

PRODUTO TÉCNICO

1. NOME DO PRODUTO TÉCNICO

Análise das intercorrências administrativas no atendimento de demandas do contencioso judicial e sua afetação na qualidade do fluxo de trabalho na procuradoria da Universidade Federal de Alagoas (UFAL).

2. INSTITUIÇÃO E SETOR EM ANÁLISE

Universidade Federal de Alagoas/Procuradoria Geral Federal da UFAL

3. RESUMO

O estudo que serviu de base para a produção do produto técnico proposto teve como finalidade investigar como as intercorrências administrativas no atendimento de demandas do contencioso judicial afetam a qualidade do fluxo de trabalho na procuradoria da Universidade Federal de Alagoas (UFAL).

As falhas ocorridas na prestação de serviço administrativo na UFAL, seja por morosidade ou por lacunas na execução merecem uma ação preventiva imediata, sem prejuízo das vias correccionais, mitigando ou extinguindo sua ocorrência e os prejuízos dela decorrentes. A continuidade dessas falhas se constitui, efetivamente, em intercorrências, com alterações ou quebras do fluxo de trabalho de atendimento ao público e, conseqüentemente, no resultado esperado, seja quanto à forma ou quanto ao prazo de entrega.

4. CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Em que pese tratar de eficiência e qualidade possa dar uma impressão inicial do produto/serviço entregue diretamente pelo Estado ao cidadão, esses atributos também devem estar presentes no desempenho das atividades denominadas meio, isto é, aquelas realizadas no cotidiano da administração pública, os atos e rotinas internas necessárias à realização e entrega do serviço final. É a atividade-meio que exhibe a máquina pública em

suas entranhas e engrenagens, sendo ela grande demandadora de recursos financeiros e de pessoal e, desta feita, merecendo atenção do gestor para que o serviço público atinja seus objetivos. É indubitável que a qualidade do serviço público é uma necessidade a ser perseguida não apenas no que corresponde ao produto ou serviço diretamente entregues ao cidadão, mas que deve também compreender todas as fases que antecedem sua elaboração alcançando o campo das atividades-meio.

A título de entendimento, de acordo com o sistema Sapiens/AGU, no ano de 2022, do total de 2.288 atividades recebidas pela Procuradoria Federal Junto a UFAL, 269 corresponderam a pedidos de reiteração, ou melhor, repetição de pedidos não atendidos, o que equivale a quase 11,75% do total das atividades recebidas.

Cotidianamente o fluxo de trabalho na Procuradoria Federal junto a UFAL transparece as consequências dessas intercorrências administrativas, a exemplo das sucessivas reiteraões das solicitações feitas, a exemplo do encurtamento do prazo para elaboração de defesa ou prestação de informações, e também os riscos envolvidos, como perda do direito de defesa da instituição, de aplicação de multa para o gestor em razão da demora no cumprimento da determinação judicial, de prejuízo ao direito do cidadão, entre outras.

As intercorrências resultantes das reiteraões carecem de uma melhor investigação quanto as suas origens de modo a apontar caminhos que assegurem um padrão de qualidade aceitável nesses fluxos de trabalho que complementam as atividades da Procuradoria, combatendo as várias situações que constituem o contencioso cumprindo assim importante papel de defesa dos interesses da instituição UFAL perante o Poder Judiciário.

Com base nessa contextualização pretendeu-se investigar como as intercorrências administrativas no atendimento de demandas do contencioso judicial afetam a qualidade do fluxo de trabalho na procuradoria da Universidade.

5. OBJETIVOS DA INICIATIVA

Para efeito de efetivação deste produto técnico foram observados quatro objetivos os quais formaram a integralização da pesquisa, a saber: I) desenvolvimento de uma estrutura conceitual com base na gestão da qualidade e de serviço no contexto da administração pública e amparados por marcos legais da eficiência administrativa; II)

análise do fluxo de trabalho vigente na Procuradoria Federal da UFAL e suas interações com outros setores da universidade, a fim de uma melhor compreensão de como são atendidas as demandas do contencioso judicial; III) triagem e identificação das intercorrências que influenciam no atendimento das demandas do contencioso judicial recebidas pela UFAL; IV) proposição de melhorias que possam fazer fluir o fluxo de trabalho de resposta às demandas do contencioso judicial, visando melhorar sua qualidade e mitigar as intercorrências administrativas de efeito negativo.

6. DESCRIÇÃO DA INICIATIVA

A estratégia de iniciativa foi desenvolvida em duas etapas, uma análise documental seguida de entrevista, ambos estruturados a partir de dimensões de gestão da qualidade contidas no modelo do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) para análise de gestão da qualidade em serviços públicos federais.

A análise documental buscou rastrear e identificar, por meio de relatórios e dados públicos, quais foram as solicitações reiteradas no horizonte temporal de um ano (2022) e os temas ou categorias que identificavam essas solicitações, a fim de tornar mais claro por meio de fatos concretos quais foram as incidências e reincidências em um rol de casos selecionados.

A entrevista estruturada foi elaborada de modo que as questões se adequassem a cada dimensão do modelo BID, que tem como ponto focal a acionabilidade da gestão da qualidade do serviço público. Todas as entrevistas foram efetuadas junto aos servidores responsáveis por dar andamento a essas solicitações internamente na UFAL e sua percepção da problemática nas unidades da UFAL demarcadas pelo maior fluxo de reiterações identificado durante a pesquisa documental no ano de 2022, e que atuam recepcionando e respondendo às demandas do contencioso judicial recebidas pela UFAL.

Após uma análise documental com parte da fonte de dados do estudo realizado, seguida das entrevistas realizadas com servidores que dão andamento às demandas do contencioso judicial recebidas pela UFAL, notadamente aqueles usuários do Sistema Sapiens/AGU, foram relacionadas as seguintes intercorrências administrativas, ou quebras de fluxo de trabalho que conduziram à repetição da solicitação não respondida adequadamente pela UFAL:

- a) Dificuldades nas rotinas referentes a elaboração de planilhas financeiras e cálculos;
- b) Dependência do Ministério da Economia para realização de pagamentos além do valor permitido para a UFAL;
- c) Perda de memória operacional em função de “turn over”;
- d) Prestação insuficiente de informações;
- e) Dificuldade de gestão do prazo de resposta (silencio administrativo)
- f) Conflitos quanto ao entendimento das atribuições de cada setor
- g) Dificuldades de compreensão dos termos da solicitação feita à UFAL
- h) Quadro de pessoal insuficiência
- i) Falta ou treinamento insuficiente para o trabalho
- j) Norma interna de concessão de bônus regional no Sisu julgada inconstitucional
- k) Falta de compartilhamento de informações entre os setores
- l) Falta de padrão nas solicitações remetidas para a UFAL pelos procuradores

7. PÚBLICO ALVO DA INICIATIVA

Servidores da UFAL usuários do sistema Sapiens/AGU e servidores que são acionados para atender solicitações de natureza judicial provenientes da procuradoria da universidade, especificamente na Procuradoria Geral Federal da UFAL, Departamento de Administração de Pessoal e Pró-Reitoria de Graduação.

8. AÇÕES E ETAPAS DA IMPLEMENTAÇÃO

A iniciativa aqui proposta visa trazer proposições de solução para a problemática identificada atribuindo melhor qualidade aos fluxos de trabalho desencadeados para responder às demandas do contencioso judicial, mitigando as intercorrências administrativas que influem negativamente nesse processo. Tais proposições decorrem do arcabouço teórico aplicado ao estudo realizado, bem como considera as questões apresentadas durante a análise documental e no processo de entrevista dos servidores que participam desse fluxo de trabalho e descritas como segue:

- a) Ofertar ações de capacitação periódicas aos servidores implicados nos fluxos de trabalho necessários para responder às demandas do contencioso judicial,

permitindo que estejam sempre aptos a lidar com as solicitações que lhes são apresentadas;

- b) Manter linhas de contato rápido entre os setores da universidade e os solicitantes, na pessoa do/a procurador/a responsável, a fim de dirimir as questões controversas e dúvidas com agilidade, com melhor aproveitamento do prazo de resposta sinalizado;
- c) Estabelecer normas internas, escritas, orientando os setores quanto ao tratamento de demandas prioritárias, a exemplo daquelas necessárias para defesa da universidade em juízo e cumprimento de determinações provenientes do Poder Judiciário, com o menor prejuízo possível a outras demandas prioritárias presentes no cotidiano do setor;
- d) Elaborar padrões de resposta para solicitações semelhantes e recorrentes, uniformizando os fluxos de trabalho e evitando falhas nas informações prestadas ou providências realizadas;
- e) Elaborar padrões de solicitação para os pedidos remetidos para a UFAL pelos procuradores, adequando a linguagem jurídica e seus jargões ao nível da linguagem formal de uso geral, evitando problemas de compreensão quanto ao pedido realizado;
- f) Elaborar padrões de resposta para solicitações cuja resposta dependa de entidade externa à UFAL, esclarecendo quanto aos procedimentos já realizados dentro da competência que cabe à universidade, e indicando expressamente a entidade externa responsável pela realização da providência necessária e indicação de prazo de resposta quando possível;
- g) Elaborar padrões de resposta intermediária sempre que não for possível o atendimento das solicitações recebidas pela UFAL no prazo indicado, justificando a limitação verificada pelo setor responsável e solicitando a ampliação do prazo de resposta, evitando-se o transcurso do prazo de resposta sem qualquer manifestação para o solicitante;
- h) Mapear os setores mais acionados pelo DAP e Prograd para a solução das demandas que lhes são enviadas, de sorte a integrá-los ao fluxo de trabalho diretamente no sistema Sapiens/AGU, sem intermediários e com melhor aproveitamento do prazo de resposta indicado pelo procurador solicitante;
- i) Apresentar de forma justificada junto a Alta Administração da UFAL as necessidades de alocação de mais servidores nos setores com maior demanda de solicitações do contencioso judicial, se possível com experiência ou formação na

área jurídica, mitigando os problemas de fluxos de trabalho concorrente e classificados como prioritários.

- j) Otimizar o uso das ferramentas de tecnologia da informação à disposição da universidade, buscando evitar a duplicação de processos pelo uso de múltiplas ferramentas, como e-mail, processo eletrônico, processo físico, entre outros.
- k) Mapear os gargalos de funcionamento da área de pagamentos do Departamento de Administração de Pessoal, a fim de verificar as condições para reformulação dos fluxos de trabalho, alocação de pessoal e/ou, capacitação de pessoal, mitigando problemas de fluxo de trabalho inerente a processos de pagamento, realização de cálculos e produção de planilhas financeiras.

RESPONSÁVEIS

JOÃO PAULO FONSECA DE ALMEIDA
Mestrando em Administração Pública/Profiap
Universidade Federal de Alagoas
joaopaulobrz@gmail.com

PROF. DR. NILSON CIBÉRIO DE ARAUJO LEÃO
Universidade Federal de Alagoas
nilson.araujo@feac.ufal.br