



UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA
AFRO-BRASILEIRA
DIRETORIA DE EDUCAÇÃO ABERTA E A DISTÂNCIA - DEAAD
PROGRAMA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – PNAP
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

EDMILSON BISPO
IVAY TATIANA SOTERO PASSOS
JOANICE SANTOS
MARIA JUSCILEIDE DE JESUS
VIVIANE RIBEIRO PASSOS DE SOUZA

**PADRONIZAÇÃO DAS ROTINAS NO SETOR DE ASSISTÊNCIA
TÉCNICA DA SEDEC**

SÃO FRANCISCO DO CONDE - BA

2016

EDMILSON BISPO
IVAY TATIANA SOTERO PASSOS
JOANICE SANTOS
MARIA JUSCILEIDE DE JESUS
VIVIANE RIBEIRO PASSOS DE SOUZA

**PADRONIZAÇÃO DAS ROTINAS NO SETOR DE ASSISTÊNCIA
TÉCNICA DA SEDEC**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Prof. Orientador Dr. Alexandre Oliveira Lima.

SÃO FRANCISCO DO CONDE - BA

2016

**Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro- Brasileira
Direção de Sistema Integrado de Bibliotecas da UNILAB (DSIBIUNI)
Biblioteca Setorial Campus Liberdade
Catalogação na fonte**

Bibliotecário: Gleydson Rodrigues Santos – CRB-3 / 1219

P181

Padronização das rotinas no setor de assistência técnica da SEDEC. / Edmilson Bispo...
[et al.]. – São Francisco do Conde, 2016.

30 f. ; 30 cm.

Monografia apresentada ao Curso de Administração Pública da Diretoria de Educação Aberta e a Distância – DEAAD da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

Orientador: Prof. Dr. Alexandre Oliveira Lima.

Inclui imagens e referências.

1. Administração pública. 2. Rotinas administrativas. I. Título. II. Passos, Ivay Tatiana Sotero; III. Santos, Joalice. IV. Jesus, Maria Juscileide de.

CDD 350

EDMILSON BISPO
IVAY TATIANA SOTERO PASSOS
JOANICE SANTOS
MARIA JUSCILEIDE DE JESUS
VIVIANE RIBEIRO PASSOS DE SOUZA

PADRONIZAÇÃO DAS ROTINAS NO SETOR DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA DA SEDEC

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Aprovado em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Alexandre Oliveira Lima

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira - UNILAB

Prof. Dr. Paulo Sérgio de Proença

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira - UNILAB

Prof. Carlos André Moura Barros

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira - UNILAB

SÃO FRANCISCO DO CONDE - BAHIA

2016

Padronização das rotinas no setor de Assistência Técnica da SEDEC. XX pp. 2016. TCC (Graduação) – Pólo de EaD de São Francisco do Conde, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, São Francisco do Conde, 2016.

RESUMO

A padronização das rotinas administrativas ajuda uma organização a cumprir sua missão com mais eficiência, elimina rotinas que não agregam valor, ajudando a promover uma melhor qualidade de trabalho. O objetivo da pesquisa foi conhecer as rotinas administrativas da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, os desafios encontrados e verificar se haveriam gargalos que dificultassem a realização de suas atividades e ao final foi proposto a adoção de rotinas administrativas. Para alcançar o objetivo a pesquisa foi realizada caracterizada como descritiva quanto aos objetivos, quanto à abordagem do problema qualitativa, fundamentada em pesquisas bibliográficas sobre gestão de processos e padronização de rotinas administrativas. Utilizou-se a pesquisa documental nos arquivos da secretaria em busca de dados que mostrasse o processo administrativo, sua legislação e os princípios que regulam seu funcionamento. Observou-se durante a pesquisa a ausência de registro das atividades realizadas pela secretaria, ineficiência nos critérios de seleção para os cursos ofertados e as devoluções dos processos administrativos. Conhecer as rotinas do setor de assistência técnica possibilitou a equipe obter uma visão melhor de como os procedimentos eram realizados e de que modos estas rotinas influenciavam no rendimento da Secretaria.

Palavras-chave: Rotinas administrativas; Padronização; Manual de Normas.

ABSTRACT

Standardizing administrative routines helps an organization accomplish its mission more effectively. It eliminates routines that do not add value helping to promote a better quality of work. The objective of the research was to know the administrative routines of the Economic Development Secretariat (SEDEC). In order to reach the objective the research was carried out characterized as descriptive about the objectives, regarding the approach of the qualitative problem, based on bibliographic research on process management and standardization of administrative routines. Documentary research was used in the archives of the Secretariat in search of data that showed the administrative process, its legislation and the principles that regulate its operation. It was observed during the research the absence of registration of the activities carried out by the secretariat, inefficiency in the selection criteria for the courses offered and the constant returns of the administrative processes. Knowing the routines of the technical assistance sector enabled the team to gain a better insight into how procedures were performed and how these routines influenced the Secretariat's performance.

Keywords: Administrative routines; Standardization; Standards Manual.

Lista de ilustrações

Imagem 1. Fluxograma Gestão de Processo.....	12
Imagem 2. Organograma da SEDEC.....	14
Imagem 3. Fluxo processual para contratação de serviço.....	15
Imagem 4. Espinha de peixe.....	25
Imagem 5. Fluxo processual simplificado.....	27
Imagem 6. Fluxo processual para Pagamento de Locação de Imóveis.....	28

Sumário

Introdução	8
Burocracia e gestão de processos no setor público	10
A Secretaria de Desenvolvimento Econômico	13
Rotinas e padronização dos processos	16
A qualidade na prestação do serviço público	18
A organização e métodos como ferramenta de gestão da qualidade	19
Adoção de manuais para padronização de processos	20
Descrição dos procedimentos metodológicos adotados	21
Coleta de dados	22
Procedimentos	22
Apresentação dos dados coletados	23
Análise dos dados	24
Resultados	26
Indicações dos problemas nos processos.....	26
Considerações finais	29
Referências	31

1. INTRODUÇÃO

Criada através da lei municipal nº 081/2009, a Secretaria de Desenvolvimento Econômico – SEDEC tem o objetivo de auxiliar a gestão através do desenvolvimento de políticas públicas de incentivo e fortalecimento à indústria, comércio, serviços e tecnologia. O fomento às atividades é compatível com a economia local e visa dentre outras coisas a diversificação e a ampliação do mercado local de empregos bem como a geração de divisas para o município.

Tendo em vista as frequentes manifestações populares reivindicando emprego para uma melhor qualidade de vida e, que a Secretaria de Desenvolvimento Econômico – SEDEC é um dos eixos estratégicos para o desenvolvimento do município e tem a responsabilidade de desenvolver políticas públicas que gerem emprego e renda, essa pesquisa se desenvolveu motivada pelo objetivo de conhecer as rotinas e os desafios encontrados por essa secretaria através de três momentos distintos, que balizaram esse trabalho: conhecer a missão da secretaria, observar as rotinas do setor de Assistência Técnica, verificar se há existência de gargalos que dificultem a realização das atividades.

Considerando o conhecimento adquirido com a observação da rotina administrativa, este trabalho propõe a padronização das rotinas administrativas no setor de Assistência Técnica da Secretaria de Desenvolvimento Econômico – SEDEC, como uma alternativa eficiente para resolução de alguns dos problemas encontrados, levando em consideração que os esforços anteriores em remanejar mais funcionários para esse setor não foram suficientes. Para Rizzetti(2014): “O modo como as instituições se organizam, influencia diretamente na execução de suas atividades. Dessa forma, cabe ao gestor desenvolver um comportamento gerencial que busque a efetividade em seus processos essenciais”.

Como a adoção de ferramentas de organização, sistemas e métodos podem contribuir para eficiência na tramitação dos processos administrativos na Secretaria de Desenvolvimento Econômico de um município do Recôncavo Baiano?

Considerando que a Secretaria de Desenvolvimento Econômico é um dos eixos estratégicos para o desenvolvimento do município e tem a responsabilidade de desenvolver políticas públicas que gerem emprego e renda são necessários procedimentos eficientes na Secretaria para atender a demanda através dos

serviços ofertados a comunidade. Diante da importância das atividades realizadas nessa secretaria uma rotina administrativa organizada fará com que seus procedimentos sejam realizados com maior eficiência, ajudando na prestação de serviços a sociedade de forma mais rápida.

Para estudar rotinas e padronização dos processos na gestão da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, foram adotados os princípios teóricos de dois autores: Gerald E. Caiden e Daisy de Asper y Valdés (1998) e Daniele Medianeira Rizzetti (2014), e o Curso de Gestão de Processos (ENAP 2015). Esse trabalho está dividido em três capítulos: “A qualidade na prestação do serviço público” que relata a importância do comprometimento do servidor público, como peça fundamental para melhorar a prestação dos serviços públicos da sociedade; “A organização e métodos como ferramenta de gestão da qualidade”; que faz uma abordagem sobre o novo modelo de gestão, que serve de referência para os três níveis governamentais e enfatiza a profissionalização e o uso de práticas de gestão do setor privado; “A adoção de manuais para padronização de processos” que aponta o mapeamento dos processos executados, para conhecer e aperfeiçoar as atividades no trabalho e por consequência alcançar resultados melhores, no tocante à eliminação de falhas.

A metodologia utilizada foi o Método de Análise e Soluções de Problemas que é um método gerencial utilizado tanto na manutenção como na melhoria dos padrões e a Pesquisa-Ação que busca identificar o problema, o planejamento para a solução, a sua implementação, o monitoramento e por fim a avaliação de sua eficácia.

O tipo de pesquisa utilizada foi pesquisa qualitativa com caráter exploratório, que busca levantar dados que sirvam de parâmetro para análise e compreensão do objeto de pesquisa.

A pesquisa de campo foi realizada com um roteiro de entrevista com questionário e gravação de áudio para a coleta de dados, e a observação das rotinas administrativas na SEDEC.

2. BUROCRACIA E GESTÃO DE PROCESSOS NO SETOR PÚBLICO

O período burocrático surgiu como forma de separar o público do privado, caracterizado pela formalidade, a impessoalidade e o desenvolvimento da profissionalização e as formas de controle objetivando o combate ao nepotismo e a corrupção, surgindo na metade do século XIX.

“A burocracia é compreendida como uma maneira de uma organização humana baseada na racionalidade garantir a máxima de eficiência possível no alcance desses objetivos.”
(CHIAVENATO, 1987, p.63)

Com a burocracia a atividade pública criou formalidades que com a falta de eficiência fez com que a população não se sentisse satisfeita com os serviços prestados.

O sistema gerencial veio para trazer dinamismo nas funções públicas e cumprir de forma mais eficiente as atividades, melhorando o índice de satisfação da população.

Luiz Carlos Bresser Pereira (1995), apresentou o Plano Diretor da Reforma do Estado, onde sugere que a gestão deveria ser explorada pelos administradores públicos, que colocariam em prática idéias e ferramentas de gestão utilizadas no setor privado, adaptadas ao setor público. contribuindo para a formação no Brasil de um aparelho de Estado forte e eficiente, definido pela maior autonomia e a introdução de técnicas gerenciais utilizadas na gestão privada, tais como, a administração por resultados e a competição administrada por excelência.

A burocracia é importante para a organização pública para que haja formalidades nas atividades e uma organização voltada para atender as necessidades de todos.

O gerencialismo trouxe ao serviço público a preocupação com a eficácia e a eficiência para alcançar as metas em uma organização.

O conjunto de atividades exercidas em uma empresa, seja ela pública ou privada, compõe um processo que deve ser seguido para alcançar um objetivo.

Para alcançar à eficiência nos serviços ofertados, a gestão pública precisou adaptar suas ações voltadas para os resultados de acordo com a missão de cada organização. Sendo necessário entender os processos existentes na organização.

De acordo com Bresser Pereira “é preciso, agora, dar um salto adiante, no sentido de uma administração pública que chamaria de gerencial, baseada em conceitos atuais de administração e eficiência, voltada para o controle dos resultados e descentralizada para chegar ao cidadão”(BRESSER PEREIRA, 1995, p.7).

No serviço público a gestão de processos é importante para que as atividades que são exercidas, mas não são importantes para os serviços prestados por aquele setor, possam ser identificados e eliminados e os erros durante as prestações de serviços sejam corrigidos para que não atrapalhem os objetivos que o setor almeja alcançar. Segundo Maranhão (2002) “[...] o conceito mais intuitivo de processo é o de transformação. Para que este processo elimine as possíveis falhas e na busca por melhores resultados, é importante a utilização da gestão de processo.”

Diante das atividades exercidas em uma organização se faz necessário a busca por uma estrutura que leve a alcançar as metas estabelecidas, entendendo os processos existentes e de acordo com a estrutura da organização se define a gestão de processos.

A definição de Gestão de Processos é um conjunto de atividades adotadas por uma organização a fim de identificar os processos críticos (que entregam valor ao cliente) e analisar continuamente o desempenho destes, propondo melhorias e ajustes, quando pertinente (ENAP, 2015, p.10).

A gestão de processos ajuda a organização na distribuição das atividades interligando as diversas funções. Através da gestão de processos torna-se possível analisar a eficiência dos processos existentes, agregando valores e buscando atingir as metas estabelecidas pela organização.

Para Oliveira a gestão de processos pode ser definida como “o conjunto estruturado e intuitivo das funções de planejamento, organização, direção e avaliação das atividades sequenciais, que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantam, com minimização dos conflitos interpessoais, as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos das empresas (OLIVEIRA, 2007)”.

A representação gráfica de um processo é o fluxograma:

Imagem 1: Fluxograma.



Fonte: Módulo I do curso Gestão de Processos – ENAP – 2015

Segundo o módulo II do curso Gestão de Processos, ENAP-2015, a estrutura comum para a gestão de processos é: identificar os objetivos estratégicos da organização, priorizar os processos críticos, identificar os donos e as missões de cada processo, criar um mapa preliminar, planejar, mapear e modelar os processos, definir e implantar indicadores e monitorar o desempenho dos processos. Um processo possui subdivisões que é o macroprocesso, o subprocesso e posto de trabalho. Segundo Harrington (1993, p.26), Macroprocesso é um processo que envolve mais de uma função na estrutura organizacional e a sua operação tem um impacto significativo no modo como a organização funciona. Subprocesso é a parte que, inter relacionada de forma lógica com outro subprocesso, realiza um objetivo específico em apoio ao macroprocesso, atividade é a ação que ocorre dentro do processo ou subprocesso.

Para mapear e modelar é preciso identificar o objetivo, as melhorias, a saída, todas as etapas que envolvem um processo. O mapeamento de processos, conforme explicam Pavani e Scucuglia (2011), é a primeira etapa para a implementação de uma gestão por processos, pois é por meio dele que ocorre o levantamento de informações fundamentais para tomar decisões a favor da melhoria dos processos.

3. A SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

Criada por força de lei municipal nº 081/2009, a Secretaria de Desenvolvimento Econômico – SEDEC, é responsável pelo planejamento, coordenação e execução de políticas de incentivo e fortalecimento a indústria, comércio, serviços e tecnologia. O fomento às atividades é compatível a vocação da economia local e visa dentre outras coisas a diversificação e a ampliação do mercado local de empregos bem como o incremento na renda.

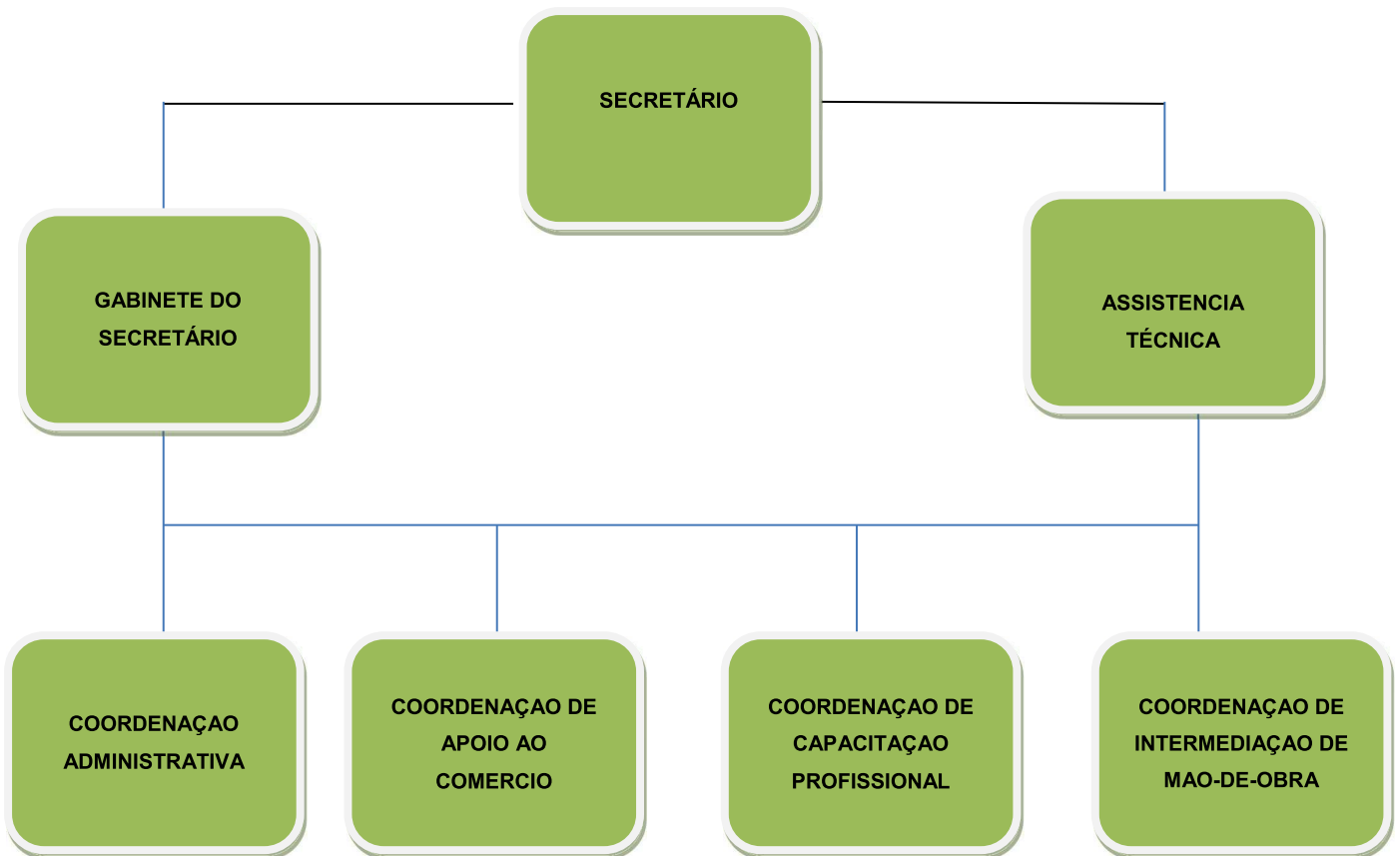
São prioridades o fortalecimento do associativismo e a instalação de novas unidades produtivas no município além do estímulo a pequena produção artesanal e as microempresas locais. Tem como missão promover o desenvolvimento econômico do município através da atração de novos empreendimentos, qualificação profissional da mão de obra local, organização do comércio e geração de emprego e renda para população.

A Secretaria de Desenvolvimento Econômico – SEDEC está localizada em um município do Recôncavo baiano, em um prédio provisório, aguardando o remanejamento para uma sede própria.

Para atender as suas demandas a SEDEC conta com um corpo operacional formado por 41 funcionários distribuídos em cinco departamentos como segue: Sistema Nacional de Emprego - SINE que é um órgão de intermediação de mão de obra, o Departamento Administrativo, Departamento de Formação e Capacitação Profissional incumbido da qualificação da mão de obra para ser absorvida pelo mercado, Departamento de Comércio responsável pelo suporte aos empreendimentos locais e o Departamento de Assistência Técnica que responde pelos processos administrativos que passam pela secretaria.

O Regimento Interno do Município em seu Capítulo V, Seção III, Subseção V, Art.55 descreve que é da competência do Assistente Técnico assistir o Secretário de Desenvolvimento Econômico em assuntos técnicos do órgão, apreciar e pronunciar-se em assuntos técnicos relativos à SEDEC.

Imagem 2: Organograma da SEDEC



Fonte: SEDEC

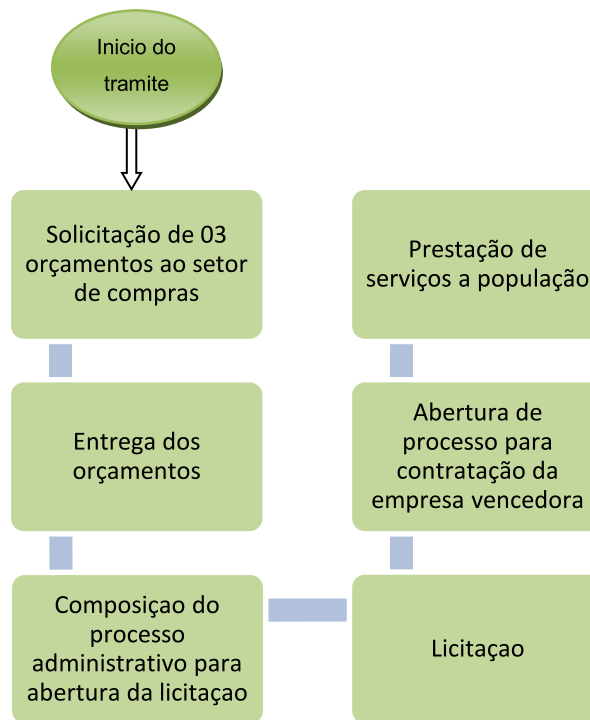
Através do organograma é possível ter uma visão das funções de uma organização, sua estrutura e a hierarquia que é definida. O organograma é importante dentro do cenário de uma instituição por facilitar os processos existentes além de instituir uma relação hierárquica.

Para a Secretaria pesquisada o objetivo estratégico é desenvolver políticas públicas que gerem emprego e renda.

Na SEDEC, a qualidade no funcionamento do setor da assistência técnica reflete nos resultados de desempenho da prestação de serviço a população.

Fluxograma de um processo administrativo para contratação de serviço e/ou compra de materiais na Secretaria pesquisada:

Imagem 3: Exemplo de um fluxo processual para contratação de serviços.



Fonte: departamento técnico da SEDEC

A implantação de indicadores é importante para analisar o desempenho e os resultados alcançados nos processos.

Como a Secretaria pesquisada é um eixo estratégico para a administração pública do município, é importante conhecer a eficácia de suas atividades, se está alcançando o resultado de acordo com a sua missão dentro do planejamento da administração do município implantando indicadores e monitorando o desempenho dos processos.

4. ROTINAS E PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS

MENDONÇA (2010), afirma que documentar os processos é uma decisão que todas as organizações deveriam adotar com o objetivo de manter atualizados os registros que garantam a sua sobrevivência e ao mesmo tempo, permitam a execução de esforços visando a sua perpetuação.

Para estudar rotinas e padronização dos processos na gestão da Secretaria de Desenvolvimento Econômico foram adotadas as idéias discutidas nos seguintes aportes teóricos: Curso de Gestão de Processos (ENAP 2015), Gerald E. Caiden e Daisy de Asper y Valdés (1998) e Daniele Medianeira Rizzetti (2014).

Realizado pelo ENAP (Escola Nacional de Administração Pública), o Curso de Gestão de Processos, modalidade a distância, objetiva mostrar os benefícios da gestão de processos aplicada a organização e sua influência na tomada de decisão.

O curso demonstra técnicas para identificar, mapear, melhorar e gerir processos de trabalho que contribuem para o desenvolvimento de uma cultura voltada para a melhoria da organização. Mostra a importância da gestão de processos para que as organizações obtenham melhores resultados, eliminando falhas e buscando mudança em estruturas que mantêm rotinas ultrapassadas, sem uma padronização.

Segundo o módulo I do curso gestão de processos, 2015, atualmente em diversas organizações ainda existem muitas atividades que não agregam nenhum valor para os resultados gerados. A aplicação desses métodos serve de base para uma melhor eficiência nos trabalhos gerando mais benefícios para a empresa. Sendo importante a padronização para que os processos sejam realizados de forma que evitem o retrabalho e as atividades sejam realizadas de forma mais organizada.

Para Caiden e Valdés (1998, p.140) “a história tem demonstrado o que funciona e o que não funciona, o que resulta melhor, ou não resulta absolutamente. Ideologias e crenças ultrapassadas têm de ser revistas”.

Os autores citados acima discorrem sobre a necessidade de cada vez mais urgente de haverem reformulações no âmbito da administração pública, que por sua vez tem sido marcada por um histórico de má gestão que vem acarretando em uma

sucessão de consequências infelizes que motivam a atuação popular para cobrar um maior desempenho na prestação de serviço público.

Os diversos problemas enfrentados pela sociedade contemporânea demandam urgência nas ações para saná-las, as tomadas de decisão devem ser norteadas por teorias bem fundamentadas, coroadas por ações concretas e práticas para obtenção de melhores resultados.

Ainda segundo eles, com meios adequados, direção capaz e mecanismos de autocorreção, o governo pode revigorar-se, quando estiver aquém do desempenho aceitável.

Rizzetti(2014) apresenta uma proposta de manual de padronização de processos e rotinas para aumentar a qualidade e velocidade nos serviços prestados no setor público e a perda de informações nas transições de gestão.

O estudo dos processos e rotinas organizacionais, definindo seus mapeamentos e modelagens e objetivando a padronização dos mesmos, evitando problemas como: resistência a mudança, comodismo,... e perda de informações nas transições de gestão, por não estarem devidamente registradas (RIZZETTI, 2014, p.2).

A forma como cada instituição organiza suas atividades nem sempre é adequada para alcançar o objetivo pelo qual foi criada. Na administração pública em que a maioria de seus servidores não são qualificados para a função, existem muitos métodos individuais utilizados pelos servidores para conseguir realizar as atividades propostas ao seu setor, mais sem uma padronização.

É evidente que as organizações públicas se deparam com a necessidade do novo, tanto em aspectos administrativos quanto em políticos, para a obtenção das melhores estratégias (RIZZETTI, 2014, p.2).

Padronizando atividades pode se evitar falhas e eliminar trabalhos que podem ser considerados desnecessários.

Para que haja uma organização nas atividades da Secretária é necessário que os processos existentes sejam compartilhados pelos setores da instituição.

Segundo a ISO 9001:20083, para uma organização funcionar de maneira eficaz e eficiente, ela tem que identificar e gerenciar numerosas atividades interligadas.

A importância da gestão de processos em uma organização faz com que todos se tornem envolvidos nas atividades e entendam a necessidade de se cumprir metas e de serem mais eficientes.

A gestão de processos pode contribuir para eliminação dessas atividades, influenciando muitas vezes até as decisões políticas, com demonstrações reais de resultados que podem ser alcançados com alterações ou eliminação de rotinas ultrapassadas e que não apresentam vantagens à organização (ENAP, 2015, p.7).

A padronização e o uso de manuais em setores públicos ajudam a evitar desperdícios de tempo e material nas atividades do setor, tornando as informações acessíveis a todos por se tratar de um conhecimento compartilhado.

4.1 A QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO

No momento em que o capitalismo e a democracia se tornam dominantes, o mercado e a sociedade civil passam a se distinguir do Estado. Neste novo momento histórico, a administração patrimonialista torna-se uma excrescência inaceitável. (PLANO DIRETOR, 1995, p.15)

O período burocrático surge na metade do século XIX como forma de separar o público do privado, caracterizado pela formalidade, a impessoalidade, o desenvolvimento da profissionalização e as formas de controle objetivando o combate ao nepotismo e a corrupção.

Segundo o Plano Diretor (1995, p.14), “no plano administrativo, a administração pública burocrática surgiu no século passado conjuntamente com o Estado liberal, exatamente como forma de defender a coisa pública contra o patrimonialismo”.

Em busca de um modelo que atendesse aos avanços da sociedade surgiu o modelo gerencial buscando eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos.

Provavelmente jamais a civilização necessitou tanto de uma liderança pública de alta qualidade e governo efetivo. A humanidade tem de se dar conta de que deve haver mudança de rumo, modificação de estilos de vida e cooperação para repensarmos o futuro, se desejarmos que o amanhã seja significativamente diferente do dia de hoje (CAIDEN; VALDÊS, 1998, p.140).

Vislumbra-se uma sociedade marcada por diversas transformações no cenário social, político e econômico que tem demandado da administração pública, respostas eficientes para a complexidade da vida em sociedade. Neste sentido, o comprometimento do servidor público, passa a ser uma peça fundamental para melhorar a prestação dos serviços públicos da sociedade.

4.2 A ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DA QUALIDADE

Trata-se de um problema que afeta as instituições públicas a precariedade na prestação de serviços, a cobrança popular por uma melhor qualidade dos serviços prestados, impulsiona a busca por qualidade e eficiência na prestação de serviços por parte dos entes públicos. A busca por métodos e ferramentas que proporcione às organizações agilidade e praticidade na realização de suas atividades requer das organizações adotarem um sistema de administração que tenha como base a rapidez e praticidade operacional, evitando todos os modos que seus clientes encontrem barreiras e incômodos provenientes do processo burocrático. A adoção do modelo gerencial é uma forma adequada para solução de problemas gerados pela burocracia.

Para Oliveira (2005, p. 21), “[...] consolidou uma aspiração social traduzida por uma nova postura cidadã, que exige o predomínio da gestão eficaz do bem público com a transparência e honestidade dos administradores [...]”

Com a administração gerencial, flexível e eficiente voltada para o atendimento ao cidadão, é necessário uma organização nas atividades administrativas para que o objetivo da instituição seja alcançado, como no caso da instituição pesquisada, em que um dos problemas identificados foi a morosidade na tramitação dos processos

administrativos ocasionada pela inconsistência documental que acaba por gerar retrabalho.

4.3 ADOÇÃO DE MANUAIS PARA PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS

Fazer um recorte dos processos executados na secretaria, permitirá conhecer e aperfeiçoar as atividades no trabalho e por conseqüência alcançar resultados melhores, no tocante a eliminação de falhas que geram inconsistência documental e devolução do processo, perda de informações, morosidade na tramitação e desgaste por parte do gestor.

O estudo dos processos e rotinas organizacionais, definindo seus mapeamentos e modelagens e objetivando a padronização dos mesmos, evitando problemas como: resistência a mudança, comodismo, e perda de informações nas transições de gestão, por não estarem devidamente registradas (RIZZETTI, 2014, p.2)

A utilização de um manual de rotina para estabelecer regras de conduta dentro de uma organização pode possibilitar e viabilizar um maior alcance de eficiência e eficácia na realização das atividades criando e oferecendo de maneira normatizada um norte para que todos os agentes envolvidos no processo de produção possam ter uma referência lógica de como deve realizar cada atividade dentro da organização.

Reunir recursos para atingir metas e os resultados desejados; produzir bens e serviços com eficiência; facilitar a inovação; utilizar modernas tecnologias de produção e informação; adaptar-se ao ambiente em transformação e influenciá-lo; criar valor para clientes e funcionários; acomodar desafios contínuos de diversidade ética e motivação e coordenação dos funcionários (DAFT 2008, p. 13)

Todo esforço aplicado de forma racional e organizado, gera a possibilidade de tornar mais fácil a realização de qualquer atividade, conduzindo a organização a um bom aproveitamento dos recursos que dispõem.

5. DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS ADOTADOS

A definição de pesquisa é ampla, para Ander-Egg (apud LAKATOS; MARCONI, 1991, p. 154), “é um procedimento reflexivo, sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir fatos novos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento.

Essa Pesquisa segue a orientação metodológica de Pesquisa-Ação apresentando um cunho qualitativo e, está sendo realizada através de coletas de dados em diferentes fontes de informações, com uso de mecanismos que contribuem de forma essencial para o desenvolvimento e êxito da mesma. O trabalho de coleta de dados vem sendo realizado por meio de Pesquisa Bibliográfica realizada em livros, dicionários, periódicos especializados, além de artigos, com dados relacionados ao assunto em estudo visando buscar informações que corrobore para o entendimento do processo da padronização das rotinas.

Quanto aos objetivos a pesquisa foi exploratória aplicada para conhecer as rotinas administrativas da SEDEC.

Pesquisa documental realizada nos arquivos da SEDEC para a busca de dados que mostrem todo processo administrativo e a funcionalidade e efetividade da Secretaria, principalmente no que diz respeito às suas rotinas de atividades, bem como, sua legislação e princípios regulatórios.

Pesquisa de campo realizada com roteiro de entrevista para a coleta de dados na Secretaria pesquisada, onde se utilizou questionário e a gravação de áudio para registro dos depoimentos dos entrevistados para obter informações claras e precisas sobre a execução das atividades, comprometimento dos funcionários envolvidos na pesquisa e suas perspectivas de melhoria no tocante a realização dos trabalhos no setor.

A equipe realizou visitas, previamente marcadas com alguns servidores da SEDEC, onde foi possível observar o ambiente de trabalho, assim como, algumas rotinas administrativas desta Secretaria. Antes de cada entrevista, foi relatado aos entrevistados à finalidade da visita, o objetivo da pesquisa, a importância da colaboração pessoal, bem como as perspectivas de melhorias futuras que esta pesquisa poderia causar nas realizações das tarefas e na promoção da otimização do ambiente de trabalho da secretaria.

Foi realizado um total de três entrevistas com funcionários da secretaria pesquisada, no período de 05 de maio a 28 de abril de 2016, com a Coordenadora Administrativa, Assistente Técnico e o Gestor responsável pela SEDEC.

Todas as respostas obtidas nas entrevistas estão sendo gravadas e posteriormente transcritas, com o propósito de realizar uma análise comparativa, entre os dados obtidos e as respostas sobre a necessidade de criar um Manual para a padronização das rotinas da Secretaria.

6. COLETA DE DADOS

6.1 PROCEDIMENTOS

A primeira etapa da pesquisa foi conhecer a Secretaria de Desenvolvimento Econômico. Utilizando o método MASP (Método de Análise e Soluções de Problemas) que é um método gerencial utilizado tanto na manutenção como na melhoria dos padrões. Através do MASP, foi identificado o problema de pesquisa, o objetivo geral e o objetivo específico e a metodologia. Essa etapa foi realizada no período de março a junho de 2015. Na segunda etapa a fase de revisão de literatura, realizada através de pesquisas documentais e bibliográficas, em periódicos e sites especializados, realizado no período de 10/09 a 02/11/2015. Na terceira etapa da pesquisa foi utilizado o método de pesquisa ação, à equipe realizou a coleta de dados no setor de Assistência Técnica da SEDEC, através de entrevista e questionário elaborado, no período de fevereiro a maio de 2016.

Seguindo a orientação metodológica da Pesquisa-Ação, que busca identificar o problema, o planejamento para a solução, a sua implementação, o monitoramento e por fim a avaliação de sua eficácia. O processo de coleta de dados foi realizado no período de 05 a 28 de abril de 2016 utilizando os seguintes métodos:

- ✓ Pesquisa Qualitativa: Tem um caráter exploratório, estimula o entrevistado a pensar e a se expressar livremente sobre o assunto em questão.
- ✓ Pesquisa Bibliográfica: Realizada em livros, dicionários periódicos, artigos relacionados ao tema.
- ✓ Pesquisa Documental: Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991, que dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados.

- ✓ Relatório anual de atividades da SEDEC exercício de 2015.
- ✓ Pesquisa de campo.
- ✓ Roteiro de entrevista com questionário e gravação de áudio para a coleta de dados, e a observação das rotinas administrativas na SEDEC.

6.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

- Espaço insuficiente e inadequado para arquivar os documentos

A SEDEC encontra-se localizada em um prédio provisório, com espaço físico inadequado para a realização das atividades administrativas. Os documentos arquivados encontram-se, em uma estrutura que não atende a necessidade do setor.

- Devolução de processos por inconsistência documental

O setor de Assistência Técnica é importante para o desenvolvimento das atividades na secretária e auxilia o gestor nas funções técnicas, dessa forma, a eficiência na execução das suas atividades é fundamental. A devolução documental gera o retrabalho, o aumento de custos para a gestão pública por ter que repetir o processo e utilizar outros materiais, causando desgaste e insatisfação por parte dos profissionais envolvidos no trâmite.

- Falta de treinamento para novos servidores

A administração pública, na maioria dos estabelecimentos, não tem um critério para a escolha de profissionais. Com isso a dificuldade do gestor em ter mão de obra qualificada para exercer as funções administrativas. Para que este problema seja amenizado é necessário qualificar o servidor de acordo com as necessidades encontradas no setor.

- Falta de profissional arquivista para cuidar do acervo

Difícilmente nos setores públicos podemos presenciar uma estrutura administrativa que tenha um arquivo organizado segundo a orientação de um profissional arquivista. O arquivo é realizado por critérios de servidores que usam algumas técnicas básicas que nem sempre é a ideal para aquele tipo de documento.

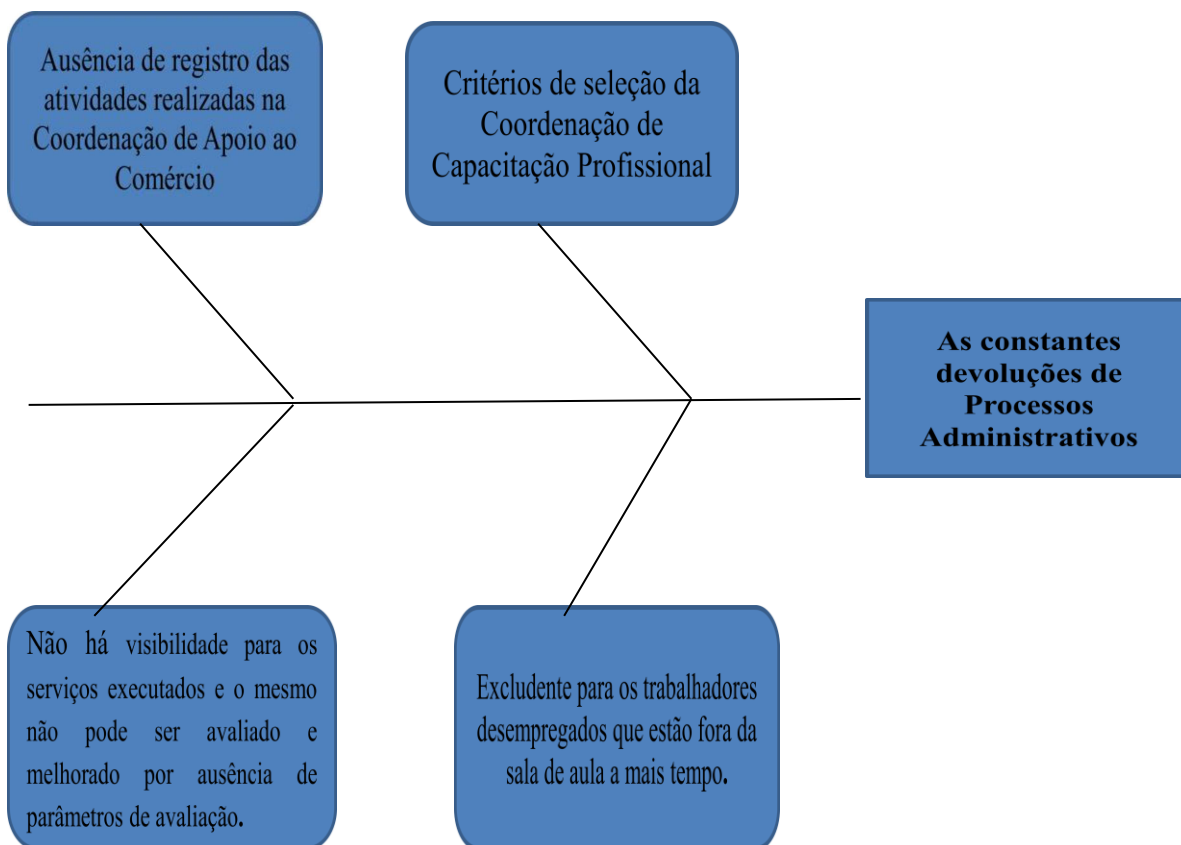
6.3 ANÁLISE DOS DADOS

Ao analisar os dados coletados observamos que o espaço é insuficiente e inadequado para armazenar os documentos da secretaria, e que a falta de organização no acervo afeta na dinâmica para localizar as informações.

Devido as diversas atividades exercidas pela SEDEC, muitas vezes os serviços não são ofertados de forma eficiente porque a estrutura física da secretaria não ajuda na organização administrativa, assim como a ausência de um profissional arquivista para que de acordo com a demanda solicitada haja mais eficiência no manuseio dos documentos.

A falta do profissional arquivista para cuidar especificamente do arquivo deste setor, resulta na sobrecarga dos demais funcionários, que não têm conhecimentos técnicos necessários para execução dessa atividade, e por consequência não é atribuído o devido tratamento ao acervo.

Imagem 4: Espinha de peixe(demonstração dos problemas encontrados)



A devolução de processo ocorre por falta do estabelecimento de um padrão para a confecção de cada processo administrativo.

A falta de treinamento dos servidores afeta diretamente o desempenho das ações dessa secretaria. As atividades são realizadas com o conhecimento passado por funcionários que já atuaram ou atuam no setor. Uma realidade vivenciada por uma parcela significativa dos setores públicos, sendo os funcionários inseridos e adaptados de acordo com as necessidades do setor.

Observa-se que a devolução de processos administrativos por inconsistência documental torna-se um entrave para a realização das atividades, além de afetar diretamente o potencial para prestação de serviços desta secretaria. Esse problema é identificado com alta relevância, levando em consideração que os esforços anteriores em remanejar mais funcionários para esse setor não foram suficientes.

Os processos que tramitam pela secretaria, são interligados por procedimentos relacionados com as secretárias de planejamento e da fazenda.

Como as ações precisam ser compartilhadas o retrabalho por falta de uma padronização afeta na dinâmica da tramitação no tocante a análise feita pelas outras secretárias.

Diante deste cenário propõe-se a padronização das rotinas desse setor através da criação de um manual de normas e procedimentos. Com a padronização a Secretaria ganha eficiência, eficácia e um aumento da qualidade na prestação de serviços ofertados a população.

7. RESULTADOS

Entre os problemas observados, detectamos a ausência de registro das atividades realizadas pela coordenação de apoio ao comércio, critério de seleção ineficaz na coordenação de capacitação profissional, e como processo crítico as constantes devoluções de processos administrativos.

7.1 INDICAÇÕES DOS PROBLEMAS NOS PROCESSOS

- Ausência de registro das atividades realizadas no setor de Apoio ao Comércio:

A SEDEC realiza através da Coordenação de Apoio ao Comércio, consultorias às empresas de pequeno e médio porte e também aos empreendedores individuais. Micro e pequenos empresários recebem suporte para a abertura e regularização de empresas no acesso ao crédito, microcrédito e financiamento.

Os diversos atendimentos realizados diariamente neste setor não são registrados, desta forma, além de não haver visibilidade para a execução dos serviços prestados o mesmo não poderá ser avaliado e melhorado por ausência de parâmetros para avaliação.

- Critérios de seleção ineficientes do setor de Capacitação Profissional:

Visando reduzir os índices de desemprego e oportunizar crescimento profissional, a Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico investe recursos públicos para realizar cursos de capacitação profissional.

A política de recrutamento para capacitação da população utiliza-se de prova para seleção que acaba tornando-se excludente para os trabalhadores desempregados que, além de terem concluído o ensino médio há muitos anos, possuem dependentes que precisam dos seus rendimentos.

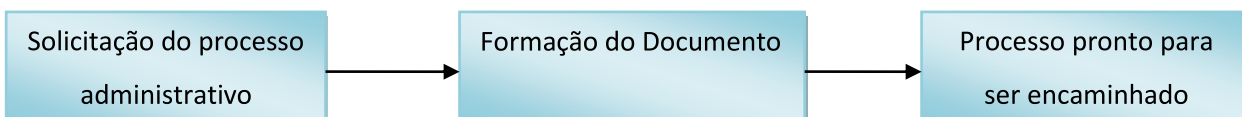
- Devoluções de processos da Assistência Técnica

É da competência do Assistente Técnico assistir o Secretário, apreciar e pronunciar-se em assuntos técnicos relativos à SEDEC. Observa-se que as ações executadas neste setor influenciam diretamente o desempenho desta secretaria na prestação de serviços a população.

As devoluções de processos administrativos por ausência de documentação tornam-se um entrave na realização de algumas atividades da secretaria, além de causar lentidão na execução dos serviços.

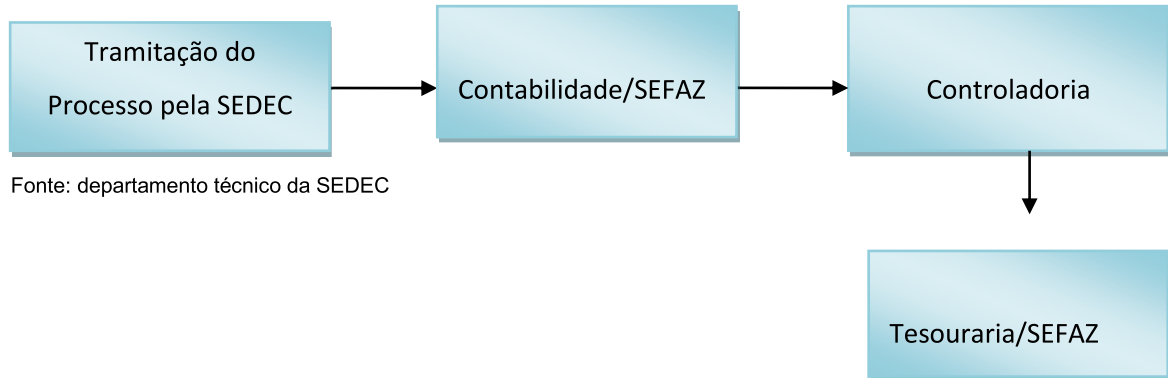
Na Secretaria pesquisada a descrição de um fluxo de processo existente no setor da Assistência Técnica é:

Imagem 5: fluxo processual simplificado:



Fonte: departamento técnico da SEDEC

Imagem 6: fluxo processual para pagamento de locação de imóveis:



A entrada é a solicitação do processo administrativo pelo gestor, o processo é a formação do documento que viabilizará a prestação de serviço solicitado e a saída o processo já pronto para ser liberado pelo gestor e encaminhado ao órgão competente.

A partir da análise das informações coletadas, foi observado ineficiência na elaboração dos documentos desta secretaria. Esta falha resulta na geração de custos desnecessários, retrabalho e morosidade na tramitação dos documentos. Diante do apresentado foi percebido que há necessidade de padronização dos procedimentos deste setor e elaboração de um manual de rotinas diárias, que possibilite a execução correta dos serviços e a disseminação de conhecimentos para novos funcionários.

Manuais são documentos elaborados dentro de uma empresa com a finalidade de uniformizar os procedimentos que devem ser observados nas diversas áreas de atividades, sendo, portanto, um ótimo instrumento de racionalização de métodos, de aperfeiçoamento do sistema de comunicações, favorecendo, finalmente, a integração dos diversos subsistemas organizacionais, quando elaborados cuidadosamente com base na realidade da cultura organizacional (CURY, 2000)

O manual de rotinas diárias atuará como um guia prático, que possibilitará a correta execução dos serviços além de disseminar conhecimentos para novos funcionários.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Toda ferramenta criada ou adaptada, cujo objetivo de sua implantação seja solucionar problemas na prestação do serviço público e, ainda, proporcionar possíveis melhorias no atendimento aos usuários desses, merece uma maior atenção, principalmente por parte dos gestores e/ou pessoas envolvidas neste processo.

Este trabalho objetivou de uma forma geral conhecer os procedimentos utilizados na rotina administrativa da Secretaria de Desenvolvimento Econômico SEDEC através de uma pesquisa descritiva. Conhecer a missão da Secretaria possibilitou um melhor entendimento sobre as rotinas administrativas e as funções desenvolvidas, sua importância social e o efeito de suas atividades.

Conhecer as rotinas do setor de assistência técnica possibilitou a equipe obter uma visão de como os procedimentos eram realizados e de que modo estas rotinas influenciavam no rendimento da Secretaria. Ao verificar a existência de morosidade na tramitação dos processos administrativos, a equipe notou a possibilidade de sugerir a criação de uma ferramenta capaz de oferecer meios viáveis para reduzir os entraves encontrados.

Observando os resultados encontrados durante a pesquisa verificou-se que por parte da coordenação de apoio ao comércio não havia registro de atividades realizadas nesta Secretaria. A ausência destes registros impossibilita qualquer processo de avaliação desses serviços. Como forma de provável solução para este problema foi sugerido a criação de um banco de dados que permitisse o registro de todos os atendimentos realizados pela secretaria.

A adoção de critérios de seleção para capacitação profissional evidencia a utilização de um modelo excludente que dificulta o acesso de trabalhadores desempregados que concluíram o nível médio há muitos anos e por esse motivo não conseguem competir pela vaga de forma igualitária com os recém formados.

A morosidade na tramitação dos processos administrativos no setor de assistência técnica da SEDEC causa dificuldade na realização dos serviços prestados a população. A padronização das rotinas administrativas foi à sugestão dada pela equipe, visando adequar todas as atividades a um conjunto de normas e procedimentos prescritos.

De acordo com o referencial teórico utilizado na pesquisa, o processo tem que ser prático para que os resultados sejam alcançados com eficiência. Na secretaria pesquisada foi encontrada uma variedade de formulários para a realização dos processos, influenciando nos resultados, aumentando o tempo de realização das atividades.

A busca por ferramentas que promovam melhorias na prestação dos serviços públicos vem se constituindo como um dos maiores desafios entre pesquisadores e gestores. Muitas ideias são defendidas como soluções para os entraves que inviabilizam uma eficiente atuação dos servidores públicos, que muitas vezes esbarram em processos burocráticos e ultrapassados, durante a prestação de seus serviços aos usuários do sistema público. Por isto, este trabalho objetiva sugerir uma solução que permita uma melhor execução das atividades funcionais no que diz respeito à dinamização na tramitação dos processos administrativos da secretaria pesquisada e contribuir para que os funcionários possam seguir uma rotina administrativa padrão para alcançar a excelência no setor da assistência técnica.

Conhecer e compreender teoricamente as funções de um manual de rotina administrativa, por meio de dados empíricos permitiu analisar e avaliar os processos administrativos desenvolvidos pela SEDEC. A interação sobre as rotinas administrativas desta secretaria apontam para a adoção do manual de rotinas administrativas como uma sugestão para que se tenha qualidade na prestação de serviço ao público.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10520**: Informação e documentação – Citações em documentos – Apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 14724**: Informação e documentação – Trabalhos acadêmicos – Apresentação. Rio de Janeiro, 2011.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Aparelho do Estado e sociedade civil**. Brasília: ENAP; Vol. 04, Nº 01, 2001.

CAIDEN, E.Gerald. VALDES, Daisy de Asper y. **A essência do profissionalismo no serviço público**. Revista de informação Legislativa. Brasília. Ano 35. n. 138 abr/jun,1998

CURSO GESTÃO DE PROCESSOS. Brasília: ENAP; **Módulo I**, 2015.

FREITAS, Silvana de Lima; GUARESCHI, Helena Maria. A padronização de processos no serviço público através do uso de manuais. In: **Revista Organizações Sistêmicas**. [s/l]:[s/d]

OLIVEIRA NETO, Antônio. **A Utilização de Manuais Administrativos como Ferramentas Indispensáveis à Gestão Pública**. [s/l]:[s/d]

RIZZETTI, Daniele Medianeira et al. Padronização de Processo em um Setor de uma Instituição Pública de Ensino Superior (2014).

VITORINO, Cleide Aparecida. **Elaboração de Manual Técnico de Gerenciamento de Documentos Físicos e Virtuais da Diretoria de Expediente (2012)**.

Silva, Jorge Gonçalves. **Gestão por processos em organizações públicas: uma análise sobre obstrutores e facilitadores do mapeamento de processo em organizações públicas (2014)**.