



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA
CENTRO DE ARTES, HUMANIDADES E LETRAS
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA

**NOTA TÉCNICA DO MANUAL DE PROCEDIMENTOS E FLUXOS DO
DEPARTAMENTO DE PESSOAL PARA A GESTÃO MUNICIPAL.**

CACHOEIRA

2018

EDNA ARAUJO DE SOUZA

**NOTA TÉCNICA DO MANUAL DE PROCEDIMENTOS E FLUXOS DO
DEPARTAMENTO DE PESSOAL PARA A GESTÃO MUNICIPAL.**

Nota Técnica, em conjunto com o Manual de Procedimentos e Fluxos do Departamento de Pessoal para a Gestão Municipal, apresentada ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública, no Centro de Artes, Humanidades e Letras, sob a orientação da Prof. Dra. Lys Maria Vinhaes Dantas, como requisito para obtenção do grau de Tecnóloga em Gestão Pública.

CACHOEIRA

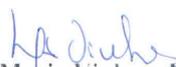
2018

EDNA ARAUJO DE SOUZA

MANUAL DE PROCEDIMENTOS E FLUXOS DO DEPARTAMENTO DE PESSOAL PARA A GESTÃO MUNICIPAL. (Manual e nota técnica)

Trabalho de Conclusão de Curso (consistindo em um Manual e sua Nota Técnica) apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública, Centro de Artes, Humanidades e Letras, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, como requisito para obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão Pública.

Alvorada em 21 de março de 2018.


Lys Maria Vinhaes Dantas
Doutora em Educação pela Universidade Federal da Bahia
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia


Doraliza Auxiliadora Abranches Monteiro
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia


Sielia Barreto Brito
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

Sumário

INTRODUÇÃO	5
OBJETIVO GERAL.....	7
OBJETIVOS ESPECIFICOS	7
PÚBLICO ALVO	8
PROBLEMA DE ESTUDO/ DIAGNÓSTICO.....	8
CONCEITOS E ABORDAGENS TEÓRICAS	8
BREVE DESCRIÇÃO DO MANUAL DE PROCEDIMENTOS E FLUXOS DO DEPARTAMENTO DE PESSOAL.....	11
CONTEÚDO.....	11
FORMATO	12
PLANO DE DIVULGAÇÃO.....	12
ORÇAMENTO	13
PROCESSO LICITATORIO	14
MÉTODO ADOTADO NO DESENVOLVIMENTO DO MANUAL.....	15
REFERÊNCIAS	16

INTRODUÇÃO

O Manual de Procedimentos e Fluxos do Departamento de Pessoal para a Gestão Municipal é um trabalho apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública (CSTGP), no Centro de Artes, Humanidades e Letras, sob a orientação da Prof. Dra. Lys Maria Vinhaes Dantas. Na modalidade Produto, conforme o Regulamento de TCC do CSTGP, o Manual deve ser acompanhado por uma nota técnica.

Um manual nada mais é do que uma orientação de uso de alguma coisa ou processo, apresentando métodos de aperfeiçoamento ou correção. Como diz Oliveira:

Manual é todo e qualquer conjunto de normas, procedimentos, funções, atividades, políticas, objetivos, instruções e orientações que devem ser obedecidos e cumpridos pelos funcionários da empresa, bem como a forma como estas serão executadas, quer seja individualmente ou em conjunto. (OLIVEIRA, 2002, p. 398).

Devido à ausência de materiais publicados relacionados ao Departamento de Pessoal para a Gestão Municipal, tive a ideia de construir um manual de procedimentos e fluxos em prol do aperfeiçoamento do Departamento de Pessoal, para o qual o manual irá demonstrar, através de fluxogramas, o passo-a-passo das principais atividades desenvolvidas, quais são seus objetivos, e orientar como melhor desenvolvê-las.

Como eu já fui servidora pública, sei da dificuldade de ajustar algumas atividades dos departamentos devido à grande rotatividade de funcionários, falta de treinamentos e capacitações, assim como a falta de recursos suficientes para a execução das devidas atividades. Ao deixar de ser uma servidora pública, passei a trabalhar no Departamento de Pessoal de uma contabilidade de empresa privada, na qual percebi a diferença de desenvolvimento e métodos de trabalhos, daí que senti a necessidade de criar um manual para auxiliar os funcionários do Departamento de Pessoal de prefeituras, especialmente de pequenos e médios municípios, normalmente com menos recursos.

Com base em leituras feitas, pude perceber que, atualmente na administração pública municipal, existem quatro tipos de regimes de contratações, que são: *Servidor Efetivo*, *Servidor Comissionado*, *Servidor Temporário* e *Servidor Efetivo em Nomeação em Função Gratificada*. É o Departamento de Pessoal, comum às organizações públicas, privadas e mistas, que tem a responsabilidade de gerir os regimes acima citados, desde a admissão e cadastro à demissão do funcionário (ou concurso até exoneração do servidor público), bem

como por toda manutenção das rotinas diárias do mesmo, que são estabelecidas pela administração, atendendo à fiscalização trabalhista e da justiça do trabalho.

Saliento que são de suma importância as atividades desenvolvidas no Setor de Pessoal, pois o mesmo é responsável pela execução da legislação trabalhista e previdenciária da Instituição, desde o processo admissional do colaborador, pois é de total responsabilidade do Departamento de Pessoal, à confecção da folha de pagamento, controle dos auxílios como licenças, benefícios, proventos e descontos, capacitação e treinamento, como também arquivar e zelar por toda a documentação dos funcionários, dentre outras atividades exigidas pelos órgãos competentes, sejam eles governos ou sindicatos.

A partir do levantamento bibliográfico, percebi que uma das maiores dificuldades dos funcionários (independente do regime de contratação) do Departamento de Pessoal é a orientação do como fazer/realizar atividades, de prazos a serem cumpridos, muito por conta da alta rotatividade de pessoal e da falta de capacitação destes técnicos para o cumprimento de suas funções, uma vez que as rotinas trabalhistas estão sempre sendo atualizadas, e a falta do conhecimento atualizado pode acarretar uma série de eventualidades no desenvolvimento de atividades em outros setores da gestão municipal.

Como todo setor ou departamento, independente da instituição ser privada ou pública, seus funcionários estão sujeitos ao cumprimento de normas e obrigações, o que não é diferente no Departamento de Pessoal, devendo estar sempre em alerta, mesmo em meio ao desenvolvimento intensivo de atividades rotineiras, buscando a eficiência e eficácia para o melhor desempenho do setor.

Os funcionários do Departamento de Pessoal devem aperfeiçoar a rotina, corrigindo os erros ocorridos na geração da folha, por exemplo; se atualizar sobre as mudanças das leis, normas e estatutos, redobrando atenção aos procedimentos e prazos, e adequando aos mesmos da melhor forma possível, a fim de evitar prejuízos posteriores. O não cumprimento de suas obrigações e seus prazos pode trazer para a Instituição notificações com medidas corretivas, permitindo um prazo para correção dos mesmos e, a depender do grau de elevação dos erros, podem sofrer punições maiores como multas, no caso das prefeituras, podendo causar a rejeição de contas do prefeito.

Precisa-se que o funcionário entenda que o Manual de Procedimentos e Fluxos do Departamento de Pessoal tem por objetivo primeiramente facilitar e auxiliar-lhe no desenvolvimento das suas atividades. Por meio dele serão definidas suas obrigações, constituindo conexão com os outros setores da organização, ajustando o seu ambiente de

trabalho e evitando, portanto, a probabilidade de tumultos ou divergências entre os servidores. Através deste entendimento, o servidor terá um olhar positivo para o Manual, podendo contribuir para sua execução e aperfeiçoamento de modo geral, visto que o documento poderá proporcionar ao servidor uma assistência para cumprimentos das rotinas e procedimentos e seus prazos.

Estamos vivendo em um mundo globalizado, onde a tecnologia avança cada vez mais, não sendo diferente nos serviços públicos, pois se busca cada vez mais ferramentas tecnológicas para o desenvolvimento eficiente e eficaz das atividades governamentais.

Mesmo em meios a tantas tecnologias e a grande facilidade de usos da *internet*, podem-se encontrar informações diversas com facilidades, mas nem sempre essas informações serão verdadeiras e com embasamento legal. Portanto, podemos destacar vantagens do uso de manuais de procedimentos e fluxos, uma vez que os mesmos possuem veracidade das informações apresentadas, já que na *internet* encontramos diversas informações sem autorias e certificação da verdade das informações.

O Manual de Procedimentos e Fluxos para Gestão Municipal também fará parte dessa nova era tecnológica. Diante de tais progressos tecnológicos, temos a *internet* como meio de comunicação mais barato e rápido, onde, por meio da sua versão no formato digital, o Manual será disponibilizado de forma mais rápida.

OBJETIVO GERAL

O objetivo principal deste trabalho é contribuir para o ganho de conhecimentos e fluxos do Departamento de Pessoal da Gestão Municipal através da socialização de informações pertinentes à gestão de pessoas, sendo mais uma ferramenta na evolução da construção do conhecimento e da informação, em especial de pequenos e médios municípios, definindo procedimentos e fluxos para suas atividades principais.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Os objetivos específicos deste trabalho são: I) levantar e identificar as atividades principais do Departamento de Pessoal, registrando-os em procedimentos e fluxos em manual e II) contribuir para o conhecimento sobre Departamento de Pessoal da Gestão Municipal para servidores em geral.

PÚBLICO ALVO

O público alvo deste trabalho são servidores do Departamento de Pessoal da Gestão municipal.

PROBLEMA DE ESTUDO/ DIAGNÓSTICO

O principal problema para a gestão do Departamento de Pessoal no âmbito das prefeituras é a ausência de materiais publicados que possam auxiliar os servidores em ações cotidianas de trabalhos desenvolvidas em órgãos municipais. Outro problema é a falta de treinamento e orientações para os servidores do Departamento de Pessoal dos pequenos e médios municípios, o que implica na não execução correta das atividades, bem como no cumprimento de prazos.

CONCEITOS E ABORDAGENS TEÓRICAS

As gestões municipais são determinadas a realizar diversos tipos de atividades diariamente, desde as mais simples às mais complexas existentes dentro de uma instituição pública municipal. Contudo, para que essas atividades sejam executadas com eficiência, devem ter sua organização de trabalho bem resolvida e estruturada.

Organização, Sistemas e Métodos (conhecida pela sigla OSM) podem ser definidos como uma função da administração que é responsável por algumas tecnologias que visam aperfeiçoamento e o desempenho das organizações. Cury define que:

Organização, Sistemas e Métodos (OSM) podem ser definidos como uma das funções da administração responsáveis pela modelagem da empresa, tendo como responsabilidade aplicar melhorias nos setores, acompanhar o processo, contribuir com sugestões, observar e gerar conclusões utilizando de técnicas e material adequado para um bom resultado (CURY 2012, p. 122).

A Organização é definida por Lacombe e Heilborn (2003, p.13) como um grupo de pessoas constituído para, de forma organizada, alcançar um objetivo. Já o Método é a maneira de desempenhar o sistema de forma eficiente. Por fim, os Sistemas, para Oliveira (2002, p.35), são conjunto de partes que formam um todo em prol de um objetivo comum e que efetuam uma função específica.

As Rotinas são os modos distintos de interações de uma determinada instituição e envolvem os procedimentos e métodos. Cruz descreve que:

Rotina era o termo utilizado pelos analistas de O&M para descrever passo a passo como as pessoas interagiam dentro das empresas ou entre elas e os clientes. Genericamente, seria para identificar um conjunto de ações que tinham como principal preocupação o fluxo de papelada dentro das organizações. (CRUZ, 2002, p. 114).

Consistindo rotina um dos termos usados por analistas de OSM, podemos afirmar ainda que ela é fundamental para a concretização das estratégias das organizações, por isso a forma como a rotina deve ser regida e administrada é essencial para o alcance do objetivo das instituições como também para seu melhoramento sucessivo.

Para conquistar seus objetivos e metas, as gestões municipais precisam buscar métodos eficazes para desenvolver suas atividades cotidianas. Como forma de auxílio na melhoria deste processo, as prefeituras podem investir em práticas da OSM, por isso que é relevante o uso da OSM como instrumento do aperfeiçoamento da Gestão municipal, pois tende a alocar novas práticas de administração buscando a eficiência dos setores.

Um manual de procedimentos e rotinas/fluxos é uma das ferramentas utilizadas pela OSM nas organizações, cujo objetivo fundamental é regimentar as instituições, norteando todos seus integrantes, descrevendo todos os Procedimentos e Fluxos de cada atividade desenvolvida orientando como desenvolvê-la de forma mais eficaz. Mendonça (2010) relata que:

Podemos afirmar que como vantagem os manuais constituem em uma importante e constante fonte de informações sobre as práticas da organização. Além de facilitar o processo de efetivação das políticas e instruções de trabalho e das funções administrativas, auxiliando na fixação dos critérios, dos parâmetros e dos padrões, bem como possibilitando a uniformização quanto ao uso da terminologia inerente ao processo administrativo. (MENDONÇA; 2010, P. 68).

Popper (1989) informa que as organizações podem impor alterações no manual de acordo com as mudanças ocorridas em suas rotinas, o que pode ocorrer por meio de revisão, reemissão ou cancelamento. Sempre que existir algum assunto que comprometer o manual, podem ser emitidas revisões trocando-se os capítulos retificados, desde que sejam revisadas antes dos novos assuntos sejam legalmente vigorados. Pode-se também optar pela reemissão, que será uma versão mais nova e aperfeiçoada com as informações atualizadas.

Conforme Araújo (2007), a técnica mais conhecida e mais utilizada no estudo de processos administrativos é a da elaboração de fluxograma, que visa tornar as atividades desenvolvidas mais organizadas e com mais qualidade em busca da realização dos objetivos da organização, neste caso do Departamento de Pessoal. Oliveira (2002, p. 257) define fluxograma como a representação gráfica que representa a sequência de um trabalho de forma

analítica, caracterizando as operações, os responsáveis e/ou unidades organizacionais envolvidas nos processos. Roldan (2010) completa esta definição expondo que:

O fluxograma, também conhecido por flow-chart, carta de fluxo de processo, gráfico de sequência, gráfico de processamento, representa graficamente a sequência de um trabalho ou de um processo de comunicação. Representa com racionalidade, lógica, clareza e síntese rotinas ou procedimentos em que estejam envolvidos documentos, informações recebidas, processadas e emitidas, bem como seus respectivos responsáveis e/ou unidades organizacionais (ROLDAN, 2010, p 42).

Em suma, o uso de fluxograma no Manual promoverá a análise de forma ágil e sintética de cada processo do Departamento de Pessoal, permitindo a ciência de como funciona o processo de cada atividade desenvolvida.

BREVE DESCRIÇÃO DO MANUAL DE PROCEDIMENTOS E FLUXOS DO DEPARTAMENTO DE PESSOAL

CONTEÚDO

O Manual de Procedimentos e Fluxos do Departamento de Pessoal para a Gestão Municipal está dividido em cinco capítulos, dos quais o primeiro, chamado “algumas informações importantes”, aborda os seguintes subtítulos: A Administração Pública, Princípios da Administração pública, Agentes Públicos, Legislações e Fiscalização. Este é um capítulo inicial que traz ao leitor um pouco da abordagem da Administração pública.

O segundo capítulo, cujo título é “A Gestão de Pessoas e o Departamento de Pessoal”, trata de uma introdução sobre A Gestão de pessoas e Departamento de Pessoal, fazendo um panorama do fluxo da Gestão de Pessoas através da representatividade do modelo sistêmico.

O terceiro capítulo, “Procedimentos e rotinas”, fará uma abordagem mais profunda acerca das principais atividades desenvolvidas pelo Departamento de Pessoal e será dividido nos seguintes subtítulos: Registro de Pessoal (Registro de Servidor Efetivo, Registro do Servidor Comissionado, Registro do Servidor Temporário, Nomeação em Função Gratificada); Vantagens (Adicional de Tempo de serviço); e Controle de Promoções, apresentando uma representação gráfica, através de fluxogramas, mostrando o passo a passo de cada atividade acima citada. Também faz algumas pontuações sobre Folha de Pagamento, Desligamento e Prazos do Departamento de Pessoal.

O quarto capítulo, denominado “Treinamento e desenvolvimento”, foi criado como uma maneira de abordar sua importância tanto para a organização quanto para o servidor.

O quinto e último capítulo, “E – social”, introduz uma novidade para os servidores. O ESocial é uma nova ferramenta do Governo Federal, que terá por função unificar os sistemas de transmissão de folha, como também recolhimento de impostos utilizados pelo Departamento de Pessoal e outros setores, com a finalidade de cruzar dados, a fim de combater as irregularidades de informações.

FORMATO

O Manual foi desenvolvido no programa Microsoft Word, configurado em “retrato”, no tamanho A4 (21 mm X 297 mm), compondo no total de trinta e duas páginas. Para a capa foram usadas as cores azul, branco e preto e fonte Geórgia, tamanho 28; para o miolo foi adotado papel branco e letras pretas, fonte Times New Roman, tamanho 14, com a utilização de fluxogramas delineados em preto sobre branco. Para impressão da capa, foi adotado papel Couchê 250 Gr branco e, para as partes internas, foi utilizado o papel sulfite 75gr branco, encadernado com espiral.

Para revisão, normalização e editoração gráfica do Manual, quanto ao formato digital e impresso, será preciso contratar uma Editora, para que a mesma possa revisar a norma culta, verificar e corrigir o conteúdo de acordo com as normas da ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas), e finalizar com a editoração gráfica do Manual.

PLANO DE DIVULGAÇÃO

O objetivo do plano de divulgação é fazer com que o Manual seja um material realmente útil para seu público alvo. A finalidade de uma boa divulgação é que o material divulgado, neste caso o Manual, possa estar na mente de seu público (os servidores do Departamento de Pessoal das prefeituras).

Após a apresentação e aprovação do Manual como conclusão de curso da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia - UFRB, além de ser submetido para publicação no site da UFRB, será apresentado a um Prefeito do Recôncavo Baiano através de um folder explicativo com os orçamentos previstos para impressão do Manual. Uma vez que o prefeito tenha interesse, poderá ser disponibilizado o Manual nos computadores dos servidores do Departamento de Pessoal, também ficará à disposição do prefeito encaminhar a outras prefeituras do Recôncavo Baiano, através do e-mail em formato digital.

Este Manual será submetido para apresentação no Encontro de Prefeitos acontecido anualmente na União dos Municípios da Bahia - UPB e após apresentação será passado uma lista de e-mails, onde todos os prefeitos que tiverem interesse receberão o Manual em seu *e-mail* no formato digital e sem custo. Como também será feita a submissão do Manual para a revista eletrônica da UPB, bem como para divulgação em sua página na *internet*, para que não abranja apenas os municípios do recôncavo baiano, mas a maioria dos municípios da Bahia.

Será feito um levantamento de contatos telefônicos de alguns servidores do Departamento de Pessoal de algumas prefeituras, e através do aplicativo Whatsapp, por meio da minha conta pessoal, este Manual será divulgado digitalmente, como também será disponibilizado em grupos de estudos do Departamento de Pessoal. E, através do Facebook também por meio da minha conta pessoal, o Manual será disponibilizado em grupos de estudos como “Departamento de pessoal em ação” que já existe e possuem milhares de participantes, podendo agregar outros públicos-alvo que não sejam da Bahia.

ORÇAMENTO

Os custos relacionados à produção e impressões serão de responsabilidade das Prefeituras. Os valores estão discriminados a seguir nas Tabelas I e II.

A produção do Manual é composta por algumas especificações técnicas que são: Revisão e normatização, estrutura e arte final e tratamento de ilustrações e figuras. O valor orçado encontra-se na Tabela I.

Tabela I – Estimativa de custo para a produção do Manual, Fevereiro, 2018.

QUANT. DE PAGINAS.	VALOR APROX. POR PAGINA.	VALOR TOTAL DE PRODUÇÃO DO MANUAL
32	R\$ 40,00	R\$ 1.280,00

Fonte: Elaboração própria

Foi feito um orçamento inicial para as prefeituras que tiverem interesse na versão impressa. Inicialmente foi feito uma cotação de preços em 5 (cinco) gráficas, sendo duas na cidade de Cruz das Almas e três em Feira de Santana- BA. Diante das informações coletadas, criou-se uma tabela comparativa dos preços, exibindo os valores unitários, quantidades de exemplares e valores totais por gráfica. A proposta das tabelas é, a priori, mostrar para as prefeituras os custos necessários para produção e impressão do Manual.

Através da Tabela II, notamos algumas diferenças de valores de acordo com as cidades e gráficas. Existem variações de preços de uma gráfica para outra, de acordo com a cotação inicial. Para as impressões do Manual, as gráficas que oferecem menores preços são a Gráfica Global, localizada em Cruz das Almas-Ba, e a La Gráfica, localizada em Feira de Santana-Ba, visto que ambas cobram R\$ 19,20 por unidade (preço cotado em fevereiro de 2018).

Tabela II – Estimativa de gráficas para impressão do Manual, Fevereiro 2018.

Localidade	Gráfica	Unitário	Quantidade	V. total
CRUZ DAS ALMAS	GLOBAL	R\$ 19,20	100	R\$ 1.920,00
	NOVA CIVILIZAÇÃO	R\$ 25,60	100	R\$ 2.560,00
FEIRA DE SANTANA	INPRIME	R\$ 28,80	100	R\$ 2.880,00
	EMGRAF	R\$ 30,4	100	R\$ 3.040,00
	LA GRAFICA	R\$ 19,20	100	R\$ 1.920,00

Fonte: Elaboração própria com base em cotações feitas por telefone e e-mails.

Em suma, para produzir e imprimir 100 (cem) unidades do Manual, a prefeitura terá um custo total aproximado de R\$ 3.200,00 (três mil e duzentos reais) sendo esse valor o somatório da editoração e revisão gráfica mais o a impressão do Manual, ou seja, adquirir o Manual é de suma importância para as prefeituras, porque será mais uma ferramenta de trabalho para os servidores do Departamento de Pessoal com bom custo- benefício.

PROCESSO LICITATORIO

Nas contratações públicas é exigida a realização de processos licitatórios para adquirir bens, serviços e obras. Entretanto, existem exceções, sendo elas: Dispensa de Licitação e Inexigibilidade, porém para esses processos de aquisições devem-se atender alguns requisitos, conforme a Lei 8.666/83.

Segundo o Art. 17, 24 e 25 da Lei 8.666/93, a licitação pode ser dispensada, dispensável ou até mesmo inexigível. Fundamentada pelo Art. 24, incisos I ao XXXIII, a licitação pode ser dispensável: “em razão do pequeno valor; em razão de situações excepcionais; em razão do objeto e em razão da pessoa.” (DI PIETRO, 2016, p. 435). Justen Filho (2000, p. 234) completa dizendo que “a dispensa de licitação verifica-se em situações em que, embora viável competição entre particulares, a licitação afigura-se inconveniente ao interesse público”.

De acordo com o orçamento acima apresentado, as prefeituras que desejarem a versão impressa do Manual, ao efetuarem o processo de contratação da empresa responsável para execução de serviços de produção e impressão, serão dispensadas dos processos licitatórios, já que o valor total do orçamento não ultrapassa o valor de R\$ 8.000,00 (oito mil

reais), conforme exigido pela Lei 8.666/93 no art. 24. As prefeituras precisarão apenas realizar três cotações.

MÉTODO ADOTADO NO DESENVOLVIMENTO DO MANUAL

Em prol de desenvolver um produto final que alcance seus objetivos, este trabalho foi metodologicamente desenvolvido por etapas previstas e desempenhadas, para criar um Manual final aperfeiçoado, contendo qualidades indispensáveis para o uso apropriado.

No primeiro momento, buscamos identificar as principais atividades do Departamento de Pessoal da Gestão Municipal. Logo após, a partir das legislações, das literaturas e de entrevistas com alguns servidores municipais, foram traçados os procedimentos para tais atividades. Tendo os procedimentos, foram traçados os fluxos para cada um deles, que facilitem a rápida visualização do passo-a-passo e das responsabilidades.

Para a criação do Manual, devido à falta de literatura pertinente ao tema no escopo da Gestão Municipal, foi identificada uma servidora sênior com bastante experiência no departamento de pessoal municipal para contribuir como fonte para a confecção dos fluxos, onde a mesma pediu para não ser identificada. Essa servidora foi consultada várias vezes durante o delineamento dos fluxos que, depois de desenhados, foram remetidos a ela para discussão que resultou em ajustes e aprimoramento.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. C. G. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão da qualidade total, reengenharia.** 3.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em 15 de julho de 2017.

_____. **Lei de Licitações e Contratos da Administração Pública nº 8.666/93.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm>. Acesso em: 06 Dez. de

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, Organização & Métodos.** Estudo Integrado das Novas Tecnologias da Informação à Gerência do Conteúdo e do Conhecimento. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2002.

CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística.** São Paulo: Atlas S.A, 2012.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo I.** 29. ed. Rev., atual. e ampl. - Rio de Janeiro: Forense, 2016.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos.** 8ª ed. São Paulo: Dialética, 2000.

LACOMBE. Francisco; HEILBORN. Gilberto. **Administração: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2003.

MENDONÇA, Ricardo Rodrigues Silveira. **Processos Administrativos.** Florianópolis: Departamento de Ciência da Administração/UFSC, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: O&M- uma abordagem gerencial.** 13. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

POPPER, Rudolf. **A elaboração de manuais na empresa.** São Paulo: Pioneira, 1989.

ROLDAN, L. B. **Caderno de Organização, Sistemas e Métodos Dom Alberto.** Santa Cruz do Sul: Faculdade Dom Alberto, 2010.