão de Cadastro e os processos administrativos que por ela tramitam.

**PALAVRAS CHAVE:** Gestão de Processos, Estrutura e Fluxo de Tarefas, Divisão de Cadastro, UFMG.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFD – Assentamento Funcional Digital

AGU – Advocacia Geral da União

AJUR – Assessoria Jurídica

ASSI – Assessoria de Informática

ASST – Assessoria Técnica

CECOM – Centro de Computação

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 ao Erário

DRH – Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos

EBAP – Escola de Educação Básica e Profissional

PROPLAN – Pró-Reitoria de Planejamento

PRORH – Pró-Reitoria de Recursos Humanos

UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma da Reitoria .....	20
Figura 2 – Fluxograma Afastamento para Exercício de Mandato Eletivo .....	22
Figura 3 – Fluxograma Substituição de Chefia - FG.....	24
Figura 4 – Processo de Transformação.....	25
Figura 5 – Fluxograma Emissão de Declaração funcional .....	30
Figura 6 – Fluxograma Emissão de Portarias de Aceleração da Promoção Docente.....	31
Figura 7 – Fluxograma Emissão de Portarias de Progressão / Promoção Docente.....	32
Figura 8 – Fluxograma Classificação de Dispensa de Chefia - FG.....	33
Figura 09 – Fluxograma Classificação de Designação de Chefia - FG.....	34
Figura 10 – Fluxograma Classificação de Substituição de Chefia .....	35

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Cronograma de Atividades.....	39
--	----

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	8
1.1	APRESENTAÇÃO.....	8
1.2	CONTEXTO E PROBLEMA.....	8
1.3	JUSTIFICATIVA .....	11
1.4	OBJETIVOS .....	13
1.4.1	Objetivo Geral .....	13
1.4.2	Objetivos Específicos .....	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1	O DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL .....	14
2.2	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	18
2.3	O PAPEL DA ESTRUTURA DO DAP NO FLUXO DOS PROCESSOS.....	21
2.4	A GESTÃO POR PROCESSOS.....	25
2.5	OS PROCESSOS NA DIVISÃO DE CADASTRO DO DAP.....	28
3	METODOLOGIA.....	36
3.1	PLANO DE AÇÃO .....	37
3.2	CRONOGRAMA.....	38
3.3	RECURSOS NECESSÁRIOS .....	39
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	40
	REFERÊNCIAS .....	42



# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 APRESENTAÇÃO

Criado em 1961, o Departamento de Administração de Pessoal - DAP é o órgão vinculado à Pró-Reitoria de Recursos Humanos da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, responsável pelo cadastro e manutenção da folha de pagamento da Universidade (DAP 2017).

Composto por 12 unidades organizacionais, o DAP apresenta uma estrutura baseada na departamentalização por processos e funciona como uma espécie de linha de produção que, no ano de 2017, concluiu e arquivou cerca de 26.400 processos administrativos, além milhares de formulários, que correspondem à rotina da folha de pagamento e se convertem em créditos e débitos no contracheque dos mais de 7.400 servidores e demais agentes públicos a serviço da Universidade (DAP, 2017).

Diante o exposto e, com a expectativa de propor melhoria no fluxo das atividades e da estrutura administrativa, a partir da gestão por processos, este projeto de intervenção está dividido em quatro capítulos. O primeiro apresenta a introdução aqui detalhada, com o contexto do ambiente de trabalho, a pergunta norteadora, os objetivos e as justificativas que permeiam a proposta de intervenção. O referencial teórico será desenvolvido no segundo capítulo, com destaque para a história do Departamento de Administração de Pessoal, sua criação, estrutura, quadro atual de recursos humanos, com enfoque nos processos de trabalho e na estrutura organizacional. No terceiro capítulo, será detalhada a metodologia que se pretende adotar frente ao desafio do plano de ação. Por fim, o quarto capítulo traz as considerações finais onde serão apontados os resultados que se busca alcançar.

## 1.2 CONTEXTO E PROBLEMA

A manutenção da folha de pagamento da UFMG é realizada a partir de processos administrativos oriundos, em sua maioria, das seções de pessoal das unidades acadêmicas e administrativas da UFMG, que tramitam na forma física, até serem concluídos e arquivados no DAP. A título de elucidação deste estudo, esses processos estão agrupados em sete blocos, de acordo com suas especificidades, a saber:

**Contratações:**

- Provimento de Vaga Para Cargo Efetivo
- Contratação de Professor Substituto
- Contratação de Estagiário
- Contratação de Médico Residente
- Recondição
- Inclusão de Profissional Voluntário
- Redistribuição

**Exclusões:**

- Exoneração de cargo efetivo
- Vacância
- Exclusão de Estagiário
- Exclusão de Médico residente
- Rescisão de contrato temporário
- Redistribuição

**Carreira:**

- Progressão Docente
- Promoção Docente
- Aceleração da Promoção
- Incentivo à Qualificação
- Progressão por Capacitação Profissional
- Progressão por Mérito

**Função**

- Designação de Função – FG/CD
- Dispensa de função – FG/CD
- Substituição de função – FG/CD

**Benefícios**

- Ressarcimento de Plano de Saúde
- Adesão ao Plano de Saúde CASU

- Inclusão / Exclusão de Dependentes
- Auxílio Natalidade
- Auxílio Pré-escolar
- Adicional de Insalubridade
- Adicional de Periculosidade
- Gratificação de Raio-X
- Regime de Dedicção Exclusiva

#### **Férias, licenças e afastamentos**

- Lançamento / alteração / interrupção de férias
- Licença à Gestante
- Licença Paternidade
- Licença Prêmio por Assiduidade – LPA
- Licença para Tratar de Assunto Particular – LIP
- Licença para Acompanhar Cônjuge
- Afastamentos para Estudo / Congresso / Qualificação

#### **Atualização Cadastral**

- Alteração de dados cadastrais
- Alteração de Conta Bancária
- Inclusão / Exclusão de Dependentes
- Regularização Cadastral
- Remoções
- Análise de Tempo Trabalhado em Condições Especial

#### **Reposição ao Erário**

- Reposição ao Erário
- Regularização Cadastral
- Ampla Defesa

A atualização da folha de pagamento é feita mensalmente, de acordo com cronograma estabelecido pela Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho no Serviço Público,

do Ministério do Planejamento. A partir desse cronograma, os processos administrativos se convertem em rotinas realizadas em ciclos que se repetem folha a folha.

Três setores do DAP trabalham com lançamentos diretos na folha de pagamento: a Divisão de Pagamento, responsável pelo lançamento de rubricas manuais, que envolvem cálculos contábeis; a Divisão de Aposentadoria e Pensão, responsável pela atualização dos parâmetros de pagamento dos servidores inativos e pensionistas e a Divisão de Cadastro, responsável pela atualização dos parâmetros de pagamento dos servidores ativos.

Com uma equipe composta por 11 servidores e um Menor Aprendiz, a Divisão de Cadastro concluiu 13.160 procedimentos administrativos para atualização da folha de pagamento, no ano de 2017. Tal dado reflete o grande volume de rotinas realizadas nesse setor e sua relevância para a eficiência da atividade fim do DAP (DAP, 2017).

Desde a sua criação, o DAP passou por reformulações, agregou e apartou rotinas, alocou e realocou tarefas e responsabilidades, sempre com foco na demanda e no produto, e não nos processos. Uma análise preliminar mostra que algumas rotinas provocam concorrência de tarefas e, conseqüentemente, conflitos de competência, porque a alocação ou realocação das tarefas era feita com o objetivo de atender a demanda crescente dispersando tarefas entre as diversas divisões.

Diante do exposto, com o intuito de propor melhoria para o conjunto de atividades executadas na Divisão de Cadastro do DAP, apresenta-se a seguinte questão norteadora deste projeto: Como melhorar a rotina de trabalho da Divisão de Cadastro do Departamento de Administração de Pessoal da UFMG, a partir da implementação da Gestão por Processos?

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Formada em Administração de Empresas pela Faculdade Estácio de Sá de Belo Horizonte, a autora deste projeto ingressou na UFMG em agosto de 2013, ocupando cargo efetivo de Assistente em Administração. Inicialmente designada para o Centro Pedagógico da Escola de Educação Básica e Profissional – EBAP, prestou serviços como Secretária até setembro de 2014. Em seguida, foi lotada junto à Divisão de Cadastro do DAP que, naquela ocasião, passava por uma renovação do quadro de servidores.

A recomposição do quadro de servidores do DAP deu origem a importantes reflexões sobre as atividades, sobre a estrutura e sobre as condições de trabalho. Na Divisão de Cadastro, servidores recém chegados tiveram a oportunidade de observar, analisar e ponderar sobre a rotina da divisão e o seu papel no departamento.

Nesse contexto, diversos problemas foram percebidos pela equipe, tais como: demanda excedente à capacidade da divisão; pressão interna e externa de usuários; rotinas mal definidas; falta de padronização dos procedimentos; concorrência de tarefas com outras divisões e o atendimento ao público externo ao departamento.

Segundo dados estatísticos, a Divisão de Cadastro conclui, mensalmente, cerca de 1.500 processos administrativos, dentre os quais pode-se destacar as nomeações, contratações e as progressões funcionais. Cumpre ressaltar que a grande maioria dos processos que tramitam pela divisão gera o lançamento de crédito na folha de pagamento, essa característica imprime muita responsabilidade e pressão ao trabalho realizado pela equipe (DAP, 2017).

Verifica-se, também, que a maioria dos processos que chegam ao DAP é oriunda das Seções de Pessoal ou Secretaria das unidades administrativas e acadêmicas da UFMG. Em virtude disso, na falta de um setor de atendimento e, sobretudo, de um programa de treinamento voltado para as atividades realizadas nesses setores, recai sobre a Divisão de Cadastro a responsabilidade de atender e orientar os servidores de 54 unidades organizacionais, na instrução dos processos, utilização dos sistemas e compreensão das normas e procedimentos de pessoal.

A DCAD recebe, ainda, diversas ligações de servidores que não desejam ser atendidos por intermédio da seção de pessoal e buscam no contato direto com o DAP uma forma de agilizar qualquer demanda que esteja em tramitação. Dessa forma, os servidores da DCAD, realizam, concomitantemente, tarefas totalmente incompatíveis com a atualização da folha de pagamento, que requer concentração e atenção aos lançamentos realizados no sistema.

A concorrência de tarefas que são realizadas por mais de um setor gera um conflito de competência que, em muitas situações, compromete a integração dos setores e as relações interpessoais dentro do DAP. Rotinas mal estabelecidas dão margem a discussões sobre a

estrutura do departamento e as competências dos diversos setores e, muitas vezes, terminam por comprometer a sinergia do sistema como um todo.

Por fim, como justificativa desse projeto, acrescenta-se, para além da motivação pessoal da autora e de sua experiência laboral, a expectativa de reflexão sobre o trabalho do DAP, o papel da DCAD e o resultado do trabalho ali desenvolvido como proposta para analisar e racionalizar o fluxo das rotinas operacionais realizadas na divisão.

## 1.4 OBJETIVOS

Para responder à pergunta norteadora deste projeto, os objetivos foram divididos em geral e específicos.

### 1.4.1 Objetivo Geral

Propor melhorias na rotina de trabalho da Divisão de Cadastro do Departamento de Administração de Pessoal da UFMG, a partir da implementação da Gestão por Processos.

### 1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar os processos prioritários da Divisão de Cadastro do DAP
- Mapear os processos selecionados;
- Analisar os processos selecionados;
- Identificar problemas no fluxo dos processos;
- Identificar possibilidades de melhoria do fluxo dos processos;
- Apresentar e discutir com a equipe as propostas de melhoria dos processos;
- Propor melhorias dos processos à Direção;
- Analisar a estrutura do departamento;
- Avaliar a estrutura a partir do fluxo dos processos selecionados;
- Identificar oportunidades de melhoria na estrutura;
- Propor mudanças na estrutura do departamento;
- Monitorar, avaliar e atualizar os procedimentos sempre que necessário.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O Referencial Teórico deste projeto está dividido em cinco tópicos. No primeiro será apresentado o histórico do Departamento de Administração de Pessoal - DAP da UFMG. No segundo tópico serão apresentados conceitos relacionados à estrutura organizacional, os tipos de departamentalização e sua relevância para a eficiência dos processos. No terceiro, será realizada uma análise da estrutura do DAP, à luz das definições comentadas. No quarto tópico será apresentado o entendimento de Gestão por Processos, bem como um modelo de implementação da ferramenta e, por fim, o quinto tópico trará uma análise dos processos administrativos que tramitam pela Divisão de Cadastro do DAP da UFMG.

### 2.1 O DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL

Em 1961, por meio de um decreto, foi criada a Divisão do Pessoal - DP da UFMG, para desempenhar a função de administração de pessoal da universidade. Essa medida teve como objetivo centralizar as atividades de gestão de pessoal, relativas a registros, controle e aplicação de legislação, até então desempenhadas por diversos órgãos da universidade (UFMG, 2017).

Quase 40 anos depois, a Resolução 02/2000 de março de 2000 estabelece a estrutura e as competências da Pró-Reitoria de Recursos Humanos – PRORH. Neste novo órgão, as atividades desempenhadas pelo antigo DP foram divididas entre dois Departamentos, o Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos - DRH, responsável pela parte estratégica da Gestão de Pessoas e o Departamento de Administração de Pessoal - DAP, que assumiu a parte burocrática da gestão de pessoas, desempenhando as atividades de coordenação, controle e supervisão dos assuntos relativos a cadastro de servidores, folha de pagamento, seguridade social e concessão de benefícios (UFMG, 2017; PRORH, 2017).

Com a missão de “modernizar e desburocratizar os serviços da área de pessoal da UFMG, simplificando os procedimentos administrativos, facilitando a gestão de serviços de pessoal e oferecendo à sua clientela um serviço com maior qualidade, presteza e rapidez”, o DAP é hoje composto por 12 setores (DAP, 2017):

- Diretoria Geral - DIR

Na Diretoria Geral do Departamento a Diretora e a Vice-Diretoria são responsáveis pela gestão de todas as rotinas desenvolvidas no departamento, bem como pela gestão da equipe de trabalho (DAP, 2017).

Vinculada à Direção Geral, a Secretaria do DAP conta com duas servidoras efetivas, uma contratada e um menor aprendiz da Cruz Vermelha, para prestar apoio administrativo e operacional à Diretoria Geral e às demais divisões do DAP.

- Assessoria Técnica - ASST

A equipe da ASST, formada por seis administradores, é responsável por assessorar a diretoria e as divisões do DAP, bem como a PRORH, nos assuntos relativos à legislação de pessoal, subsidiando a tomada de decisão, o atendimento de auditorias, além do controle e o tratamento de diversas demandas. A Assessoria Técnica também é responsável pela atualização das informações normativas do portal da PRORH, pelo gerenciamento de acessos aos sistemas de informação de pessoal, entre outras atividades (DAP, 2017).

- Assessoria de Ações Judiciais – AAJU

Com uma equipe formada por quatro servidores, a AAJU presta assessoria à Direção Geral do DAP, no que se refere ao atendimento de demandas judiciais. Através dessa assessoria, o DAP atende aos pedidos da Advocacia Geral da União – AGU, fornecendo elementos de defesa em processos judiciais movidos por servidores da UFMG, além de providenciar o cumprimento das decisões judiciais de competência da PRORH (DAP, 2017).

- Assessoria de Informática – ASSI

Com uma equipe composta por dois servidores com formação em Tecnologia da Informação, a ASSI realiza a gestão de dados dos servidores, disponibilizando informações não só ao DAP, mas à PRORH e unidades externas, como as seções de pessoal e TCU. Cabe a essa equipe a gestão do parque computacional do DAP, o que inclui a manutenção das máquinas,



dos sistemas e das instalações. A ASSI também participa ativamente do desenvolvimento de sistemas e propostas de soluções tecnológicas, em parceria com o Centro de Computações – CECOM (DAP, 2017).

- Divisão de Apoio Administrativo – DAAD

Com uma equipe de oito servidores, duas funcionárias contratadas e um menor aprendiz da Cruz Vermelha, a DAAD é responsável pelas atividades administrativas do órgão, tais como gestão do patrimônio, gestão de materiais de consumo, manutenção predial, serviços de recepção, limpeza e conservação, controle de entrada e saída de documentos e correspondências, publicação de atos no Diário Oficial da União e em Boletim Interno (DAP, 2017).

A DAAD agrega a Seção de Pessoal do DAP, responsável pelo atendimento primário das demandas dos servidores do departamento, dos servidores inativos e dos pensionistas da UFMG. A DAAD é responsável, ainda, pela manutenção dos registros de ponto eletrônico dos servidores Técnicos Administrativos da UFMG (DAP, 2017).

- Divisão de Análise de Processos – DANP

Composta por sete servidores, a equipe da DANP realiza a análise de processos administrativos, tais como: Afastamentos, Licenças, Designação de Chefia de Cargo de Direção - CD, Alteração de Regime de Trabalho, Comprovação de União Estável, entre outros. Em 2017, a equipe analisou 2.803 processos administrativos (DAP, 2017).

- Divisão de Cadastro – DCAD

A Divisão de Cadastro é responsável pela atualização de dados cadastrais e dos parâmetros para processamento da folha de pagamento dos servidores ativos, professores substitutos, médicos residentes, estagiários e ocupantes de cargos comissionados. Com uma equipe composta por treze servidores e um menor aprendiz da Cruz Vermelha, a DCAD efetuou o lançamento de 13.160 processos administrativos, analisou outros 2.222 e emitiu 1.639 documentos, entre declarações funcionais e portarias de concessão e supressão de benefícios (DAP, 2017).

- Divisão de Aposentadoria e Pensão – DAPP

A equipe da DAPP é composta por oito servidores e um menor aprendiz da Cruz Vermelha. Essa equipe é responsável pela atualização de dados e da folha de pagamento dos servidores aposentados e pensionistas, além da realização de atividades relacionadas a aposentadoria, tais como: contagem de tempo de trabalho, averbação de tempo de serviço, concessão de pensão civil, concessão de aposentadoria, dentre outras. Em 2017 a divisão emitiu 1.022 documentos entre declarações funcionais, certidão de tempo e simulação de aposentadoria; realizou 1939 atualizações de cadastro e trabalhou 1451 processos administrativos (DAP, 2017).

- Divisão de Pagamento – DPAG

A principal atividade realizada pela Divisão de Pagamento é análise, cálculo e inclusão manual de vantagens e descontos, determinados administrativa ou judicialmente, na folha de pagamento dos servidores ativos, aposentados e de pensionistas. Esses descontos e pagamentos são solicitados pelas demais divisões do DAP, através de um documento eletrônico denominado DP4. No ano de 2017 a DPAG processou 6.600 DP4s, uma média de 550 por mês. Isso significa uma média de 19.800 cálculos e quase 200.000 comandos no sistema de processamento da folha de pagamento (DAP, 2017).

Para realizar essa e outras atividades, a DPAG conta com uma equipe formada por 14 servidores efetivos e um menor aprendiz da Cruz Vermelha.

- Divisão de Reposição a Erário – DRE

Criada em julho de 2017, a DRE surgiu da necessidade de dar celeridade ao andamento de 2.902 processos de Reposição ao Erário e Regularização Cadastral, além de 685 processos de Recuperação de Créditos. Dessa forma, a principal atividade da DRE é subsidiar a recuperação de valores pagos indevidamente a servidores e pessoas que não possuem mais vínculo com a Universidade. A Divisão recuperou, no ano de 2017, R\$ 435.164,22 em créditos, de um montante cuja previsão é de R\$ 2.871.727,78. A divisão concluiu, ainda, 61 processos de Reposição ao Erário, que somam um montante de R\$ 35.520.606,00 (DAP 2017).

- Divisão de Arquivo – DARQ

Responsável pela gestão da documentação e informação referente aos assentamentos funcionais dos servidores da UFMG e dos documentos produzidos no DAP, a Divisão de Arquivo possui, aproximadamente, 2.000 metros lineares de assentamentos funcionais e 1.260 metros lineares de documentos de outra natureza. No decorrer de 2017 a divisão recebeu, aproximadamente, 180.400 processos e protocolos para arquivamento.

A equipe da DARQ é composta por seis servidores efetivos, sete pessoas contratadas através de projeto, sete bolsistas e um menor aprendiz da Cruz Vermelha, que apontam como principais desafios para a divisão a adequação dos procedimentos à legislação de pessoal e arquivística, além da completa implantação do Assentamento Funcional Digital - AFD, que ainda requer a inclusão de 12.371 assentamentos funcionais.

## 2.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Oliveira (1998, p. 85) afirma que a estrutura organizacional pode ser entendida como “o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa” e complementa dizendo que essa estrutura é uma ferramenta básica para o alcance dos objetivos da organização.

Segundo Drucker (*apud* Maximiano, 1998) para se determinar a estrutura organizacional é preciso analisar as atividades, as decisões e as relações. Maximiano (1998) afirma, ainda, que a estrutura organizacional não é estática, mas destaca alguns aspectos que devem ser considerados no processo de mudança dessa estrutura, tais como a importância do planejamento da mudança, a importância do fator humano e a qualidade técnica da estrutura proposta.

Nesse contexto, Maximiano (1998) destaca que a estrutura organizacional é fruto da departamentalização, ou seja, o agrupamento das atividades e recursos a partir de um critério de homogeneidade. Dois tipos de departamentalização citados pelo autor são importantes para este estudo: a departamentalização funcional e a departamentalização por processos.

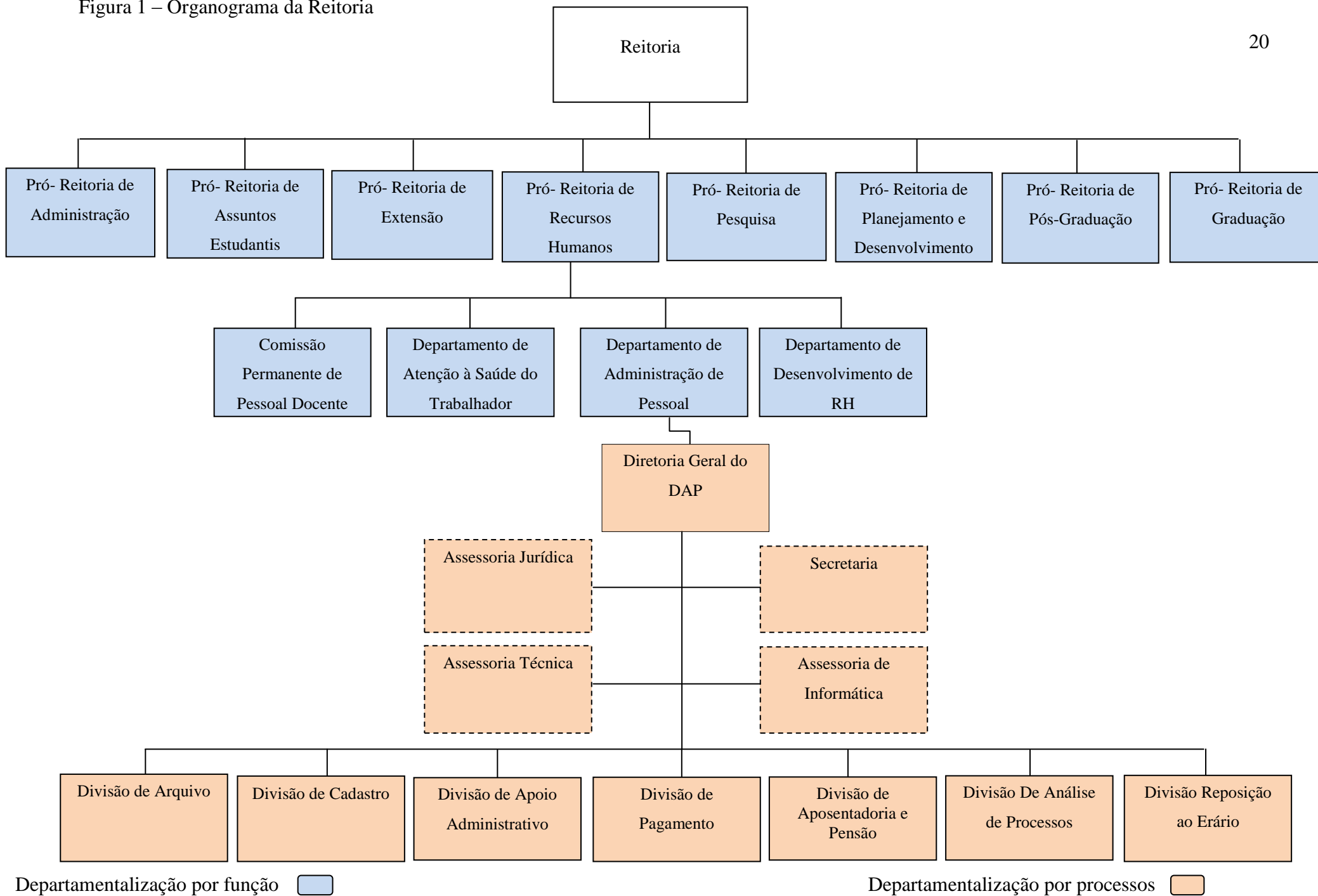
Na departamentalização funcional as atividades são agrupadas de acordo com as funções realizadas na empresa e, segundo Maximiano (1998), é o critério mais utilizado pelas organizações. Para o referido autor, esse critério é bastante racional e pode proporcionar maior estabilidade, segurança, especialização e concentração de recursos.

Na departamentalização por processos, as atividades são agrupadas de acordo com as etapas de um sistema e tem como principais vantagens a maior especialização e a comunicação rápida, no que se refere às informações técnicas (MAXIMIANO, 1998).

Maximiano (1998) explica que é comum que uma organização apresente uma departamentalização mista, como é o caso da UFMG. Este critério fica bem evidente ao analisarmos a estrutura da Reitoria, órgão que compõe a Administração Superior da universidade.

Conforme organograma oficial da UFMG (PROPLAN, 2016), a PRORH apresenta departamentalização por função nos níveis estratégicos e táticos e departamentalização por processo no nível operacional, conforme observado na Figura 1. Isto porque a departamentalização por processo permite maior especialização, e logo se faz bastante adequada para os níveis operacionais das organizações. Em órgãos como o Departamento de Administração de Pessoal, unidade organizacional extremamente burocrática, a departamentalização por processos garante a maior eficiência no fluxo dos processos que, em sua grande maioria, se desenvolvem de forma rotineira (MAXIMIANO, 1998).

Figura 1 – Organograma da Reitoria



Fonte: elaborado pela autora, com base no Organograma Oficial da UFMG (PROPLAN, 2016), 2017

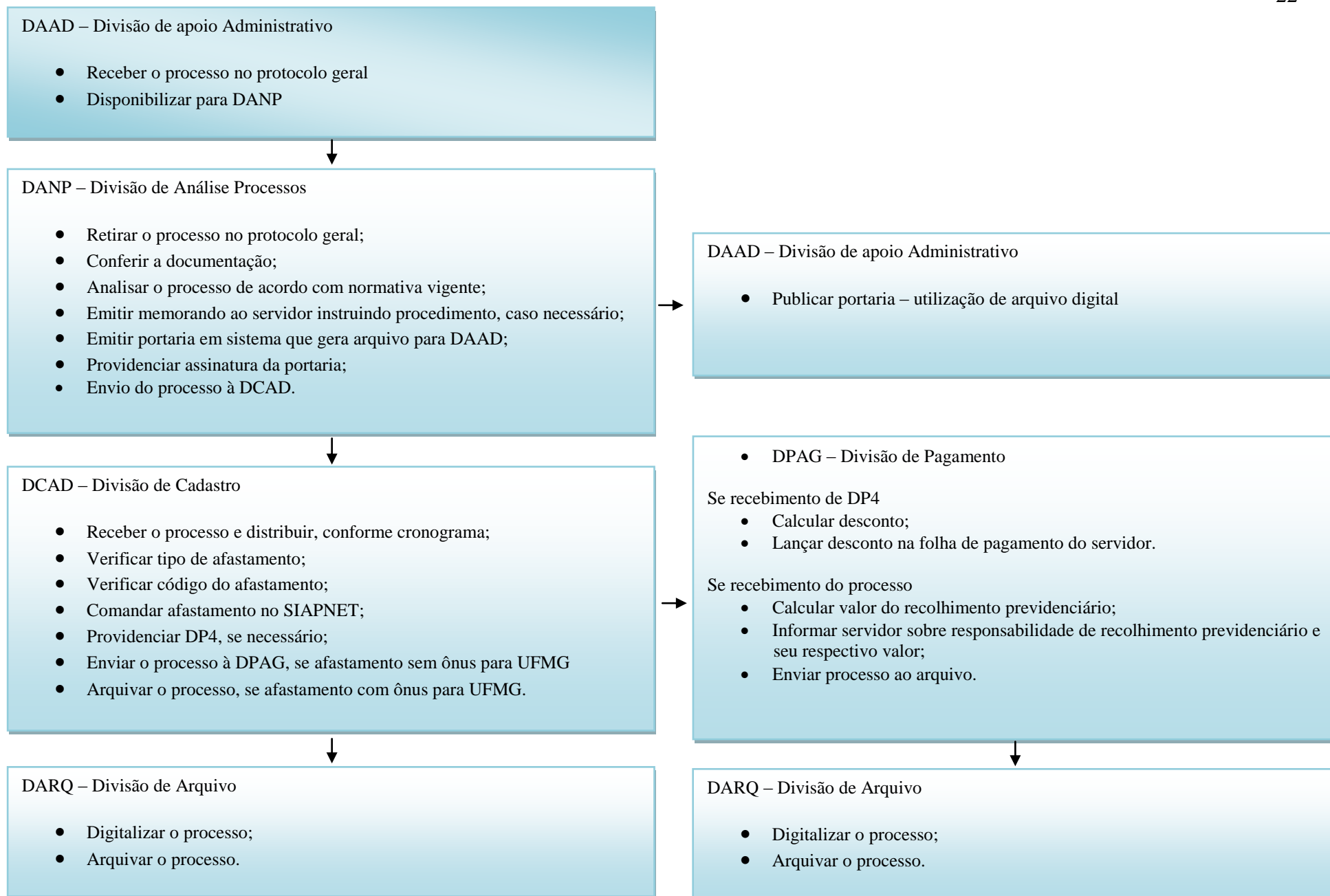
### 2.3 O PAPEL DA ESTRUTURA DO DAP NO FLUXO DOS PROCESSOS

Ao observar a Figura 1, percebe-se que a estrutura do DAP é planejada para atender a necessidade de organização do fluxo de suas atividades. Nesse sentido e, de acordo com os conceitos apresentados no tópico 2.2 deste projeto, pode-se afirmar que tal estruturação influencia diretamente o sistema, o nível de eficiência dos processos e, conseqüentemente, a qualidade do produto final. Por esta razão, considera-se importante conhecer a estrutura do órgão para, a partir de então, iniciar uma análise da eficiência do fluxo dos seus processos.

Cada divisão do DAP tem seu escopo bem definido, mas o fluxo de certos processos administrativos, em muitas situações, foi rearranjado tendo como foco o produto e não as atividades desenvolvidas, em virtude disso, surgem conflitos de competência e concorrência de tarefas. Ao analisar o fluxo de alguns processos pode-se perceber a perfeita definição das competências das divisões, por exemplo, a concessão de Afastamento do País.

No fluxo desse processo administrativo, cabem à DAAD as atividades relativas ao protocolo geral e publicações, que são de sua competência. À DANP cabe a análise do mérito e da forma do objeto, instrução em caso de inconsistência, bem como a emissão do documento de efetiva concessão do benefício deferido. À DCAD cabe comandar o afastamento no sistema, atualizando os parâmetros para processamento da folha de pagamento do servidor. A DPAG é responsável pelos cálculos e lançamento de rubricas manuais, bem como cálculo e informação de valores a serem recolhidos, a título de contribuição previdenciária. Por fim, à DARQ cabe a responsabilidade de digitalizar o processo administrativo para composição de AFD e seu devido arquivamento.

O fluxo do afastamento para mandato eletivo, conforme demonstrado na Figura 2, é definido de acordo com a competência de cada divisão, conforme previsto na estrutura do departamento.



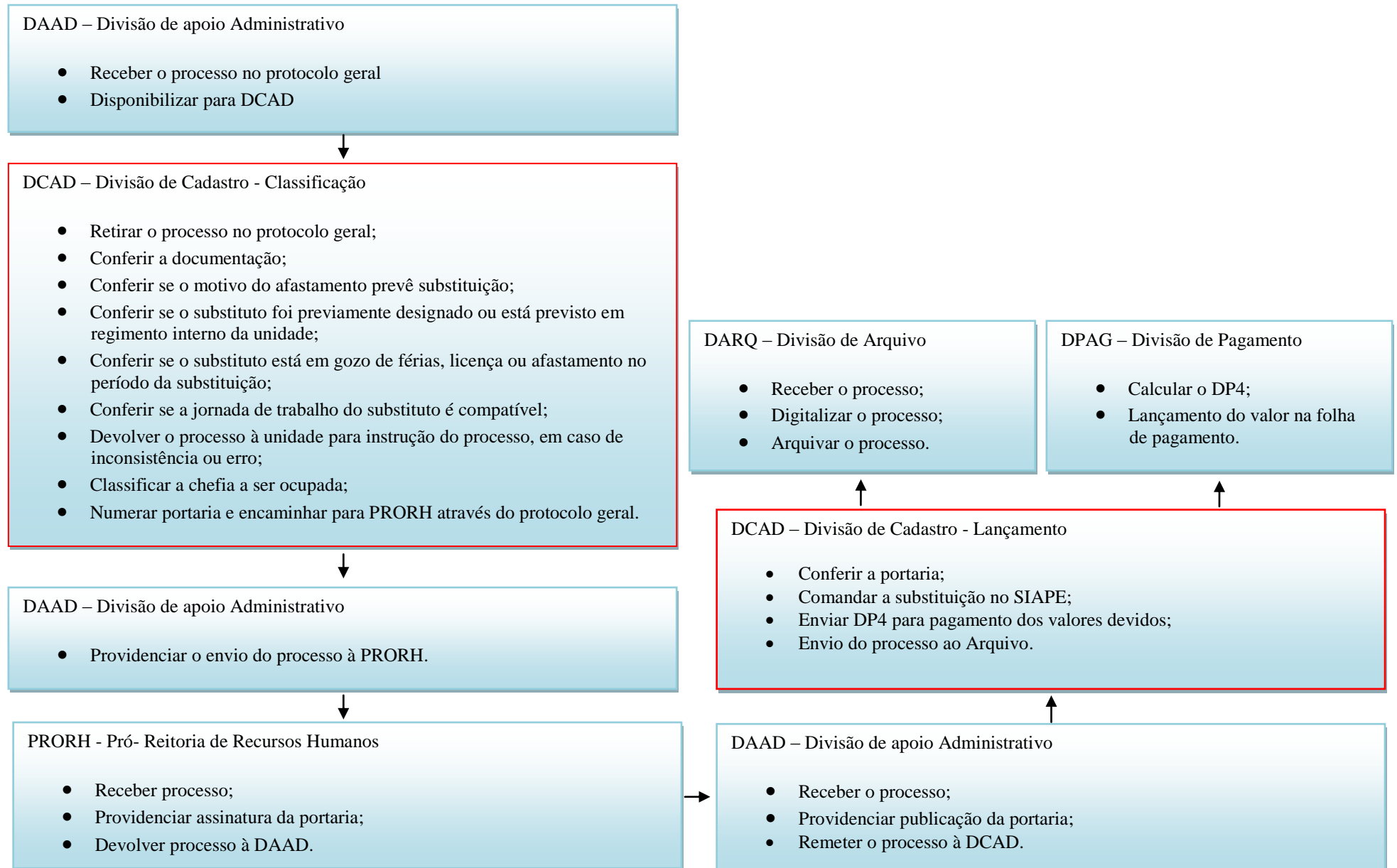
Por outro lado, ao avaliar o andamento de um processo administrativo de Substituição de Chefia, conforme apresentado na Figura 3, percebe-se que a análise do processo não é feita pela DANP, mas pela DCAD, que recebe o processo em dois momentos, no primeiro para análise e no segundo para lançamentos em sistema.

Conforme demonstrado, verifica-se que o fluxo da substituição de chefia – FG não se define pela competência de cada setor, mas por algum outro critério que garante o registro e pagamento do período de substituição, sem levar em consideração a estrutura do departamento e o papel de cada setor no processamento de folha de pagamento.

A Assessoria Técnica do DAP, nos últimos meses, vem realizando um levantamento dos processos administrativos de cujos fluxos são considerados inconsistentes, do ponto de vista da competência das divisões, entendendo o papel da departamentalização escolhida para definir a estrutura do DAP. Este levantamento aponta a necessidade de revisão de vários procedimentos que, tal qual a substituição de chefia, geram concorrência de tarefas e conseqüente conflito de competência entre as divisões. Alguns desses processos tramitam pela Divisão de Cadastro e serão analisados nesse estudo, à luz do referencial teórico aqui adotado.



Figura 3 – Fluxograma Substituição de Chefia - FG



Fonte: Elaborado pela autora, com base no formulário de instrução do processo e na rotina realizada no DAP, 2017.

## 2.4 A GESTÃO POR PROCESSOS

De acordo com Maximiano (2000, p. 93), um processo é “um conjunto ou sequência de atividades interligadas”. Nesse sentido, toda organização pode ser desmembrada em processos, cujas atividades se desenvolvem em uma ordenação específica, com começo, fim, *inputs* e *outputs* claramente definidos. O referido autor define o processo de produção como a transformação de matéria prima por meio de aplicação de máquinas e atividades humanas, em produtos e serviços.

Para compreender a perspectiva de processos, Slack (2008) esclarece que é necessário entender que todo processo transforma entradas em saídas, conforme a Figura 4, a seguir:

Figura 4 – Processo de Transformação



Fonte: adaptada, Slack (2008, p. 36)

Com o objetivo de explicar o significado de entradas, Slack (2008, p. 35) as define como “recursos que são modificados de alguma forma dentro de um processo” e esclarece que esses recursos podem ser materiais, informação ou clientes.

De acordo do Slack (2008), o processo de transformação envolve dois tipos de recursos, que formam o alicerce de todos os processos: as instalações e as pessoas. O autor ressalta que a natureza e as características desses recursos variam de acordo com o processo de transformação. Isto significa que alguns processos requerem instalações avançadas, como um centro de tecnologia nuclear, outros requerem instalações mais

simples como um hotel. De outra perspectiva, alguns processos requerem altos níveis de capacitação técnica, como uma auditoria contábil, outros requerem menor capacitação técnica, como o processo de montagem de embalagens de papelão. Por fim, o referido autor nos alerta para o fato de que todas as pessoas tem importante contribuição para a eficácia dos processos.

Ao finalizar os conceitos, Slack (2008) descreve as saídas como produtos, como no caso de uma fábrica de calçados; serviços, como em um escritório de advocacia; ou ambos, como é o caso de uma empresa que vende um *software* e oferece o suporte técnico ao usuário.

Mattos *et al* (2006) afirma que, nas ultimas décadas, as organizações experimentaram uma série de transformações no mercado e em seu interior, através da introdução de novas ferramentas de gestão e novas tecnologias. Nesse sentido, a Gestão por Processos ganhou destaque porque permitiu que as instituições focassem os estudos e aprimoramentos sobre a sequência de atividades de produção.

Nesse contexto, Laurindo (2006), define a Gestão de Processos como:

[...] o enfoque sistêmico de projetar e melhorar continuamente os processos organizacionais, por pessoas potencializadas e trabalhando em equipe, combinando capacidades tecnológicas emergentes e sob uma postura filosófica para a qualidade, objetivando a entrega de valor ao cliente (LAURINDO, 2006, p. 27).

Dentre os objetivos da Gestão de Processos, segundo Laurindo (2006), pode-se destacar:

- A simplificação de processos;
- O aumento da produtividade com eficiência e eficácia;
- O aumento da competitividade;
- O aumento do valor do produto.

De acordo com Laurindo (2006) a aplicação da Gestão por Processos é feita a partir de duas etapas operacionais. A primeira etapa é a identificação, avaliação e seleção dos

processos prioritários e a segunda etapa consiste na gestão e no aperfeiçoamento dos processos prioritários. Cada etapa é detalhada da seguinte forma:

#### Primeira Etapa – Análise e seleção dos processos prioritários

- Seleção dos objetivos estratégicos de referência;
- Seleção dos fatores chave;
- Seleção dos processos relacionados aos fatores-chave;
- Seleção dos processos prioritários.

#### Segunda Etapa – Gestão dos processos selecionados

- Atribuição da responsabilidade pelo processo;
- Enquadramento do processo;
- Identificação das necessidades dos clientes e definição dos indicadores de desempenho;
- Registro do fluxo do processo.

O autor destaca, ainda, que o mapeamento dos fluxos de atividades é uma das tarefas mais importantes da implementação da Gestão por Processos porque é a ferramenta que permite ao gestor conhecer, com detalhes, as tarefas realizadas no conjunto da produção. Para tanto, é necessário que esse levantamento seja feito no local de trabalho, com a participação das pessoas envolvidas no processo (LAURINDO, 2006).

Assim, de acordo com Laurindo (2006), O mapeamento do processo permite a elaboração correta do fluxograma, que possibilita:

[...] criar um entendimento comum, tornar claros os passos em um processo, identificar oportunidades de melhoria em um processo (complexidade, desperdícios, atrasos, ineficiências e gargalos), revelar problemas nos processos, revelar como o processo opera (LAURINDO, 2006, p. 47).

Com relação à melhoria de um processo, Laurindo (2006) propõe uma metodologia composta pelos seguintes passos:

1. Elaboração do diagrama funcional
2. Análise crítica das unidades funcionais
3. Reformulação do fluxo operacional
4. Indicadores de itens de controle
5. Padronização, comunicação e treinamento

(LAURINDO 2006, p. 48).

## 2.5 OS PROCESSOS NA DIVISÃO DE CADASTRO DO DAP

Conforme mencionado nos tópicos anteriores, a DCAD é responsável por atualizar o cadastro de dados e os parâmetros de processamento da folha de pagamento dos servidores ativos, professores substitutos, residentes, estagiários e ocupantes de cargo em comissão da UFMG.

De acordo com os servidores, a DCAD tem dois grandes desafios, o primeiro é o efetivo cumprimento de sua finalidade com uma equipe considerada pequena. O segundo desafio é o remanejamento de atividades consideradas incompatíveis com a competência da Divisão, por envolver análise, consultas e emissão de documentos (DAP, 2017).

Esse entendimento, que é corroborado por estudo realizado pela Assessoria Técnica do DAP, parte da premissa que a Divisão de Cadastro deve trabalhar com o cadastro e atualização de dados e parâmetros, ou seja, atividades que envolvem lançamentos em sistemas. Dessa forma, é considerada incompatível aquela rotina que não prevê qualquer lançamento em sistema.

As atividades consideradas incompatíveis foram claramente identificadas pela Assessoria Técnica, a partir de conversas com os servidores da DCAD e da análise das rotinas apontadas. A fim de imprimir maior objetividade e aplicabilidade ao presente projeto, essas rotinas serão utilizadas como objeto deste estudo.

- Rotina 01 - Emissão de Declaração Funcional

Essa é uma das rotinas mais volumosas da divisão e é considerada totalmente incompatível com a finalidade da DCAD. Entre janeiro e novembro de 2017 foram emitidas 711 declarações funcionais, segundo o Seminário DAP (2017) Essa rotina envolve, basicamente, levantamento de dados a partir de consultas aos sistemas e ao assentamento funcional dos servidores e ex-servidores, para a emissão de documentos utilizados para comprovação de vínculo, comprovação de experiência, informação ao INSS para emissão de Certidão de Tempo de Contribuição, entre outros.

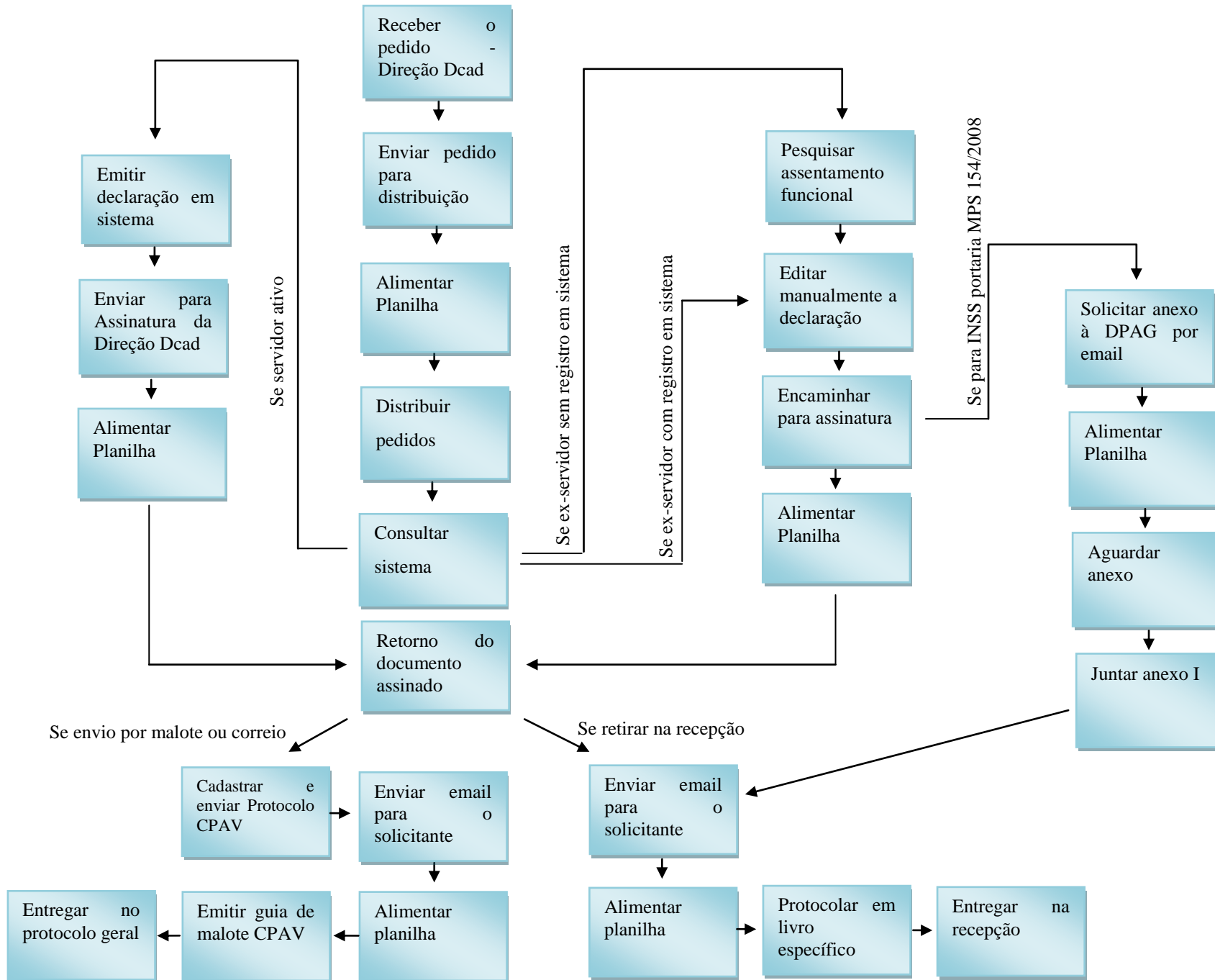
A partir do fluxograma apresentado na Figura 5, pode-se observar que a rotina de trabalho não envolve qualquer atividade de lançamento de dados, trata-se apenas de análise e emissão de documento.

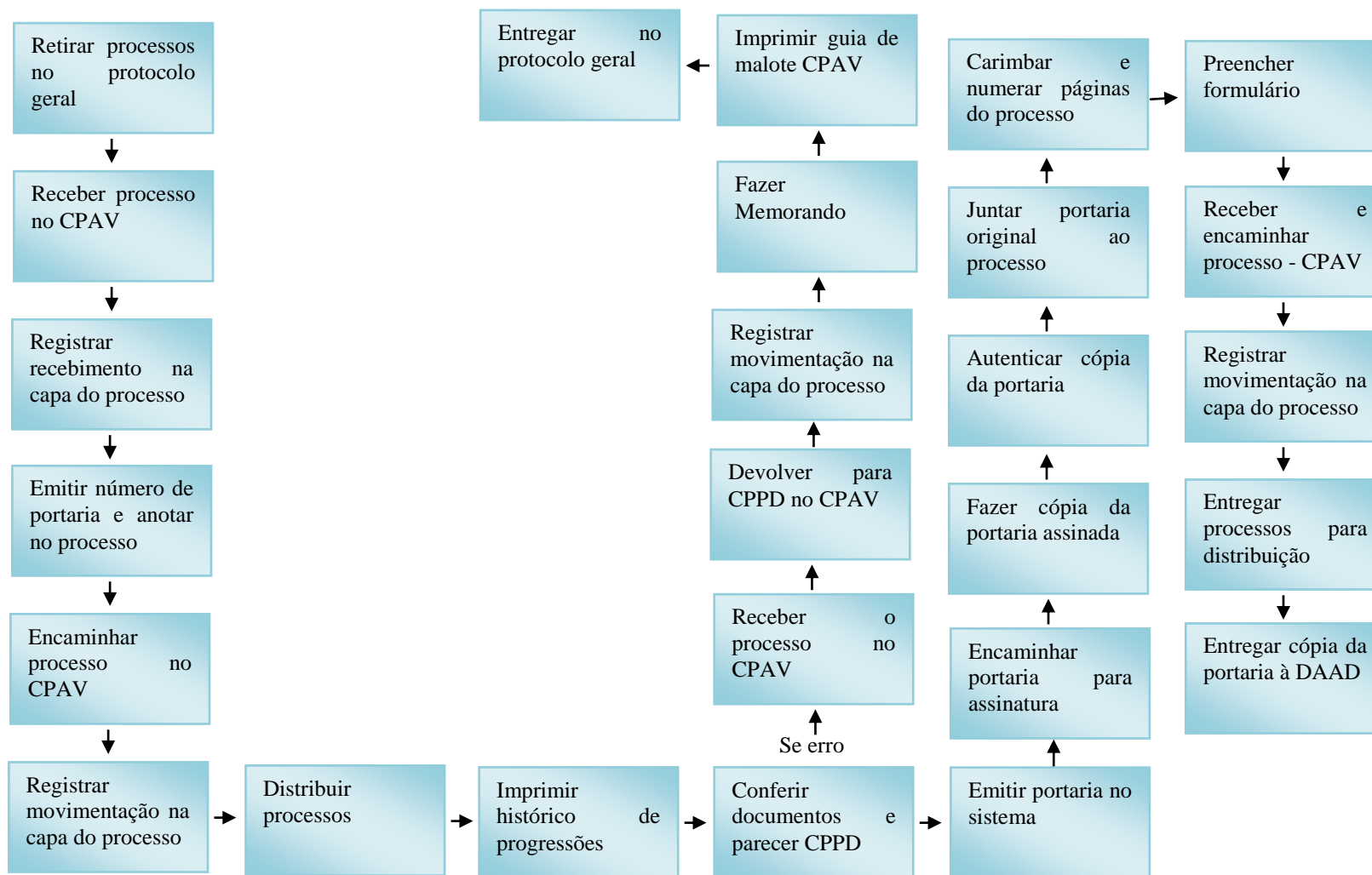
- Rotina 02 – Emissão de Portarias

A DCAD emite portarias de concessão de seis benefícios: Progressão Docente, Promoção Docente, Aceleração da Promoção, Adicional de Insalubridade, Adicional de Periculosidade e Gratificação de Raio-X. Entre janeiro e novembro de 2017, foram emitidas 928 portarias de concessão, retificação e supressão de benefícios, de acordo com Seminário DAP (2017).

Assim como a emissão de declaração funcional, esse procedimento compreende análise de informações constantes no processo, a partir das normativas vigentes, não requerendo ou ensejando qualquer lançamento em sistema, conforme Figuras 6 e 7.

Em virtude da competência para análise de condições ambientais, a emissão de portarias de concessão de adicionais de insalubridade, periculosidade e gratificação de raio-x serão, a partir de 2018, emitidas pelo Departamento de Atenção à Saúde do Trabalhador – DAST. Ainda não há uma data definida para a transferência desta atividade, mas a situação já foi definida e, portanto, essas rotinas não serão detalhadas para fins deste estudo.

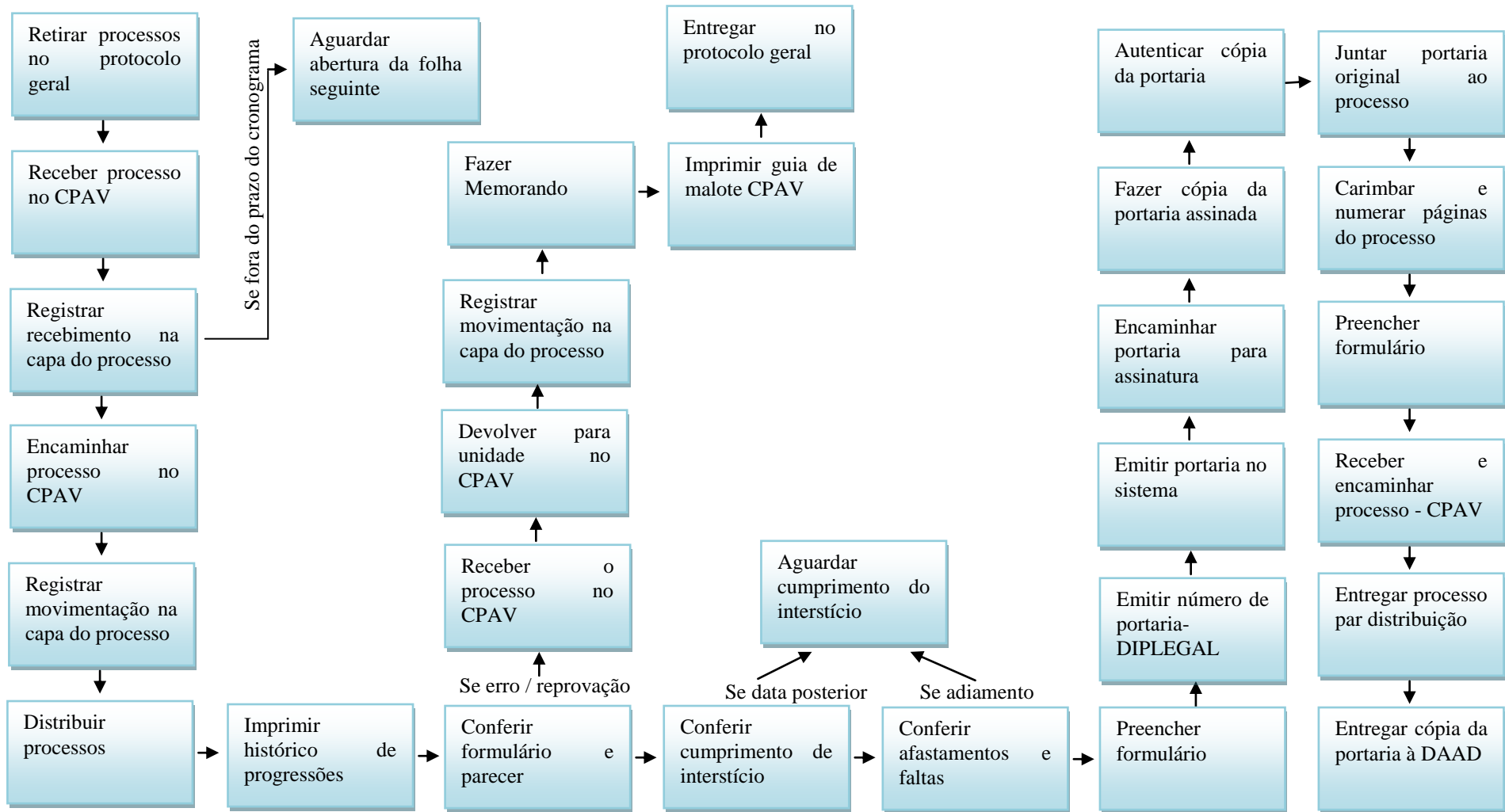




Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário de instrução do processo e nos procedimentos operacionais da DCAD, 2017.



Figura 7 – Fluxograma Emissão de Portarias de Progressão / Promoção Docente

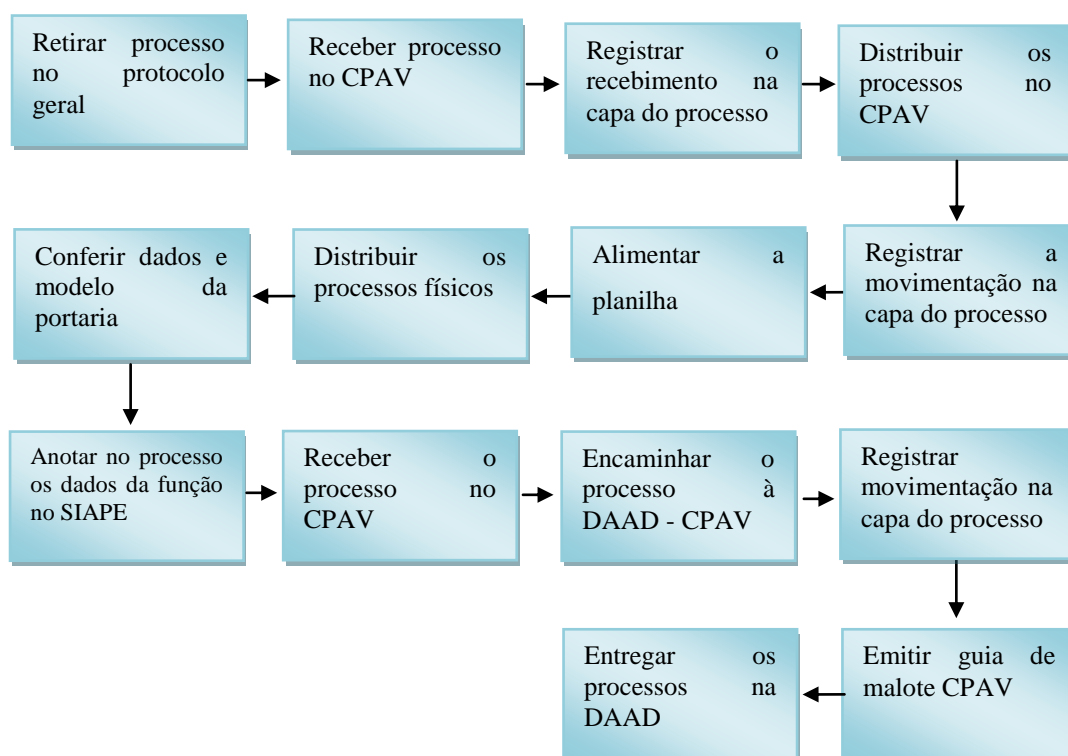


Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário de instrução do processo e nos procedimentos operacionais da DCAD, 2017.

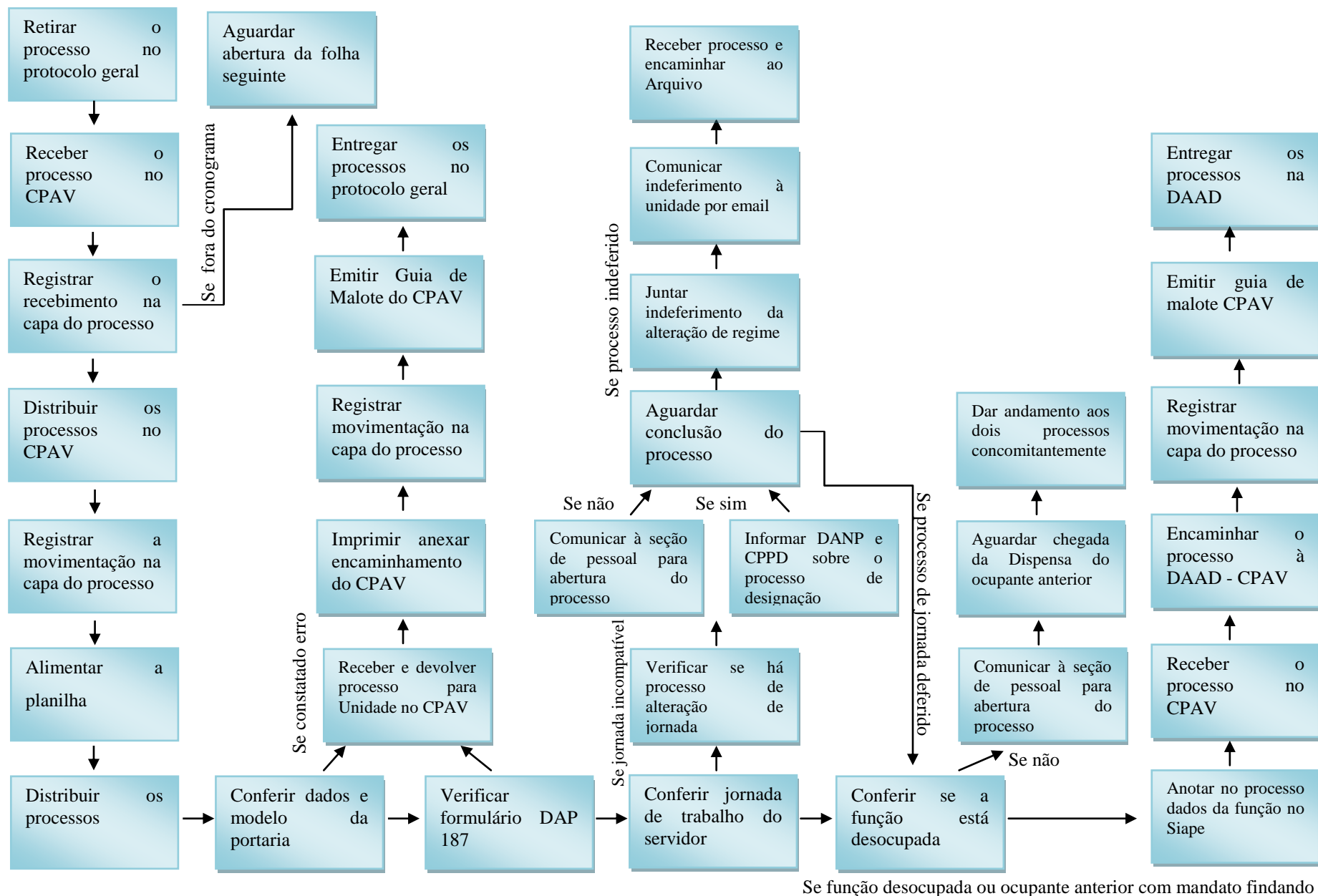
- Rotina 03 – Classificação de Chefia – Função Gratificada

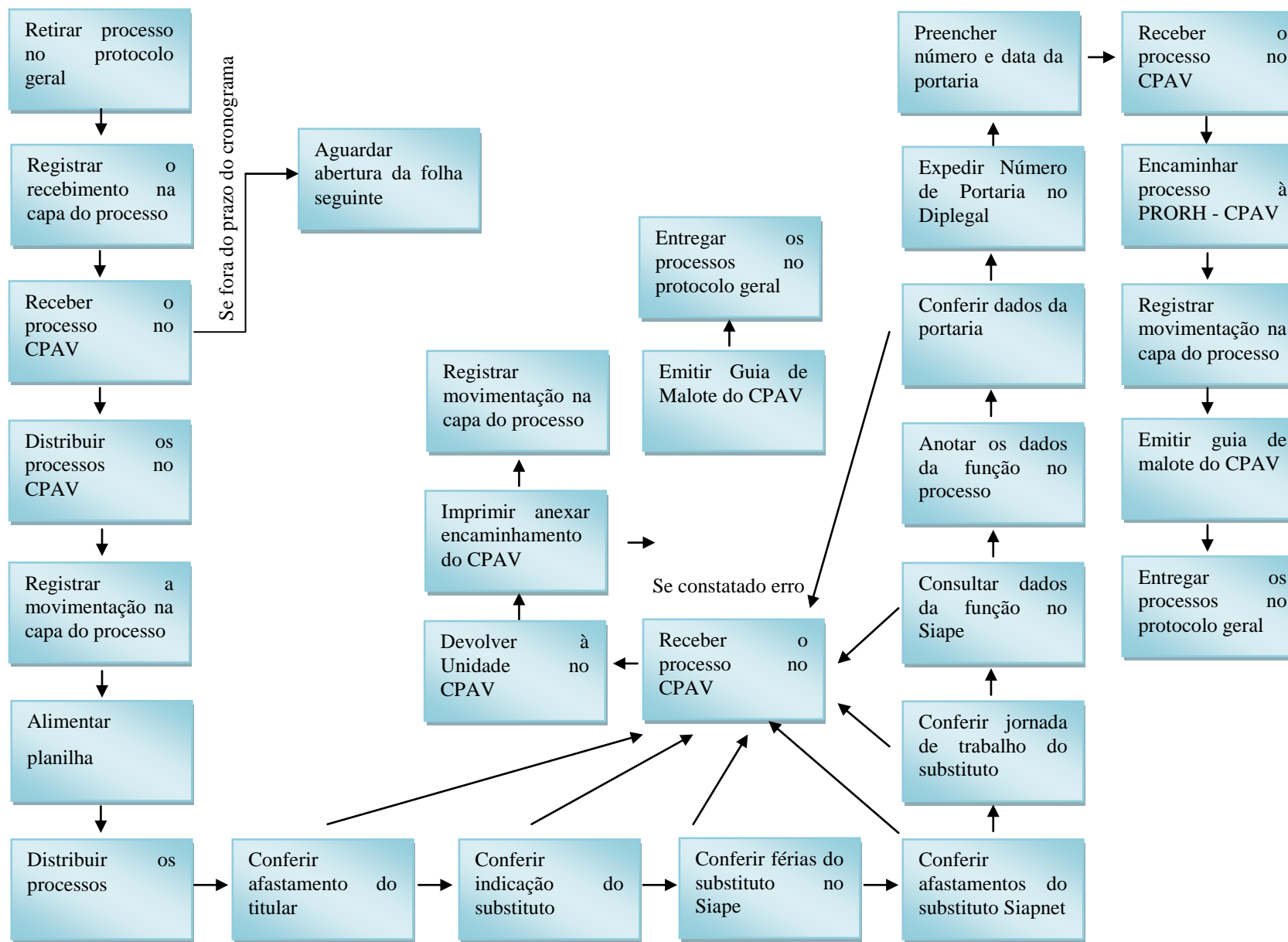
As rotinas de Dispensa de Chefia – FG, Designação de Chefia – FG e Substituição de Chefia – FG passam pela DCAD em dois momentos, inicialmente para a classificação da função e uma segunda vez para lançamento em sistema. A primeira passagem do processo pela DCAD constitui uma rotina de análise e não compreende nenhum lançamento em sistema, conforme pode ser observado nas Figuras 8 a 10. Cumpre salientar que, em 2017 a divisão analisou 876 processos, para classificação de Função Gratificada (DAP, 2017).

Figura 8 – Fluxograma Classificação de Dispensa de Chefia - FG



Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário de instrução do processo e nos procedimentos operacionais da DCAD, 2017.





Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário de instrução do processo e nos procedimentos operacionais da DCAD, 2017.

### 3 METODOLOGIA

O presente projeto caracteriza-se como um estudo de caso que, de acordo com Yim (2005), é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quanto os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos.

Ainda de acordo com Gil (1999), o estudo de caso vem sendo utilizado com frequência cada vez maior pelos pesquisadores sociais, visto servir a pesquisas com diferentes propósitos, tais como:

- Explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- Descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;
- Explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

Este projeto caracteriza-se, ainda, como uma pesquisa exploratória que, segundo Gil (1999), visa proporcionar maior familiaridade com o problema e torná-lo mais explícito. Este projeto envolve pesquisa documental, para definir o objeto de estudo e pesquisa bibliográfica, para definir parâmetros conceituais norteadores da análise do caso e da proposta de intervenção.

Tendo em vista a aplicação do projeto de intervenção aqui proposto, será realizada uma nova pesquisa exploratória com a finalidade de determinar o contorno das tarefas envolvidas no projeto de intervenção, a partir de entrevistas com as equipes de trabalho e, por fim, uma pesquisa qualitativa e quantitativa, necessária para avaliar os resultados obtidos.

Faz-se oportuno registrar que esse estudo, a partir da metodologia adotada, apresenta uma visão geral do Departamento de Administração de Pessoal, sua estrutura, seu quadro de servidores, e a forma de processamento da folha de pagamento. Em seguida, descreve os conceitos que permitem o entendimento da estrutura e das operações do

departamento, à luz de teorias pesquisadas. Dessa forma, subsidia a análise dos problemas observados, norteados a proposição de medidas que podem atribuir maior eficiência ao processo produtivo.

A seguir, apresenta-se o plano de ação que tem como foco a implementação da Gestão por Processos, a partir da análise e melhoria das atividades descritas no tópico 2.5, bem como da estrutura organizacional, na forma como esta se apresenta.

### 3.1 PLANO DE AÇÃO

Drucker (*apud* Maximiano, 1998), afirma que para se determinar a estrutura organizacional é preciso analisar as atividades, decisões e relações. Maximiano (1998), por sua vez, afirma que essa estrutura não é estática, mas suas mudanças devem ser devidamente planejadas.

Neste sentido, propõe-se uma análise da estrutura do DAP para determinar as competências de cada divisão, de acordo com as atividades envolvidas no processamento da folha de pagamento. O resultado de tal análise deve gerar um registro formal, que pode ser um regimento interno ou um manual de procedimentos internos.

Propõe-se, ainda, que seja dada especial atenção à descrição da competência das divisões que apresentam concorrência de tarefas e, conseqüentemente, conflitos de competência. São elas:

- Divisão de Análise de Processos;
- Divisão de Apoio Administrativo;
- Divisão de Aposentadoria e Pensão;
- Divisão de Cadastro;
- Divisão de Pagamento.

Em seguida, deve-se analisar com maior profundidade as atividades já descritas, registrando o Procedimento Operacional Padrão - POP dessas rotinas que são consideradas problemáticas. São elas:

- Emissão de Declaração Funcional;
- Emissão de Portarias;
- Classificação de Chefia – Função Gratificada.

A segunda etapa consiste na aplicação da metodologia proposta por Laurindo (2006), para aplicação da Gestão por Processos. Considerando que o presente estudo já define os objetivos estratégicos e os processos prioritários, concluindo assim, a etapa de Análise e Seleção dos Processos Prioritários, o projeto de intervenção deverá contemplar a segunda etapa, descrita pelo referido autor como Gestão dos Processos Seleccionados.

Nessa etapa, é preciso atribuir a responsabilidade pelo processo, para tanto, faz-se necessário entrevistar os responsáveis pela realização dessas rotinas, a fim de definir os POPs, que descrevem cada passo apresentado nos fluxogramas. A partir de então, será possível efetivamente atribuir a responsabilidade pelo processo à divisão de competência.

Em seguida, passa-se ao enquadramento, através do qual se define a missão do processo e os macro-indicadores de desempenho. Logo após, identifica-se as necessidades dos clientes e os indicadores de desempenho correlacionados a esse aspecto e realiza-se a efetiva implementação das medidas que possibilitam a aferição dos níveis de desempenho.

Por fim, faz-se necessário registrar o fluxo do processo através de fluxograma, que deve compor o manual de procedimentos do Departamento, bem como os POPs.

### 3.2 CRONOGRAMA

A fim de viabilizar o plano de ação, que visa otimizar a rotina de trabalho na Divisão de Cadastro do DAP, a partir da implementação da Gestão por Processos no Departamento, estabelece-se prazos estimados para a implementação, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Cronograma de Atividades

Prazo	Evento
Julho e agosto de 2018	Análise da estrutura do DAP – pesquisa em documentos e entrevistas com os servidores das divisões.
Agosto e setembro de 2018	Registro das competências e responsabilidades de cada divisão.
Outubro de 2018	Entrevista com servidores da DCAD.
Novembro de 2018	Elaboração dos POPs.
Dezembro de 2018	Elaboração de relatório com conclusão sobre as ações relacionadas aos processos e à estrutura do DAP.
Dezembro de 2018	Apresentação do relatório à Direção do DAP.
Janeiro de 2019	Apresentação do relatório aos servidores do DAP.
Janeiro de 2019	Registro formal das competências das Divisões em relação às tarefas dos processos.
Janeiro de 2019	Registro formal do fluxo dos processos.
Janeiro e fevereiro de 2019	Treinamento dos servidores aos quais for atribuída a responsabilidade por alguma atividade.
Setembro de 2019	Aferição dos resultados.

Fonte: elaborado pela autora, 2017

### 3.3 RECURSOS NECESSÁRIOS

Tendo em vista o caráter da proposta apresentada, não há previsão de investimento em estrutura ou equipamentos além dos disponíveis no Departamento de Administração de Pessoal. No entanto, há necessidade de disponibilidade de tempo de todo pessoal



envolvido nas diversas etapas, a fim de viabilizar as análises e a aplicação das mudanças que se fizerem necessárias.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os números expostos demonstram a dimensão da responsabilidade dos servidores a serviço do Departamento de Administração de Pessoal. Tal característica implica em constante investimento em gestão, a fim de adequar os métodos ao avanço tecnológico e às mudanças administrativas que surgem na medida em que a organização cresce e evolui.

O DAP vivenciou mudanças significativas na sua estrutura, sem que um estudo detalhado fosse feito para avaliar os impactos dessas mudanças no fluxo de suas atividades. Da mesma forma, agregou rotinas sem que sua estrutura fosse analisada antes que as novas responsabilidades fossem atribuídas às divisões. Por conseguinte, todas as mudanças e adaptações tiveram foco no produto e não nos processos ou na estrutura.

Apesar de sua estrutura baseada na departamentalização por processos, o DAP realizou mudanças com base em outros critérios, como o recente desmembramento da Divisão de Análises de Processos, que deu origem à Divisão de Reposição ao Erário, responsável pela análise de processos administrativos que geram reposição de valores.

Essa decisão foi baseada na necessidade de dar celeridade a determinados procedimentos e gerou grande impacto não só pela criação de uma nova unidade administrativa, mas pela divisão da equipe, do espaço físico e das responsabilidades. Percebe-se, então, uma mudança na estrutura, baseada no produto e não no processo produtivo.

Com base na pesquisa realizada, conclui-se que a gestão dos processos operacionais é tarefa de grande importância dentro de qualquer organização, pois dela surgem as inovações capazes de potencializar a capacidade produtiva e melhorar a qualidade do produto, seja ele um bem ou um serviço. Dessa forma, em uma unidade organizacional

de nível operacional, como o DAP, acredita-se que a gestão de processos deve ser uma prioridade.

É oportuno registrar que a Divisão de Cadastro, bem como o DAP, passou por uma renovação do seu quadro de servidores, provocada por aposentadorias, remoções e ampliação de vagas. Sua nova configuração levou a divisão a uma fase de reflexões e busca por melhoria dos processos operacionais e da gestão. Nesse cenário, acredita-se que o presente projeto pode originar um relevante e significativo impacto de melhoria não só do ponto de vista da gestão dos processos, mas do ponto de vista da gestão das pessoas que conduzem o departamento a uma constante busca por inovação e modernização.

Por fim, espera-se que o presente projeto de intervenção possa servir de subsídio para estudos demandados de casos análogos, advindos de outros setores da Universidade, auxiliando, nesses casos, na busca de soluções relativas à organização de tarefas, a partir da implantação da gestão por processos.

## REFERÊNCIAS

DAP 2017, Seminário do Departamento de Administração de Pessoal, *Registros*, Faculdade de Ciências Econômicas, UFMG, 2017.

GIL, Antônio Carlos; *Métodos de Pesquisa Social* – 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LAURINDO, Fernando José Barbin, ROTONDARO, Roberto Gilioli. *Gestão Integrada de processos e da Tecnologia da Informação*. São Paulo: Atlas, 2006.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à Administração*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Sistemas, Organizações e Métodos: uma abordagem gerencial*. 10 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

PROPLAN, 2016. *Prestação de Contas: Relatório de Gestão 2016*. Disponível em <[www.ufmg.br/proplan/prestacao-de-contas-da-ufmg-2016](http://www.ufmg.br/proplan/prestacao-de-contas-da-ufmg-2016)>. Acesso em 01.jan.2018

PRORH 2017. *Ciclo de Estudos Sobre Gestão na PRORH* – Maio/Julho de 2017. CAD 02, UFMG, 2017.

UFMG, 2017. Pró-Reitoria de Recursos Humanos da UFMG. *Site oficial*. Disponível em: <[www.ufmg.br/prorh](http://www.ufmg.br/prorh)>. Acesso em: 01.jan.2018.

SLACK, Nigel; *et al. Gerenciamento de operações e de processos*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: Planejamento e métodos*: 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.