

Caminhos e Descaminhos da Administração Pública no Brasil - Vol. 2

Rudy de Barros Ahrens
(Organizador)



Rudy de Barros Ahrens
(Organizador)

**CAMINHOS E DESCAMINHOS DA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA NO BRASIL 2**

Atena Editora
2017

2017 by Rudy de Barros Ahrens

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Edição de Arte e Capa: Geraldo Alves

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto (UFPEL)

Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho (UnB)

Prof. Dr. Carlos Javier Mosquera Suárez (UDISTRITAL/Bogotá-Colombia)

Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior (UEPG)

Prof. Dr. Gilmei Francisco Fleck (UNIOESTE)

Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza (UEPA)

Prof. Dr. Takeshy Tachizawa (FACCAMP)

Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior (UFAL)

Profª Drª Adriana Regina Redivo (UNEMAT)

Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall'Acqua (UNIR)

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson (UTFPR)

Profª Drª Ivone Goulart Lopes (Istituto Internazionale delle Figlie de Maria Ausiliatric)

Profª Drª Lina Maria Gonçalves (UFT)

Profª Drª Vanessa Bordin Viera (IFAP)

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

C183

Caminhos e descaminhos da administração pública no Brasil 2 /
Organizador Rudy de Barros Ahrens. – Ponta Grossa (PR):
Atena, 2017.

427 p. : 3.440 kbytes – (Administração Pública; v. 2)

Formato: PDF

ISBN 978-85-93243-41-7

DOI 10.22533/at.ed.4172609

Inclui bibliografia.

1. Administração pública - Brasil. I. Ahrens, Rudy de Barros.
II.Série.

CDD-351.81

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de
responsabilidade exclusiva dos seus respectivos autores.

2017

Proibida a reprodução parcial ou total desta obra sem autorização da Atena Editora

www.atenaeditora.com.br

E-mail: contato@atenaeditora.com.br

Apresentação

A Administração Pública no Brasil caracteriza-se pelas circunstâncias de sua atuação, em um contexto mediado pelo poder e pela ação das empresas privadas e das organizações no âmbito da sociedade civil.

Esta mediação vem estimulando, nos últimos anos, os pesquisadores com o intuito da busca por melhorias ao estado, baseando-se na ideologia e crença de que é possível fazer a Gestão Pública acontecer.

O mencionado *ebook* reúne artigos científicos fruto de trabalhos e pesquisas realizadas na área de Administração com ênfase na Gestão Pública. Contando com 50 artigos, este foi dividido em 2 volumes, sendo no Volume 1 as subáreas de a) Finanças, Controladoria e Auditoria Pública; b) Educação Pública; c) Inovação Pública; d) Sustentabilidade Pública e e) Gestão de Pessoas e no Volume 2 com as subáreas de a) Planejamento e Gestão Pública; b) Políticas Públicas; e c) Compras e Licitações Públicas.

Os artigos a seguir foram desenvolvidos com o intuito de apresentar ao leitor experiências, conhecimento e informação, desejo assim uma boa leitura.

Rudy de Barros Ahrens

Sumário

Apresentação.....03

Eixo 1 Planejamento e Gestão Básica

Capítulo I

AVALIAÇÃO DA GESTÃO DA ESTRATÉGIA SAÚDE DA FAMÍLIA: UMA ANÁLISE NA PERSPECTIVA DE GESTORES PÚBLICOS

Dartagnan Ferreira de Macêdo, João Antônio da Rocha Ataíde e Antonio Carlos Silva Costa.....08

Capítulo II

ANÁLISE DE RESULTADOS OBTIDOS NA GESTÃO: POSSIBILIDADES DE INOVAÇÃO EM UMA UNIDADE DE ENSINO

Márcio de Souza Costa, Maria Conceição Melo Silva Luft, Alana Fonseca Oliveira, Maria Verônica Barbosa dos Santos, Rosimere Gomes de Sá e Valdenice Araújo Santos Lima.....23

Capítulo III

CARACTERIZAÇÃO DA LITERATURA SOBRE CONTROLE SOCIAL: UM OLHAR SOBRE AS CONTRIBUIÇÕES CIENTÍFICAS DA ÁREA DE PLANEJAMENTO URBANO E REGIONAL / DEMOGRAFIA

Fernanda Rodrigues da Silva, Airton Cardoso Cançado e Waldecy Rodrigues.....39

Capítulo IV

CONTRIBUIÇÕES DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NA QUALIFICAÇÃO DA GESTÃO DO ENSINO SUPERIOR: O CASO DA UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

Hilda Alberton de Carvalho, Oséias Santos de Oliveira e Isaura Alberton de Lima.....55

Capítulo V

DISCUTINDO O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: O CASO DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR

Cleber Roberto Souza, Leonardo Pinheiro Deboçã e Patricia Rosvadoski da Silva.....71

Capítulo VI

ESCOLA PÚBLICA DE ENSINO EM TEMPO INTEGRAL: ESTUDO DE CASO SOBRE O GRAU DE SINERGIA NO PROCESSO DE GESTÃO

Carlos André Barbosa de Jesus, José Moreira da Silva Neto, Maria Odete da Silva e Osmar Siena.....87

Capítulo VII

ESTRATÉGIAS COMUNICATIVAS EM PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO

Luciano Santos Magalhães e Mariluce Paes de Souza.....104

Capítulo VIII

INDICADORES DE QUALIDADE E A PRODUTIVIDADE EM PROCESSOS ADMINISTRATIVOS

Natália Talita Araújo Nascimento, Marlene Valério dos Santos Arenas, Paulo Adriano da Silva e Ítalo de Paula Casemiro.....122

Capítulo IX

INSTRUMENTOS DE GESTÃO E PUBLICIDADE: ANÁLISE DA DISPONIBILIDADE DE DADOS DE UM HOSPITAL UNIVERSITÁRIO PARA EFETIVO CONTROLE POR PARTE DE SEUS STAKEHOLDERS

Kamila Morandim Maidana e Thaisa Pase Machado.....138

Capítulo X

RELATO TÉCNICO: O IMPACTO DA IMPLANTAÇÃO DO MÓDULO DE FATURAMENTO DE UM ERP NA GESTÃO DE PROCESSOS VINCULADOS COM A HOTELARIA DO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO NO ESTADO DE ALAGOAS

Kleber José dos Santos, Julio Marcel dos Santos e Bruno Moraes Silva.....154

Capítulo XI

AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO APLICADAS NO SETOR PÚBLICO: UM ENSAIO TEÓRICO SOBRE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE COMPETÊNCIAS DE COMPETÊNCIAS

Camila Soléra dos Santos, Marcelo Ribeiro Silva e José Carlos de Jesus Lopes.....167

Eixo 2 Políticas Públicas

Capítulo XII

ANÁLISE DA LEGISLAÇÃO DE CAPACITAÇÃO DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR À LUZ DA POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL

Joyce Frade Machado, Geraldino Carneiro de Araújo, Danielle Bertolino de Macedo Verão e Maira Sônia Camacho.....179

Capítulo XIII

DESENHO DE POLÍTICAS PÚBLICAS NO BRASIL: PERSPECTIVAS PARA UMA CONFIGURAÇÃO MAIS DEMOCRÁTICA

João André Nascimento Ribas.....195

Capítulo XIV

ENTRAVES À INSERÇÃO DO AGRICULTOR FAMILIAR NO PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR (PNAE) POR MEIO DO MERCADO INSTITUCIONAL LOCAL
Jamila El Tugoz, Loreni Teresinha Brandalise e Edison Luiz Leismann.....210

Capítulo XV

INSTRUMENTOS DE POLÍTICAS PÚBLICAS DE PRESERVAÇÃO AMBIENTAL NO MUNICÍPIO DE ARIQUEMES/RO
Rita Cristina Fernandes Marena, Mariluce Paes de Souza, Janilene Vasconcelos de Melo e Theophilo Alves de Souza Filho.....226

Capítulo XVI

O COMBATE A CRIMINALIDADE EM DOURADOS/MS ATRAVÉS DA COOPERAÇÃO ENTRE A SECRETARIA MUNICIPAL DE SERVIÇOS URBANOS E A POLÍCIA MILITAR
Fernando Cezar Lisik Galvão e Eduardo Garcia da Costa Marques.....244

Capítulo XVII

O ESTADO E A CONSTRUÇÃO DA CIDADANIA
Cleide Vasconcelos Dantas, Dayana Alves Ferreira, Cláudio Zancan e Thiago Maia Macedo Nogueira.....260

Capítulo XVIII

POLÍTICAS PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR: ANÁLISE QUANTITATIVA DA UFGD NO CENÁRIO BRASILEIRO DO PERÍODO DE 2005 A 2015
Sandra Fernandes, Fernando Cezar Lisik Galvão, Danielle Krummenacher de Medeiros Lachi e Paulo Sergio Vasconcelos.....276

Capítulo XIX

POLÍTICAS PÚBLICAS E PROGRAMAS DE ACESSO À EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL: UM ESTUDO SOBRE O FINANCIAMENTO ESTUDANTIL (FIES)
Donizetti Calheiros Marques Barbosa Neto, Diego da Guia Santos, Luciana Peixoto Santa Rita, Maria Beatriz Oliveira da Silva e Andrew Beheregarai Finger.....292

Capítulo XX

PRODUÇÃO CIENTÍFICA BRASILEIRA EM ANÁLISE DE REDES SOCIAIS (ARS) NO PERÍODO 2004 - 2014: UM LEVANTAMENTO DO CAMPO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
Donizetti Calheiros Marques Barbosa Neto, Diego da Guia Santos, Claudio Zancan e Maria Cristina Simões Barbosa.....307

Capítulo XXI

REGULAÇÃO EM SAÚDE: CONSIDERAÇÕES INICIAIS SOBRE A INTERFERÊNCIA DO PODER JUDICIÁRIO NA GARANTIA DO DIREITO DE ACESSO AOS SERVIÇOS
Carla Werle e Thaisa Pase Machado.....322

Capítulo XXII

A FUNÇÃO SOCIAL E EDUCATIVA DO CRAS NOSSA SENHORA DAS GRAÇAS E DO CREAS SOB O ÍNDICE DE JOVENS INFRATORES ENTRE OS PERÍODOS DE 2015 A 2016 NO MUNICÍPIO DE ITAJAÍ-SC

Aline Perussolo, Micheline Ramos de Oliveira e Marco Antonio Harms Dias.....336

Eixo 3 Compras e Licitações Públicas

Capítulo XXIII

COMPRAS PÚBLICAS ELETRÔNICAS COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO: ESTUDO DE CASO NA INFRAERO

Andréa Cecília Soares Rosset, Diego da Guia Santos, Dartagnan Ferreira de Macêdo e Andrew Beheregarai Finger.....350

Capítulo XXIV

COMPRAS PÚBLICAS INTELIGENTES: UMA PROPOSTA PARA A MELHORIA DA GESTÃO DAS COMPRAS GOVERNAMENTAIS

Antônio Carlos Paim Terra e Eliseu Vieira Machado Jr.369

Capítulo XXV

DESEMPENHO DO SISTEMA DE REGISTRO DE PREÇOS NAS LICITAÇÕES PRATICADAS PELO PODER EXECUTIVO DO DISTRITO FEDERAL

Alan Carlos Cavalcante da Silva, Eliane Moreira Sá de Souza, Alethéia Ferreira da Cruz e Simone Portella Teixeira de Mello.....385

Capítulo XXVI

PLANEJAMENTO DO PROCESSO DE LICITAÇÃO NA MODALIDADE PREGÃO: UM ENSAIO TEÓRICO

Anahí Delgado, Camila Soléra dos Santos, Pedro Henrique Sant'anna Rissato e José Carlos de Jesus Lopes402

Sobre o organizador.....413

Sobre os autores.....414

CAPÍTULO VIII

INDICADORES DE QUALIDADE E A PRODUTIVIDADE EM PROCESSOS ADMINISTRATIVOS

**Natália Talita Araújo Nascimento
Marlene Valério dos Santos Arenas
Paulo Adriano da Silva
Ítalo de Paula Casemiro**

INDICADORES DE QUALIDADE E A PRODUTIVIDADE EM PROCESSOS ADMINISTRATIVOS

Natália Talita Araújo Nascimento

Universidade Federal de Rondônia
Porto Velho – RO

Marlene Valério dos Santos Arenas

Universidade Federal de Rondônia
Porto Velho – RO

Paulo Adriano da Silva

Procuradoria Geral do Estado
Porto Velho – RO

Ítalo de Paula Casemiro

Universidade Federal do Rio de Janeiro
Rio de Janeiro - RJ

RESUMO: O presente trabalho científico ingressa na pesquisa sobre os parâmetros de qualidade com foco para a construção de indicadores para instituições públicas. Buscou-se como objetivo geral analisar os indicadores de qualidade em contraste com a produtividade em processos administrativos. E, como objetivos específicos: descrever o processo das tarefas administrativas (1); analisar os aspectos de qualidade e produtividade utilizados em confronto com a fundamentação teórico-empírico (2) e, apresentar propostas de inovação para a construção de indicadores de qualidade em face do aumento de produtividade (3). Na investigação pretende-se responder: Qual a contribuição da construção de indicadores de qualidade para a melhoria da produtividade em processos administrativos? A pesquisa foi em uma setorial da Procuradoria do Estado de Rondônia e possui natureza aplicada sob abordagem quali-quantitativa com a utilização da pesquisa-ação para a elaboração do diagnóstico e propostas de melhoria. Como resultados foi possível averiguar que: a eficiência, qualidade e produtividade podem depender de fatores não-burocráticos (1); existe maior desafio na identificação do diagnóstico de problemas nas organizações públicas do que na elaboração de propostas para inovação (2) e, é necessária a quebra de paradigmas que rotulam as instituições públicas como estruturas rígidas e imodificáveis (3). Como resultado obtido identificou-se que a percepção de que as deficiências organizacionais podem surgir de rotinas e procedimentos básicos que refletem acentuadamente na atividade-fim do organismo público, percebendo que o primeiro passo é simplesmente cumprir as tarefas básicas com uso do melhor método, pois somente fortalecendo a base é possível construir estruturas mais eficientes e produtivas.

PALAVRAS-CHAVE: Análise. Indicadores de Desempenho. Processos. Produtividade.

1. INTRODUÇÃO

As primeiras ações voltadas à melhoria da qualidade surgiram com a contração da manufatura na época da Revolução Industrial. Nesse recorte

histórico, a qualidade ingressava como mero elemento numérico, pois representava os resultados de produtividade no workplace fabril mediante uma equação calculada sobre os inputs, capacidade de transformação e outputs (PROENÇA, 2014).

Em abordagem contemporânea da Administração verifica-se que a qualidade passou a envolver diversas práticas, ultrapassando o mero atendimento aos usuários e consumidores de bens e serviços. A qualidade deixa de ser instrumento peculiar e passa a ser medida de estratégia, incorporando-se a todos os processos organizacionais (CÔRREA; CÔRREA, 2013). George e Jones (2011) conceituam que a qualidade se refere a bens e serviços seguros, fidedignos e psicologicamente satisfatórios, capazes de cumprir com sucesso a função para a qual foram projetados.

No Brasil, remonta o ano de 1990 a criação do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP) que deu origem ao Subcomitê da Administração Pública, projeto embrionário para os Programas de Qualidade no Serviço Público (FERREIRA, 2009). Já com a Reforma do Estado em 1995, foi criado o Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública (PQPAP) direcionado à elaboração de ferramentas para modernização do aparelho estatal. Quatro anos depois, o Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão inovou ao implantar, de acordo com as experiências anteriores, os Padrões de Atendimento ao Cidadão e o atendimento integrado por meio dos Serviços de Atendimento ao Cidadão (SACs).

Em cenário mais recente o Governo Federal lançou por meio do Decreto nº 5378 de 23 de fevereiro de 2005 o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), o qual afirma que “[...] a estratégia para a implantação de um modelo referencial de gestão pública é desenvolver ações de apoio técnico [...] a fim de mobilizar, preparar e motivar para a atuação em prol da inovação e melhoria da gestão” (BRASIL, 2015). O Programa GESPÚBLICA está direcionado aos órgãos e entidades da Administração Federal, todavia, suas bases estratégicas apresentam metodologias que podem nortear programas de qualidade e produtividade no serviço público a níveis estadual e municipal.

A evolução de programas e ferramentas que objetivam a melhoria da qualidade no serviço público acompanham as mudanças previamente ocorridas no âmbito das organizações privadas. Sobre esse fato, Schwartzmann (1987 *apud* RUTKOWSKI, 1998) já abordava o pré-conceito afirmando que a ausência de pressões advindas do mercado competitivo era o motivo que levava o setor público a ser menos eficiente que o setor privado; também identificava a utilidade do protesto público como mecanismo alternativo para exercer o papel da pressão externa visando obter resultados semelhantes quanto à eficiência de instituições públicas e privadas.

A assimetria de desempenho entre o setor privado e público já veio sendo discutida e aperfeiçoada com o desenvolvimento dos mecanismos de qualidade e eficiência implantados no serviço governamental. Um grande marco da necessidade de melhoria na performance dos serviços prestados ao cidadão foi a inserção do princípio da eficiência na Administração Pública por meio da Emenda

Constitucional nº 19 de 04 de julho de 1998 (BRASIL, 1998). Em discussão a essa modificação na Constituição Federal, Meirelles (2003, p. 94) aduz que “[...] o princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional [...] exigindo resultados positivos e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros”.

Utilizando como fundamentos a demanda por eficiência, a evolução dos fatores de qualidade na prestação do serviço público, bem como os desafios para a implantação de sistemas que alcancem tais propósitos, esse trabalho ingressa na pesquisa sobre os parâmetros de qualidade com foco para a construção de indicadores objetivos e ainda sim, flexíveis à dinâmica moderna das instituições públicas. Sob esse aspecto, a problemática da pesquisa visou responder: Qual a contribuição da construção de indicadores de qualidade para a melhoria da produtividade em processos administrativos?

Buscou-se como objetivo geral analisar os indicadores de qualidade em uma organização pública em contraste com a produtividade em processos administrativos. E, como objetivos específicos: descrever o processo das tarefas administrativas do local de pesquisa (1); analisar os aspectos de qualidade e produtividade utilizados em confronto com a fundamentação teórico-empírica do estudo (2) e, apresentar propostas de inovação para a construção de indicadores de qualidade em face do aumento de produtividade na análise de processos administrativos.

A atividade selecionada como objeto de pesquisa foi a análise dos processos jurídico-administrativos. Buscou-se analisar uma atividade específica para, a partir desse estudo, construir método sistemático que possa estipular metas, avaliar a execução e mensurar o desempenho de forma objetiva, considerando ainda que esta atividade envolva características dinâmicas. Ressalta-se que o foco da pesquisa visa o equilíbrio entre rigor e flexibilidade dos processos, de modo que seja produzido um modelo não limitado ao caráter subjetivo nem a mero instrumento numérico.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para a fundamentação base do estudo foram utilizadas as concepções da teoria burocrática, os conceitos sobre produtividade, a concepção de qualidade e a evolução jurídico-normativa decorrente da inserção do princípio da eficiência como fundamento constitucional da Administração Pública.

Paludo (2013, p. 55) 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.

Em referência a qualidade Paludo (2013, p. 202) afirma que “[...] além de satisfazer o cliente cidadão, a qualidade [...] visa a redução de custos e a melhoria

contínua dos processos”, por conseguinte ao tratar sobre processos o autor cita que estes correspondem ao conjunto de “atividades, racionalmente sequenciais e inter-relacionadas, que devem ser executadas para se obter determinado resultado pretendido” (PALUDO, 2013, p. 341).

Weber (*apud* MATIAS-PEREIRA, 2014) insere esse conceito na Administração Pública apontando os seguintes aspectos como responsáveis pelo emperramento da máquina administrativa: (1) disfunção organizacional; (2) antidemocracia dos aparelhos dos partidos e dos Estados e, (3) incapacidade técnica da Administração Pública. Esta pesquisa toma duas das vertentes apontadas por Weber com foco para a análise da disfunção organizacional e da incapacidade técnica da Administração Pública quanto aos processos das setoriais estudadas.

Oriundo da área industrial, o conceito de produtividade possui histórico iniciado com a Revolução Industrial. A substituição da manufatura por linhas de produção, trouxeram o aperfeiçoamento das técnicas fabris e por consequência, impulsionam a demanda por novas estruturas na gestão. Santos (1996, p. 524) já discutia os problemas relacionados a noção de produtividade, onde apresentou diversas conceituações que abrangem desde o segmento fabril até as tarefas mais subjetivas da gestão. O referido autor cita que o “[...] conceito de produtividade tem valor real com uma medida aplicável a fins específicos, a qual pode habilitar-nos a um melhor conhecimento das causas de várias situações e auxiliar-nos a corrigi-las e/ou, a melhorá-las.”.

Vidal (1997, *apud* ROTH, 2011, p. 49) definiu a organização do trabalho como o sustentáculo para o funcionamento da produtividade, anteriormente limitada ao workplace fabril e as organizações privadas. O autor cita que “[...] a organização do trabalho determina a atividade das pessoas e cuida de vários aspectos interdependentes na repartição de tarefas, no tempo, no espaço e nos sistemas de comunicação, cooperação e interligação entre atividades, ações e operações.”.

Roth (2011, p. 48) ao tratar sobre os sistemas de produção os define como “[...] processos organizados que transformam insumos em produtos de maior valor, devendo se apresentarem dentro de padrões de qualidade e preço e terem procura efetiva”. Nesse aspecto, os padrões de qualidade passam a ser difundidos para a esfera pública e o “preço” desconstrói sua definição puramente financeira para transformar-se em um conceito de valor agregado.

3. METODOLOGIA

A pesquisa é de natureza aplicada com abordagem quali-quantitativa, uma vez que os indicadores de qualidade e produtividade que constituem a mensuração quantitativa serão construídos e apresentados como resultados. Para o diagnóstico foi utilizada a pesquisa-ação desenvolvida em conjunto com os colaboradores que atuam na setorial analisada. Severino (2007) a define como a 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 estudadas. As técnicas para a coleta de dados consistiram na realização de entrevistas e observação do local de pesquisa. Dado o reduzido número de servidores, foi possível compreender de modo mais específico as rotinas e processos no local de estudo.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A Lei Complementar nº 620 de 20 de junho de 2011 dispõe sobre a Lei Orgânica da Procuradoria Geral do Estado de Rondônia (PGE/RO), instituindo-a como órgão de direção superior, de natureza instrumental, executiva e permanente, dotada de autonomia funcional e administrativa à qual possui como atribuições principais a representação judicial e consultoria jurídica (RONDÔNIA, 2011). Como estrutura interna a PGE/RO possui 13 procuradorias na cidade de Porto Velho, 6 regionais que assessoram às atividades no interior de Rondônia e 1 procuradoria que atua como Representação Judicial em Brasília-DF. Cada procuradoria está subordinada hierarquicamente à PGE/RO e atua como setores de descentralização das atribuições do órgão.

A pesquisa foi realizada em uma unidade vinculada à Procuradoria Geral do Estado de Rondônia (PGE/RO). A unidade pesquisada atua na área jurídico-administrativa e possui como atividade principal a elaboração de documentos contratuais, convênios, termos de cooperação e parceria, bem como as diversas formas de vínculo jurídico que o Estado celebra com pessoas físicas ou jurídicas visando adquirir bens ou serviços.

A setorial investigada é um órgão de impacto efetivo nas políticas públicas do Estado, haja vista que este é responsável pela formalização da relação oferta-demanda que abrange desde a satisfação de serviços básicos até a realização de projetos para investimentos em diversos campos sociais. Como competências essenciais do local da pesquisa, tem-se: (1) elaborar, vistar, registrar e publicar em Diário Oficial do Estado - DOE todos os termos em que o Estado for parte interessada ou vinculada; (2) encaminhar ao Tribunal de Contas do Estado - TCE cópia dos atos praticados quanto aos termos que envolverem o Estado como parte e, (3) emitir pareceres, informações ou despachos em matérias que lhe são afetas (RONDÔNIA, 2011).

Para o estudo foi selecionada a tarefa nomeada análise de processos jurídico-administrativos, que compreende a leitura, interpretação e emissão de decisão acerca da solicitação emitida pelo interessado no processo, qual seja a secretaria que representa o Estado em sua necessidade. Aqui, nomeia-se interessado a entidade ou indivíduo que objetiva vincular-se formalmente ao Estado de Rondônia como fornecedor de bens e serviços para o atendimento de uma ou mais demandas. A tarefa de análise de processos jurídico-administrativos objetiva, além de afirmar legalidade e autorizar a formação de vínculo jurídico, solicitar documentação, advertir e instruir aos interessados quanto às providências para a

regularização dos processos, caso estes apresentem inconformidades. Utilizar-se-á a atividade análise para a pesquisa sem para tanto inserir-se no questionamento jurídico, haja vista que as decisões jurídicas emitidas pela referida setorial são amparadas pela autonomia funcional e administrativa dos agentes públicos que exercem essas atribuições, como cita a Lei Complementar nº 620 de 20 de junho de 2011 (RONDÔNIA, 2011).

A relevância da pesquisa se deu pela modificação na estrutura funcional da setorial investigada. Isto porque, no ano de 2014 a referida unidade foi incorporada à outra setorial como forma estratégica para aumentar a celeridade no atendimento das demandas relacionadas aos negócios jurídicos celebrados entre Estado e demais interessados. Para fins de compreensão da natureza deste estudo, nomeia-se a Procuradoria objeto deste trabalho como PJ01 e a setorial que foi unificada a esta unidade PJ02.

Cabe ressaltar que esta segunda setorial (PJ02) possuía histórico de demasiada morosidade na análise dos processos, justificada principalmente pela complexidade das matérias jurídico processuais. Em contrapartida, a setorial aqui analisada (PJ01) apresentava cenário positivo quanto aos fatores de produtividade, apresentando por outro lado deficiências quanto aos controles internos e organização de informações gerenciais.

As atribuições da PJ02 destinam-se: (1) a emissão de pareceres, informações e opiniões jurídico-administrativa de interesse da Administração Pública em geral e em caso da ocorrência de necessidade legal de intervenção da Procuradoria do Estado; (2) propor súmulas ao Centro de Estudos que é a Procuradoria responsável pela realização do aprimoramento profissional e cultural dos Procuradores e demais servidores e, (3) elaborar minutas de informações a serem prestadas ao Poder Judiciário em mandado de segurança contra o Governador do Estado.

A nova equipe é constituída por 4 procuradores do Estado, 1 procurador-chefe, 2 assessores jurídicos, 2 assessores jurídico-administrativos, 1 assessor administrativo e 5 estagiários da área jurídica.

Atualmente as duas procuradorias atuam em conjunto, onde foram agregadas as demandas e estruturas administrativas de cada divisão. Com essa mudança, os processos tornaram-se responsabilidade de todos, inexistindo a divisão entre PJ01 e PJ02. Os procuradores passaram a responder pelas atribuições das duas setoriais que agora encontram-se sob supervisão única de um Diretor de Área.

Com base no cenário de pesquisa apresentado, encontra-se a necessidade do estudo em face da construção de indicadores de qualidade e mensuração da produtividade na Procuradoria aqui analisada, a qual aglomerou novas funcionalidades e demandas, seja em termos quantitativos como qualitativos. Isto porque, com a inclusão da PJ02 ao departamento responsável pelos contratos e convênios do Estado a quantidade de processos aumentou cerca de 50%, conforme dados fornecidos pelos colaboradores da área.

Ademais, a complexidade não se limita ao acréscimo no quantitativo de

processos, como também na heterogeneidade das matérias jurídicas tratadas; na exigência de novas competências e conhecimentos aos procuradores que atuavam em áreas específicas; nas limitações de organização administrativa decorrentes da ausência de um sistema de gerenciamento de processos e produtividade; bem como na prestação do serviço de atendimento que integram as consultas e informações sobre status dos processos presentes nas setoriais que foram agrupadas.

Inclui-se na gama de competências já mencionadas, o atendimento prestado pela setorial unificada (PJ01 e PJ02) como um dos aspectos de grande relevância para a avaliação pública do serviço prestado pelo órgão estadual, uma vez que a relação entre cidadãos, secretarias e a setorial mantém vínculos oriundos de necessidades sociais e realização de serviços para a coletividade. Nesse contexto, dá-se ênfase a função da estrutura investigada como um órgão executor de políticas e serviços públicos imprescindíveis e urgentes, atuando tanto no oferecimento de serviços básicos quanto nas ações de fomento.

As lacunas que comprometem a qualidade e produtividade no cenário estudado foram identificadas por meio de pesquisa *in loco* e realização de entrevistas com os colaboradores da área. Para esta etapa foram entrevistados os servidores que atuam diretamente na área administrativa possibilitando obter a descritiva sobre o funcionamento das tarefas, bem como as dificuldades relatadas na execução das funções de rotina. Assim, por meio das informações concedidas por dois assessores jurídico-administrativos e um assessor administrativo foi possível apontar os seguintes aspectos, como se indica no Quadro 1.

Quadro 1 – Diagnóstico de necessidade da pesquisa

Elemento	Resultado
1 Uso de indicadores	Observou-se a ausência de quaisquer indicadores para estipular metas ou acompanhar a quantidade de processos analisados pelo setor.
2 Organização dos processos	A separação dos processos é realizada por ordem de entrada no setor, outrora não são visualizados controles rígidos para a classificação de prioridades, de forma que processos recentes podem ser analisados, enquanto processos antigos continuam pendentes.
3 Prazos de execução	Estipula-se o prazo médio de 15 dias corridos para a realização das análises, todavia a ausência de acompanhamento acarreta comumente no extrapolamento dos prazos.
4 Responsável pelo processo	Verificou-se que os servidores responsáveis pelas análises encaminham ou retiram os processos do setor sem a comunicação aos servidores de suporte administrativo, os quais são responsáveis pelo controle dos processos.

5 Controle

O controle de análise é realizado por uma planilha básica constando data de entrada, informações relevantes e data de saída dos processos. Ressalta-se que esse documento não é compartilhado e somente um dos servidores possui acesso para consulta e modificação.

Fonte: Elaborado com base na pesquisa.

Como apresentado no Quadro 1, verifica-se que a ausência de padronização e determinação de objetivos e tarefas de controle são fatores que contribuem para as disfunções apontadas. O planejamento dos processos e o entendimento de cada etapa no resultado final são deficiências que geram desorganização. Nesse cenário, a pesquisa analisou as limitações do processo, diagnosticando falhas e oportunidades que podem ser trabalhadas para obtenção de resultados superiores. Buscou-se, portanto, observar como a análise de processos jurídico-administrativos adota ou pode adotar instrumentos de qualidade para a construção de indicadores mensuráveis e flexíveis, tendo em vista o aumento de produtividade do setor pesquisado.

Os dados para análise e proposta de inovação foram obtidos com a consulta aos servidores do setor. Nesta fase houve a colaboração dos assessores jurídicos-administrativos (2), assessor administrativo (1), assessores jurídicos (2) e estagiários (5). A captação das informações se deu por meio de reuniões de Grupo Focal, totalizando 5 reuniões. Nas duas primeiras reuniões houve a consulta aos assessores jurídico-administrativos e administrativo, onde foi descrito o funcionamento do processo (Figura 1) e as lacunas e desafios para a execução, conforme apontado no diagnóstico da situação (Quadro 1). A terceira e quarta reunião envolveram, além dos colaboradores que participaram dos encontros iniciais, os assessores jurídicos que relataram as percepções particulares sobre o uso dos instrumentos de controle e processos administrativos. E por fim, a reunião final integrou todos os colaboradores constituintes do Grupo Focal desta pesquisa.

Sobre as experiências e descritivas na realização dessas reuniões percebeu-se que o assessor administrativo possui maior envolvimento e usabilidade das ferramentas de gerenciamento de processos, uma vez que foram em grande parte por ele construídas e coordenadas. Denota-se majoritário conhecimento sobre as funções e rotinas desse colaborador, de forma que sua ausência possui impacto prejudicial nas demais atividades do setor, principalmente quanto ao atendimento prestado aos interessados em geral (secretarias, empresas, autoridades e outros).

Fato semelhante ocorre com os assessores jurídicos e jurídico-administrativos. No entanto, em face da existência de dois colaboradores para o desenvolvimento dessa função é possível realizar a substituição em caso de ausências, minimizando o impacto negativo na execução dos processos, haja vista a afinidade na distribuição e comunicação do trabalho.

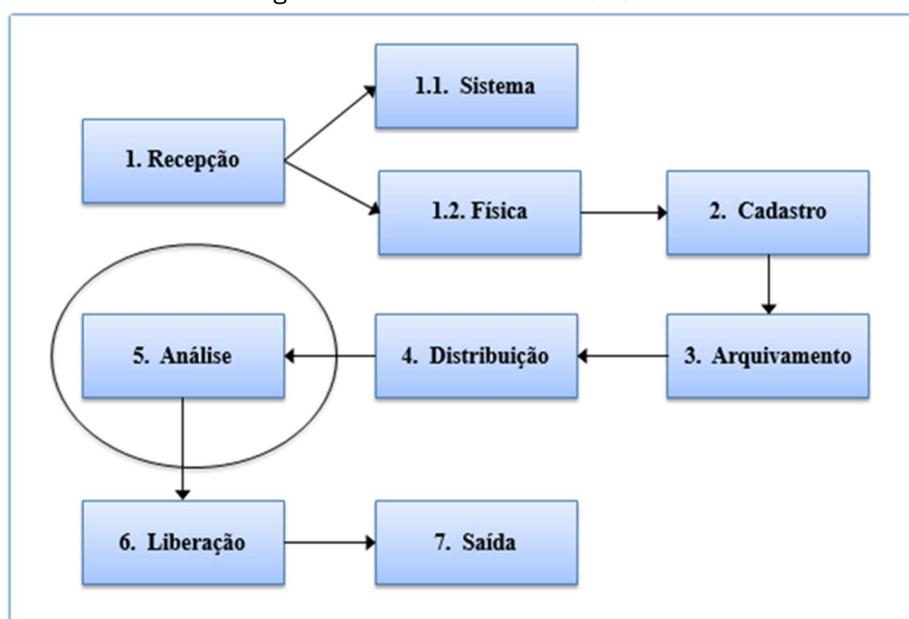
Assim, aponta-se como fragilidade a centralização da função administrativa, colaborada pelo desconhecimento das atividades, rotinas e procedimentos pelos demais colaboradores. Ressalta-se que o desconhecimento citado se refere às atividades específicas (elaboração de relatórios, gerenciamento de quantidade,

tempo, matérias e outras informações sobre os processos) e não a totalidade das tarefas desenvolvidas.

4.1 Análise de Processos Administrativos

Para a construção dos mecanismos de controle e produtividade do setor, buscou-se informações sobre o funcionamento da atividade de análise em estágio atual. Sobre esse aspecto obteve-se como resultados o fluxo das tarefas ilustrado na Figura 1 e descrito no Quadro 2.

Figura 1 – Processos administrativos



Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 2 – Descritiva dos processos administrativos

Processo	Descrição
1 Recepção	1.1 Recebimento dos processos via sistema informatizado utilizado para a tramitação e registro de entradas e saídas de processos de todas as secretarias do Estado; 1.2 Recebimento dos processos fisicamente pelo setor; a confirmação do recebimento via sistema só é realizada mediante o recebimento físico do processo.
2 Cadastro	2.1 Separação dos processos por matérias e cadastro em planilha de controle de entradas e saídas. A classificação do cadastro é realizada por tipo de processo (contrato, convênio, termo aditivo, ofício, termo de parceria e cooperação, entre outros) e data de entrada na setorial.

3 Arquivamento	3.1 O processo é organizado em armários-arquivo de acordo com a matéria a que se destina.
4 Distribuição	4.1 De acordo com a data de entrada e o tempo de permanência dos processos na setorial é realizada a distribuição. Consiste na divisão dos processos aos procuradores, assessores e estagiários responsáveis pela atividade de análise.
5 Análise	5.1 Leitura, interpretação e manifestação acerca da matéria de interesse do processo. Etapa subjetiva que envolve conhecimento da matéria, pesquisa sobre o tema e análise da viabilidade de realização ou não da demanda solicitada pelo interessado do processo. É de responsabilidade dos procuradores, todavia a análise prévia é realizada geralmente por estagiários ou assessores que representam a equipe de suporte jurídico do setor.
6 Liberação	6.1 Após a análise o processo passa por uma etapa de conferência e direcionamento. Em caso de manifestação positiva para a celebração do termo entre Estado e interessado, o processo é destinado aos assessores jurídicos para a elaboração do instrumento em que o Estado é partícipe. Caso seja negado o pedido, os autos processuais poderão ser encaminhados ao Procurador Geral do Estado (em caso de emissão de pareceres ou informações) para aprovação e posterior destinação à secretaria interessada, ou ainda, caso trate de matéria simplificada o processo retorna diretamente à secretaria de origem para correções e ajustes conforme recomendações exaradas pelo procurador da área.
7 Saída	7.1 Registro da saída do processo na planilha de controle interno; escaneamento dos documentos emitidos pelos procuradores (despachos, pareceres, informações e outros) para posterior controle de produtividade e encaminhamento ao Tribunal de Contas do Estado; tramitação do processo via sistema indicando a que local será direcionado e quais documentos foram anexados e entrega do processo no setor de Protocolo Geral para que proceda com a distribuição física ao destino selecionado.

Fonte: Elaborado com base na pesquisa.

Na pesquisa adota-se como objeto principal a atividade análise de processos administrativos. Isto porque, conforme diagnóstico do problema, averiguou-se que esta é a etapa que possui maior morosidade na produtividade do setor. Com a descrição das atividades e análise das articulações que cada etapa possui no processo, constata-se que os sistemas administrativos são frágeis e incapazes de fornecer suporte para o aumento do desempenho. A tarefa análise emprega critério insuficiente para a seleção de prioridades, uma vez que em procedimentos gerais a seleção do processo a ser analisado ocorre basicamente pelo cálculo temporal e, para as exceções são analisados os documentos mais cobrados pelos interessados. Desse modo, evidenciou-se uma lacuna gerencial decorrente da insuficiência de critérios de prioridades, a qual permite que aquele que “grita mais alto” seja atendido de forma mais célere.

Aponta-se que a ferramenta de controle em planilha Microsoft Excel utilizada

para o acompanhamento do volume e tramitação de processos (controle de entradas, saídas e gerenciamento do tempo em que o processo permanece na setorial) é suficiente para atender a demanda interna, outrora, a fidedignidade dos dados é um dos pontos fracos visualizados, sendo de exclusividade do assessor administrativo a função de atualizar as informações nela dispostas. Na maioria dos casos, os demais colaboradores não comunicam os processos os quais são responsáveis ou mesmo aqueles que já foram por eles liberados, contribuindo, desse modo, para a desatualização dos dados inseridos na planilha. Na Tabela 1 abaixo é resumida a produtividade referente ao primeiro semestre do ano de 2015.

Tabela 1 – Produtividade 1º semestre 2015

Referência	Entradas	Saídas	Diferença	Prazo Médio	Prazo Vencido
Janeiro	212	181	31	17 dias	65
Fevereiro	172	198	-28	16 dias	63
Março	217	221	-4	23 dias	80
Abril	187	168	19	15 dias	60
Maio	218	199	19	11 dias	55
Junho	240	255	-15	15 dias	95
TOTAL	1246	1222	24	16 dias	418

Fonte: Elaborado com base na pesquisa.

A coluna Referência apresenta o mês correspondente aos dados registrados. A coluna Entradas diz respeito ao número de processos recebidos pela setorial unificada no mês de referência, enquanto a coluna Saídas expressa o número de processos liberados pelo setor para mesmo período. A Diferença diz respeito a comparação entre o volume de entradas e saídas no respectivo mês. O Prazo Médio indicado na Tabela 1 é calculado por meio da soma do tempo de permanência dos processos dividido pelo número de saídas do mês, ou seja, exprime a média de dias corridos em que os processos permaneceram na setorial antes da etapa de liberação.

Já a coluna Prazo Vencido traduz a quantidade de processos que permaneceram no setor com prazo superior a 15 dias corridos, isto é, os processos que não foram liberados no tempo máximo de permanência estipulado como meta do setor. Quanto aos resultados obtidos verificou-se que em média 34,21% dos processos permanecem com prazo vencido na setorial. Outro fato é que existem meses em que o volume de saídas é superior ao número de entrada de processos (coluna Diferenças), isso ocorre em face do estoque de processos acumulado de meses anteriores. Em relação a esse fator, constatou-se que o estoque interno de processos aguardando análise perfaz média de 85 processos por mês. Destaca-se esse como o ponto nevrálgico do sistema de produtividade no setor. Tanto numericamente quanto descritivamente apresentado pelos colaboradores consultados, afirma-se total discrepância entre demanda e atendimento. Assim, a setorial trabalha com estoque representativamente superior ao volume que é capaz

de atender, aumentando as cobranças e gerando sobrecarga aos servidores.

4.2 Propostas de Inovação

É preocupante, porém otimista que as fragilidades identificadas nos sistemas de controle estejam atreladas às atividades básicas de administração: planejamento, organização, execução e controle. A solução deve partir de mudanças na cultura do setor, onde se constatou abertura e disposição dos colaboradores para a construção de indicadores de desempenho, sistemas de controle e melhoria dos elementos qualidade e produtividade do trabalho.

A equipe possui capacidade técnica para atender a demanda, outrora, o volume de processos e as deficiências no gerenciamento e controle administrativo são fatores que dificultam a criação de estratégias para aumento da produtividade. Para essa fragilidade indica-se como sugestão de melhoria a distribuição de tarefas de controle, de modo que cada colaborador seja responsável por registrar os processos que estão sob sua responsabilidade, repassando posteriormente tais dados ao assessor administrativo para cadastro na planilha de controle interno. O compartilhamento da planilha de controle é outro fator importante para a confiabilidade das informações registradas.

Recomenda-se a separação dos processos por matérias jurídicas específicas e nomeação dos “líderes de processos”, ou seja, criação de um gerente para cada conjunto de matérias simétricas. Embora seja de entendimento que os procuradores estão aptos a se pronunciar sobre todos os tipos de matérias de competência da Procuradoria, é sugerida a especialização e agrupamento de matérias afins em face da celeridade, domínio e aumento da produtividade.

Registra-se também a necessidade de realização de “filtro” que determine de forma mais plausível os critérios de prioridade adotados. Para isso, sugere-se que um assessor jurídico ou jurídico-administrativo atue na fase de recepção do processo, buscando agrupar os processos em matérias semelhantes e ainda, atestar a urgência e prioridade das solicitações.

Quanto aos aspectos de controle gerencial, é necessária a elaboração de relatórios diários e mensais com dados confiáveis. A partir desses dados é possível determinar estratégias para a semana, mês, semestre, bem como comparar a evolução e resultados das mudanças no setor. O prazo de 15 dias para permanência do processo no setor é suficiente, onde se ressalta a importância do controle interno para o cumprimento dessa meta, reafirmando assim, a importância dos relatórios gerenciais.

Em recomendações gerais, averiguou-se que novas regras sobre controle e difusão de informações sobre o trabalho precisam ser implantadas no setor, assim como a disciplina em seguir tais diretrizes diariamente. O ambiente é propício às mudanças, outrora, as atividades ainda se encontram individualizadas. A realização de reuniões mensais para discutir os resultados alcançados e propor melhorias é outra sugestão que visa o compartilhamento e reconhecimento da equipe. O

ambiente dinâmico e clima organizacional são os pontos fortes do setor, bem como a interatividade e comprometimento da equipe. Como citado por Côrrea e Côrrea (2013) a qualidade foi incorporada aos processos organizacionais e tornou-se medida de estratégia. Paludo (2013) também acrescentou que a qualidade visa a melhoria contínua dos processos. Assim, as mudanças acima indicadas serão aperfeiçoadas e adaptadas a novas demandas, bem como servirão como instrumento basilar para a melhoria da eficiência. Portanto, inovar nesta pesquisa significa refazer os processos e técnicas e aplicar os princípios básicos da Administração nas tarefas cotidianas. Trabalho aparentemente simples, porém, quando não executado eficientemente torna-se gerador de disfunções e baixa produtividade, enfatizando que o “dever de casa” deve ser feito para possibilitar a evolução do modelo gerencial de uma instituição.

5. CONCLUSÕES

Com a pesquisa foi possível atender aos objetivos propostos inicialmente e responder a problemática do estudo. A construção de indicadores de qualidade produz impacto efetivo no aumento de produtividade dos processos administrativos. A implantação de ações voltadas para a melhoria da qualidade nos sistemas de controle interno e distribuição de tarefas são estratégias que permitirão o gerenciamento das demandas.

Interessante destacar que o estudo mostrou resultados significativos e motivadores a outras investigações sobre melhoria da qualidade e produtividade em instituições públicas. Isto porque, conforme afirmou Schwartzmann (1987 *apud* RUTKOWSKI, 1998), existe o pré-conceito da diminuta eficiência das organizações públicas em comparação às instituições privadas. Outrora, identificar que a eficiência, qualidade e produtividade podem depender de fatores não-burocráticos como novas contratações, reformulação de estratégias institucionais ou outros elementos de complexidade elevada é de fato uma grande contribuição para novos estudos.

Registra-se que houve maior desafio no diagnóstico da pesquisa do que na elaboração de propostas de inovação. Isto indica outra descoberta da pesquisa na qual se destaca que as deficiências organizacionais podem surgir de rotinas e procedimentos básicos que refletem acentuadamente na atividade-fim do organismo público.

Acredita-se, portanto, que o maior desafio para a inovação seja a investigação dos problemas e a quebra do velho paradigma que insiste em rotular as instituições públicas como estruturas rígidas e imodificáveis. De fato, há de se reconhecer que existem limitações a tais mudanças, todavia, esses limites buscam padronizar e conter os excessos e perigos das decisões discricionárias e arbitrárias que possam existir na esfera pública. Como considerações aponta-se que o primeiro passo é simplesmente cumprir as tarefas básicas com uso de técnicas e métodos apropriados, pois somente fortalecendo a base é possível construir

estruturas mais eficientes e produtivas.

REFERÊNCIAS

BRASIL, Ministério do Planejamento. **GESPÚBLICA**. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/folder_rngp>. Acesso em: 08 set. 2016.

_____. **Emenda Constitucional nº 19 de 04 de junho de 1998**.

Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm>.

Acesso em: 09 set. 2016.

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

CÔRREA, Carlos A.; CÔRREA, Henrique L. **Administração de Produções e Operações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

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

FERREIRA, André Ribeiro. Modelo de excelência em gestão pública no governo brasileiro: importância e aplicação. In: **XIV Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de La Administración Pública**. 27 a 30 out. 2009. Salvador, Bahia. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.201012-08.2954571235/ferrerib.pdf>>. Acesso em: 09 set. 2016.

GEORGE, Jennifer M.; JONES, Gareth R. **Fundamentos da Administração Contemporânea**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 29. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2003.

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

PROENÇA, Fábio Rogério (org.). **Gestão de Custos**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional, 2014.

RONDÔNIA. Lei Complementar nº 620/2011 de 20 jun. 2011. **Lei Orgânica da**

Procuradoria Geral do Estado de Rondônia. DOE nº 1758 de 21 jun. 2011.

ROTH, Claudio Weissheimer. **Curso técnico em automação industrial: Qualidade e Produtividade** - Ebook. 3.

ed. Santa Maria: Colégio Técnico Industrial de Santa Maria, 2011.

RUTKOWSKI, Jacqueline. Qualidade no serviço público – um estudo de caso.

In.: **Revista Gestão & Produção**. vol. 5. n. 3. dez. 1998. Disponível em:

<[http://www.scielo.br/applications/scieloorg/pages/services/articleRequestGraphiPage.php?pid=S0104-](http://www.scielo.br/applications/scieloorg/pages/services/articleRequestGraphiPage.php?pid=S0104-530X1998000300009&caller=www.scielo.br&lang=en)

530X1998000300009&caller=www.scielo.br&lang=en>. Acesso em: 01 set. 2016.

SANTOS, Mário Cardoso dos. Problemas relacionados com a noção de produtividade. In: **Revista Análise Social**.

v. 4. n. 15. 1996. p. 521-537. Disponível em:

<<http://analisesocial.ics.ul.pt/documentos/1224168325C5wAE7kj6Ju99YR9.pdf>>

. Acesso em: 01 set. 2016. SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. atual. São Paulo: Cortez, 2007.

ABSTRACT: This scientific work enters the research on the quality parameters to focus on the construction of indicators for public institutions. It sought as a general objective to analyze the quality indicators in contrast to productivity in administrative proceedings. And as specific objectives: to describe the process of administrative tasks (1); analyze the aspects of quality and productivity used in confrontation with the theoretical and empirical basis (2), and present innovative proposals for the construction of indicators of quality in the face of increased productivity (3). The research is intended to answer: What is the contribution of building quality indicators for improved productivity in administrative proceedings? The research was in an industry of Rondonia State Attorney and has applied nature in qualitative and quantitative approach to the use of action research for the development of diagnosis and improvement proposals. As a result it was possible to verify that: the efficiency, quality and productivity may depend on factors of non-bureaucratic (1); there is a greater challenge in identifying the diagnosis of problems in public organizations than in the preparation of proposals for innovation (2), and the break of paradigms is necessary to label the public institutions as rigid and unmodifiable structures (3). As a result it was found that the perception that the organizational deficiencies can arise routines and basic procedures that strongly reflect the core business of the public body, realizing that the first step is simply fulfilling basic tasks using the best method, because only strengthening the base is possible to build more efficient and productive structures.

KEYWORDS: Analysis. Performance Indicators. Processes. Productivity.

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-93243-41-7



9 788593 243417