

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE GESTÃO PÚBLICA
TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA**

MAÍSA ABÍLIO DIAS

GESTÃO DE PROCESSOS NOS SETORES PATRIMONIAIS DA UFPB

JOÃO PESSOA – PB

2018

MAÍSA ABÍLIO DIAS

GESTÃO DE PROCESSOS NOS SETORES PATRIMONIAIS DA UFPB

Artigo apresentado ao Departamento de Gestão Pública da Universidade Federal da Paraíba como requisito parcial à obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão Pública.

Professor Orientador: Dr.º Flávio Perazzo Barbosa Mota

João Pessoa – PB

2018



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE GESTÃO PÚBLICA
COORDENAÇÃO DO CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM
GESTÃO PÚBLICA



ATA DE DEFESA DE TCC

Aos vinte e três dias do mês de outubro de 2018, às 16 horas, na sala de multimídia do CCSA, a discente Maísa Abílio Dias, regularmente matriculada no Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública/DGP/CCSA/UFPB, defendeu o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**Gestão de Processos nos Setores Patrimoniais da UFPB**" fazendo-se presente na banca examinadora os avaliadores Sabrina de Melo Cabral, João Batista Soares Neto e o professor Flávio Perazzo Barbosa Mota (orientador), sob presidência deste último. A discente obteve nota 10,0 (Dez), obtendo aprovação na disciplina TCC.

João Pessoa, 23 / 10 / 2018

Orientador: Flávio Perazzo B. Mota

1ª Examinadora: Sabrina de Melo Cabral

2º Examinador: João Batista Soares Neto

Flávio Perazzo B. Mota
Sabrina de Melo Cabral
João Batista Soares Neto

Yluska Magalhães Guedes Brito Almeida

Secretária da Coordenação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública

Catálogo na publicação
Seção de Catálogo e Classificação

D541g Dias, Maisa Abilio.

Gestão de Processos nos Setores Patrimoniais da UFPB /
Maisa Abilio Dias. - João Pessoa, 2018.
29 f. : il.

Orientação: Flávio Perazzo Barbosa Mota.
Monografia (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Patrimônio. 2. Gestão de Processos. 3. Bens
Patrimoniais. I. Mota, Flávio Perazzo Barbosa. II.
Título.

UFPB/BC

GESTÃO DE PROCESSOS NOS SETORES PATRIMONIAIS DA UFPB

Maísa Abílio Dias

Autora

Flávio Perazzo Barbosa Mota

Orientador

SUMÁRIO: 1. Introdução • 2. Referencial teórico • 2.1 Gestão de Processos • 2.2 Administração de Recursos Patrimoniais • 3. Método de pesquisa • 4. Resultados e discussão • 4.1 Gestão de Processos • 4.2 Organograma • 4.3 Fluxograma • 4.4 Formulários • 4.5 Layout • 4.6 Manualização 5. Considerações finais • Referências

RESUMO

A gestão de processos é importante na realização de atividades padronizadas em uma instituição. Referindo-se a uma Universidade Federal, em especial ao setor de patrimônio, espera-se que se realizem atividades corretas para atender aos cidadãos e às demandas. Por isso, é necessário que os gestores atentem para consecução de processos para atingir aos fins desejados e a realização das atividades. O objetivo do trabalho foi analisar a gestão de processos das atividades de setores de patrimônio da Universidade Federal da Paraíba. Para a realização do estudo, foram feitas entrevistas com os responsáveis pelos setores de patrimônio de três centros, para entender e compreender como ocorre a gestão de processos em relação ao patrimônio móvel dos centros. Verificou-se como acontecem os processos e as atividades referentes ao setor e quais ferramentas são utilizadas para a realização destas atividades. Os resultados apresentados permitiu uma visão geral dos processos relativos aos setores de patrimônio. Os resultados também permitiu a visualização de algumas pequenas diferenças entre os setores estudados como, por exemplo, os setores não possuem algumas técnicas apresentadas no trabalho necessário para a realização de suas atividades. Contudo, percebe-se que eles fazem as atividades de acordo com a prática vigente para garantir que os objetivos do setor sejam alcançados e que consigam atender aos seus usuários.

Palavras-chaves: Patrimônio. Gestão de Processos. Bens Patrimoniais.

1. INTRODUÇÃO

Ínúmeros problemas são encontrados dentro das organizações devido à falta de uma ordenação dos recursos ou bens. Dentre eles pode-se citar, perda de tempo, má gestão de recursos, sejam eles de qualquer natureza, como material, patrimonial, pessoal ou financeiro. Por isso, entender como ocorrem os processos em qualquer organização é importante. No âmbito de instituições federais, torna-se ainda mais relevante diante da necessidade de padronização e do ambiente organizacional em que estão inseridas.

A gestão de processos está ligada a diversos procedimentos e como estes se realizam, sejam eles ordenados ou não dentro de uma organização ou setor. Os processos contribuem para alinhamento dos objetivos definidos e para os resultados da organização. Isto é, é importante que objetivos estejam traçados e bem executados, para que problemas como perda de tempo, ineficiência do atendimento bem como no fluxo de atividades internas não ocorram.

O pensamento sobre organização, sistemas e métodos (OSM), base desse trabalho, orienta a chamada gestão de processos. Dentro da OSM há inúmeros processos que podem ser realizados. Porém, sempre com base no que cada setor ou organização deseja ou como ele atua. Trata-se, por exemplo, de entradas e saídas, das operações que sempre devem estar em conformidade com o que a organização deseja alcançar e com os seus objetivos.

No contexto dos recursos patrimoniais, foco desse trabalho, isso também se aplica. Por recursos patrimoniais, “entende-se que se trata dos bens, valores, direitos e obrigações de uma pessoa física ou jurídica que possa ser avaliado monetariamente e que seja utilizado na realização de seus objetivos sociais” (MARTINS; CAMPOS, 2006, p. 6). Segundo Martins e Campos (2006, p.149), “os bens patrimoniais podem ser classificados em equipamentos ou em prédios. Os equipamentos são, por exemplo, máquinas, caldeiras, reatores, pontes rolantes, ferramentas especiais, veículos, computadores e móveis”. Porém, o foco do trabalho recai sobre móveis, computadores, veículos e nos bens considerados permanentes, ou seja, de longa duração, bens que são utilizados no dia a dia de uma organização.

Tendo em vista o que foi mencionado, esta pesquisa tem como intuito estudar a gestão de processos patrimoniais na Universidade Federal da Paraíba. Isto é, se propõe a compreender como os processos que ocorrem nos setores responsáveis pelo patrimônio da UFPB realizam suas atividades. Entende-se que isso pode contribuir para identificar se as tarefas estão estruturadas de forma que ajude, por exemplo, a manutenção ou evitando problemas que possam existir na instituição. Isso se torna relevante considerando o contexto da UFPB, instituição responsável pela formação de ensino superior e que necessita de uma

gestão adequada de seus recursos patrimoniais para dar suporte a suas atividades acadêmicas e administrativas.

Com isso em mente, a pergunta norteadora de pesquisa é: **como o processo relativo à gestão de recursos patrimoniais está estruturado na UFPB?** O objetivo, portanto, é analisar a gestão de processos das atividades dos setores de patrimônio da UFPB levando em consideração a orientação sobre organização, sistemas e métodos. Para que isso ocorra, primeiro se busca definir a gestão de processos nos setores de patrimônio, depois identificar a relevância dos processos nestes setores, e, por fim, identificar como ocorre a gestão de processos nos setores de patrimônio.

A escolha de estudar esta temática é justificada, primeiramente, pela atuação da autora nesta área. Isto é, a atuação no âmbito do estágio em um setor de patrimônio da UFPB motivou o interesse em compreender, de certa forma, os processos que ocorrem dentro dos setores de patrimônio e a sua importância. Além disso, o trabalho desenvolvido na disciplina de Processos Organizacionais contribuiu para tentar analisar se estes setores buscam ou realizam atividades de acordo com a eficiência, eficácia e economicidade. Afinal, os setores de patrimônio são de extrema importância para uma instituição, pois são de lá que saem os equipamentos necessários para utilização dos professores, servidores e alunos. Em uma instituição federal, é necessário que os processos ocorram de forma padronizada, tendo em vista que os bens não podem estar em más condições de uso.

Outro fato que contribui para justificar o trabalho é a ligação entre bens patrimoniais e recursos financeiros de uma organização. Ou seja, é de extrema importância para um gestor público estudar esses casos, saber se está ocorrendo um melhor aproveitamento, ou melhor, alocação destes bens, para, desta forma, tentar evitar desperdícios ou perda de tais recursos.

Posto isso, o artigo está estruturado da seguinte forma: primeiro, realiza-se uma revisão da literatura para contextualizar a temática em estudo com foco na administração de recursos patrimoniais bem como a gestão de processos. Segundo, descreve-se o método utilizado para o estudo empírico. Terceiro, apresenta-se os resultados empíricos e discussão referente ao que foi observado e analisado dentro dos respectivos setores de patrimônio. Por último, são estabelecidas as considerações finais do estudo realizado com estabelecimento de limitações e proposições de estudos futuros.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Neste primeiro momento do referencial teórico apresenta-se o conceito da gestão de processos, método do qual está inserido dentro do assunto Organização, Sistemas e Métodos (OSM). O primeiro tópico, além de apresentar o conceito de processos, discorre sobre as diferentes técnicas que possui para a realização das rotinas administrativas. O segundo tópico apresenta o conceito de administração de recursos patrimoniais e sua importância dentro de uma instituição. Em particular, é definido o que são recursos patrimoniais, como é realizada sua verificação e quais métodos são utilizados para seu controle, como exemplo os tombamentos.

2.1 Gestão de Processos

Segundo Laudon e Laudon (2010), os processos são condutas e tarefas logicamente relacionadas para a realização do trabalho. São exemplos de processos organizacionais: desenvolver um novo produto, preencher um pedido ou contratar um novo funcionário. Esses processos estão relacionados a regras mais formais que foram ampliando-se ao longo do tempo. Já para Cruz (2015, p. 09), “processo é um objeto formado por um conjunto de elementos, cuja finalidade é a de transformar entrada(s) em saída(s)”. Todo processo tem a finalidade de produzir um produto ou serviço, passando pelo processo de entrada e saída. E este mesmo processo pode ser compreendido como um conjunto de operações ordenadas de forma lógica e cronológica (CRUZ, 2015).

Para Carreira (2009, p. 94), “processo é uma série de atividades decompostas em tarefas, que, por sua vez, são decompostas em operações, que são responsáveis pela produção de bens e serviços”. De acordo ainda com o Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão, no guia de Gestão de Processos (BRASIL, 2009), os processos podem ser definidos como “um conjunto de decisões que transformam insumos em valores gerados para o cliente (cidadão)”.

Com base nas definições apresentadas, o conceito de processos pode ser entendido como uma forma de melhorar as atividades realizadas dentro de uma instituição e com o intuito de direcionar os hábitos e as ações dentro de uma organização. São atividades que possuem sequências lógicas, com tudo delimitado como, tempo e espaço, entradas e saídas, sempre com um começo e um fim na intenção de atingir os objetivos pretendidos por uma instituição.

Os processos, como definido, estão inseridos dentro da temática de Organização, Sistemas e Métodos (OSM). Segundo Oliveira (2013), resumidamente, Sistemas podem ser entendidos como a junção de partes integrantes para alcançar objetivos e finalidades específicas e delimitadas e efetuam uma função específica. Servem para simplificar e facilitar os sistemas administrativos. Assim como os Sistemas, segundo Oliveira (2013), na Organização há o desejo de alcançar os objetivos e de atingir as situações desejadas que uma instituição espera. São utilizados meios mais adequados para atingir os objetivos. Planejar, organizar, dirigir e controlar (funções da administração) são de extrema importância para a estrutura organizacional. E por fim Métodos, que são como as operações administrativas das unidades organizacionais são executadas, que podem ser por meios manuais, eletrônicos ou mecânicos. A simplificação dos métodos administrativos permite maior rapidez no circuito de informações, economias de mão de obra e material, maior exatidão, entre outros.

Para a obtenção mais adequada dos processos dentro de uma organização são utilizadas técnicas, que permite mapeamento dos processos, permitindo maior controle e padronização das atividades. Dentre as diversas técnicas existentes, pode-se citar: fluxogramas, formulários, layout, manualização e organograma.

2.1.1 Fluxogramas

O fluxograma é considerado uma técnica de representação gráfica muito utilizada e de fácil compreensão, por apresentar um esquema de forma resumida, correta e lógica (OLIVEIRA, 2013). “O fluxograma, de maneira geral, procura apresentar o processo passo a passo, ação por ação” (ARAÚJO, 2001, p.64). Segundo Oliveira (2013), o fluxograma tem como objetivos a padronização, formalização, agilidade dos métodos administrativos, ser flexível e de fácil compreensão por aqueles que estejam interessados em sua execução. O mesmo autor afirma que o objetivo do fluxograma é mostrar como se faz o trabalho e analisar problemas da administração, cuja solução dos problemas é de suma importância. O fluxograma também demonstra a circulação de documentos e formulários entre as diversas unidades da organização ou entre os indivíduos da organização, também é usado para averiguar falhas na distribuição de funções e cargos, nas relações, na transmissão de autoridade, na concessão de responsabilidades e outras atividades relacionadas ao funcionamento do processo administrativo.

Segundo Araújo (2001), os fluxogramas são representados por símbolos que servem para a descrição do processamento, que servem para melhor identificação e interpretação dos

métodos administrativos. Além disso, têm por objetivo evidenciar origem, processo e destino da informação. É por esse motivo que os fluxogramas são fáceis de ser lidos e compreendidos, e são muito utilizados nas organizações (OLIVEIRA, 2013). Algumas vantagens da utilização dos fluxogramas para Oliveira (2013):

- demonstra de forma concreta o funcionamento de todos os elementos de um método administrativo;
- por ser de fácil compreensão, o fluxograma permite mais agilidade e clareza na leitura dos métodos desde os mais difíceis até os mais simples, o que facilita sua análise, e permite a avaliação tanto negativa quanto positiva dos componentes do sistema;
- pelo fato de utilizar símbolos convencionais, permite melhor compreensão dos especialistas em métodos administrativos, quanto para usuários ou pessoas interessadas nos processos;
- avaliação dos pontos fortes e fracos dos métodos administrativos, dentre outras vantagens.

Os fluxogramas, representados por símbolos convencionais, são importantes para melhor entender e compreender a circulação de documentos dentro de uma instituição. E também é por meio deles que se torna possível saber as responsabilidades de cada área e o desempenho de cada sistema e dos métodos administrativos.

2.1.2 Formulários

Entende-se por formulário “como um importante meio de comunicação, transmissão e registro de informações, principalmente em dados quantitativos” (OLIVEIRA, 2013, p. 309). Segundo Araújo (2001), os formulários são considerados instrumentos de veiculação das informações necessárias à organização. Ou seja, é por meio deles que dados e informações são passadas e acondicionadas, por um período de tempo ou não. Por ser um item que normalmente os gerentes ou burocratas não atribuem muita atenção, acaba sendo esquecido.

Para Oliveira (2013), os formulários são importantes na medida em que torna mais sólido as informações e os dados e ajuda a manter o controle e a praticidade, pois estabelece padronização nas comunicações dentro de uma organização, facilitando assim as informações aos usuários, entre outros benefícios inerentes. Além de facilitar a comunicação e a consolidar as informações e os dados, os formulários, por trabalhar com todos os tipos de informações, podem influenciar diretamente nas decisões tomadas dentro de um sistema. Sua importância

também é válida, pois eles conservam as informações para que desta forma os usuários do sistema tome as decisões corretas e necessárias. Entre tantos objetivos e análises de desenhos de formulários podemos citar alguns, que para Araújo (2001), podem ser:

- retificar falhas;
- melhorar a transmissão da organização;
- armazenar informações;
- auxiliar na circulação das informações, com um custo mínimo e que produz melhores resultados;
- padronizar procedimentos;
- economia de tempo;
- harmonizar seu uso aos demais componentes que colocam a organização em movimento;
- atribui-se também ao formulário o papel de administrador da informação na organização e de grande destaque na formulação e alimentação de sistemas de informações computadorizados ou não, dentre outros objetivos.

São por esses e tantos outros objetivos, que é notável a importância da utilização e da criação, juntamente com uma boa estrutura, dos formulários, pois isto interfere diretamente na organização, tendo em vista que os formulários transferem dados e informações tantas vezes necessárias e importantes à organização.

2.1.3 Layout ou Arranjo Físico

Para Oliveira (2013), o layout ou arranjo físico, quando bem delineado e apropriado, gera para a instituição uma maior economia e produtividade. Esta forma adequada do layout dá-se pela boa disposição dos instrumentos de trabalho e por meio do aproveitamento otimizado dos equipamentos de trabalho e das pessoas alocadas no sistema considerado.

Segundo Araújo (2001), o layout está relacionado ao espaço físico, ou seja, ao ambiente de trabalho de uma organização, e que qualquer alteração no espaço, como por exemplo, em equipamentos ou móveis podem trazer consequências. Portanto, em qualquer mudança realizada, é necessário que seja dita ou feita por pessoas que trabalham no ambiente, pois é desta forma que se otimiza os equipamentos e o fator humano da organização. Alguns objetivos do layout para Oliveira (2013) são:

- obter um fluxo de comunicações administrativas dentro da instituição, de forma eficiente, eficaz e efetiva;

- utilizar da melhor maneira o ambiente de trabalho;
- proporciona melhor gerenciamento e coordenação;
- permite que o funcionário trabalhe melhor, pois evita-se os ruídos e melhora seu desempenho;
- os clientes sentem-se mais a vontade e impressionados;
- aumenta a produtividade;
- menos aversão a possíveis mudanças tecnológicas dos processos, dentre outros objetivos.

Os tipos de layout mencionados por Araújo (2001) podem ser três: layout em corredor; layout em espaço aberto e layout panorâmico. Layout em corredor é um dos mais conhecidos. Muito utilizado para trabalhos em equipes ou equipes pequenas. Layout em espaço aberto, diferentemente do anterior utiliza equipes maiores, com um maior número de pessoas envolvidas e em grandes áreas. Por todos estarem em uma grande área facilita na comunicação. E por fim, layout panorâmico, nesse caso o indivíduo fica sozinho. São colocadas divisórias simples e sua comunicação com os outros ocorre pela necessidade ou quando se deseja. Esse tipo de layout ajuda a diminuir ruídos e permite melhor supervisão do agente, mas sem prejudicar quem está sendo observado. A Figura 1 ilustra os três tipos descritos.

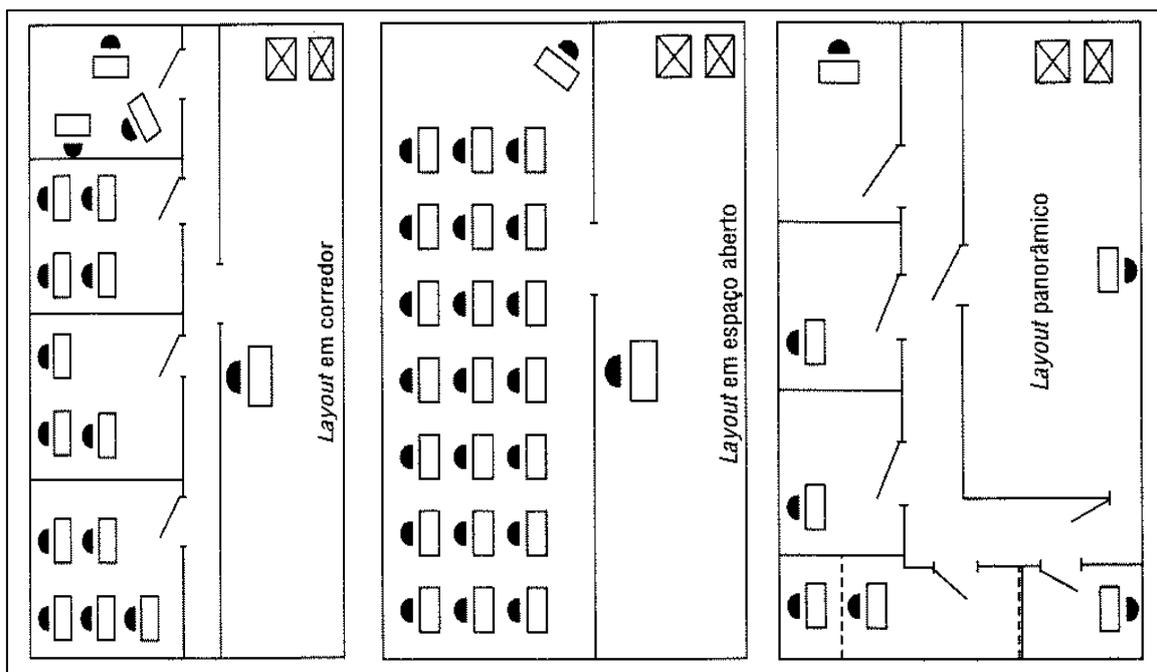


Figura 1 – Tipos de layout
Fonte: Araújo (2001)

2.1.4 Manualização

Manual é um conjunto de procedimentos, normas, regras, trabalhos, funções, políticas, conhecimentos, objetivos que devem ser seguidos e cumpridos por todos os funcionários de uma organização bem como pelos chefes e executivos (OLIVEIRA, 2013). Manual trata da forma como os assuntos devem ser executados, seja em conjunto ou individualmente. Os manuais divulgam, pela organização, assuntos mais constantes, que estão relacionados à estrutura organizacional e os métodos administrativos, bem como rotinas e procedimentos básicos (OLIVEIRA, 2013).

Os manuais são considerados por Araújo (2001) como um instrumento de orientação para fazer o trabalho, ou seja, eles apontam o como fazer. Para a realização da manualização nas organizações é necessário o uso de indicadores para auxiliar na construção e na efetuação dos processos, que são: divulgação, coordenação, análise e treinamento. O manual tem que ser bem elaborado e sintetizado, de forma que possua todas as informações da organização de maneira completa. Desta forma, permite que seja lido e interpretado corretamente por aqueles que forem utilizá-lo, permitindo um bom funcionamento e ordenação das instruções. Inúmeras são as vantagens e desvantagens no uso de manuais administrativos dentro de uma instituição. O Quadro 1 apresenta as principais vantagens e desvantagens segundo Oliveira (2013).

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • ótimo meio de comunicação de informações dentro da organização sobre os trabalhos que ocorrem; • estabelece normas de uniformização das atividades dentro da organização; possibilita a capacitação dos funcionários; • permite melhorar os meios para atingir os fins desejados; permite que os chefes deleguem as instruções de forma mais clara, dentre outras vantagens. 	<ul style="list-style-type: none"> • os manuais servem de direcionamento dentro das instituições, contudo não resolve os problemas, apenas ajuda; • podem ter um custo elevado; • foca mais na estrutura formal da organização, esquecendo a informal, o que não pode ocorrer, pois as relações informais são de extrema importância para uma organização;

Quadro 1 – Vantagens e desvantagens dos manuais
Fonte: Oliveira (2013)

Oliveira (2013) menciona alguns tipos de manuais, dentre eles: Manual de organização (define os aspectos formais das relações entre os diferentes departamentos dentro de uma organização, bem como os deveres e responsabilidades de cada departamento); Manual de normas e procedimentos (detalha e descreve as atividades desenvolvidas nas diferentes unidades da organização); Manual de políticas e diretrizes (manual que está relacionado com a descrição detalhada e completa das políticas, e que devem ser seguidas e obedecidas por todos os funcionários, e chefes também, em uma forma de tomada de decisões); Manual de instruções especializadas (manual que contém conhecimentos e normas para uma atividade

específica. Ex: “Manual da Secretária”); Manual de empregado (esse tipo de manual é importante tanto para o antigo funcionário quanto para o novo, pois permite ao funcionário melhor conhecimento da organização e interação do funcionário com a organização); e Manual de finalidade múltipla (esse último reúne todos os aspectos dos manuais anteriormente citados).

2.1.5 Organograma

Segundo Araújo (2001), o organograma representa a estrutura organizacional por meio de uma representação gráfica em um dado momento. Por meio do gráfico, são apresentados os objetivos que a organização almeja alcançar, que são: a divisão do trabalho; a relação chefe-subordinado; o trabalho desenvolvido pelas frações organizacionais; e permite uma análise da organização quando bem elaborado.

Um organograma bem produzido deve ser feito de forma fácil de ser entendida e compreendida, permitindo sua fácil utilização, para que desta forma os objetivos mencionados anteriormente sejam alcançados. Esta simplificação é importante, tendo em vista a grande quantidade de inúmeras técnicas de gráficos de organograma existentes.

Tendo em vista o que foi apresentado sobre o conceito de gestão de processos e alguns tipos existentes para a realização de uma boa gestão, nota-se a importância que a gestão de processos pode operar em uma organização. Visto isso, o tópico seguinte irá abordar sobre a administração de recursos patrimoniais.

2.2 Administração de Recursos Patrimoniais

Conforme Martins e Campos (2006, p. 5) “recurso é tudo aquilo que gera ou tem capacidade de gerar riqueza”. Os recursos podem ser entendidos não apenas como patrimoniais, mas também como financeiros, materiais, tecnológicos e humanos. Todos esses recursos em conjunto são primordiais para um melhor desenvolvimento de uma instituição. Martins e Campos (2006, p. 6) mencionam que “patrimônio pode ser conceituado como o conjunto de bens, valores, direitos e obrigações de uma pessoa física ou jurídica que possa ser avaliado monetariamente e que seja utilizado na realização de seus objetivos sociais”.

Segundo Pozo (2007), recursos patrimoniais são edificações, equipamentos, maquinários e veículos utilizados por uma instituição para desenvolver suas atividades para atender as demandas de mercado. Francischini e Gurgel (2004) define recurso patrimonial, também considerado como ativo imobilizado, todo bem de natureza relativamente

permanente, que é normalmente mantido na instituição com a finalidade de produzir mercadorias ou prestar serviços.

Com base nessas definições sobre recursos patrimoniais, pode-se entender o que são bens patrimoniais, que é o objeto da pesquisa. Segundo Martins e Campos (2006), os bens patrimoniais podem ser classificados em móveis (equipamentos) e imóveis (prédios). Os equipamentos são, por exemplo, as máquinas, reatores, pontes rolantes, ferramentas especiais, veículos, computadores e móveis.

Já Pozo (2007), define os bens patrimoniais como tangíveis e intangíveis. Tangíveis são os que possuem forma, ou seja, que são concretos e podem ser tocados (como o edifício, uma máquina, um veículo ou uma mesa). O intangível é aquele que é imaterial, não possui forma ou não pode ser tocado, porém possui valor econômico (como a marca da empresa, logotipo). Os bens que serão tratados na pesquisa referem-se aos bens tangíveis, ou seja, aqueles que podem ser tocados. Os bens possuem caráter permanente, ou seja, possuem uma longa duração em determinada instituição ou organização, e que não perde sua identidade física, e que em muitos casos em razão do seu bom aproveitamento podem ser reutilizados ou reaproveitados.

Para Pozo (2007), os elementos fundamentais de uma instituição são os recursos patrimoniais. Pois eles são responsáveis por operar, produzir produtos e serviços que irão atender às demandas de mercados. Dado isso, por sua grande importância nas instituições, é de suma importância que exista uma perfeita adequação, manutenção e armazenagem dos bens patrimoniais para o sucesso da instituição. Tendo em vista as grandes complexidades das organizações e seu tamanho, é constante a transação de recursos patrimoniais, ora adquirindo, ora vendendo, ou trocando-os, sempre com o objetivo de melhorar e otimizar os processos e proporcionar satisfação, tanto para o cliente externo quanto para o interno.

Na administração de recursos patrimoniais, faz-se necessário a codificação e classificação dos bens, que é feito por meio de plaquetas enumeradas. Essas plaquetas são fixadas nos bens permitindo sua identificação, como o valor, marca, lugar, onde está localizado, a vida histórica do bem e etc. Todas essas informações muitas vezes são encontradas em programas, geralmente dentro do próprio setor, que permitem a identificação, por meio do qual são feitos os registros e o controle (POZO, 2007). “O objetivo da classificação e codificação de materiais e bens é simplificar, especificar e padronizar com uma numeração todos os bens da empresa, tanto os materiais como os patrimoniais” (POZO, 2007, p. 198).

Para Martins e Campos (2006), a gestão dos recursos patrimoniais é feita por meio de um controle, feito uma ficha individual. Pode ser um arquivo computadorizado, onde se registram a data de aquisição do bem, o código (que se coloca em chapas móveis, a numeração que permite a identificação), o valor inicial, critério e prazo para a depreciação do período, entre outras coisas.

Mas para que tudo ocorra devidamente, é importante que todos os recursos que chegam sejam verificados. Segundo Fenili (2014), para todo material que chega ao setor de patrimônio, deve-se fazer uma verificação se o material corresponde à descrição da nota fiscal. Depois é feita a verificação para ver se está de acordo com a descrição da nota de empenho (no caso de órgãos públicos). Posteriormente, se o material entregue estiver de acordo com a nota fiscal e com o empenho e se estiver funcionando devidamente dá-se um OK, afirmando que o material foi recebido. Por fim à incorporação do material ao patrimônio da organização (e esta incorporação chama-se tombamento). Quando o bem não possui mais utilidade para a administração, ocorre o “desfazimento” dele, ou alienação do bem, que consiste na saída do bem da instituição, que pode ser por doação, venda ou permuta.

Problemas podem surgir pela falta ou excesso de bens permanentes. Saber gerir isto é importante no momento em que se pensa em economicidade dentro de uma instituição. Para Martins e Campos (2006), muitos recursos estocados podem ser um transtorno, pois pode ocasionar problemas, como a deterioração do bem patrimonial, gasto com pessoal, manutenção com o local, entre outros. Assim como os baixos níveis de recursos, que faz a instituição trabalhar em certo limite. Prezar pelo melhor estoque dos recursos e economicidade permite que a instituição tenha um melhor aproveitamento dos seus recursos.

Segundo Francischini e Gurgel (2004), tão importante quanto à manutenção e estocagem dos bens, são as substituições ou retirada dos bens, e adições de novos. Pois desta forma consegue-se manter o controle dos bens, e no caso das substituições, podem ocorrer possíveis reparos ou consertos dos equipamentos retirados. Ainda para os mesmos autores, os bens patrimoniais adquiridos pela instituição para a realização de suas atividades ou prestação de serviços, dificilmente são desprezados em um curto período, pelo fato de sua característica permanente. A aquisição de bens permanentes é, por conseguinte, de grande responsabilidade, e qualquer erro pode levar a instituição a ter que sustentar por um longo tempo, as consequências dessa compra errada.

Nota-se que para a existência de uma boa administração dos recursos patrimoniais é viável que exista uma boa gestão de processos dentro do setor, visto que a gestão de processos

pretende melhorar as atividades dentro de uma organização, de forma padronizada e correta, com tudo delimitado, e desta forma poder ajudar a melhorar a alocação, manuseio e manutenção dos bens patrimoniais, dado que os bens patrimoniais são recursos de grande importância para o bom funcionamento de uma organização.

Dito isso, a seguir, apresenta-se o método utilizado para tentar responder ao problema de pesquisa e alcançar os objetivos propostos.

3. MÉTODO

Nessa parte do trabalho, apresentam-se os passos para realização da investigação de campo. A abordagem de estudo se caracteriza como pesquisa qualitativa básica, apropriada para áreas com natureza aplicada (MERRIAM, 2009), como é o caso do presente estudo. Logo, toma-se por pressuposto que os indivíduos constroem sua realidade ao interagir com o mundo social em sua volta e o pesquisador está interessado em entender o significado do fenômeno para os envolvidos com ele (MERRIAM, 2009).

A estratégia para coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas. Com isso, busca-se o entendimento que os entrevistados têm de acordo com o tema investigado (GRAY, 2012). O roteiro de entrevista é apresentado no Quadro 2. Os sujeitos de pesquisa foram servidores do setor de patrimônio de três centros de ensino da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). A análise dos dados tem foco nas categorias previamente extraídas da literatura e que deram suporte ao roteiro de entrevista. Por isso, o objetivo central desta etapa foi interpretar e descrever o significado atribuído em cada tema abordado a partir dos relatos dos participantes da pesquisa (MERRIAM, 2009).

A UFPB é uma instituição de ensino, pesquisa e extensão, vinculada ao Ministério de Educação com estrutura de vários *campi*, localizados em mais de uma cidade no estado da Paraíba. A sede situa-se na capital João Pessoa. A UFPB foi criada pela Lei Estadual 1.366, em 02 de dezembro de 1955. Mas só apenas em 13 de dezembro de 1960 que ela tornou-se Universidade Federal da Paraíba. O setor de patrimônio da UFPB em cada centro de ensino, geralmente, conta com apenas um chefe ou servidor para a realização das atividades. A missão primordial de um setor de patrimônio é atender as necessidades de todos e fiscalizar e controlar os bens.

Para realizar a pesquisa, no primeiro momento, foi feita uma análise de quais setores de patrimônio seriam viáveis fazer as entrevistas, bem como da disponibilidade de tempo para execução do estudo. Após a decisão de quais setores analisar, buscou-se contato com os

servidores responsáveis para agendar reuniões. Depois foi o momento de ir a campo e fazer as entrevistas com os responsáveis de cada setor. Todas as entrevistas obtidas foram gravadas e transcritas literalmente. O total de páginas de transcrição foram exatamente dez. As entrevistas tiveram duração de trinta a cinquenta minutos. A discussão sobre isso é apresentada na próxima seção.

Tema	Pergunta	Autores
Gestão de Processos	Como ocorre a gestão dos processos, atividades e tarefas dentro do setor de Patrimônio que você está vinculado?	Carreira (2009); Cruz (2015); Laudon e Laudon (2010)
Organograma	Como o setor está estruturado em termos de divisão de tarefas?	Araújo (2001); Oliveira (2013).
Fluxograma	O fluxograma é uma representação gráfica e tem o objetivo de mapear, padronizar, formalizar e melhorar os processos, atividades e tarefas. Eles são representados por símbolos que descrevem o sequenciamento do que é feito. Como ocorre o mapeamento e padronização do que é feito no setor de Patrimônio que você está vinculado?	
Formulários	Como é o uso de formulários no setor de Patrimônio que você está vinculado? Qual seu entendimento sobre o uso deles para a gestão do setor?	
Layout	Como foi pensado o layout ou ambiente de trabalho?	
Manualização	Como é o processo de criação de manuais com normas, regras, procedimentos que você segue para a realização das atividades dentro do setor?	

Quadro 2 – Roteiro de Entrevista

4. RESULTADOS

Nos resultados da pesquisa serão abordadas as respectivas respostas dos entrevistados acerca das perguntas realizadas sobre a gestão de processos e suas diversas ferramentas. Foram entrevistados os chefes dos setores de patrimônio e estes serão denominados de entrevistados A, B e C, respectivamente, respeitando suas identidades. Foram selecionadas em suas repostas as justificativas para cada uma das perguntas apresentadas no método.

O entrevistado A esta há quatro anos no setor de patrimônio e é formado em administração. O entrevistado B, além de ser responsável pelo setor de patrimônio é também responsável pela infraestrutura. Está há trinta e três anos no setor de patrimônio e é formado em pedagogia. O entrevistado C está há um ano e nove meses como servidor administrativo sendo responsável pelo patrimônio móvel do centro em que ele se encontra e é formado em

direito. O que se observa neste último caso é a inexistência de um setor físico de patrimônio no centro.

4.1 Gestão de Processos

A função do setor de patrimônio, além do recebimento e distribuição dos bens, é também composta pela fiscalização e manutenção de tais bens patrimoniais. Sabe-se também que os processos podem ser entendidos como uma forma de melhorar as atividades dentro de um setor, e tem a finalidade de direcionar os hábitos e as ações dentro de uma organização ou setor. São atividades que são condicionadas para sequências lógicas.

Entrevistado A:

“Todo o processo de distribuição dos bens vai de acordo com as solicitações corriqueiras levantadas pelos setores ou pela necessidade. A movimentação só começa a partir de uma autorização, um setor solicita por escrito ou via sipac para a direção de centro, o diretor de centro assina, dá o ciente e encaminha para o setor de patrimônio, aí o setor de patrimônio faz a transferência, emite um documento de remanejamento do bem que estava ali no setor para o setor solicitante, assim que chega ao setor do solicitante, o chefe responsável da sala assina como quem recebeu datado e assinado. Toda esta decisão é vinculada ao diretor de centro. Todos os bens que entram na universidade são empenhados, quando o bem chega prestamos atenção para ver se o bem chega com a estrutura correta, ver se está tudo certo, se está faltando peça, presta atenção na garantia, em algumas situações solicita até a devolução do bem para que a garantia não extrapole, depois o diretor de centro assina o termo de recebimento. A saída dos bens é avisada por meio do sipac, memorando ou ofício e retiramos o bem desnecessário e enviamos à DIPA. Quando são bens de informática, como computadores, por exemplo, a gente entra em contato com o setor de informática e o setor de informática vai lá e ver a real necessidade, se precisa ser trocado ou só fazer a manutenção, se precisar trocar o setor de patrimônio vai lá e recolhe o bem. Existem dois programas que auxiliam os processos dos bens do setor. Um programa mais antigo e simples, que permite um controle e melhor gerenciamento dos bens e que controla o fluxo de movimentações. E o segundo sistema que a universidade aderiu há algum tempo, que o sigaa é integrado a ele. Ainda não está em funcionamento, mas por conta de problemas financeiros ainda eles não disponibilizaram um curso para o funcionamento do sistema. Ele vai dar uma visão global do que acontece no centro, toda a universidade vai ficar sabendo.”

Entrevistado B:

“As entradas dos bens patrimoniais dá-se pela solicitação dos departamentos. Os departamentos solicitam à direção de centro do que está precisando, computador, birô, armário; a diretora chama o setor de compras e pede para o centro todo e quando chega esse material, eu que sou do patrimônio, ela me chama para fazer essa distribuição, de acordo com as solicitações que foram feitas pelos departamentos. E nessa relação que vou começar a distribuir, com o termo de responsabilidade interno, e eu começo a distribuir a parte interna. Quando o bem patrimonial não serve mais, o próprio departamento solicita o setor para mandar recolher, eles fazem um documento solicitando que venha recolher, por exemplo, a cadeira de tombamento tal, às vezes não tem patrimônio ele coloca sem tombamento, a gente vai lá com a equipe da gente, recolhe, bota no depósito que a gente tem. Quando tem um número grande, muita coisa do centro todo, a gente faz um processo para o patrimônio central (DIPA) vim recolher esse material, discriminando todo o bem com o tombamento, tudo o que tiver tombamento faz um documento solicitando o patrimônio para vir recolher. Um problema desse processo é o transporte, faz dois meses que solicitei e eles dizem que não tem caminhão, transporte. E o material, que não serve mais, fica fora levando chuva, sereno. E como fica muito aberto, vem

alguém e pega uma cadeira, por exemplo, que está com o tombamento no processo, e nesse espaço de tempo quando eles vêm pegar e vai conferir a relação que eu passei há dois meses, não está mais aquele material, quando eles vêm recolher está faltando alguma coisa, e tem vezes que acontece de acumular mais coisas. Nós possuímos um rádio de comunicação. Como o centro é muito grande, a gente solicitou seis rádios, que fica comigo e os outros com o pessoal. Como possui blocos mais afastados, é distante, deu algum problema, por exemplo, ventilador da sala de aula, para eu não ir lá, aí com o rádio mesmo me avisam e daqui mesmo eu já tomo as providências para resolver o problema.”

Entrevistado C:

“Primeiro é demandado um memorando ou um processo administrativo solicitando o bem. A gente recebe a demanda do usuário via memorando ou processo, analisa a demanda, analisa se tem em estoque o bem e aí sim a gente libera o bem, mas quando não tem o bem a gente pede para que seja feito, que encaminhe esse memorando ou processo administrativo para o setor de assessoria financeira para que seja feita a compra e assim a gente pode atender a solicitação do demandado. Quando o bem não serve mais, a gente faz o descarte dele. Primeiro o usuário que não quer mais o bem tem que justificar porque o bem não está mais servindo, se for um bem de informática, por exemplo, um computador, um estabilizador, a gente aciona a assessoria de informática para ele ir lá e verificar se o bem realmente não tem mais uso; não tendo mais uso, ele aciona a assessoria administrativa, que a assessoria administrativa aciona também o almoxarifado para que seja feita a devolução do bem. Então, assim que a gente verificou que o bem não tem mais uso, é inservível, a gente pede para que esse setor ou essa pessoa que quer devolver o bem, faça o memorando ao almoxarifado e o almoxarifado faz o recolhimento do bem. Fazendo o recolhimento do bem ele é guardado em uma sala, que a gente tem uma sala de depósito, e assim o almoxarifado entra em contato com a PRA, com o setor que dá baixa nos patrimônios (DIPA), que eles vem e recolhe o bem, é assim feito o descarte. A gente tem o sipac, que é o sistema da universidade que ele gera as guias, movimentações, transferências; e também desenvolvemos um sistema interno, um sistema do setor que facilita a gente ter um controle interno dos bens, então possuímos dois sistemas. Esse sistema da universidade, o sipac, na parte de patrimônio, começou a funcionar esse ano, antes não tinha nenhum sistema de controle da universidade toda funcionando, agora está sendo disseminado para que todos os setores fiquem padronizados e usem esse sistema, mas quando não tinha a gente usava o sistema de controle interno, mas como a gente está indo para o sipac a gente acaba usando os dois, está na transição, e espero que um dia a gente só use o sipac. O próximo passo é acabar com a parte de papel, é não ter mais papel, ser tudo eletrônico.”

Todo o processo descrito pelo entrevistado A, da maneira como ocorre o recebimento dos bens, nos remete ao que foi dito por Fenili (2014), que todo o material que chega ao setor de patrimônio, deve-se fazer uma verificação se o material corresponde à descrição da nota fiscal. Depois é feita a verificação para ver se está de acordo com a descrição da nota de empenho (no caso de órgãos públicos). Posteriormente se o material entregue estiver de acordo com a nota fiscal e com o empenho é feita uma verificação para observar se ele está funcionando, se sim, dá-se um OK, afirmando que o material foi recebido. A saída desse bem, quando este não possui mais utilidade para a administração, ocorre por meio do “desfazimento” dele, ou alienação do bem, que consiste na saída do bem da instituição, que pode ser por doação, venda ou permuta.

Verifica-se também, na fala dos três entrevistados, que toda a distribuição dos bens dentro dos centros, ocorre por meio de solicitações ao setor, e que todos os bens que não possuem mais utilidade para o centro, no caso do processo relatado pelos servidores, são encaminhados para a DIPA (Divisão de Patrimônio), ou seja, o patrimônio geral da universidade, onde lá são vendidos, doados ou leiloados.

Diferentemente dos outros dois setores, o setor C apresenta um assessor financeiro, que inclusive trabalha com o responsável do patrimônio na mesma sala, no qual quando o centro não possui o bem que o solicitante deseja, o solicitante encaminha o memorando à assessoria financeira para a compra deste bem. Outra diferença dos outros setores é que no setor do entrevistado C há a existência do almoxarifado como suporte das atividades do patrimônio, principalmente nas atividades referentes ao recolhimento dos bens.

Verifica-se que a realização deste tipo de processo no setor de patrimônio dos entrevistados A, B e C estão em conformidade com a literatura apresentada por Carreira (2009, p.94), “processo é uma série de atividades decompostas em tarefas, que, por sua vez, são decompostas em operações, que são responsáveis pela produção de bens e serviços”. Ou seja, a forma como são realizados esses processos e as atividades, de chegada e saída dos bens, permite que ocorram de forma lógica para que desta forma os processos sejam realizados de maneira que possibilitam a melhor efetuação das atividades e o controle.

O controle dos processos e das atividades que são realizados dentro dos setores dos entrevistados A e C são realizados por meio de dois programas. No caso A é feito por meio de um mais antigo, feito pelo antecessor do responsável do setor e um que será implementado e permitirá maior controle e responsabilização do que ocorre com os bens patrimoniais do centro. No caso do entrevistado C possui também um mais antigo, criado pelo próprio servidor, e o sipac, que está em funcionamento há pouco tempo. O entrevistado B não mencionou se existe algum programa que auxilie nos processos, contudo o setor possui um rádio de comunicação que ajuda na realização das atividades e na agilidade na resolução de problemas.

4.2 Organograma

Segundo Araújo (2001), a estrutura de uma organização pode ser representada por meio de uma representação gráfica em um dado momento. Por meio do gráfico, são apresentados os objetivos que a organização almeja alcançar, que são: a divisão do trabalho; a relação chefe-

subordinado; o trabalho desenvolvido pelas frações organizacionais; e permite uma análise da organização quando bem elaborado.

Entrevistado A:

“O setor não possui nenhuma representação gráfica e nenhum desenho gráfico do setor. As tarefas são divididas por três pessoas por enquanto. Tem eu que recebo a demanda, os professores me comunicam, o diretor me comunica. Tem um rapaz que foi destinado para cá, ele era do porto, a universidade realocou esse pessoal que estava lá e trouxe para a universidade, ele me ajuda na manutenção dos bens aqui, a realocação. E tem a estagiária que está no setor de processos, ela fica voltada para a organização, o manejo do programa, a gestão de documentos, recebimento, envio e recebimento de demandas, fica responsável pelo e-mail e etc.”

Entrevistado B:

“Ainda não possui organograma, está no projeto de acabamento com nosso assessor, está em andamento. Mas o setor possui uma recepcionista que faz o serviço de processos, solicitando para a prefeitura, requisitando dos departamentos, recebe os documentos quando algum setor solicita. Tem um rapaz que fica dando apoio à parte externa, fica percorrendo o centro todinho, deu algum problema em um departamento, por exemplo, ele vê lá e chama o pessoal de apoio (que já é outra equipe). Tem o marceneiro, que já é um senhor de idade, ele é carpinteiro também, aí quando ocorre uma coisa simples, para não precisar chamar a prefeitura, então esse senhor vai lá e resolve isso. E eu que sou responsável pelo setor de patrimônio e infraestrutura.”

Entrevistado C:

“Não temos organograma ou representação gráfica. Não possui o setor de patrimônio, na verdade o diretor de centro dividiu as tarefas entre a assessoria administrativa e assessoria financeira, e também temos o almoxarifado que dá todo esse suporte. Eu estou mais na assessoria administrativa, fico mais com os bens permanentes e o rapaz do almoxarifado fica mais na parte de bens de consumo e no recolhimento dos bens, de todos os bens, seja de consumo ou permanente. A assessoria administrativa além dos bens permanentes, como computador, geladeira, a gente também administra os carros, a parte de serviços também, manutenção, limpeza, segurança, solicita serviços à prefeitura também. A assessoria administrativa que tem que tomar as providências.”

Em referência aos objetivos de divisão de trabalho e da relação de chefe-subordinado, pode ser visto que o entrevistado A apresentou a estrutura que está formada o setor em que ele trabalha. Mesmo não possuindo um desenho gráfico, ele apresentou e descreveu a estrutura do local e como as atividades são divididas de forma que permita que as atividades sejam realizadas de forma correta, garantindo que os objetivos sejam alcançados. Igualmente o entrevistado B, que apresentou a descrição da divisão de tarefas do setor, contudo percebe-se a presença de mais uma pessoa na realização das atividades do setor, que é o marceneiro, dando apoio em atividades que não requer chamar outro setor, como a prefeitura, para não perder tempo e ter mais agilidade nas consecuições das atividades. O setor ainda não possui organograma, mas já está em fase de andamento. Desta forma, se bem elaborado, ele irá permitir essa melhor visualização das divisões de tarefas.

O caso do entrevistado C é distinto dos outros setores, pois de acordo com a argumentação do entrevistado C não há existência de um setor físico de patrimônio, há um

assessor administrativo, no caso ele, que fica responsável por todas as atividades e processos referentes ao patrimônio móvel do centro a que ele pertence. Então há apenas uma pessoa para a realização das atividades referente ao patrimônio. Há a presença de outras pessoas, como o assessor financeiro e do almoxarifado que dão suporte as atividades, porém nos trabalhos relacionados ao patrimônio só possui uma pessoa. Não apresenta, neste último caso, uma relação de chefe-subordinado.

Mesmo não possuindo um organograma os servidores realizam suas atividades. Contudo, a presença de um organograma formal permitiria que os objetivos que o setor deseja alcançar fossem melhor apresentados, como os já mencionados anteriormente, e permitiria uma análise melhor do setor. Ou seja, essas tarefas que são realizadas seriam melhor padronizadas e organizadas e ajudariam os setores na melhor partilha destas atividades.

4.3 Fluxograma

Segundo Oliveira (2013), o fluxograma tem como objetivos a padronização, formalização, agilidade dos procedimentos administrativos, ser flexível e de fácil compreensão por aqueles que estejam interessados em sua execução. O mesmo autor afirma que o objetivo do fluxograma é apresentar como se faz o trabalho e analisar problemas da administração, cuja solução dos problemas é de grande importância.

Entrevistado A:

“A padronização referente aos documentos, são documentados, desde o solicitante até a entrega do bem, ele é documentado via sistema tanto central (o antigo) ou sigaa. A documentação é toda arquivada de todos os anos, a gente tem em mãos toda a movimentação de entrega, recebimento e devolução dos bens, possuímos pasta arquivo para armazenar a movimentação anual. A função do patrimônio, a padronização das atividades é visitar os ambientes com o intuito de fiscalizar se o bem está sendo bem utilizado, por exemplo, se um computador está parado lá e outro setor está precisando, a gente conversa quando tem reuniões com os professores para conscientizar o uso dos bens e conscientizar os alunos. Porque corriqueiramente os problemas que mais acontecem são, por exemplo, os alunos que sentam nos braços das cadeiras. Na faixa de três em três meses, dez cadeiras são quebradas, a gente tem uma média disso, aí as cadeiras não suportam isso, e sempre tem que estar trocando, levando para manutenção, mesas também. Não é um problema só do centro, mas de todos os outros centros, é a responsabilidade. Se eu estou utilizando esse bem eu vou garantir que ele vai ser utilizado por outra pessoa ou por ele mesmo daqui a uma semana ou próxima aula.”

Entrevistado B:

“Não possuímos fluxograma, mas está no projeto, já está concluído, falta só agora depois do recesso a equipe passar para a gente. Em relação a detectar problemas, quando algum bem está com defeito, como a gente tem uma equipe externa, ele passa no corredor e observa, ou então um professor vem aqui na minha sala e fala. Aí a gente tem um reserva e mandamos substituir na hora, ou a pessoa responsável pelo externo localiza antes ou as vezes o professor vem e ajuda a gente. A diretora tem a própria equipe dela, os assessores de infraestrutura, administrativo, informática, pessoal, orçamento, e sempre ela faz reuniões com as equipes, com a

gente, de quinze em quinze dias, mês em mês, depende de quando acontece algum problema nesse período.”

Entrevistado C:

“Não possui fluxograma do local. Como só sou eu nessa parte do setor, sou eu que administro tudo, que desenvolvo e que tento implantar. Eu que criei um sistema de controle interno e tentei desenvolver o máximo e implantar. Como as atividades de patrimônio é composta por uma pessoa, fica mais complicado e sobrecarregado e tudo tenho que pensar e gerir sozinho e tentar implementar. Na verificação dos problemas, o usuário sempre vem informar quando dá um problema, aparece várias pessoas. Eu faço também periodicamente, antes de acabar o semestre, uma revisão nas salas de aula, nas salas de laboratórios, para começar o outro semestre perfeito. Então, por exemplo, nos recessos eu sempre estou aqui trabalhando, eu aciono a assessoria de informática e digo: olha faz a revisão de todos os computadores, principalmente as partes que não tem servidor. Porque as partes que tem servidor, professores, eles sempre vêm comunicar que está com um problema. Mas setores como laboratórios, que não tem um responsável, então a gente sempre vai fazendo periodicamente uma revisão. A gente também sempre encaminha memorando para os setores, solicitando aos setores que informem a necessidade de bens, dizer o que está precisando. Porque tem cantos que a gente não tem acesso, como os ambientes dos professores, cada professor tem seu ambiente, sua chave, então eles fazem um levantamento do que está faltando do que é preciso e a gente vai tentando atender ao máximo.”

De acordo com a literatura apresentada e a resposta obtida pelo entrevistado A, percebe-se que possui uma padronização quanto aos documentos e todo o material recebido, entregue e remanejado. A solução de problemas, tanto do setor do entrevistado A quanto do setor do entrevistado B dá-se por observações e a busca de soluções é realizada mediante reuniões. No caso do primeiro setor as reuniões acontecem com os professores para a solução dos problemas, realizando a conscientização tanto para professores quanto para os alunos e no segundo setor as reuniões acontecem com as equipes que acompanham a diretora de centro.

Já no caso do entrevistado C, os problemas são avisados pelos usuários, servidores ou pessoas responsáveis por suas salas. Quando não há a presença de um responsável, o servidor faz periodicamente revisão nos bens para observar se estão com problemas ou se precisam de manutenção ou serem trocados.

Alguns problemas podem surgir devido à ausência de fluxogramas nos setores, como: descontinuidade das atividades, a dependência de um servidor, não conseguir observar as adversidades ou o funcionamento do setor, fica mais difícil de saber e observar os pontos fortes e fracos do setor, entre outros problemas.

4.4 Formulários

Segundo Araújo (2001), os formulários são considerados instrumentos por meio do qual se veiculam informações que são necessárias à organização. Por serem necessárias e importantes essas informações ou dados, são passadas e acondicionadas, por um período de tempo ou não.

Por ser um item que normalmente os gerentes ou burocratas não atribuem muita atenção, acaba sendo esquecido.

Entrevistado A:

“As informações chegam por um e-mail que a gente tem, é direcionado a todos os setores, todos os setores conhece o e-mail do setor. A melhor conversação aqui é o ramal ou e-mail, qualquer dúvida que qualquer pessoa tenha ou a própria direção com o setor de patrimônio, eles comunicam, ou se for solicitação de alguma coisa é via memorando, ofício ou sipac. Não possuímos formulários.”

Entrevistado B:

“As informações chegam através dos corredores quando um professor encontra com a gente, por meio de memorandos, ou então vem aqui na minha sala e fala com a recepcionista ou então comigo. A recepcionista anota e faz a solicitação através do site pela prefeitura, ou então o professor manda por escrito, um ofício, solicitando, por exemplo, o conserto do ar condicionado ou lâmpada. Ou também as informações chegam através da página do centro, ele solicita também o serviço que está desejando e a gente toma as providências, é até melhor ele fazer por e-mail, porque tem como ele cobrar da gente que foi feito na data tal uma solicitação.”

Entrevistado C:

“Como a gente está usando o sipac ele já gera o formulário, a solicitação. O sipac já tem todos os formulários cadastrados. Por exemplo, se uma pessoa está precisando de um bem, ela abre o sipac e acessa o memorando, já faz o pedido. E em relação a transferências de bens, a movimentação de bens, o próprio sipac já tem essa opção lá, todos os formulários que a gente tem é tudo eletrônico, ou é no sipac ou no sistema de controle interno. Quando o usuário solicita já abre um formulário eletrônico.”

As informações obtidas do entrevistado A e B permite observar que não possui a utilização de formulários, mas que possui certa comunicação do setor de patrimônio com os outros setores, e que por meio de outros métodos como, solicitações, memorandos, ofícios, e-mails, eles conseguem manter e obter os dados e a veiculação das informações necessárias ao setor. Os formulários apresentado pelo entrevistado C são por meio eletrônico, um meio por onde se veiculam as informações necessárias ao setor e que também faz a movimentação e transferência dos bens.

4.5 Layout

Segundo Araújo (2001), o layout está relacionado ao ambiente de trabalho de uma organização, e que qualquer alteração no arranjo físico do ambiente, como por exemplo, em equipamentos ou móveis poderiam trazer consequências. Portanto, em qualquer mudança realizada, é necessário que seja efetuada ou supervisionada por pessoas que trabalham no ambiente, pois é desta forma que se aperfeiçoa os equipamentos e o fator humano da organização.

Entrevistado A:

“O local é todo avesso a qualquer outro centro, porque ele é logo na entrada. Acho que quem montou o setor de patrimônio viu a dimensão da sala, viu a maior sala que

tinha e disse: eu vou ficar aqui; aí o diretor deixou, montou a portaria e estamos aqui até hoje. A gente fica localizado na porta do centro, eu já conversei com o vice-diretor, já tinha conversado com ele que não é bom, até para a organização estrutural, que não é bom logo de entrada do centro já pegar o setor de patrimônio. O layout do local dos bens patrimoniais não existe, mas a gente sempre tem a observação e o conceito de que sempre a gente tem que manter o ambiente limpo, a gente tem várias prateleiras que colocam o material para não ficar no chão e não pegar umidade. Uma observação, que o setor de patrimônio não é setor para deixar os bens parados, bens sem utilização, a gente tem que comunicar a direção que o bem está parado a muito tempo ou há algum tempo e destinar para uso, porque a compra dele é direcionado a necessidade, se ele está parado é porque não está atingindo a meta dele, ou seja, cumprindo a necessidade, então a gente tem uma visão que não pode deixar o bem patrimonial parado. Da forma que está organizado o ambiente permite um bom trabalho entre os funcionários.”

Entrevistado B:

“O ambiente de trabalho para a equipe está bom. O que a gente necessita mesmo é de outra sala com uma equipe de apoio, com pedreiro, pintor, para o centro, porque a gente dava até apoio para o centro mais próximo. Os depósitos onde ficam os bens patrimoniais são grandes, com cadeados, grades, com câmeras de segurança.”

Entrevistado C:

“Esse ambiente já estava assim quando eu cheguei. No ambiente de trabalho tem o assessor financeiro e o administrativo, acho que quem pensou dessa forma foi o diretor do centro. Eu só continuei e tentei melhorar o possível a sala, o ambiente de trabalho, tornar mais célere. E organizei as salas de depósitos dos bens, que antes era tudo misturado, bens de consumo com bens permanentes. O almoxarifado fica fora daqui, fica em sala a parte. Da forma que está o ambiente conseguimos trabalhar bem, só precisamos de mais gente. A gente possui duas salas de depósitos provisórios, que no futuro a gente pretende fazer um depósito, criar um depósito mesmo, porque a gente pega uma sala que não tem uso e cria como um depósito, a gente quer criar um depósito com a divisão correta, com prateleiras e hoje ainda não tem, é provisório.”

A maneira como os servidores atuam para manter os bens guardados, em perfeita ordem, nos remete o que foi mencionado por Pozo (2007), que os recursos patrimoniais são considerados os elementos primordiais de uma organização. Pois são eles que são responsáveis por produzir produtos e serviços que irão atender às demandas, neste caso dos usuários. Por ter essa grande importância nas instituições, é de suma importância que exista uma perfeita adequação, manutenção e armazenagem dos bens patrimoniais para o sucesso e satisfação da instituição e de seus usuários.

O setor de patrimônio do entrevistado A não está localizado em um lugar adequado em relação à organização e a outros centros, contudo o ambiente de trabalho dele permite que todas as atividades do setor sejam realizadas pelos três funcionários sem interferir na operação do serviço do outro funcionário. O ambiente onde estão localizados os bens patrimoniais é organizado de forma que permite melhor alocação dos bens, evitando, por exemplo, a umidade ou a deterioração do bem. Já o setor do entrevistado B, pelo o que foi observado, está situado em um lugar adequado e agradável para os funcionários. Os bens patrimoniais ficam guardados em depósitos com uma alta segurança. Já o ambiente do entrevistado C é

dividido por ele e pelo assessor financeiro, mesmo por serem atividades distintas, mas que em parte se complementam, o ambiente permite que eles executem suas atividades bem. Houve uma preocupação do servidor C em organizar os bens para mantê-los alocados da melhor maneira possível. Os bens patrimoniais ficam armazenados em depósitos, ainda provisórios, contudo ele pretende melhorar o local onde estão guardados os bens.

4.6 Manualização

Segundo Oliveira (2013), manual é um conjunto de procedimentos, normas, regras, trabalhos, funções, políticas, conhecimentos, objetivos, ou seja, um conjunto de atribuições, que devem ser seguidos e cumpridos por todos os funcionários de uma organização bem como pelos chefes e executivos. O mesmo autor afirma que os manuais tratam a forma como os trabalhos devem ser executados, tanto em conjunto quanto individualmente. Os manuais divulgam, pela organização, assuntos mais constantes, que estão relacionados à estrutura organizacional e os métodos administrativos, bem como rotinas e procedimentos básicos.

Entrevistado A:

“A existência de um manual direcionado para o setor de patrimônio não existe, ou se existir desconheço. O “manual” quem me ensinou foi o curso de administração e o bom senso. Quando eu cheguei aqui ninguém me apresentou nada, só me passaram a chave. A reitoria até hoje não chamou para fazer um curso de reciclagem sobre a gestão de patrimônio, já falaram que iam fazer isso para implementar no sigaa, mas desde 2016 que tem esse processo e até agora nada, não chamaram a gente. Não possuímos manual, eu fiz uma consulta com outros setores de patrimônio, como procediam nos outros centros, eu fui lá nos setores perguntei como eles faziam a manutenção, como funciona, o diretor também conversou comigo.”

Entrevistado B:

“Não recebi, não possui aqui nenhum manual com regras. O que eu sei foi de dois a três cursos que fiz, mas há muito tempo, quinze/vinte anos atrás e vou me aperfeiçoando assim, vou falando com colegas dos centros, uns colegas também do IBGE, com a prefeitura também. Me informava para me atualizar e sempre tentando não ficar tão distante.”

Entrevistado C:

“A gente não tem um manual com regras, a gente como servidor público conhece as leis, como a lei 8.112 a 8.666, o código de ética. As normas que o setor atenta são as normas colocadas pela PRA, prazos que tem que ser cumpridos. E normas que vem da própria direção de centro, através do conselho de centro, que manda a gente fazer isso e a gente faz, se adapta, mas não existe um manual, chega algumas normas ou a gente consulta o site da PRA ou a gente vai atrás das leis, é assim que funciona. A gente não recebeu nenhum manual quanto a relação de bens patrimoniais, a gente recebeu um curso, ano passado, mas o curso era voltado à movimentação de bens, a parte mais administrativa e não, por exemplo, como guardar os bens. Como guardar o bem a gente vai lá e pesquisa, a gente tem que ter iniciativa nas normas que existem de administração de recursos materiais, como alocar o bem, a gente faz na medida do possível. Porque você sabe que a gente tem dificuldades, não temos uma sala apropriada, mas a gente tem o cuidado de colocar madeiras para os bens não se estragarem, para não pegar humidade, a gente toma certos cuidados, com base nas normas e nos estudos de administração de materiais.”

Não há a existência de um manual, segundo os entrevistados, porém todas as atividades dos setores seguem de certa forma uma padronização e a falta de um manual com os procedimentos, regras, normas, não interferiu no andamento do setor, pois os responsáveis buscaram informações de como realizar suas atividades dentro do setor. Cada um de sua maneira e forma buscaram medidas e maneiras de executarem suas tarefas de forma precisa e padronizada para manter a rotina dos setores. Mesmo não possuindo manuais, o uso deles proporcionam diversas vantagens, que podem ser citadas segundo Oliveira (2013): como um ótimo meio de comunicação de informações sobre as atividades realizadas dentro do setor; uniformiza as atividades; melhora os meios para atingir os fins desejados, entre outros. Mas a falta dele, nestes casos, não interferiu nos trabalhos realizados dentro dos setores, pelo fato também dos setores apresentarem poucos funcionários e também dos responsáveis dos setores terem ido atrás de informações que permitissem a melhor consecução das atividades.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como questão norteadora de pesquisa foi estabelecida a seguinte: como o processo relativo à gestão de recursos patrimoniais está estruturado na UFPB? O objetivo foi analisar a gestão de processos das atividades de alguns setores de patrimônio da UFPB levando em consideração a orientação sobre organização, sistemas e métodos. Desta maneira, primeiro buscou-se definir a gestão de processos nos setores de patrimônio, depois identificou a relevância dos processos nestes setores, e, por fim, foi identificado como ocorre à gestão de processos nos setores de patrimônio.

Presume-se que os objetivos mencionados foram alcançados, respondendo a problemática da questão. Pois, todos os setores analisados apresentaram como ocorrem as atividades, permitindo uma visão geral dos processos relativos aos setores de patrimônio. Assim, percebe-se que os setores realizam suas atividades e processos, alguns de acordo com o que sugere a literatura outros com mais limitações. Contudo, as atividades ocorrem de maneira que permitem que os setores atendam suas demandas e os usuários.

Após os estudos realizados e os resultados obtidos cabe, nesse momento, estabelecer limitações e sugestões de estudos futuros. Primeiro, por se tratar de um setor que apresenta poucos funcionários, e que geralmente, como nos casos apresentados, possui apenas um servidor responsável pelas atividades, houve limitação quanto ao número de participantes. Por este motivo e para melhor entender os processos dos setores foi adotado o método de entrevistas. Todavia, dada essa limitação, o tempo disponível para que os participantes

dedicassem à coleta foi limitado. Os setores de patrimônio efetuam tarefas de recebimento, remanejamento, devolução. Logo, os responsáveis ficam sobrecarregados e impedidos de ter maior disponibilidade de tempo.

Para tentar amenizar isso, a entrevista foi apresentada para o servidor alguns dias antes da realização, para que ele tivesse noção do que seria perguntado e desta forma o seu tempo fosse mais bem utilizado e a entrevista fosse realizada sem comprometer muito o tempo dele. Em razão dessas limitações, principalmente em relação ao tempo, as entrevistas realizadas foram feitas em setores relativamente próximos e de fácil acesso. Seria viável que ocorresse o treinamento de servidores antigos e a contratação de mais pessoas para ajudar na realização das atividades no setor. Dividido em pessoas responsáveis pelos bens patrimoniais (fiscalização, alocação, remanejamentos, entre outros procedimentos) e pessoas voltadas para a área de processos relacionados ao manuseio de programas e atividades burocráticas do setor.

Segundo, pensou-se acerca do referencial teórico. Houve uma dificuldade na busca de referências em relação à administração de patrimônio. Há uma grande quantidade de material de administração de materiais, porém as referências sobre administração de patrimônio é limitada. Foi extraído o máximo de conteúdo referente à administração de patrimônio para o referencial teórico. Desta forma, este artigo tenta contribuir, de alguma forma, para estudos futuros acerca da gestão patrimonial de uma organização.

Por fim, pensou-se ainda, para estudos futuros, ampliar o número de centros na pesquisa. Isso permitiria ampliar o número de participantes, bem como ter uma maior caracterização da gestão patrimonial. Outra proposta seria investigar como ocorre a gestão de capacitação para os envolvidos no setor. Como evidenciado, as atividades que foram apresentadas atendem ao objetivo do setor. Contudo, seria interessante a sensibilização quanto ao potencial das ferramentas discutidas nesse trabalho para a melhor realização das atividades. Uma proposta seria apresentar os métodos e ferramentas da gestão de processos, para desta forma padronizar e melhorar as atividades dos setores.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Luis César G. **Organização, Sistemas e Métodos e as modernas ferramentas de Gestão Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.
- CARREIRA, Dorival. **Organização, Sistemas e Métodos: ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa**. São Paulo: Saraiva. 2009.
- CRUZ, Tadeu. **Manual para Gerenciamento de Processos de Negócio. Metodologia DOMP™. (documentação, organização e melhoria de processos)**. São Paulo: Atlas, 2015.

- FENILI, Renato. **Administração De Recursos Materiais e Patrimoniais Para Concursos**. São Paulo: MÉTODO, 2014.
- FRANCISCHINI, Paulino G.; GURGEL, Floriano do Amaral. **Administração de Materiais e do Patrimônio**. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 2004.
- GRAY, David E. **Pesquisa no Mundo Real**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.
- LAUDON, Kenneth; LAUDON, Jane. **Sistemas de informação gerenciais**. 9 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- MARTINS, Petrônio Garcia; CAMPOS, Paulo Renato. **Administração de materiais e Recursos Patrimoniais**. 2º ed., São Paulo: Saraiva, 2006.
- MERRIAM, S.B. **Qualitative Research: a guide to design and interpretation**. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.
- Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. GesPública. – Guia de Gestão de Processos de Governo. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/gestao-de-processos>. Acesso em: 04/04/2018.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas, Organização & Métodos. Uma abordagem gerencial**. São Paulo: Atlas, 2013
- POZO, Hamilton. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais: Uma abordagem logística**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.