



Universidade Federal da Integração  
Latino-Americana - UNILA

PROJETO PARA  
MELHORIA DO  
PROCESSO DE  
CRÉDITOS A  
RECUPERAR  
Nº 01/2023

*Pró-reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças – PROPLAN  
Departamento de Planejamento Estratégico – DPE / Escritório de Processos - EP*

---

**PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E FINANÇAS - PROPLAN**

Giuliano Silveira Derroso

**Departamento de Planejamento Estratégico - DPE**

Viviana Beatriz Huespe Aquino Vieira

**Escritório de Processos - EP**

Luiz Carlos Krudycz

**Apoio Técnico**

Alencar da Silva  
Felipe Rot

**Gestor de Processos**

Luiz Carlos Krudycz

## SUMÁRIO

1. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO.....	5
2. JUSTIFICATIVA.....	5
3. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO (PDI).....	5
4. ENVOLVIDOS NA EXECUÇÃO DO PROJETO.....	6
5. AÇÕES PLANEJADAS .....	6
6. PLANO DE AÇÃO.....	7
7. REUNIÕES REALIZADAS.....	8
8. ENTREGAS REALIZADAS.....	8
9. DIFICULDADES NA EXECUÇÃO DO PROJETO .....	10
10. FERRAMENTAS DE APOIO .....	10
11. AÇÕES NÃO REALIZADAS.....	11
12. RECOMENDAÇÕES .....	11
13. IMPACTO.....	12
14. RESULTADOS.....	13

**LISTA DE SIGLAS**

**PROPLAN** – Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças

**PRAE** – Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis

**PROGRAD** – Pró-Reitoria de Graduação

**PRPPG** – Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação

**PROAGI** – Pró-Reitoria de Administração, Gestão e Infraestrutura

**PROGEPE** – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

**DPE** – Departamento de Planejamento Estratégico

**EP** – Escritório de Processos

**PDI** – Plano de Desenvolvimento Institucional

**GRU** – Guia de Recolhimento da União

**UNILA** – Universidade Federal da Integração Latino-Americana

**IN** – Instrução Normativa

## 1. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

<b>Unidade Demandante:</b>	Universidade Federal da Integração Latino-Americana - UNILA
<b>Unidade Responsável:</b>	Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças - PROPLAN
<b>Unidade Executora:</b>	Escritório de Processos – EP/DPE
<b>Nome do Projeto:</b>	Projeto para melhoria do processo de créditos a recuperar
<b>Número:</b>	01/2023
<b>Objetivo:</b>	Este projeto tem como objetivo mapear os processos de trabalho e desenvolver ferramentas, formulários e normativas que orientem e padronizem os procedimentos relacionados ao ressarcimento de créditos de pessoas físicas - PF em favor da UNILA. A iniciativa visa auxiliar os servidores das unidades administrativas e acadêmicas na recuperação de diversos tipos de créditos, contribuindo para uma gestão eficaz e transparente dos recursos públicos.
<b>Período de execução:</b>	10/2023 a 05/2025

## 2. JUSTIFICATIVA

A gestão eficiente dos recursos públicos é uma das premissas fundamentais para a administração pública, com vistas a garantir a sustentabilidade fiscal, a transparência na utilização dos recursos e a continuidade na prestação de serviços essenciais à sociedade. Nesse contexto, a criação de procedimentos estruturados para o recebimento de créditos em favor do órgão público torna-se uma medida necessária e estratégica.

Atualmente, muitos órgãos públicos enfrentam desafios consideráveis no que diz respeito à recuperação de créditos, sejam eles provenientes de convênios, contratos administrativos, danos ao patrimônio, multas, tributos, entre outras fontes de recursos. No âmbito das universidades, isso pode incluir valores a recuperar relacionados à concessão de bolsas de estudo, auxílios financeiros, assistência estudantil, entre outros.

A ausência de procedimentos padronizados e sistematizados para a gestão desses créditos pode gerar perdas financeiras significativas. A adoção dessas práticas não só otimizará a recuperação de valores devidos à UNILA, mas também contribuirá para o aprimoramento da gestão financeira, alinhando-se às melhores práticas de governança pública.

## 3. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO (PDI)

O documento estratégico que orienta as diretrizes da Universidade é o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Esse documento geralmente é elaborado para um período de 5 anos, resultado da colaboração ativa e do trabalho conjunto de diversos atores da comunidade universitária – servidores docentes,

técnico-administrativos, discentes de cursos de graduação e de programas de pós-graduação –, que, ao longo do processo de construção deste documento expressaram suas expectativas e contribuíram para o estabelecimento das ações estratégicas da instituição.

O PDI reafirma a identidade institucional da UNILA, composto por objetivos institucionais que são acompanhados por diretrizes estratégicas, metas e indicadores de desempenho. O documento em vigor (PDI 2025-2029) possui 15 objetivos institucionais agrupados em 5 eixos, sendo: Ensino, Pesquisa e Inovação, Extensão, Gestão e Sustentabilidade e Internacionalização.

A execução desse projeto encontra-se alinhado, direta ou indiretamente, aos objetivos institucionais da Universidade, e tem como foco a melhoria contínua dos processos de trabalho relacionados ao recebimento de créditos a recuperar.

#### 4. ENVOLVIDOS NA EXECUÇÃO DO PROJETO

O projeto foi conduzido pelo Escritório de Processos (EP), uma unidade administrativa vinculada ao Departamento de Planejamento Estratégico (DPE/PROPLAN) que tem como atribuições a integração e o monitoramento de práticas de gestão de processos nas operações diárias das unidades acadêmicas e administrativas, além de promover uma cultura organizacional voltada para a melhoria contínua e o aprimoramento da gestão.

Neste contexto, o EP atuou diretamente na implantação de melhorias nos procedimentos relacionados a recuperação de créditos em favor da UNILA. Para isso, foram mapeados os fluxos e as atividades dos subprocessos, desenvolvidos formulários padronizados e elaboradas planilhas de controle, com o objetivo de otimizar e padronizar as práticas de trabalho na instituição, garantindo maior eficiência e controle nos processos de recuperação de créditos.

Para eficácia do projeto, o EP designou um gestor de processos e estabeleceu equipes de apoio, além de envolver as unidades administrativas diretamente relacionadas ao tema para colaborar no desenvolvimento e aprimoramento dos processos. As unidades participantes foram: Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças (PROPLAN), Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE), Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE), Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PRPPG), Corregedoria, Procuradoria, Pró-Reitoria de Administração, Gestão e Infraestrutura (PROAGI) e Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD).

#### 5. AÇÕES PLANEJADAS

Para a execução do projeto foram planejadas as seguintes ações para atender ao objetivo proposto:

1. **Identificar as necessidades e/ou dificuldades dos servidores** nas macrounidades envolvidas no processo de recuperação de créditos;

2. **Verificar os procedimentos adotados ou por fazer na UNILA** no que tange à recuperação de valores devidos à instituição;
3. **Identificar os subprocessos homologados** relacionados ao projeto, que possam ser integrados ou aprimorados;
4. **Pesquisar normativas internas e externas** pertinentes ao tema para assegurar conformidade do projeto com as regulamentações vigentes;
5. **Estabelecer os subprocessos necessários**, definindo nome e objetivo para cada um, a fim de organizar o fluxo de atividades;
6. **Desenhar novos mapas de processos** ou aprimorar os já existentes, garantindo que todos os fluxos estejam claros e otimizados;
7. **Sugerir novos fluxos de trabalho, atividades, tarefas e responsabilidades**, visando maior eficiência e clareza nas etapas do processo;
8. **Elaborar formulários, requisições e outros modelos de documentos** para subsidiar a instrução processual;
9. **Criar um sistema de registro e monitoramento de valores não pagos**, possibilitando maior transparência e um acompanhamento contínuo e eficaz;
10. **Auxiliar na criação de normativas específicas**, com o intuito de fornecer maior segurança jurídica e operacional para a tomada de decisões e execução das atividades nos setores.
11. **Treinar os servidores** para executar os fluxos e as atividades estabelecidas, conhecer os formulários auxiliares desenvolvidos e aplicar as normas estabelecidas relacionadas aos créditos a recuperar na UNILA.

## 6. PLANO DE AÇÃO

Um plano de ação é um documento que descreve as etapas necessárias para transformar as ações planejadas em resultados tangíveis. Ele funciona como um roteiro que define: o que precisa ser feito, onde, quem é o responsável e quais são as datas de início e conclusão de forma clara e estruturada.

No contexto da recuperação de créditos da UNILA, o plano de ação orientou a execução das atividades, sendo destacadas algumas delas:

- Levantamento dos subprocessos mapeados na Universidade;
- Consulta a manuais, normativas e processos de outros órgãos públicos;
- Realização de pesquisas online para ampliar o conhecimento sobre o tema e identificar boas práticas;
- Reuniões com as áreas envolvidas com o tema;
- Verificação das normativas do Setor de Patrimônio que tratam do ressarcimento de danos, extravio ou desaparecimento de bens da UNILA;
- Elaboração de uma proposta de fluxos e atividades (mapas de subprocessos);
- Desenvolvimento e revisão de formulários para otimizar a instrução processual;

- Disponibilização desses mapas e formulários para consulta pública, promovendo transparência e feedback;
- Definição da responsabilidade da contabilidade na gestão das Guias de Recolhimento da União (GRUs);
- Definição de procedimentos para atualização dos valores quando da emissão das GRUs;
- Elaboração de uma Instrução Normativa da PROPLAN específica sobre créditos a recuperar, visando institucionalizar os novos procedimentos;
- Treinamento para os servidores sobre os novos fluxos de processos e formulários, buscando garantir a sua correta aplicação;
- Elaboração do relatório final do projeto, consolidando os resultados, dificuldades e as melhorias implementadas.

Essas ações, entre outras não descritas neste documento, foram cruciais para organizar e otimizar o processo de recuperação de créditos, promovendo maior eficiência e transparência na gestão financeira da UNILA.

## 7. REUNIÕES REALIZADAS

Ao longo do projeto, foram realizadas aproximadamente 70 reuniões de trabalho tanto de forma interna quanto entre as unidades envolvidas, para o aprimoramento do processo de créditos a recuperar.

Iniciamos com a identificação detalhada dos problemas, seguida por amplas discussões com todas as unidades envolvidas, garantindo a integração entre as áreas administrativas e jurídica. O levantamento de informações cruciais, normativas aplicáveis e controles existentes foi fundamental para a análise e construção de soluções, discutindo e solucionando obstáculos operacionais e normativos.

## 8. ENTREGAS REALIZADAS

A execução deste projeto trouxe inúmeros benefícios tanto para os servidores que atuam em atividades relacionadas ao tema, quanto para a gestão eficaz dos recursos públicos e na promoção da transparência nas ações da instituição. Foram gerados inúmeros documentos, os quais são evidenciados a seguir.

Item	Descrição
<b>Subprocessos mapeados</b>	1-Cobrança simplificada de valores a recuperar 2-Registro de Valores a Recuperar no SIAFI; 3-Cobrança de valores a recuperar via processo administrativo; 4-Cobrança de Valores a Recuperar pela Procuradoria Federal junto a UNILA. 5-Cobrança de valores a recuperar de servidores ativos da UNILA mediante o desconto em folha de pagamento
<b>Normativas</b>	Instrução normativa 01/2025 – PROPLAN que estabelece diretrizes para recuperação de créditos, inscrição no CADIN e registro no SIAFI. Esta normativa não apenas conferiu

	maior segurança jurídica às operações, como também sanou lacunas processuais, padronizando procedimentos e mitigando riscos institucionais.
<b>Formulários para apoio na instrução processual</b>	<p><b>Cobrança Administrativa Simplificada</b>            01-Comunicado inicial para quitação de pendência financeira – cobrança simplificada            02-Relatório Simplificado – Cobrança administrativa com instauração de processo</p> <p><b>Cobrança administrativa com instauração de processo</b>            01-Solicitação ao macrogestor – Cobrança administrativa com instauração de processo            02-Relatório técnico – Cobrança administrativa com instauração de processo            03-Autorização do macrogestor – Cobrança administrativa com instauração de processo            04-Notificação de abertura de processo – Cobrança administrativa com instauração de processo            05-Manifestação ou defesa do notificado – Cobrança administrativa com instauração de processo            06-Relatório após análise da manifestação ou do recurso – Cobrança administrativa com instauração de processo            07-Notificação do resultado da manifestação ou do recurso – Cobrança administrativa com instauração de processo            08-Solicitação para Procuradoria efetuar a inscrição em dívida ativa – Cobrança administrativa com instauração de processo            09-Edital de notificação – Cobrança administrativa com instauração de processo</p> <p><b>Outros documentos</b>            01-Requerimento para parcelamento de débitos            02-Solicitação para consulta simplificada dos registros de créditos a recuperar</p>
<b>Controles</b>	Planilha de controle para monitoramento e consulta de registros financeiros, também vinculada ao SIAFI
<b>Integração</b>	A realização de trabalhos envolvendo diversas unidades administrativas promove uma integração significativa entre elas, resultando em vários benefícios. Essa colaboração não apenas facilita a troca de informações e recursos, mas também potencializa a eficiência nas operações, minimizando retrabalhos e promovendo soluções mais criativas. Além disso, essa sinergia fortalece o projeto, alinhando os objetivos de cada setor e criando um ambiente de trabalho mais coeso. A integração também contribui para o desenvolvimento de habilidades interdisciplinares, enriquecendo o conhecimento dos colaboradores e aumentando a capacidade de inovação da instituição.
<b>Treinamento e Assessoramento</b>	Para a execução dos fluxos e procedimentos estabelecidos no projeto, os servidores foram orientados como proceder para realizar as ações de cobrança por meio de um treinamento.
<b>Transparência</b>	Com a divulgação de mapas, formulários, controles e normativas, promovemos a transparência e facilitamos a compreensão das atividades realizadas pela instituição. Isso não apenas reduz riscos, mas também permite que os usuários e a comunidade tenham acesso aos procedimentos adotados em situações de crédito

Essas entregas asseguram que os processos relacionados à recuperação de créditos sejam mais eficientes, padronizados e transparentes, fortalecendo a governança e a gestão de recursos na UNILA.

## 9. DIFICULDADES NA EXECUÇÃO DO PROJETO

Durante a execução do projeto, foram identificadas algumas dificuldades que impactaram o andamento dos trabalhos. As principais questões enfrentadas incluem:

1. **Dificuldade em conciliar horários com as unidades envolvidas** para realizar o levantamento de informações, identificação de problemas e análise dos fluxos de trabalho, o que atrasou a conclusão dos trabalhos.
2. **Deflagração da greve institucional**, que ocorreu no período de 11/03/2024 a 01/07/2024, interrompendo atividades essenciais e gerando dificuldades na comunicação e execução das ações planejadas.
3. **Ausência de normativas internas específicas** relacionadas ao tema, o que dificultou o andamento dos trabalhos e na tomada de decisão.
4. **Identificação de demandas sem responsabilidades atribuídas** a uma unidade específica, o que gerou incertezas sobre quem deveria executar determinadas ações e atividades no processo.
5. **Ausência de processos previamente mapeados sobre o tema**, o que exigiu maior tempo e esforço na identificação e documentação dos fluxos de trabalho.

Essas dificuldades exigiram mais tempo das equipes envolvidas, levando à necessidade de realizar adaptações e ajustes no planejamento do projeto. No entanto, essas experiências também ofereceram valiosos aprendizados que podem ser aplicados em futuras iniciativas de melhoria dos processos na instituição.

## 10. FERRAMENTAS DE APOIO

FERRAMENTA	FINALIDADE
<b>Brainstorming</b>	Coletar ideias dos interessados promovendo a criatividade e a participação colaborativa.
<b>5W2H</b>	Ferramenta de planejamento que aborda aspectos essenciais para a execução de um projeto ou a resolução de um problema. As letras representam <i>What</i> (O que), <i>Why</i> (Por que), <i>Where</i> (Onde), <i>When</i> (Quando), <i>Who</i> (Quem), <i>How</i> (Como) e <i>How Much</i> (Quanto custa). Fornece um guia abrangente para garantir a clareza e a eficácia na execução de planos e ações.
<b>Portal de Processos da Unila</b>	Site institucional utilizado para armazenar os fluxos de processos da Universidade e demais temas relacionados.
<b>Software Camunda</b>	Programa utilizado para mapeamento de processos na Universidade
<b>Google docs</b>	Drive do google utilizado para elaboração de planilhas e demais arquivos.
<b>Planilhas eletrônicas e editor de texto</b>	Programas utilizados para elaboração de relatórios e planilhas.

<b>MASP</b>	O Método de Análise e Solução de Problemas (MASP) é uma metodologia estruturada e sistemática utilizada para resolver problemas complexos, buscar soluções eficazes, melhorar processos e auxiliar na tomada de decisão.
<b>PDCA</b>	O PDCA é uma metodologia de gerenciamento versátil. Este método consiste em um ciclo iterativo de quatro passos (Plan, Do, Check, e Act, ou em português: Planejar, Fazer, Verificar e Agir), utilizado para o controle e aprimoramento contínuo dos processos.

## 11. AÇÕES NÃO REALIZADAS

No decorrer deste trabalho, enfrentamos alguns desafios que impediram a completa realização ou conclusão de certas ações, conforme detalhamos a seguir:

1. **Patrimônio:** Identificamos uma falta de alinhamento entre duas macrounidades quanto às suas respectivas atribuições, o que gerou incerteza sobre quem seria responsável por determinadas atividades. Para resolver essa questão e garantir a clareza das responsabilidades, a Pró-Reitoria de Administração, Gestão e Infraestrutura (PROAGI) assumiu o encargo de solucionar essa situação.
2. **Implementação contínua dos instrumentos criados:** Devido a atrasos na execução do projeto, e com o intuito de não postergar a implementação das ações de melhoria já desenvolvidas, a etapa de verificação do MASP (Método de Análise e Solução de Problemas) para validação dos resultados será realizada em um momento posterior. Isso permitirá que os novos instrumentos e processos comecem a ser utilizados enquanto se aguarda a validação formal.
3. Os procedimentos que envolvem a cobrança de pessoas jurídicas possuem particularidades que exigem uma abordagem específica. Por essa razão, eles não foram contemplados neste trabalho. Esse tema será incluído em uma futura ação de melhoria.

## 12. RECOMENDAÇÕES

Com o intuito de aprimorar os processos de recuperação de créditos junto à instituição, recomenda-se a adoção de medidas que garantam maior eficiência, transparência e eficácia no cumprimento das obrigações institucionais. As recomendações a seguir são direcionadas às áreas responsáveis pela gestão e recebimento dos créditos pendentes de recuperação na UNILA:

1. **Ajuste dos fluxos e mapas de processos:** É fundamental que os fluxos e mapas elaborados no projeto sejam ajustados de acordo com a realidade de cada macrounidade. Embora os

- mapas forneçam uma visão geral das áreas e atores envolvidos, cabe aos gestores de subprocessos adequá-los às especificidades de suas unidades.
2. **Monitoramento contínuo dos fluxos, com revisões periódicas:** A eficácia dos novos processos depende não apenas da implementação inicial, mas da avaliação sistemática ao longo do tempo.
  3. **Atribuição de responsabilidades:** É fundamental que os gestores designem formalmente unidades ou servidores específicos para a gestão dos créditos a recuperar dentro de suas respectivas macrounidades. Essa medida visa proporcionar clareza nas funções e responsabilidades, garantindo uma execução precisa e eficaz de todo o processo de cobrança.
  4. **Normativas complementares:** Para dar suporte ao processo de cobrança, é crucial elaborar e implementar normativas complementares ou aprimorar aquelas que estão vigentes contemplando novos procedimentos e diretrizes para a recuperação dos valores devidos.
  5. **Capacitações:** A sustentabilidade e o sucesso contínuo do projeto dependem diretamente de um plano permanente de capacitação. Dada a natural rotatividade de servidores e as constantes atualizações normativas, é imprescindível que haja um programa contínuo de treinamento. Isso garantirá que todos os envolvidos possuam o conhecimento e as habilidades necessárias para lidar com os processos de cobrança de forma eficiente e em conformidade com as diretrizes mais recentes.

### 13. IMPACTO

A implementação deste projeto representa um avanço significativo na gestão institucional da UNILA, ao otimizar processos críticos. A iniciativa não apenas resolve desafios imediatos, mas também estabelece procedimentos para um modelo de gestão mais eficiente.

Os resultados esperados terão um impacto significativo na Universidade, destacando-se os seguintes aspectos:

1. **Redução substancial de passivos financeiros:** Com a agilização dos processos e a adoção de mecanismos de cobrança mais eficazes, o projeto possibilitará a recuperação de valores que antes seriam perdas, reduzindo significativamente os passivos financeiros da instituição. Essa melhoria não só fortalece a capacidade da UNILA de reaver recursos, mas também promove uma gestão financeira mais transparente e responsável.
2. **Reinvestimento de recursos:** A gestão eficiente na recuperação dos créditos gera um impacto direto e positivo no orçamento da universidade. Os recursos recuperados poderão ser direcionados para áreas prioritárias, como pesquisa, extensão e infraestrutura, reforçando

a missão institucional da UNILA e permitindo investimentos em setores cruciais para seu desenvolvimento e crescimento.

3. **Processo de cobrança devidamente regulamentado:** A paralisação de processos devido à falta de normativas claras ou fluxos definidos tem sido um desafio institucional. Com a padronização de procedimentos e a definição dos fluxos e responsabilidades, será possível a conclusão dos processos de cobranças paralisados, garantindo maior eficiência administrativa e legalidade nas ações da Universidade. Isso assegura que os processos de cobrança sejam conduzidos de forma consistente, segura e em total conformidade com a legislação vigente.

## 14. RESULTADOS

O projeto demonstrou ser fundamental na otimização dos processos de cobrança de valores devidos à UNILA, seja por servidores, discentes, terceirizados ou cidadãos sem vínculo formal. Além de padronizar e agilizar as etapas, a iniciativa buscou fortalecer a governança da universidade, assegurando transparência e eficiência na gestão de recursos.

A colaboração ativa das áreas envolvidas foi essencial para a execução deste projeto. Com a conclusão das atividades, os benefícios das melhorias implementadas tornaram-se evidentes, servindo como alicerce para futuros avanços nos processos de trabalho. A metodologia MASP foi utilizada para estruturar as ações deste projeto, com foco nas etapas de identificação, análise e implementação de melhorias. A etapa de verificação (controle dos resultados) ainda será realizada como parte de monitoramentos futuros, garantindo a consolidação dos avanços e ajustes necessários.

Dentre as principais entregas do projeto, destacam-se a sistematização e padronização de 5 subprocessos de cobrança, abrangendo desde a cobrança simplificada até a execução via Procuradoria Federal e do desconto em folha de pagamento. Além disso, foram criados 13 modelos de formulários padronizados que auxiliarão na instrução processual.

Outro resultado relevante foi a elaboração de uma Instrução Normativa da PROPLAN, que não apenas conferiu maior segurança jurídica às operações, mas também sanou lacunas processuais contribuindo para a mitigação dos riscos institucionais. O projeto também incluiu o desenvolvimento de um controle para o monitoramento e consulta dos valores não recuperados no sistema SIAFI. Por fim, foi realizado um treinamento para os servidores, garantindo a aplicabilidade dos novos fluxos e controles propostos.

Os resultados alcançados refletem um avanço significativo na gestão administrativa da UNILA, promovendo maior segurança jurídica e operacional aos procedimentos de cobrança. Algumas ações não realizadas nesta fase serão objeto de iniciativas futuras, a serem conduzidas pelo Escritório de Processos,

Gestores de Processos ou pelas macrounidades impactadas. Adicionalmente, foram emitidas recomendações para aprimorar processos e otimizar o uso de recursos públicos.

Além dos benefícios tangíveis, o projeto fortalecerá a cultura organizacional ao demonstrar, na prática, como a inovação em processos pode gerar ganhos institucionais. Maiores informações a respeito do projeto podem ser obtidas no portal de processos da Unila, pelo site: <https://processos.unila.edu.br/projetos-e-melhorias/>