

Natália Talita Araújo Nascimento, Universidade Federal de Rondônia – UNIR

Flávio de São Pedro Filho, Universidade Federal de Rondônia – UNIR

Ítalo de Paula Casemiro, Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ

Angelina Maria de Oliveira Licório, Faculdade de Ciências Administrativas e de Tecnologia – FATEC

## **PARÂMETROS DE QUALIDADE: UM MÉTODO PARA A DESCONSTRUÇÃO DE ROTINAS**

### **RESUMO**

Este trabalho trata dos parâmetros de qualidade e inovação de processos administrativos no setor público. Fundamenta-se nas Teorias da Burocrática e Contingencial, que abordam sobre o equilíbrio entre as normativas governamentais e o ambiente da tarefa aplicável às organizações públicas. O objetivo geral aqui é estudar os parâmetros de qualidade nos subprocessos administrativos; e os objetivos específicos são descrever os subprocessos de Distribuição em uma instituição pública (1), analisar os subprocessos com base nos parâmetros de qualidade (2), oferecer propostas de inovação requerida para os subprocessos estudados (3). A pergunta a ser respondida é: Como os parâmetros de qualidade contribuem para a inovação nos processos administrativos na gestão pública? Aplicou-se o Método de Estudo de Caso, de natureza qualitativa e os procedimentos requeridos. Como resultado constatou-se que os parâmetros de qualidade contribuem significativamente para a inovação dos processos; esta relação ocorre pela conexão do fator qualidade com inovação, conforme identificado no campo conceitual e aferido nas práticas pesquisadas em uma unidade administrativa. Nesse aspecto, a qualidade atua como base para a formulação da inovação, enquanto determina o quesito intrínseco dissociável nas estratégias requeridas. Observou-se que no ambiente pesquisado persistem lacunas nos constructos da qualidade, solução que pode ser alcançada mediante aplicação do modelo de inovação ora apontado. Registra-se ainda que a equipe funcional e o modelo gerencial são fundamentos para a efetividade do método requerido. Este estudo serve aos envolvidos com a qualidade e inovação, ou como protótipo em organismos governamentais que mantenham a similaridade com o tratado nesta tarefa.

## 1 INTRODUÇÃO

As ações pela melhoria da qualidade seguem na contração dos processos administrativos, inobstante um histórico que remonta às manufaturas no período da Revolução Industrial. Sob a perspectiva da Administração, esse marco motivou a adoção de novas formas na operação dos processos produtivos, requerendo a inovação nos modelos gerenciais, mediante a adoção de técnicas na execução e controle, agora com foco na maximização dos insumos. Nesse recorte histórico, a qualidade ingressava como elemento numérico, representando os resultados de produtividade no *workplace* fabril, em face de uma equação envolvendo os inputs, capacidade de transformação e outputs gerenciados.

Após a construção de mecanismos para a mensuração pela melhoria da produção, ingressa nova percepção sobre a qualidade, considerando-a como instrumento para a satisfação do consumidor. Tanto que na abordagem contemporânea da Administração verifica-se que a qualidade passou a envolver diversas práticas, ultrapassando o foco dos clientes, usuários ou consumidores dos bens e/ou serviços produzidos. E a qualidade se reconfigura como medida estratégica organizacional.

A inovação se insere no contexto de qualidade como premissa de autonomia na via de novos resultados, amparada por habilidades empreendedoras de natureza criativa. E a criatividade surge como fundamento lógico da qualidade e inovação, útil na articulação ideal do aperfeiçoamento organizacional no nível operacional, gerencial e institucional.

Este trabalho trata a qualidade como base primária e a inovação como elemento prevalecente para a construção de modelo de melhoria dos processos na Administração Pública. Envolve a inovação nos parâmetros de qualidade na gestão governamental, mediante os conceitos gerados na disciplina de Gestão Pública. Na expectativa dos resultados, tem como objetivo geral estudar os parâmetros de qualidade nos subprocessos administrativos em uma instituição governamental; e para isso indica como objetivos específicos descrever os subprocessos de Distribuição em uma instituição pública (1), analisar os subprocessos com base nos parâmetros de qualidade (2), oferecer propostas de inovação requerida para os subprocessos estudados (3). A questão a ser respondida aqui é: Como os parâmetros de qualidade contribuem para a inovação nos processos administrativos na Gestão Pública?

Dado esses elementos a relevância da pesquisa se dá pelo estudo, análise de rotinas e apresentação de diagnóstico dos elementos da qualidade e inovação de processos na Gestão Pública. Justifica-se ainda por buscar a desmistificação das rotinas, de forma que a rotina não seja considerada um conjunto de atividades meramente repetitivas, mas sim, um instrumento administrativo de produção de conhecimento e constante avaliação. É a partir da mudança de rotinas que se instalam as propostas de inovação. A inovação quebra a rotina, não objetivando extingui-la, mas como em qualquer processo de produção, busca transformá-la.

Desse modo, o trabalho busca fortalecer as práticas e processos organizacionais, identificando a partir de um trabalho metodológico pontos nevrálgicos que necessitam evoluir e adaptar-se à contingência do ambiente interno e externo, enfatizando a necessidade de atrelar as premissas de inovação e qualidade na administração governamental.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O trabalho utilizará como teorias bases as premissas das abordagens Contingencial e Burocrática. Paludo (2013) cita que a dominação burocrática é aquela em que o Direito – as normas legais racionalmente definidas – confere legitimidade e poder à autoridade formalmente constituída. O autor acrescenta que a burocracia como instrumento de dominação utiliza o caráter racional e o conhecimento técnico para assegurar a eficiência de sua atuação. Matias-Pereira (2014) lembra os estudos weberianos, personaliza esse conceito e

o insere na Administração Pública. O autor aponta como aspectos responsáveis pelo emperramento da máquina administrativa a disfunção organizacional, a antidemocracia dos aparelhos dos partidos e dos Estados e, a incapacidade técnica da Administração Pública.

Tomando duas das vertentes indicadas por Matias-Pereira (2014) com base em Weber, este estudo investiga os aspectos da disfunção organizacional e da incapacidade técnica como forma de produzir, a partir do compêndio entre Teoria Burocrática e Contingencial, propostas para inovação dos processos e rotinas administrativas. Dado este eixo de pesquisa, define-se a Teoria Contingencial como a abordagem que defende a impossibilidade de alcance da eficácia organizacional por meio de um modelo de organização rígido e exclusivo. Dias, Cassar e Zavaglia (2013) enfatizam que o modelo contingencial considera a multiplicidade de variantes organizacionais frente à infinita quantidade de combinações situacionais ambientais com que se pode deparar.

Sendo assim, a pesquisa utiliza o compêndio teórico em propósito de identificar relação de equilíbrio entre racionalidade e o dinamismo no cerne da complexidade do modelo da Administração Pública.

## 2.1 Parâmetros de Qualidade e Administração Pública

A ideia de qualidade foi incorporada na Administração Pública como resultado do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado de 1995 onde se utilizou do *feedback* sobre a satisfação das expectativas e necessidades do usuário-cidadão para então avaliar a demanda por melhoria dos processos e serviços, como indica Mendes, Costa e Gurgel (2014). Paludo (2013) em comentário ao estágio atual da Administração Pública, chamado *Public Service Orientation (PSO)*, cita que o PSO agrega princípios ligados à cidadania, superando a concepção do tratamento dos administrados somente como clientes. Percebe-se, desse modo, nova perspectiva que adota o termo cidadão e estabelece a noção de tratamento isonômico e a noção de bem comum.

Ao tratar dos aspectos da qualidade, Chiavenato (2014) a divide a em duas categorias, conceituando-as como: (1) Qualidade Interna: constitui a maneira pela qual uma organização administra a qualidade dos seus processos, produtos e serviços e, (2) Qualidade Externa: percepção que o cliente, consumidor ou usuário tem a respeito do produto ou serviço que compra e utiliza. Aproximando esse conceito à Administração Pública, Paludo (2013) afirma que além de satisfazer o cliente-cidadão, a qualidade visa à redução de custos e à melhoria contínua dos processos.

## 2.2 Rotinas da Administração: Práticas e Processos

Descrevendo as características da burocracia Dias, Cassar e Zavaglia (2013) citam que a organização burocrática é o marco de separação entre propriedade e administração, onde os gestores são selecionados com base em competências e habilidade técnicas, objetivando o detalhamento e previsibilidade do funcionamento dos processos. A definição de processos é descrita por Paludo (2013) como o conjunto de atividades, racionalmente sequenciais e inter-relacionadas, que devem ser executadas para se obter determinado resultado pretendido.

A argumentação contingencial, a qual identifica a dependência entre características ambientais e modelo organizacional, é útil para equilibrar e desmitificar a desvalorização das rotinas e processos administrativos, os quais são, em comuns casos, rotulados como tarefas repetitivas e irrelevantes. Outrora, partindo da visão holística das organizações, verifica-se o significado desses procedimentos na engrenagem operacional, onde exercem funções práticas para a implementação das estratégias e decisões institucionais. O Gespública (2011) reafirma essa proposição ao conceituar a gestão de processos como um mecanismo para identificar,

representar, minimizar riscos e implementar processos de negócios dentro e entre as organizações; e Paludo (2013) cita nove etapas indispensáveis para o entendimento de gestão ou gerenciamento de processos, as quais são: (1) Planejar; (2) Identificar os processos; (3) Criar um mapa preliminar que possibilite a visão sistêmica da organização e dos processos; (4) Mapear os processos; (5) Definir o dono de cada processo; (6) Capacitar e executar; (7) Definir indicadores para os processos; (8) Monitorar o desempenho dos processos e, (9) Analisar o processo para melhorar. Tais etapas serão utilizadas como teoria basilar para a construção das propostas de melhorias nos resultados desta pesquisa.

## 2.3 Inovação na Gestão Pública

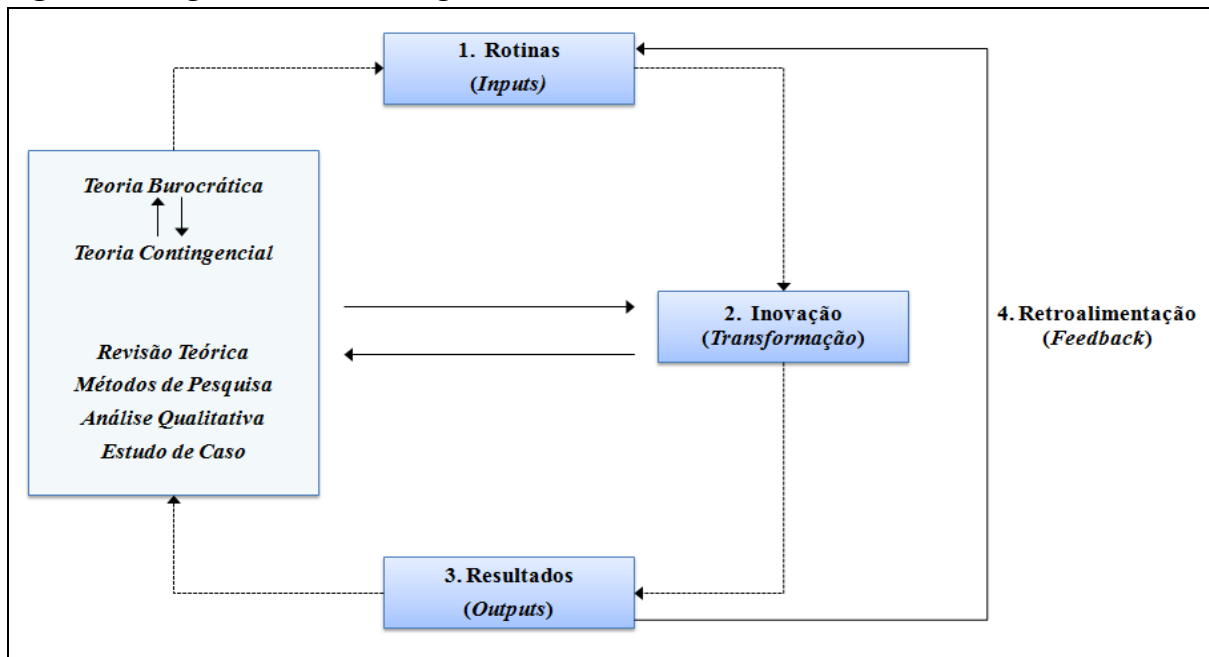
Analisar a inovação na gestão pública requer a compilariedade entre o campo jurídico e administrativo. Moraes (2010), aludi que o Direito Administrativo seja aquele pertencente ao ramo do direito público o qual compreende um conjunto de regras, normas e princípios que visa regular a atividade administrativa do Estado para que este cumpra sua função. Acrescenta ainda que esta função objetiva a garantia dos direitos fundamentais do cidadão e a organização da estrutura estatal.

Mesclando ao conceito jurídico da função pública, apresenta-se o conceito de inovação, onde Marcelo Coutinho, citado por Paludo (2013) afirma que a reforma gerencial de 1995 utiliza a inovação como instrumento a serviço da qualidade. Drucker (apud Monteiro Jr., 2011) cita que a inovação começa com uma ideia, depois estimula e direciona esforços para transformar tal ideia em um produto ou processo. Freitas Filho (2013) complementa que a inovação pressupõe a implementação da ideia e a obtenção de um resultado positivo.

Concentrando as definições pontuais de Moraes (2010), Coutinho (apud Paludo, 2013), Drucker (apud Monteiro Jr., 2011) e Freitas Filho (2013) confirma-se que a elaboração e estudo da inovação em organismos públicos atende, em primeiro direcionamento, ao que se propõe a função jurídica, com ênfase ao atendimento dos princípios da eficiência e celeridade. E adota sob segundo direcionamento ao que prega os conceitos do modelo de administração gerencial ao se apresentar como método instrumental para a obtenção de resultados.

## 3 METODOLOGIA

A pesquisa possui tipologia qualitativa que é entendida como abordagem que procura compreender os fenômenos humanos e sociais de forma naturalística e interpretativa conforme aponta Denzin e Lincoln (apud Takahashi, 2013). Como mencionado utiliza-se da Teoria Burocrática e Teoria da Contingência para criar um compêndio e realizar o Estudo de Caso da pesquisa. Takahashi (2013) ao comentar a definição de Stake sobre Estudo de Caso declara que caso é um sistema, constitui-se em um conjunto delimitado de partes que atua de certo modo padronizado e exerce determinada função. Tomando como base a revisão teórico-empírica do trabalho, representa-se na Figura 1 a diagramação do modelo de metodologia empregado na pesquisa.

**Figura 1:** Diagrama de Metodologia.

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

O funcionamento do Diagrama de Metodologia se fundamenta nas teorias, métodos, natureza e instrumentos de pesquisa para realizar análise qualitativa das rotinas, que serão os insumos para o estudo. Tomando esse composto teórico em confronto com as rotinas identificadas no setor, propõem-se por meio da inovação propostas de melhoria da qualidade para a situação pesquisada, a qual se indica como os resultados principais da pesquisa. Ressalta-se, assim como indicado no Diagrama, que os resultados seguem ao crivo teórico, enquanto em outra vertente atuam como fornecedores de *feedback* para a reanálise das rotinas administrativas. Quanto aos métodos aplicados em pesquisa, no Quadro 1 estão resumidas as técnicas procedimentais adotadas para elaboração desta tarefa.

**Quadro 1:** Técnicas de procedimentos na pesquisa.

| Técnicas              | Descritiva do procedimento                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 Pesquisa Documental | Consiste em toda busca realizada em acervos, documentos, livros e demais mídias; pretende reunir os conceitos que envolvem a pesquisa para subsidiar teoricamente o estudo.                                                                        |
| 2 Pesquisa-Ação       | Pesquisa que busca compreender e intervir na situação objetivando transformá-la. Assim, ao mesmo tempo em que realiza um diagnóstico e análise situacional, a pesquisa-ação propõe mudanças que levam ao aprimoramento das práticas analisadas.    |
| 3 Entrevista          | Técnica de coleta de dados sobre um assunto específico por meio da interação entre pesquisador e pesquisado, onde o investigador visa registrar os que os atores investigados pensam, representam, fazem e argumentam sobre o assunto da pesquisa. |
| 4 Análise Descritiva  | Objetiva relatar características de determinado grupo ou fenômeno, estabelecendo por meio do estudo as relações entre variáveis e fatos investigados.                                                                                              |

**Fonte:** Adaptado de Severino (apud Nascimento, 2014).

Com o suporte das técnicas citadas acima será realizada a análise qualitativa do caso estudado. Para essa tarefa aplicou-se a instrumentalização do Diagrama de Ishikawa que é definido por Reyes e Vicino (2015) como o método que permite estruturar hierarquicamente as causas de determinado problema ou oportunidade de melhoria. Adotando tal metodologia são dispostos a seguir os principais resultados obtidos.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa foi realizada em um órgão público do Estado de Rondônia. O setor selecionado atua no departamento de Contratos e Convênios do Estado, onde se realizam os processos de formalizações, análises, alterações, rescisões e demais tarefas que concernem aos vínculos formais entre secretarias regionais, empresas e demais entidades. Ressalta-se que o local de pesquisa citado engloba atividades jurídicas e administrativas, onde se observa em todo o contexto de análise o atendimento as responsabilidades de cada área envolvida. O processo e, por conseguinte subprocessos da análise se constituem como atividades administrativas, outrora, como mencionado, vinculam-se à esfera jurídica a qual se submete a Administração Pública.

Dentro dessa delimitação, optou-se como Estudo de Caso a análise da qualidade de arquivamento e segurança dos documentos elaborados pelo departamento. Buscou-se com a pesquisa descrever, analisar os procedimentos atuais e a partir das propostas de inovação, sugerir medidas de melhoria, adequação e manutenção da qualidade na gestão de tais processos administrativos.

Foi realizada entrevista com os colaboradores da área estudada, como se indica no Quadro 2. Caracteriza-se a estrutura como um modelo de administração gerencial, baseada e dependente da produtividade, a qual se associa como elemento fundamental da execução do serviço público.

**Quadro 2:** Servidores públicos atuantes no local pesquisado.

| Cargo                                                  | Função                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Quantidade |
|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>1 Procurador-Chefe</b>                              | 1.1 Gestão do setor quanto às atividades administrativas, processos, administração dos diversos recursos: materiais, informacionais e humanos;<br>1.2 Análise dos processos administrativos; Prestação de informações jurídico-administrativas sobre os procedimentos de formalização de vínculo entre Estado e demais entidades e indivíduos; Fiscalização, controle e monitoramento das atividades para contratação com o poder público quanto aos processos burocrático-administrativos em face do atendimento das normas e princípios legais. | 1          |
| <b>2 Procurador</b>                                    | 2.1 Análise dos processos administrativos; Prestação de informações jurídico-administrativas sobre os procedimentos de formalização de vínculo entre Estado e demais entidades e indivíduos; Fiscalização, controle e monitoramento das atividades para contratação com o poder público quanto aos processos burocrático-administrativos em face do atendimento das normas e princípios legais.                                                                                                                                                   | 3          |
| <b>3 Assessor de Controle Interno (Jurídico)</b>       | 3.1 Elaboração dos termos contratuais e convenientes, termos aditivos, ofícios, memorandos e demais documentos contendo informações jurídicas sobre os processos analisados; Realiza função de execução dos processos de acordo com as análises e decisões emitidas pelos procuradores.                                                                                                                                                                                                                                                           | 2          |
| <b>4 Assessor de Controle Interno (Administrativo)</b> | 4.1 Execução das tarefas e rotinas administrativas de registro e controle de processos do setor; Tramitação (entrada e saída via sistema informatizado) dos processos;<br>4.2 Elaboração e acompanhamento de produtividade e demanda dos processos analisados; elaboração de relatórios gerenciais.<br>4.3 Acompanhamento de registro de frequência, solicitação de afastamento e férias dos colaboradores do setor;                                                                                                                              | 1          |
| <b>5 Estagiários</b>                                   | 5.1 Análise prévia dos processos administrativos; Suporte jurídico aos procuradores do setor; elaboração de ofícios, despachos, pareceres e informações jurídicas para solicitação de regularização ou                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |            |

(Jurídico)

instrução dos processos analisados, onde todas as funções exercidas pelos estagiários são acompanhadas e avaliadas pelo procurador responsável.

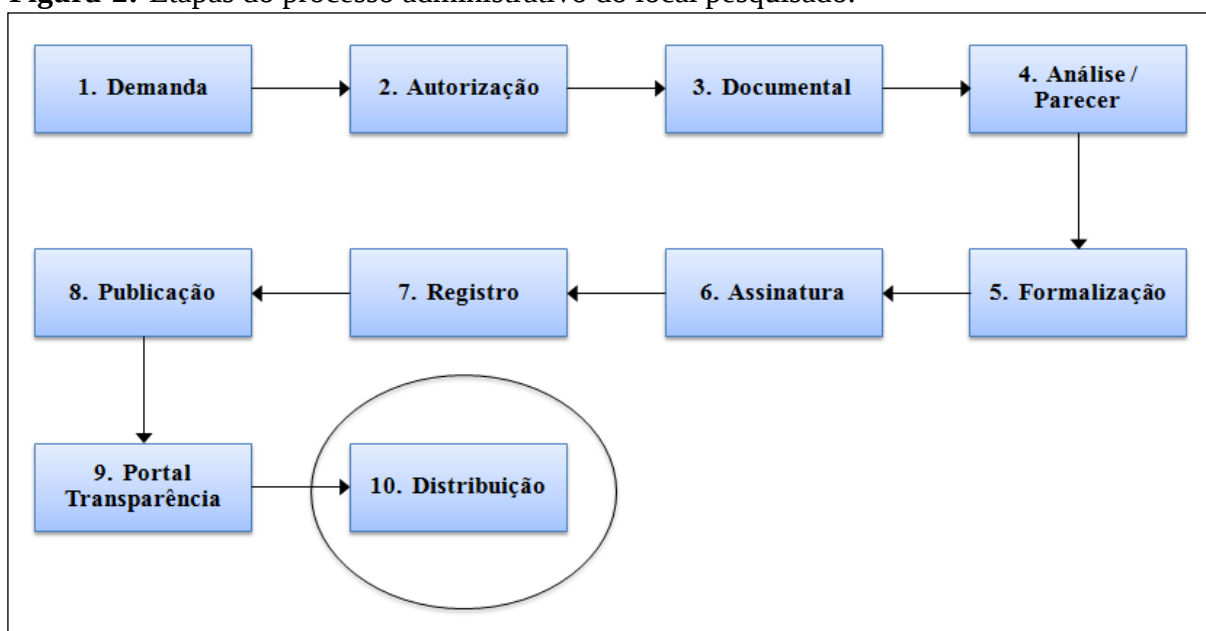
6

Fonte: Elaborado com base na pesquisa.

#### 4.1 Descritiva dos Subprocessos de Distribuição

Neste tópico são descritas as etapas realizadas para arquivamento dos processos administrativos na setorial pesquisada. Para entendimento do objeto pesquisado, torna-se necessário ressaltar que serão apresentados os subprocessos relativos exclusivamente ao processo de distribuição, a fim de atender aos quesitos de delimitação. Na Figura 2 é apresentado o resumo sobre os dez principais processos realizados pelo setor as quais concernem às atividades administrativas e jurídicas. Citam-se as etapas de forma holística, de modo que no interior da demonstração seja possível identificar e, por conseguinte pormenorizar o processo distribuição.

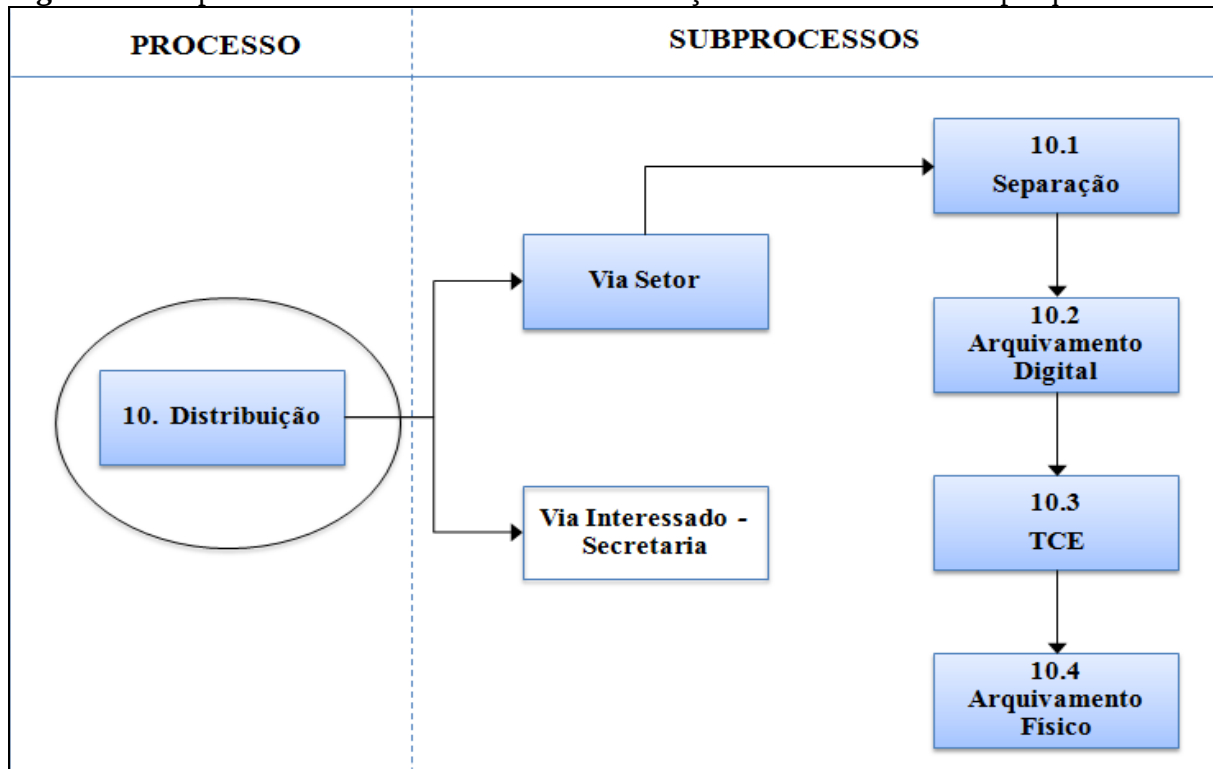
**Figura 2:** Etapas do processo administrativo do local pesquisado.



Fonte: Elaborado pelos autores.

A etapa de distribuição é o último processo e integra as tarefas de arquivamento, manutenção de informações para banco de dados e direcionamento dos documentos elaborados para os agentes interessados.

Na investigação quanto à natureza dos subprocessos, verificou-se que esses são pertencentes à categoria secundária, uma vez que fornecem as condições necessárias para a execução dos processos principais, como corrobora Paludo (2013). Sobre estes se utilizou do processo distribuição para delimitar a análise da pesquisa, onde se obteve como resultados a identificação dos seguintes subprocessos, conforme se aponta na Figura 3.

**Figura 3:** Subprocessos administrativos da Distribuição executados no local pesquisado.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Como demonstrado na diagramação da Figura 3, a distribuição dos documentos emitidos pelo setor possuem dois destinos, onde uma via é destinada a Secretaria a qual gerou a demanda para elaboração do vínculo formal entre demandante e fornecedor. E, para fins de controle interno e arquivo dos documentos emitidos, outra via original permanece no setor, onde segue os subprocessos de separação, arquivamento digital, encaminhamento de cópia ao TCE (Tribunal de Contas do Estado) e por fim o arquivamento físico. Cada etapa que compreende os referidos itens é descrita no Quadro 3.

**Quadro 3:** Descritiva dos subprocessos administrativos.

| Subprocessos                     | Descritiva                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>10.1 Separação</b>            | Compreende a classificação dos processos em tipologias específicas e ordem cronológica. As principais categorias são: contratos, convênios, termos aditivos, termos de cooperação, termos de rescisão e erratas.                                                                                                                                       |
| <b>10.2 Arquivamento Digital</b> | Logo que classificadas por tipo e data de elaboração, os documentos são escaneados e arquivados em pastas específicas de acordo com a respectiva data. O arquivo digital inclui como categorias as classificações por ano e tipo de processo.                                                                                                          |
| <b>10.3 TCE</b>                  | Esse subprocesso envolve a prestação de contas ao Tribunal de Contas do Estado (TCE). Todos os documentos elaborados, tais como contratos, convênios, acordos de cooperação e seus respectivos adendos são xerocopiados e encaminhados formalmente em formato de processo administrativo para compor os controles e documentos de fiscalização do TCE. |
| <b>10.4 Arquivamento Físico</b>  | Uma via original de cada documento é identificada e arquivada em caixas, formando o arquivo físico da referida setorial seguindo o mesmo critério de tipologia e ano de referência aplicado nos casos anteriores.                                                                                                                                      |

Fonte: Elaborado pelos autores.

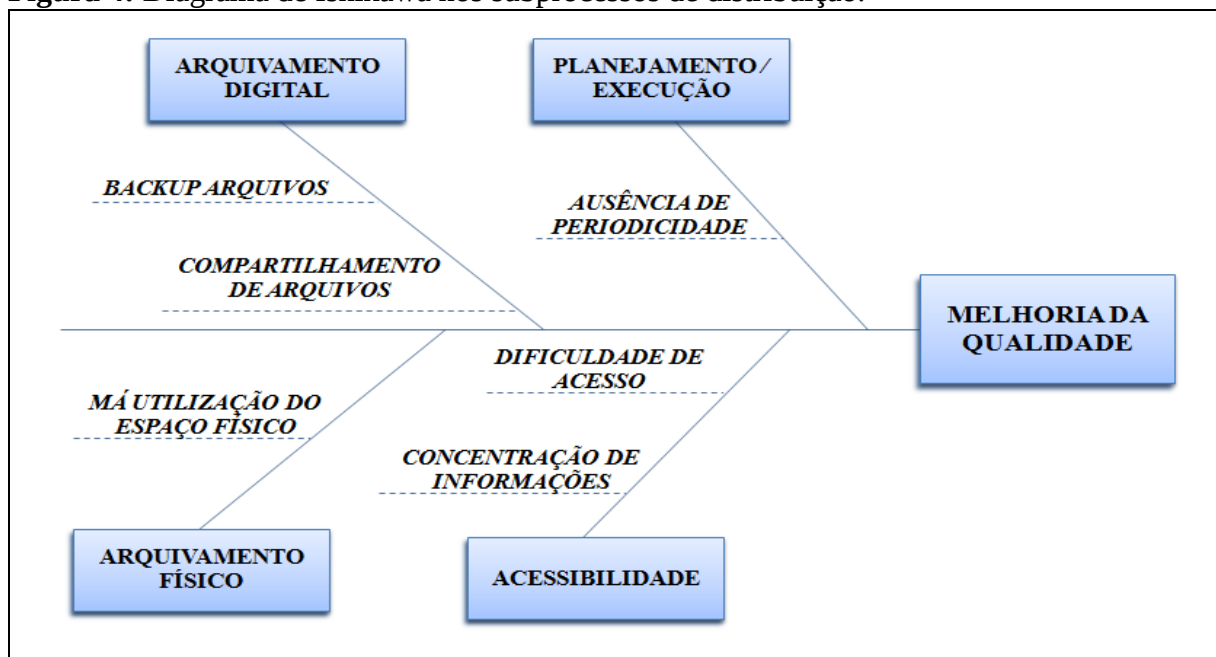
## 4.2 Análise dos Parâmetros de Qualidade dos subprocessos de Distribuição

Logo que identificada a natureza e descritiva de cada subprocesso, sucedeu-se mediante análise o levantamento dos pontos principais que estão relacionados às condições de melhoria e inovação do modelo de gestão dos subprocessos. A análise dos parâmetros de qualidade objetivou levantar informações sob o prisma descritivo ao apontar as variáveis intervenientes no fator qualidade como indicado no item 4.2.1 e ainda sob o direcionamento comparativo, onde foram coletadas informações sobre a satisfação dos usuários internos e externos em relação à execução dos processos, como apresentado no item 4.2.2.

### 4.2.1 Análise descritiva dos Parâmetros de Qualidade

Para esta análise, utilizou-se como instrumento o Diagrama de Ishikawa onde se obteve os aspectos indicados na Figura 4, os quais são detalhados no Quadro 4. Os dados dispostos no Diagrama foram coletados por meio da realização de entrevistas com os colaboradores atuantes no setor. Buscou-se identificar os aspectos de qualidade visualizados pelos servidores públicos, onde são apresentados os seguintes resultados.

**Figura 4:** Diagrama de Ishikawa nos subprocessos de distribuição.



Fonte: Elaborado pelos autores.

**Quadro 4:** Detalhamento do Diagrama de Ishikawa sobre análise dos sub-processos de distribuição.

| Elemento diagramado    | Descritiva do detalhamento                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 Arquivamento Digital | <p>1.1 Backup de arquivos: verificou-se que não são realizadas cópias de segurança dos documentos que são digitalizados e constituem o arquivo digital do departamento;</p> <p>1.2 Compartilhamento de arquivos: O arquivo digital está alocado em único computador e este não possui compartilhamento com outros servidores do setor.</p> |
| 2 Planejamento /       | <p>2.1 Inexistência de cronograma das atividades: fora identificado no quesito de planejamento e execução dos processo a ausência de realização de programação</p>                                                                                                                                                                         |

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Execução</b>              | temporal que objetiva maximizar o uso do tempo, assim como cumprir aos prazos requeridos pelas atividades da setorial. Verificou-se ainda, que esse aspecto não se restringe aos subprocessos de distribuição, mas abrangem outros processos internos do setor.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>3 Arquivamento Físico</b> | 3.1 Má utilização do espaço físico: na realização da entrevista foi possível acesso ao local de pesquisa e assim, registra-se o modelo de layout físico como um fator interveniente no parâmetro de qualidade, o qual necessita de ajustes e melhor organização da disposição de arquivos, processos de uso comuns e outros documentos de uso diário.                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>4 Acessibilidade</b>      | 4.1 Dificuldade de acesso: observou-se com a análise dos processos e subprocessos que a concentração de informações identificada no item 1.2 reflete em restrição de informações que deveriam estar à disposição dos colaboradores do setor para consultas em geral, fator o qual compromete a agilidade de andamento de outros processos.<br>4.2 Concentração de informações: outro fator referente às práticas de arquivamento digital diz respeito à concentração dos arquivos salvos em único computador. Esse fato limita o manuseio dos documentos pelos atores responsáveis e se constitui um agravante para a quebra de segurança na guarda dos documentos. |

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Também foram identificados pontos fortes no desenvolvimento das tarefas cotidianas, estes são enumerados como: (1) motivação e conectividade da equipe de trabalho; (2) capacidades e habilidades do grupo; (3) estrutura que permite autonomia; (4) modelo gerencial baseado na produtividade; (5) dinâmica e complexidade dos processos. Estes são detalhados, conforme Quadro 5.

**Quadro 3:** Detalhamento dos pontos fortes dos subprocessos de Distribuição.

| <b>Pontos Fortes</b>                                     | <b>Detalhamento dos Pontos Forte</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1 Motivação e conectividade da equipe de trabalho</b> | Identificou-se que a equipe de trabalho possui interação e se sente motivada a realização do trabalho. Não foram visualizados conflitos internos gerados pelo confronto entre diferentes funções. O setor possui clima organizacional favorável às mudanças e ideias.                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>2 Capacidades e habilidades do grupo</b>              | A equipe possui capacidades e habilidades multidisciplinares e voltadas para o aprendizado. Não fora identificada a resistência para a realização de funções atípicas ao cargo ocupado, de forma que, caso solicitado de forma eventual, o servidor atuará em outras funções ou tarefas em vista da execução dos processos.                                                                                                                                                                |
| <b>3 Estrutura que permite autonomia</b>                 | O ambiente, além de possuir bom clima organizacional, permite a atuação do servidor com autonomia limitada na realização das suas atribuições. Assim, cada colaborador pode adotar métodos de organização e realização do trabalho de forma individual, permitindo decidir na esfera de suas competências, métodos mais eficientes a sua disciplina de trabalho, desde que atendidas às normas legais e administrativas que norteiam o setor.                                              |
| <b>4 Modelo baseado na produtividade</b>                 | Verificou-se que o modelo gerencial objetiva a produtividade do colaborador. Desse modo e em conjunto com a autonomia é permitida a compensação de horários, ausência para fins particulares e incentivos a formação profissional por meio da flexibilização das jornadas de trabalho. O objetivo é fornecer ambiente propício ao aumento de produtividade na realização das tarefas.                                                                                                      |
| <b>5 Dinâmica e complexidade dos processos</b>           | Embora a pesquisa tenha como objeto o estudo das rotinas, verificou-se nos processos que existe uma dinâmica e complexidade que instiga o aprendizado dos colaboradores, uma vez que cada processo possui objetivo diferenciado e demanda conhecimento e habilidades diversificadas. O ambiente se apresenta como um laboratório de práticas do Direito Administrativo, atendendo ao papel de fornecer aos estagiários e colaboradores a experiência com as situações reais que ocorrem na |

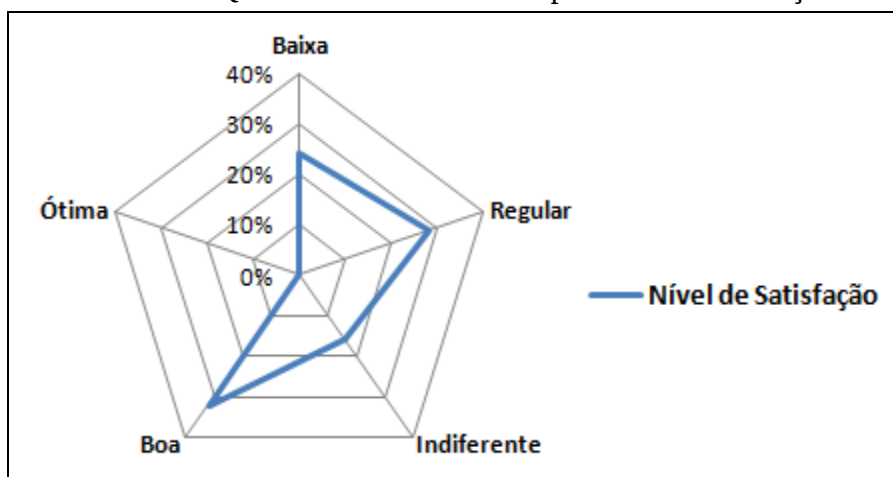
Fonte: Elaborado pelos autores.

Observou-se que tais pontos incisivos estão interligados ao potencial do grupo de trabalho, enfatizando que o fortalecimento dos processos em face da qualidade possui como ponto favorável equipe multidisciplinar com características de uma equipe voltada a melhoria e apta a executar ações de inovação no ambiente de trabalho.

#### 4.2.2 Análise comparativa dos Parâmetros de Qualidade

A análise comparativa buscou analisar os aspectos de Qualidade Interna e Externa, conforme proposto por Chiavenato (2014). Na análise do público interno 25 colaboradores do setor e de áreas inter-relacionadas ao departamento foram consultados, onde se obtiveram os seguintes resultados apontados no Gráfico 1.

**Gráfico 1:** Qualidade Interna dos subprocessos distribuição.

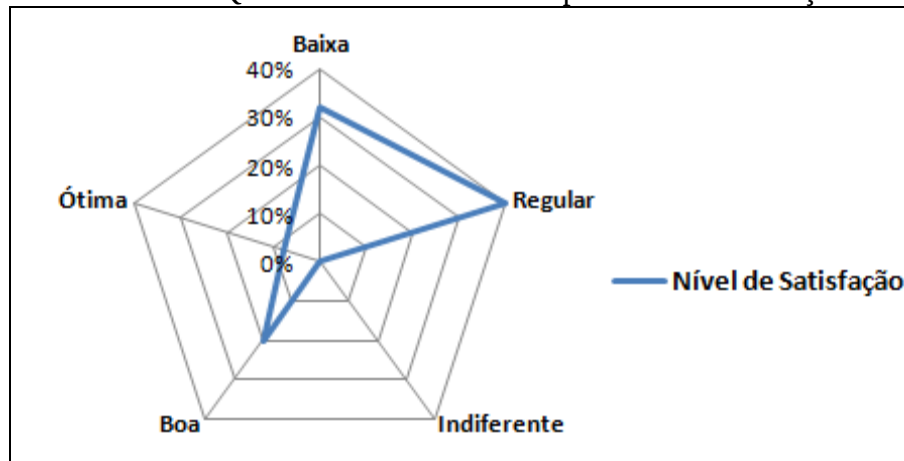


Fonte: Dados da pesquisa.

Com os resultados verificou-se que a maioria dos respondentes (32%) avaliou como Boa a satisfação quanto aos parâmetros de Qualidade Interna empregada pelo setor nas tarefas dos subprocessos de distribuição. Outrora, aponta-se que as categorias de satisfação Baixa e Regular totalizam 52% do total de questionados e ainda, que a categoria Ótima não obteve nenhuma resposta. Na comparação em pares (Boa/Ótima e Baixa/Regular) verifica-se que esse resultado revela a reduzida satisfação dos indivíduos questionados, reafirmando a necessidade de melhorias nos processos analisados. Dos demais questionados, 16% se julgaram indiferentes à questão.

No aspecto de Qualidade Externa, houve a consulta de 25 colaboradores de Secretarias do Estado, entidades, empresas públicas e demais indivíduos indicados como os *stakeholders* exteriores ao setor. O grupo foi selecionado de forma aleatória, sendo consultados durante a visita ao referido departamento, quando estes buscavam informações sobre os processos administrativos e tarefas relacionadas ao objeto da pesquisa, durante o período do estudo *in loco*. Para esse aspecto, o Gráfico 2 ilustra os resultados obtidos.

**Gráfico 2:** Qualidade Externa dos subprocessos distribuição.



Fonte: Dados da pesquisa.

O Gráfico 2 apresenta menor grau de satisfação quando comparado ao Gráfico 1. Dos respondentes 32% classificaram como Baixa, 40% declararam Regular, 20% afirmaram Boa e 8% Ótima a satisfação do fator Qualidade Externa. Na análise de categoria em pares (Boa/Ótima e Baixa/Regular) constatou-se que 72% avaliam a reduzida satisfação e 28% avaliam positivamente a questão.

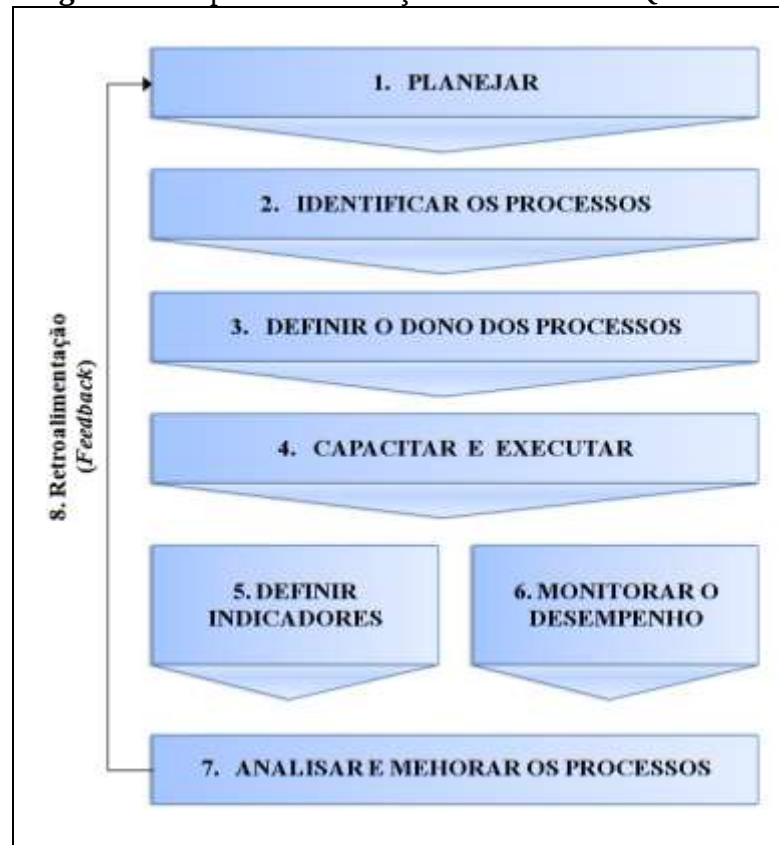
Pela análise faz-se ressalva que o condensado grau de satisfação é mais comumente visualizado pelo público externo do que se verifica nos resultados obtidos com o público interno. Desse modo existe assimetria entre o questionamento aplicado ao público interno e externo, porém essa diferença se resume ao quantitativo de respostas, uma vez que em ambos os casos foi detectado o moderado nível de satisfação quanto ao objeto da pesquisa.

Não houve nenhum respondente que se afirmou indiferente à questão. Esse fato se justifica pela consulta às partes interessadas na qualidade, celeridade e realização do processo. Estes se denominam como agentes que demandam e, portanto ensinam a execução das tarefas do setor.

#### 4.3 Propostas de Inovação aos subprocessos de Distribuição

O modelo de inovação proposto tem fundamento nas nove etapas para entendimento da gestão de processos propostas por Paludo (2013) e se constrói em face do atendimento às demandas e oportunidades de melhorias apontadas na análise do Diagrama de Ishikawa, na realização de entrevistas e observação *in loco*. Como questões precípuas para inovação dos processos instrui-se que não é suficiente modificar subprocessos isoladamente, mas sim visualizar disfunções específicas para analisar as disfunções holísticas que comprometem a qualidade dos processos. Dado esse contexto, a Figura 5 demonstra um novo processo sugerido para incorporar os objetivos do setor pesquisado, de forma que a melhoria dos subprocessos depende em demasia do ajuste nos processos centrais.

**Figura 5:** Proposta de Inovação e Melhoria da Qualidade.



**Fonte:** Elaborado pelos autores.

A execução do método apresentado na Figura 5 objetiva inserir no funcionamento das rotinas instrumentos essenciais da administração. Observou-se nas lacunas para a melhoria que é necessário corporificar as rotinas existentes como partes vinculadas de uma processo maior. Isso posto, apresentou-se um modelo que inicia no planejamento, se propõe analisar e melhorar os processos e retorna como feedback para recompor o que se planejara em princípio. Dado o método sistemático apresentado, o Quadro 6 descreve as estruturas que compõem o fluxo da proposta de Inovação e Melhoria da Qualidade.

**Quadro 6:** Procedimentos técnicos pesquisados.

| Procedimentos técnicos                 | Descritiva dos procedimentos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1 Planejar</b>                      | Sugere-se a realização de projeção de demandas, organização dos processos, delegação e distribuição das atividades, programação temporal e cronograma e todas as tarefas que objetivam delimitar e caracterizar o processo.                                                                                                                                                                                |
| <b>2 Identificar os processos</b>      | Realizar a separação dos processos por tipologia, prazo para finalização, matéria fundamental (exemplo: contrato de serviços; termo aditivo de prazo) e ordem de entrada dos processos na setorial.                                                                                                                                                                                                        |
| <b>3 Definir o dono dos processos*</b> | Nomeação e registro do servidor que está analisando/trabalhando com o processo. Ressalta-se que essa informação deverá ser atualizada diariamente em planilha ou sistema informacional, de modo que seja possível identificar de forma precisa o status e localização dos processos no setor.                                                                                                              |
| <b>4 Capacitar e executar</b>          | Como recomendações observa-se a necessidade de compartilhamento das informações e conhecimentos entre os colaboradores. Sendo assim, deve-se atentar que a divisão de tarefas não corresponde ao isolamento e centralização dos conhecimentos e habilidades, de forma que a capacitação dos colaboradores observe essa necessidade. Sugere-se, portanto, a organização de reuniões de <i>brainstorming</i> |

|                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                           | entre a equipe.                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>5 Definir Indicadores</b>              | Aponta-se como instrumento fundamental para o setor pesquisado. A estipulação de indicadores é recomendada para registrar os objetivos pretendidos e divulgá-los de forma sistêmica aos agentes envolvidos no processo.                                                                                 |
| <b>6 Monitorar o desempenho</b>           | Em conjunto com a definição dos indicadores e, a partir destes, é possível monitorar e mensurar o desempenho da setorial. A utilização de relatórios e o registro cronológico do desempenho obtido servirá para comparação e verificação do equilíbrio, retração ou evolução dos índices de resultados. |
| <b>7 Analisar e melhorar os processos</b> | A análise do desempenho permitirá confrontar as metas desejadas e resultados alcançados, oferecendo, pois, informações para a tomada de decisões de manutenção, aperfeiçoamento ou mudança das estratégias planejadas inicialmente.                                                                     |
| <b>8 Retroalimentação (Feedback)</b>      | Logo que estipulada a decisão pela manutenção, aperfeiçoamento ou mudança da estratégia inicial, essa informação retornará a etapa de planejamento para realimentação do processo.                                                                                                                      |

*\*A terminologia dono dos processos foi utilizada com base em Paludo (2013) em referência a uma das nove etapas para entendimento e gerenciamento de processos apresentadas pelo autor.*

**Fonte:** Elaborado pelos autores com base em Paludo (2013).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização do trabalho e o confronto entre a abordagem teórica e prática foi possível constatar que os parâmetros de qualidade contribuem significativamente para a inovação dos processos administrativos ao fornecerem base para a construção de proposta de inovação.

Em resposta ao problema levantado inicialmente verifica-se que os parâmetros apresentam relação estreita com a inovação da gestão pública e que essa relação se dá pela conexão entre o fator qualidade e inovação que fora identificada no campo conceitual e, por conseguinte, no campo prático da pesquisa. Nesse aspecto, a qualidade atua como alicerce para a formulação da inovação e se determina como quesito intrínseco e dissociável das estratégias organizacionais. Assim, afirma-se que não é exequível distanciar a qualidade do processo, principalmente quando se busca construir modelos sistemáticos para a inovação.

Aplicando esses resultados teóricos no campo funcional, observou-se que o local pesquisado apresenta lacunas no construto qualidade e que estas devem ser sanadas para permitir a aplicação do modelo proposto do quesito 4.3 para inovação e melhoria da qualidade. Como resultados, registra-se ainda que a equipe colaborativa apresenta características favoráveis à implementação das mudanças e que o modelo gerencial com disponibilização de maior autonomia também se torna um ponto forte para a execução do referido método. Destaca-se que a limitação das informações, fragilidades de segurança dos arquivos, centralização de conhecimento, e individualização das tarefas são desafios para o desenvolvimento de ações inovadoras na setorial.

Na análise averigua-se que o modelo é factível ao local de pesquisa e que este produzirá aumento no desempenho geral. O estudo adveio de uma análise específica, de modo a atender a delimitação de pesquisa, todavia, relata-se que os resultados alcançados romperam a delimitação proposta, possibilitando recomendar que o modelo, tal como foi construído, seja aplicado nos demais processos antecessores e relacionados à etapa de distribuição.

O estudo mostrou-se proveitoso e permitiu desmitificar a desvalorização da rotina, haja vista que tomou um processo pontual e diminuto para, a partir deste, criar um modelo de inovação utilizando os recursos disponíveis. Em face dessas considerações, recomenda-se a aplicação do método em novas pesquisas de modo a testá-lo, aprimorá-lo e efetivá-lo nas

instituições públicas.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 5. ed. Barueri: SP, Manole, 2014.

DIAS, Reinaldo; CASSAR, Maurício; ZAVAGLIA, Tércia. **Introdução à administração da competitividade à sustentabilidade**. 3. ed. Campinas: Alínea, 2013.

FREITAS FILHO, Fernando Luiz. **Gestão da Inovação: teoria e prática para implantação**. São Paulo: Atlas, 2013.

GESPÚBLICA. **Guia de Gestão de Processos de Governo**. [s. l.]. Comitê Executivo do Governo Eletrônico, 2011.

Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/Tecnologias/pasta.2010-04-26.0851676103/Guia%20de%20Gestao%20de%20Processos%20de%20Governo.pdf>>.

Acesso em: 12 fev. 2014.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. São Paulo: Atlas, 2014.

MENDES, Arnaldo Paulo; COSTA, Frederico Lustosa da; GURGEL, Claudio Roberto Marques. Mudança e Resistência na Reforma Gerencial: uma análise a partir do conceito de campo. **Encontro de Administração Pública e Governo**. Salvador: Anpad, 2012. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg\\_2012/2012\\_EnAPG396.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg_2012/2012_EnAPG396.pdf)>. Acesso em 10 fev. 2014.

MONTEIRO JÚNIOR, João G. **Criatividade e Inovação**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MORAES, Isaias Fonseca. **Manual de Direito Administrativo**. Curitiba: Juruá, 2010.

NASCIMENTO, Natália Talita Araújo. **Influências da motivação nas práticas do colaborador na área de vendas**. Trabalho de Conclusão de Curso. Porto Velho: UNIR, 2014.

PALUDO, Augustinho. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

REYES, Andrés E. L.; VICINO, Silvana R. **Diagrama de Ishikawa**. ESALQ – USP. Disponível em: < <http://www.esalq.usp.br/qualidade/ishikawa/pag1.htm>.>. Acesso em: 15 fev 2015.

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch. **Pesquisa Qualitativa em Administração: fundamentos, métodos e usos no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2013.