

QUANDO O JUDICIÁRIO BATE À PORTA: ANÁLISE SITUACIONAL DA QUALIDADE INTERNA DE SERVIÇO EM UMA PROCURADORIA UNIVERSITÁRIA DE ALAGOAS

**WHEN THE JUDICIARY KNOCKS AT THE DOOR: SITUATIONAL ANALYSIS OF
THE INTERNAL QUALITY OF SERVICE IN A UNIVERSITY ATTORNEY'S OFFICE
IN ALAGOAS**

Nilson Cibério de Araújo Leão, Doutor

<https://orcid.org/0000-0001-9716-1465>

nilson.araujo@feac.ufal.br

Universidade Federal de Alagoas | Programa de Pós Graduação Profissional em Administração Pública em Rede Nacional
Maceió | Alagoas | Brasil

João Paulo Fonseca de Almeida, Mestre

<https://orcid.org/0009-0005-4274-5910>

joaopaulo83@uol.com.br

Universidade Federal de Alagoas | Programa de Pós Graduação Profissional em Administração Pública em Rede Nacional
Maceió | Alagoas | Brasil

Recebido em 16/maio/2023

Aprovado em 25/julho/2023

Publicado em 28/dezembro/2023

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

RESUMO

Instituições públicas federais com frequência figuram como parte em conflitos judicializados (contencioso) sendo defendidas pela Advocacia-Geral da União. Na Universidade Federal de Alagoas (UFAL), apenas em 2021, foram ajuizadas 453 ações, as quais movimentam serviços internos de apoio ao papel de defesa da instituição e no cumprimento de decisões judiciais. Esses mesmos serviços, por sua vez, são afetados em sua qualidade por intercorrências administrativas geradoras de atrasos ou entraves ao seu funcionamento adequado, ensejando sucessivas reiterações e riscos ao ente público. O objetivo do estudo foi investigar a qualidade interna do serviço prestado pela procuradoria da UFAL nas demandas do contencioso judicial. Trata-se de um estudo qualitativo, exploratório e descritivo, baseado no modelo do Banco Interamericano de Desenvolvimento a partir das dimensões processo, relacionamento com o usuário, gestão e regulação, recursos e T.I. As mesmas dimensões orientaram os instrumentos de coleta de dados (entrevistas e questionário), com análise efetuada por meio de triangulação de fontes. Os resultados apontaram que a qualidade interna da procuradoria é influenciada principalmente pela não padronização de fluxos de trabalho, insuficiência de pessoal, carência de treinamento e incompreensão da linguagem jurídica. Concluiu-se que a mitigação desses fatores pode favorecer na redução do contencioso judicial da UFAL.

Palavra-Chave: Contencioso Judicial no Serviço Público. Dinâmica Judicial nas IES. Gestão da Qualidade Interna.

ABSTRACT

Federal public institutions often figure as part of judicialized conflicts (litigation) being defended by the Attorney General's Office. At the Federal University of Alagoas (UFAL), in 2021 alone, 453 lawsuits were filed, which move internal services to support the institution's defense role and compliance with court decisions. These same services, in turn, are affected in their quality by administrative complications that generate delays or obstacles to their proper functioning, giving rise to successive reiterations and risks to the public entity. The objective of the study was to investigate the internal quality of the service provided by the UFAL attorney's office in the demands of judicial litigation. This is a qualitative, exploratory and descriptive study, based on the model of the Inter-American Development Bank from the dimensions process, user relationship, management and regulation, resources and IT. The same dimensions guided the data collection instruments (interviews and questionnaire), with analysis carried out through source triangulation. The results showed that the internal quality of the prosecution is mainly influenced by the non-standardization of workflows, insufficient staff, lack of training and lack of understanding of legal language. It was concluded that the mitigation of these factors can favor the reduction of UFAL's judicial litigation.

Keyword: Judicial litigation in the Public Service. Judicial Dynamics in Higher Education Institutions. Internal Quality Management.

1 INTRODUÇÃO

Tornar o Estado mais eficiente é um desafio para o setor público e seus gestores, que intentam constantemente utilizar os recursos de que dispõem para o interesse público.

Com efeito, ao estabelecer a eficiência do serviço público como princípio e um direito da sociedade, percebe-se que essa eficiência deve consistir no aperfeiçoamento da máquina pública. O gestor deve se valer da forma como a Administração Pública está organizada, estruturada e disciplinada utilizando os meios tecnológicos disponíveis para aumento de sua qualidade, realizando avaliações periódicas e os ajustes necessários dos processos organizacionais segundo as necessidades da população (DI PIETRO, 2003; AREND, 2020; PEREIRA; PACHECO; SÃO PEDRO FILHO, 2021).

Para Andrade, Rasoto e Carvalho (2018) as metodologias ou tecnologias empregadas precisam, essencialmente, ser verificadas em sua aplicabilidade para o setor público, além de sua adequação a questões como legalidade e restrições burocráticas. A viabilidade dos métodos aplicados no setor público precisa atender também o quesito eficácia, ou seja, os resultados desejados. O emprego de práticas de gestão de negócios (BPM) analisadas em mais de 60 institutos federais de ensino é recente, foram adaptadas com poucas variações e sua adoção se justifica principalmente por um isomorfismo estrutural coercitivo. Além disso, a gestão de processos de forma cíclica pode ser útil, mas dificultosa frente ao ambiente institucional político em constante modificação em função das trocas de reitores (ANDRADE; RASOTO; CARVALHO, 2018).

Em adição, Kunstelj e Vintar (2004) apontam que boa parte das ferramentas usadas na avaliação da qualidade de serviços públicos é voltada apenas para aferir a qualidade nos processos de linha de frente e de realização de serviços para os usuários, passando ao largo dos processos internos e seus resultados e concluem que não existem instrumentos de avaliação de qualidade com um amplo alcance que sirvam de apoio a uma gestão mais efetiva da qualidade na área dos serviços públicos.

Nessa linha, o modelo elaborado por Pareja, Fernádes e Tawata (2018) e disseminado pelo estudo Simplificando Vidas do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) propõe uma metodologia de suporte aos órgãos públicos para que estes consigam gerenciar a qualidade interna (visão interna) e a percepção dos cidadãos ao receber os serviços prestados (visão externa).

Tal contextualização de complexidade desafiadora pode ser estendida aos órgãos de natureza jurídica da administração pública, que atuam na defesa do ente público perante as causas propostas junto ao Poder Judiciário, ou ainda sob o ponto de vista consultivo, orientando gestores e usuários dos serviços quanto às controvérsias administrativas de cunho legal, sendo esses papéis identificados na esfera da Administração Federal, nas procuradorias instituídas e que integram a Advocacia Geral da União (BRASIL, 1993).

No caso específico da UFAL, apenas em 2021 foram iniciados 453 processos em que a universidade figura como parte, autora ou ré, permitindo, ainda, uma série das novas ações ajuizadas, por exemplo, nos últimos 05 anos (JFAL, 2022). Esse processo de defesa em juízo ocorre por intermédio da Advocacia Geral da União (AGU), contando com o auxílio de uma procuradoria local para a coleta de informações e realização das notificações junto à universidade, no caso concreto, a Procuradoria Federal junto à UFAL (BRASIL, 1993). O conjunto de ações promovidas contra a universidade acaba por criar um fluxo de trabalho interno na instituição necessário para que a entidade pública atue na forma e no tempo devidos.

Ocorre que em algumas situações essa prestação de serviço, ou providência, não acontece na forma ou no prazo devidos, por motivos diversos que se constituem em verdadeiras intercorrências, isto é, fatores que levam a uma mudança, a um fluxo irregular de trabalho e que interferem no funcionamento regular e, conseqüentemente, sobre a qualidade do serviço interno, no caso, prestado pela UFAL para atendimento da procuradoria solicitante.

Cotidianamente o fluxo de trabalho na Procuradoria Federal junto a UFAL transparece as conseqüências dessas intercorrências administrativas sobre demandas do contencioso judicial, a exemplo das sucessivas reiterações das solicitações feitas, ou do encurtamento do prazo para elaboração de defesa ou da prestação de informações. Além disso, há 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 reiterações 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. Portanto, o

objetivo deste estudo foi investigar a qualidade interna do serviço prestado pela procuradoria da Universidade Federal de Alagoas no que se refere as demandas do contencioso judicial em seu fluxo de trabalho.

2 REFERENCIAL

2.1 GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇO

O aspecto da qualidade deve ser tratado não apenas como uma responsabilidade, mas como um valor percebido por todos da organização, direcionado para atender a expectativa do cliente e, dessa forma, também encontra seus limites fora da organização (FEIGENBAUN, 1991). Em adição, Juran (1992) prescreve que a qualidade visando atingir a satisfação do cliente deve ter como foco o planejamento, controle e melhoramento contínuos, abrangendo a organização como um todo de modo a abarcar até os processos interligados.

Essa estrutura interligada pode ser entendida como um ciclo de serviços, o qual é constituído de partes visíveis ao cliente, por exemplo o atendimento direto, e não visíveis, onde procedimentos são executados sem necessariamente haver a presença do cliente, mas igualmente importante para ele na prestação do serviço (ALBRECHT, 1998). Com isso, na leitura de Feiten e Coelho (2019) destaca-se a importância da gestão da qualidade na organização como meio de estabelecer uma cultura de confiança, de participação, e de implementação de padrões de melhoria permanentes que colaboram para o êxito da organização.

Martinelli (2018) parte de uma compreensão da gestão da qualidade enquanto conjunto de atividades conexas e indispensáveis para que o produto ou serviço apresente a qualidade desejada, um processo dinâmico permanente que abrange expectativas e necessidades dos clientes o que implica em que a organização se mantenha inovando continuamente. De forma complementar Silvério et al. (2016) preconizam que um sistema de gestão da qualidade deve ser suportado pela direção na realização de produtos e serviços, e a gestão dos recursos deve ser medida, analisada e melhorada sistematicamente.

Além disso, outros fatores devem ser observados para gerar o ambiente adequado a uma gestão da qualidade estruturada em uma base consistente de serviço a ser ofertado. Por exemplo, Feiten e Coelho (2019) propuseram em seu estudo as principais barreiras e facilitadores para se implementar a gestão da qualidade em organizações de serviço, como pode ser observado no quadro 01.

Quadro 1 Barreiras e facilitadores da gestão da qualidade

Barreiras	1. Complexidade do serviço
	2. Estrutura de gestão da qualidade centralizada
	3. Mudança de equipe (<i>turnover</i>)
	4. Falta de treinamento
	5. Falta de capacitação em qualidade
	6. Falta de recursos financeiros
	7. Resistência a mudanças e inovações
	8. Construção da cultura de qualidade
Facilitadores	1. Envolvimento da alta gestão/gestores
	2. Inclusão da qualidade nas rotinas das áreas
	3. Multiplicadores do conhecimento/treinamentos
	4. Criação de processos, rotinas e padronização
	5. Alinhamento da qualidade como estratégia da empresa
	6. Implantação de sistema/tecnologia/software
	7. Trabalho em equipe/construir junto/envolver pessoas

Fonte: Feiten e Coelho (2019, p. 65).

Os autores salientam que entre os fatores considerados como barreiras o principal foco é a resistência às mudanças e inovação dos processos, e entre os fatores facilitadores o envolvimento da alta gestão é apontado como fundamental para que o processo de implantação seja efetivamente concretizado (FEITEN; COELHO, 2019).

2.2 GESTÃO DA QUALIDADE NA AVALIAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO

Desde a década e 1930, a modernização propriamente dita da administração pública no Brasil acontece a partir de um movimento de expansão e consolidação (LOPEZ; DIAS; NEBOT, 2020). Com isso, a denominada Nova Administração Pública (ou *New Public Management*) corresponde ao modo de gestão focado na melhoria do desempenho e eficiência do serviço público, combate à corrupção e atendimento às necessidades dos cidadãos, agregando os atributos da transparência de suas ações e redução de desperdícios (LOPES, 2020).

Para Silva et al. (2018) os maiores obstáculos apontados como travas do setor público brasileiro são referentes a questões gerenciais, o que naturalmente fez com que modelos de excelência de gestão focados em resultados e guiados por melhor atendimento ao cidadão comesçassem a surgir, a exemplo do modelo de excelência de gestão pública apresentado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (BRASIL, 2014).

Seguindo esse raciocínio, a qualidade no serviço público não está dissociada da eficiência, especialmente diante da escassez do recurso público. Essa realidade conduz a busca de formas de gerenciamento que permitam o alcance dos resultados pretendidos pelo ente público com os recursos ora disponíveis. Os princípios da Nova Administração Pública têm funcionado como fator de estabilização das instituições, permitindo maior governabilidade, seja do ponto de vista econômico ou administrativo, abrindo espaço para a efetivação das políticas públicas (LIMA FILHO; PEIXE, 2020).

Nessa perspectiva, considerando o âmbito das instituições federais de ensino, a Nova Administração Pública representou uma necessidade de eficiência de gestão, relacionada a produtividade e melhoria dos serviços prestados considerando, sobretudo, a alocação de recursos no que se refere a ampliação de vagas discentes e também o princípio da economicidade no uso desses recursos (LIMA FILHO; PEIXE, 2020).

Em outro contexto, Silva et al. (2018) identificaram em seu estudo que limitações orçamentárias impostas pela esfera federal implicaram diretamente na dinâmica das atividades de rotina em um instituto federal de ensino, atividades essas essenciais para a manutenção e desenvolvimento da estrutura institucional, as quais foram mitigadas por meio de priorização, revisão de ações e contingenciamento orçamentário, entre outros.

Em suma, a avaliação da entrega de serviços e produtos de qualidade depende de fatores externos e internos. 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.

Além disso, a tomada de decisões no contexto das organizações públicas contemporâneas ainda é considerada um desafio especialmente em função da interligação entre essas decisões, por vezes entendidas por uma ótica política ou administrativa diferentes daquela que foi seu foco inicial, se apresentando como uma oposição ao papel do setor público na sociedade (BUENO; BRELÁZ; SALINAS, 2016).

O aprimoramento dos fluxos de trabalho pode favorecer a qualidade do serviço público prestado por um dado órgão e atender os princípios da Administração Pública. No que se refere a gestão pública de recursos humanos, para Rafael (2019) os fluxos de rotinas na área de gestão de pessoas possuem fases complexas e procedimentos que ocasionam desvios

nos fluxos, bem como retrabalho. Por isso, fatores como o clima organizacional, estrutura administrativa e políticas de gestão tiveram sua parcela de contribuição para a melhoria da qualidade do serviço prestado.

O trabalho de Teixeira e Favaretto (2020) aborda esta questão, os autores investigaram como propor melhorias visando aumentar a eficiência dos fluxos de manutenção da infraestrutura de uma instituição de ensino superior federal (IESF) e apontaram que a falta de completude foi o fator mais influente para a causa de problemas da gestão como retrabalhos, atrasos e até o cancelamento de atividades. Em outras palavras, a melhoria da qualidade das informações e consequente aumento da eficiência dos fluxos de trabalho precisam necessariamente de conexão com demais setores envolvidos no sentido de haver um estado, uma condição de qualidade do serviço prestado pela IESF (TEIXEIRA; FAVARETTO, 2020).

No âmbito da UFAL, isso significa dizer que falhas nos fluxos de trabalho para a prestação de informações, subsídios, para defesa da universidade ou mesmo no cumprimento de decisões judiciais têm o potencial de pôr em risco tanto o direito da universidade em promover sua própria defesa, rebatendo arbitrariedades e pleitos infundados, quanto pôr em risco o acesso aos direitos de alunos, servidores e demais cidadãos que, por alguma razão, deixaram de ser atendidos pelas vias administrativas normais.

As falhas nessa prestação administrativa 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. Percebe-se, aqui, que essas falhas se constituem, efetivamente, em intercorrências, com alterações ou quebras do fluxo de trabalho e, consequentemente, no resultado esperado, seja quanto à forma ou quanto ao prazo de entrega.

Por exemplo, o modelo elaborado por Pareja, Fernádes e Tawata (2018) e disseminado pelo estudo Simplificando Vidas do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) propõe uma metodologia de suporte aos órgãos públicos para que estes consigam gerenciar a qualidade interna (visão interna) e a percepção dos cidadãos ao receber os serviços prestados (visão externa). O método utiliza como unidade de análise o procedimento (trâmite) que pode ser a parte essencial de um dado serviço, ou ainda uma atividade instrumental que serve como acesso a outra atividade principal, e mais importante que a atividade anterior.

A metodologia BID foi empregada no trabalho de Pedrosa e Menezes (2019) por meio de pesquisa de avaliação da gestão da qualidade dos serviços públicos federais aplicada em 52 instituições e 289 serviços prestados. Os achados da pesquisa apontaram que as dimensões gestão e sistemas foram as mais bem avaliadas. Por outro lado, as dimensões exigências documentais e atendimento (relativos a trâmite de procedimento) foram as de mais baixo grau de avaliação (PEDROSA; MENEZES, 2019).

3 METODOLOGIA

Este estudo tem por objetivo principal 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. Portanto, é um estudo de caráter exploratório e descritivo, buscando construir maior familiaridade com o problema a ser elucidado (GIL, 2008). Por sua natureza, trata-se de um estudo qualitativo, de caso único (SILVA, 2014). A característica mais marcante do estudo de caso é a profundidade de detalhamento do objeto estudado (TRIVINÕS, 1987; GIL, 2002; VERGARA, 2009; CRESWELL, 2009; YIN, 2016). Considerando que se trata de uma análise situacional, é uma pesquisa aplicada pois emprega o conhecimento científico para estudar e solucionar um problema concreto (LAKATOS; MARCONI, 2003; GIL, 2008; VERGARA, 2009).

O *locus* é a Procuradoria Geral Federal da Universidade Federal de Alagoas (UFAL), órgão de assessoramento junto à Reitoria da UFAL. Segundo o art. 2º, §3º, da Lei Complementar nº 73/1993 é, também, um órgão integrante da Advocacia Geral da União e tem a incumbência de realizar a representação judicial e extrajudicial, prestar as atividades de consultoria e assessoramento jurídico e apuração de liquidez e certeza de créditos referentes à atividade da instituição (BRASIL, 1993).

Além disso, a PGF/UFAL também cumpre o papel de mediadora das solicitações oriundas de processos judiciais junto à instituição, integrando uma dinâmica de trabalho junto aos demais setores da instituição visando a solicitação, acompanhamento e orientação para que as tarefas atribuídas sejam concluídas satisfatoriamente, de maneira que a universidade consiga fazer uso do seu direito de defesa no Judiciário, bem como dê cumprimento ao que lhe for determinado. O conjunto das demandas relacionadas a processos judiciais já existentes, em tramitação e nos quais a Administração Pública, aqui representada pela UFAL, é parte, seja autora ou ré, é o que se denomina de contencioso judicial.

O procedimento de coleta atendeu Gil (2008) e Vergara (2009) os quais preconizam que o pesquisador deve determinar quais dados são necessários para esclarecer o problema, justificando a relação entre eles, e podendo reorganizá-los conforme os objetivos da pesquisa.

A coleta de dados ocorreu em duas etapas, análise documental e entrevista, ambas se basearam no modelo do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) (PAREJA; FERNÁNDES; TAWATA, 2018). A metodologia BID utiliza como dimensões para análise da qualidade interna do serviço público o trâmite do processo, os recursos, TI, regulação e gestão e relacionamento com o cidadão. As dimensões referentes à visão externa são o produto final do processo, atendimento ao cidadão, instalações e informação. Para fins de atendimento aos objetivos desta pesquisa considerou-se como parâmetro de coleta e análise a visão interna de gestão da qualidade da procuradoria.

Na primeira etapa a pesquisa documental extraiu dados disponíveis na UFAL, e também na Advocacia Geral da União registrados em 2022, mais recentes e que refletiram um ano típico de atividades nos setores estudados. Os dados selecionados para o estudo foram obtidos do relatório do gênero “operacional”, espécie “tarefas”, tipo de relatório de “tarefas distribuídas para um setor em um período de tempo (detalhado)”, sendo essas as terminologias adotadas pelo sistema. Com o apoio do *software* Libre Office Calc, versão 7, foram filtradas as atividades com indicação de reiteração, resultando em um total de 193 tarefas no ano de 2022.

Em adição a essa primeira triagem cada processo (tarefa) foi identificado de acordo com 3 categorias de análise as quais foram atribuídas durante a leitura dos processos e empregadas para classificação dos casos de acordo com seu conteúdo e contexto da situação da tarefa em atraso, a saber: fornecer subsídios para defesa em juízo (reiterada); cumprir decisão judicial reiterada; fornecer subsídios para defesa em juízo.

A segunda etapa foi efetuada por meio de entrevista pessoal realizada com quatro servidores envolvidos tanto na procuradoria quanto nos setores de maior demanda do contencioso jurídico da UFAL; usuários do sistema Sapiens/AGU fluxo de reiterações e que atuam recepcionando e respondendo às demandas do contencioso judicial recebidas pela UFAL. Para Sampiere, Collado e Lucio (2013) entrevistas são usadas para coletar dados quando o problema a ser estudado é complexo e possibilita coletar informação pessoal em detalhe. O questionário de entrevista foi elaborado com 15 questões abertas baseadas nas

dimensões: trâmite do processo, recursos, TI, gestão e relacionamento com o cidadão, referentes a qualidade interna do modelo BID, contendo termo de consentimento livre e esclarecido.

Análise da coleta foi executada por triangulação entre os dados dos relatórios, as impressões dos entrevistados e a convergência de ambas informações em relação às dimensões e atributos elencados. A triangulação permite ao pesquisador lançar mão de várias fontes de indícios e com isso obter uma gama de opções de averiguação, seja por meio de um banco de dados ou ainda pela conexão das evidências (SILVA, 2014).

Além disso, a convergência de linhas de investigação por meio da triangulação das fontes de evidências se faz necessário para consolidar o fato investigado (CRESWELL, 2009; OLIVEIRA, 2011).

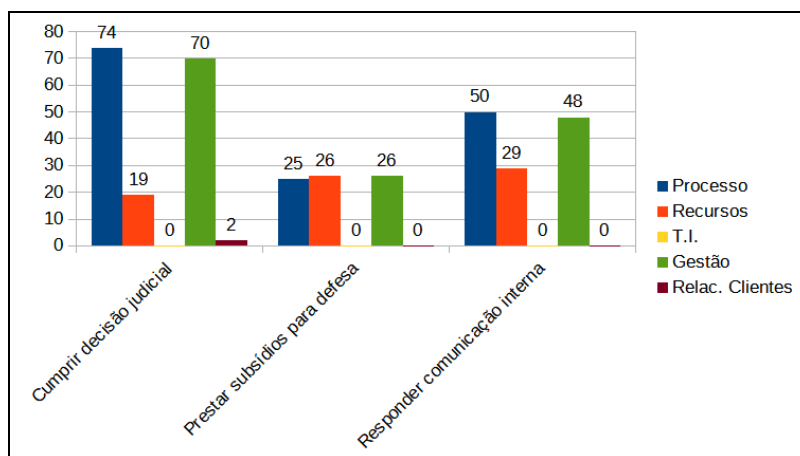
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os relatórios do sistema Sapiens permitiram identificar os processos e o tipo de atividade solicitada, possibilitando identificar os setores que utilizam maior tempo de resposta, e direcionando o foco dos procedimentos do pesquisador para os pontos de gargalo das intercorrências verificadas. Esse resultado preliminar indicou que 193 tarefas foram distribuídas para o Departamento de Administração de Pessoal da UFAL (DAP) com 160 tarefas, e para a Pró-Reitoria de Graduação da UFAL (Prograd) com 33 tarefas. Esses dois setores foram os mais acionados pela Procuradoria da UFAL, responsáveis por 39,37% do total das demandas em situações decorrentes de atrasos que desembocaram na abertura de uma tarefa de reiteração, cobrando a resposta não dada na solicitação anterior. A análise dos dados está apresentada por setor segundo a quantidade de tarefas demandadas, seguida da análise de entrevistas com o mesmo critério.

4.1 DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL DA UFAL (DAP)

Os 160 casos analisados deste setor conforme as dimensões BID representam 82,91% das demandas e estão apresentados no gráfico 1. De imediato percebe-se uma grande concentração de casos nas dimensões processo e gestão, seguida das dimensões recursos, relacionamento com o cliente. Não houve registro de caso indicando relação com a dimensão TI. Vale salientar que nesta fase de análise mais de uma dimensão pode incidir para o mesmo caso.

Gráfico 1 Resumo de casos DAP conforme dimensões BID



Fonte: elaborado pelos Autores (2023).

Esses 160 casos analisados estão apresentados a seguir por meio das 3 categorias de filtro, conforme a natureza ou tipo de tarefa, com os seguintes resultados: cumprir decisão judicial 76 casos, prestar subsídios de defesa 33 casos, responder comunicação interna 51 casos.

4.1.1 Tarefa do tipo “cumprir decisão judicial”

Os casos relacionados a esse tipo de tarefa demonstraram uma forte interferência de fatores associados a questões de pagamento de servidores, exercícios anteriores, especialmente decorrentes de restrições da universidade em processar pagamentos superiores a R\$ 5mil, em razão de normativo estabelecido na Portaria Conjunta SEGEP/SOF nº 2, de 30 de novembro de 2012, que estabeleceu a necessidade de registros dessas demandas de pagamento e submissão ao então Ministério da Economia para autorização, contudo, sem que seja explicitado prazo para que essa autorização ocorra (BRASIL, 2012). Outro grupo de demandas presentes na análise documental são as relacionadas à elaboração de planilhas de cálculo para pagamentos e fornecimento de dados para realização de cálculos judiciais, sendo notado, inclusive em manifestação textual da instituição em um dos casos, justificadamente pela indisponibilidade de pessoal especializado e perda de expertise da equipe em razão de *turnover*. Tal situação se torna evidente, por exemplo, em manifestação do DAP ao justificar o lapso temporal de resposta apresentada no caso n. 05.

[...]Diante das reiteradas cobranças e diante do grave estrangulamento das atividades deste Departamento de Administração de Pessoal, diversos foram

os questionamentos levantados a esta Direção-Geral, no sentido de se buscar esclarecimento sobre o momento em que houve, de maneira clara, a atribuição da competência de elaboração de planilhas de cálculo a este DAP. [...] É-nos estranho o fato de que recaia sobre este departamento a atribuição de apuração de valores anteriores ao marco de cumprimento da decisão judicial...

[...] Se não cabem providências administrativas para pagamento de valores retroativos a título de pagamento judicial, vislumbramos não caber responsabilidade administrativa para apuração pretérita. Levantamos a hipótese de que esta seria uma tarefa típica e exclusiva do contencioso.

[...] Outro fator importante que acaba por corroborar nossa reflexão é o fato de que todos os servidores que compõem os quadros da CPAG e CATE (Pagamento e Assessoramento, respectivamente) são ocupantes de cargos de ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO e TÉCNICO EM CONTABILIDADE, não possuindo o aperfeiçoamento pericial necessário ao tratamento de dados de tamanha relevância judicial e muito menos possuem esta previsão em suas atribuições. Em que pese toda a boa vontade em se buscar soluções para os mais diversos problemas, sabe-se que certas atividades fogem muito do que está preconizado para os cargos de ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO e TÉCNICO EM CONTABILIDADE, o que pode vislumbrar a existência de desvio de função.

Da mesma forma, limitações operacionais, para além da UFAL, também foram relatadas por uma das procuradorias requisitantes, como é perceptível na manifestação contida no caso n.79, quando há um pedido de elaboração de planilha de cálculo direcionado para a UFAL:

[...] Destaca-se que esta Procuradoria não tem como efetuar tal cálculo, pois somente a área de pessoal da UFAL tem condições de identificar as parcelas remuneratórias do autor que devem ser majoradas, as tabelas remuneratórias que devem ser seguidas e outras peculiaridades referentes à situação do autor.

Há ainda ocorrências que demandaram reiteração por equívoco na redação da resposta da Administração, cobrança indevida pelo procurador por resposta fornecida no prazo, ou mesmo equívocos na forma de tramitação dos casos no sistema Sapiens.

4.1.2 Tarefas do tipo “prestar subsídios para defesa em juízo”

Nesse tipo de tarefa, destinada à prestação de informações para defesa da universidade em juízo, a temática de pagamentos também se mostrou em destaque, sendo categorias como “pagamento”, “exercícios anteriores”, “elaboração de planilhas” e “informações para elaboração de cálculos” percebidas durante a coleta de dados para o presente estudo. Além desses aspectos, a prestação insuficiente ou incompleta de informações anteriormente

solicitadas também foi suscitada nas solicitações reiteradas (TEIXEIRA; FAVARETTO, 2020).

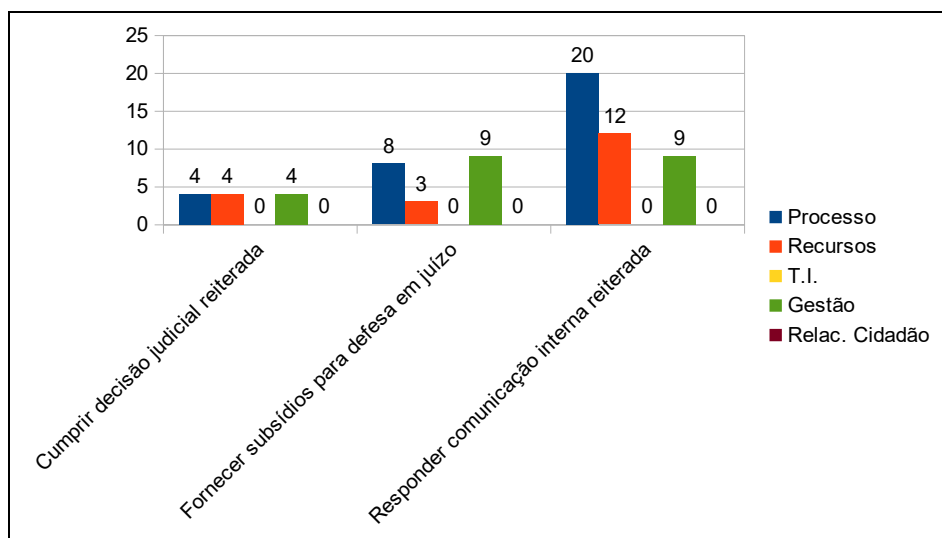
4.1.3 Tarefas do tipo “responder comunicação interna reiterada”

A pesquisa documental revelou na análise dos casos que categorias associadas a pagamento de pessoal e os entraves decorrentes da relação de dependência da universidade com o Ministério da Economia foram percebidos como intercorrências administrativas geradoras de repetição de tarefas desse tipo. Entraves decorrentes do processo de produção de planilhas de cálculo estiveram presentes durante a coleta na pesquisa documental, bem como registros de insuficiência ou incompletude de informações prestadas, ou ainda entraves operacionais em outros setores envolvidos na concessão de benefícios para docentes. Foram notadas também dificuldade de compreensão das solicitações recebidas pela universidade como intercorrências ensejadoras de reiteração (RAFAEL, 2019; TEIXEIRA; FAVARETTO, 2020).

4.2 PRÓREITORIA DE GRADUAÇÃO (PROGRAD)

Seguindo a proposta de dimensões da qualidade do modelo BID, no ano de 2022 foram registradas um total de 33 tarefas reiteradas pela PROGRAD, correspondentes a 17,09% dos casos analisados (193), seja de forma isolada ou incidente em mais de uma dimensão simultaneamente conforme pode ser visto no gráfico 2.

Gráfico 2 Resumo de casos Prograd conforme dimensões BID



Fonte: Elaborado pelos Autores (2023).

O gráfico permite verificar que dimensões da qualidade como “processo” e “gestão” tem forte presença entre os casos analisados, acompanhadas da dimensão “recursos”. Por outro lado, nada foi registrado para as dimensões T.I. e Relacionamento com o Cidadão, denotando que esse são fatores não ensejadores de intercorrências que desembocam em tarefas reiteradas associadas as 3 categorias elencadas anteriormente com os seguintes resultados: cumprir decisão judicial 4 casos, prestar subsídios de defesa 9 casos, responder comunicação interna 20 casos.

4.2.1 Tarefas do tipo “cumprir decisão judicial”

Em linhas gerais, a pesquisa documental permitiu identificar que, majoritariamente, a Prograd não é responsável direto pela realização das providências solicitadas, atuando apenas como mediadora junto a outros setores a ela ligados. Dessa forma, as intercorrências que levaram à reiteração de tarefas do tipo “cumprir decisão judicial”, estiveram correlacionadas com as dificuldades operacionais de outros órgãos, em especial aquele atuante na área de seleção discente, com ênfase na insuficiência de pessoal para suprir as demandas cotidianas daquele órgão (LIMA FILHO; PEIXE, 2020).

4.2.2 Tarefa do tipo “prestar subsídios para defesa em juízo”

A repetição de tarefas desse tipo esteve ligada especialmente à casos envolvendo a concessão de bonificação regional para ingresso em cursos de medicina, medida adotada pela universidade como forma de mitigar as desigualdades regionais formando e fixando futuros profissionais médicos no estado em que atua a universidade, o que ainda não encontrou entendimento pacífico na esfera judicial. Essa política institucional aparece como intercorrência aliada à carência de pessoal no órgão de seleção discente, levando à demora na resposta das solicitações judiciais recebidas. Dificuldades em identificar com clareza as atribuições entre os órgãos da universidade também foram ensejadoras de reiteração, além de dificuldades de execução relacionadas à não compreensão dos termos da solicitação recebida (BUENO; BRELÁZ; SALINAS, 2016; TEIXEIRA; FAVARETTO, 2020).

4.2.3 Tarefas do tipo “responder comunicação interna reiterada”

Nesse tipo de tarefa, seu caráter mais genérico, abarcou categorias presentes nos tipos de tarefas anteriormente mencionados, compreendendo intercorrências derivadas da

concessão de bonificação regional para ingresso no curso de medicina, além de outras categorias como casos de perda de prazo para realização de matrícula, colação de grau e aproveitamento de estudos (IDEM).

4.3 Análise das entrevistas

As entrevistas analisadas e a seguir relatadas foram realizadas conforme questionário adaptado e estruturado de acordo com as dimensões da qualidade interna do BID e os demais pressupostos metodológicos destacados para esse estudo.

4.3.1 Dimensão processo

Na dimensão processo houve unanimidade na opinião dos entrevistados em relatar que as intercorrências e reiteraões são relacionadas a falta de padronização de fluxos de trabalho documental, de comunicação e processual. Isso pode ser confirmado na fala de E1 “A demanda vem pra gente e, 90% das demandas ou mais, a gente tem que destinar para outros setores.” Além disso, os indícios apontam também que relação de interdependência entre setores é conflitante em muitos casos, corroborado nos relatos de E1 “Eles têm um fluxo de trabalho muito intenso e eles precisam parar de fazer o que estão fazendo para poder nos atender.”; na exposição de E3 “Às vezes têm uma programação e estão super atarefados e nem podem [atender] de imediato.” e também de E4 “Normalmente são proativas [as relações], mas como cada setor tem suas demandas, e são muito volumosas, naturalmente as demandas não são respondidas de pronto, né?” (TEIXEIRA; FAVARETTO, 2020).

4.3.2 Dimensão relacionamento com o usuário

A dimensão relacionamento com o usuário foi relatada pelos respondentes como sendo pouco aderente à presença de atores externos. Também se chegou a essa mesma conclusão na análise documental. Embora seja uma prestação de serviços, na procuradoria da UFAL, ocorre a mesma situação por exemplo, que na prestação de serviço de laboratório, onde o cliente chega, faz a coleta e depois só volta para buscar o resultado. Importante salientar que o cidadão tem sua relevância, a qual é dependente da forma como a tramitação de fluxos de trabalho ocorre internamente, o que justificou esta pesquisa.

4.3.3 Dimensão de Gestão de Regulação

Diferente das expectativas iniciais de que exigências documentais seriam a maior barreira a dimensão gestão da regulação aponta falhas na dinâmica dos sistemas demandados ao longo do fluxo de trabalho, conforme aponta E4 “Infelizmente nem todos tratam dessa forma [como prioridade], mas a maioria trata... Uns cumprem com mais afinco, outros menos.” E reiterado na fala de E2 “Tem o acompanhamento da coordenação sobre a demanda. A demanda chega e ela é distribuída. O acompanhamento é mais [frequente] quando tem reiteração.”

Em relação a cooperação entre setores para as demandas do contencioso em sua maioria os respondentes relataram haver conexão entre setores, mais predominantemente na forma formal institucional, sem interações de com foco em parcerias. Além disso, melhorias nas ações de integração entre os níveis nos fluxos de trabalho também foram relatadas como relevantes, em várias formas diferentes. Por exemplo, E1 expõe “Eu meio que faço um monitoramento inverso. Eu mando as informações para a chefia sem que ele peça. (...) Ele mesmo fala: Precisa de algum ato meu?”. Reforçada pela exposição de E3 “Não [há acompanhamento da chefia], e às vezes a gente até solicita que seja dada uma olhada para poder facilitar esse fluxo.”

Por fim, essa percepção por parte dos entrevistados fez emergir a necessidade de monitoramento da qualidade interna de serviços prestados, principalmente por parte do estratégico. Tal percepção também foi observada na análise documental, ou seja, pode-se intuir que a padronização de normativas internas pode ser fator decisivo na redução de casos extraordinários e nas reiterações também, uma necessidade segundo expõe E4 “a gente tenta padronizar... para a gente não desgastar porque a gente nota que gera um desgaste com outros setores a gente ficar reiterando [as solicitações].” (SILVA et al., 2018; FEITEN; COELHO, 2019).

4.3.4 Dimensão Recursos

No quesito dimensão recursos os relatos foram unânimes em apontar que a oferta de capacitação para servidores de forma específica para melhoria da qualidade interna nas demandas do contencioso é inexistente. A isso se agregue a manifestação mais enfática de um dos entrevistados em particular: E4 “Não, de forma alguma. Nunca foi oferecido, não é, e acredito que nunca será.” O mesmo ocorre com a troca de informações sobre os fluxos de

trabalho, a falta de uma padronização implica em conflitos e divergências entre setores. Tal necessidade tem sido preenchida pelo aprendizado com base no conhecimento tácito. Do ponto de vista operacional, o quantitativo da força de trabalho também foi relatado unanimemente como sendo uma necessidade urgente. Tal reivindicação é reiterada por E3 (...) A gente precisa muito compor o quadro.” Nessa linha E1 expressou-se preocupado com as possíveis consequências dessa falta de pessoal ao responder demandas judiciais da procuradoria:

Então assim, a gente tem realidades bem diferentes dos setores que estão vinculados a gente e um deles é muito claro porque não é só com a gente que acontece isso, e eu já falei pra eles: “- Pessoal, pedem ao reitor estagiário, pedem mais servidor, pedem para solucionar isso porque até agora a gente não teve uma multa diária, mas em algum momento pode ter.

4.3.5 Dimensão da Tecnologia da Informação

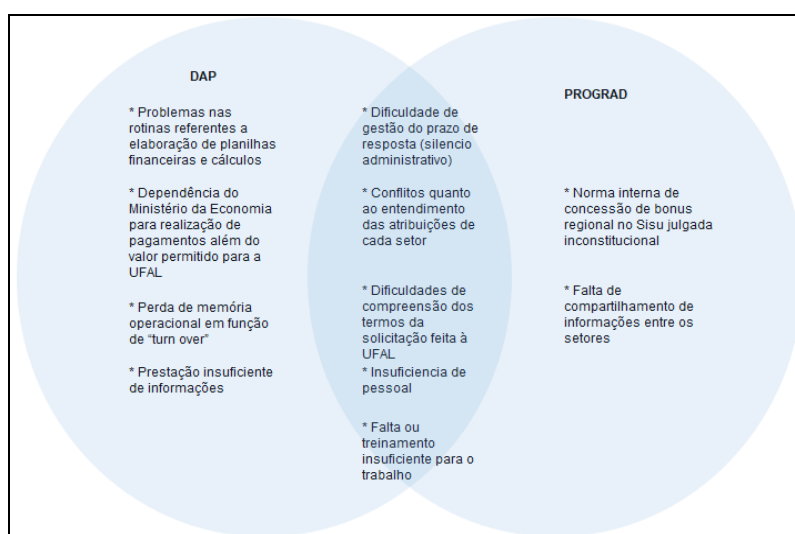
Na derradeira dimensão apanhada pelo questionário utilizado, diferente do que foi observado na análise documental, os aspectos associados à Tecnologia da Informação ganharam destaque positivo pelos respondentes, em especial por uma atualização promovida pelo governo federal, a qual melhorou bastante a interface com o usuário, conforme aponta E1 “Eu acho que ele tem atendido muito bem, (...) é inclusive melhor que o sistema que a gente utiliza aqui. Acho ele mais seguro e mais leve.” Em contraponto E4 qualificou o sistema como prolixo, com muitas ferramentas que não sabe utilizar, e diante disso chegou a retratar sua experiência a partir da seguinte alegoria: “Talvez eu esteja subjugando o tema, mas eu acho que o sistema é cheio de ferramentas, mas a gente não consegue operar.” Ou seja, mesmo com o ajuste implantado, as reiteraões consecutivas ainda apontam, segundo relato dos respondentes, a necessidade de revisão da fluidez de interface para a melhoria da qualidade interna de tarefas pelos usuários (SILVA et al., 2018).

Aqui, mais uma vez, pode-se intuir que a padronização da dinâmica de fluxos de trabalho poderia se converter em redução das intercorrências e, conseqüentemente, das reiteraões. Além disso, pode-se perceber ainda, a partir da análise documental, que essa dimensão tem uma conexão muito próxima com as dimensões processo, em função das questões relativas a falta de organização do trabalho e treinamento específico da área para os servidores.

Quando pensados conjuntamente os resultados colhidos na análise documental refletidas nas dimensões de maior repercussão, e a análise da fala dos entrevistados no DAP e

na Prograd, é possível consolidar os tipos de intercorrências verificadas neste estudo. Como são os setores de maior demanda, pode-se considerar que o resumo contido na figura 1 reflete a predominância da qualidade interna do serviço prestado pela procuradoria da UFAL no que se refere as demandas do contencioso judicial em seu fluxo de trabalho (PAREJA; FERNÁNDES; TAWATA, 2018).

Figura 1 Convergência de intercorrências administrativas entre DAP e PROGRAD



Fonte: elaborado pelos Autores (2023).

Como pode ser observado na figura 1, cinco pontos de intercorrências são convergentes entre os dois setores (DAP, PROGRAD), a saber: dificuldade na gestão dos prazos, conflitos decorrentes da clareza nas atribuições de cada setor, dificuldade no entendimento de termos do “jurisdiquês”, falta de recurso humano e também de treinamento suficiente para este tipo de recurso (BUENO; BRELÁZ; SALINAS, 2016; RAFAEL, 2019; FEITEN; COELHO, 2019;).

5 CONCLUSÃO

Mesmo considerando que boa parte das tarefas desempenhadas na procuradoria estudada com o suporte da universidade são realizadas de forma satisfatória, ainda há que se melhorar essa estatística, especialmente no aspecto da qualidade interna do serviço. Isso significa que a Administração precisará responder ao contato da procuradoria local, fazendo a entrega das informações ou realização das providências solicitadas e no prazo indicado, evitando-se prejuízos como a perda do direito de defesa da universidade, ou a penalização por

descumprimento de determinação judicial, com aplicação de multa, sem descartar outras formas de prejuízo.

As dificuldades verificadas na UFAL quanto a forma de gestão de prazos para responder às solicitações enviadas, ou à falta de padronização nos fluxos de trabalho foram constatados como os maiores obstáculos, ou seja, as travas no setor público tangenciam questões de natureza gerencial. Nessa linha chama atenção os aspectos relativos a gestão observados nas análises, a exemplo da qualidade das informações como fator com repercussão sobre a qualidade dos fluxos de trabalho.

Nesse sentido, muitas das intercorrências percebidas durante a pesquisa documental se fizeram presentes nas falas dos entrevistados, todavia, sendo achadas questões não captadas na análise documental, como algumas referentes ao manejo do sistema Sapiens/AGU.

A junção dos achados na pesquisa documental e das manifestações colhidas nas entrevistas, consolidados nos 5 pontos de convergência entre DAP e PROGRAD dão uma perspectiva das pontas soltas e lacunas nesse fazer administrativo para viabilizar a “fala de defesa” da instituição perante o judiciário, ou mesmo para exprimir o cumprimento das decisões que lhe são atribuídas pela Justiça.

Nessa linha, não se pode deixar de relatar aqui a existência de fatores facilitadores para a implementação de uma cultura de gestão da qualidade, a exemplo da facilidade majoritariamente expressa no manuseio do sistema Sapiens/AGU; o ambiente favorável ao trabalho em equipe também foi notado, o compartilhamento de informações entre colegas de uma mesma equipe de trabalho; a implantação do processo eletrônico nos processos internos da universidade, estimulando uma padronização dos fluxos de trabalho; o envolvimento da direção local em alguns setores, mediante reuniões de orientação com as equipes, também se mostrou presente nas falas, o que poderá servir de parâmetro na organização dos fluxos de trabalho compreendendo demandas do contencioso judicial em outro setores da UFAL. Esses aspectos facilitadores de mostram condizentes com estudos que abordam a implantação da gestão da qualidade em organizações de serviços, sendo identificados concretamente em uma instituição pública de ensino, como é o caso em tela.

Em relação as barreiras observadas, foi notório a falta de treinamento, falta de capacitação com foco na qualidade, e em alguns aspectos a dificuldade em construir uma visão de cultura da qualidade em função da própria característica do setor público, engessado

e dificultoso em desenvolver novas práticas de gestão, mas que pode ser superada a partir dos níveis decisórios da universidade, a exemplo da Reitoria e gestores de ProReitorias.

Por fim, esta pesquisa propõe algumas diretrizes como reflexão para nortear a mitigação dos impactos do contencioso judicial na procuradoria da UFAL, a saber: I) ofertar periodicamente ações de capacitação condizentes com os fluxos e demandas do contencioso judicial; II) abrir e manter linhas de contato rápido visando agilizar a troca de informações e com isso evitar as intercorrências e reiteraões; III) elaborar padrões de solicitações e de respostas aos fluxos de trabalho de modo que a fluidez da comunicação consiga dar celeridade às providências necessárias, evitando-se o transcurso do prazo e incompreensões sobre termos jurídicos empregados pelos procuradores; IV) mapear os gargalos de tramitação dos fluxos nos setores mais demandados a fim de reformular a alocação e aumento no quadro de pessoal, V) otimizar e ampliar o uso do sistema integrando várias ferramentas.

Do ponto de vista prático este estudo contribui com uma análise diferenciada sobre a qualidade interna do serviço público visando superar os entraves atuais que afetam as respostas da universidade às demandas do contencioso judicial enviadas pela procuradoria.

Espera-se que os achados deste estudo possam ser ampliados por pesquisadores que utilizem outros métodos de análise de dados, a exemplo de técnicas estatísticas, a fim de investigar em outra perspectiva as várias nuances do contencioso jurídico no ambiente da universidade pública.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, K. **Revolução nos Serviços**. São Paulo: Pioneira, 1998.

ANDRADE, E.; RASOTO, V. I.; DE CARVALHO, H. A. Gerenciamento de processos nas Instituições Federais de ensino superior Brasileiras. **Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento**, v. 7, n. p. 171-201, 2018.

AREND, L. H. O serviço público à luz do princípio da eficiência. **Anuário Pesquisa e Extensão Unoesc São Miguel do Oeste**, v. 5, p. e24556-e24556, 2020.

BRASIL. Presidência da República (PR). Lei Complementar n. 73, de 10 de fevereiro de 1993. Institui a Lei Orgânica da Advocacia-Geral da União e dá outras providências. Brasília, DF: 1993.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública (SEGEP). Portaria Conjunta SEGEP/SOF n 2, de 30 de novembro de 2012. Dispõe sobre o pagamento de vantagens concedidas administrativamente classificadas como despesas de

exercícios anteriores relativas a pessoal, no âmbito do Sistema de Pessoal Civil da União - SIPEC. Brasília, DF: 2012.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. O que é o Modelo de Excelência em Gestão Pública MEGP? (2014). Disponível em: < <https://ep.ifsp.edu.br/images/conteudo/documentos/biblioteca/modelodeexcelenciaemgestaopublica2014.pdf> >. Acesso em: 16 de janeiro. 2023.

BUENO, R. L. P.; DE BRELÁZ, G.; SALINAS, N. S. C. Administração pública brasileira no século 21: seis grandes desafios. **Revista do Serviço Público**, v. 67, p. 7-28, 2016.
CRESWELL, J. W. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 3th ed. Thousand Oaks, California, SAGE Publications, 2009.

DI PIETRO. M. S. Z. **Direito administrativo**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

FEIGENBAUN, A.V. **Total Quality Control**. New York: McGraw-Hill, 1991.

FEITEN, A. M.; COELHO, T. R. Gestão da Qualidade em Organizações de Serviços: barreiras e facilitadores. **Revista de Administração FACES Journal**, p. 56-71, 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

JURAN, J. M. **Juran planejando para a qualidade**. Tradução de João Maio Csillag e Cláudio Csillag. 2. ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1992.

JUSTIÇA FEDERAL EM ALAGOAS. (Estado). Relatório de Busca Processual Unificada. Disponível em: <https://www.jfal.jus.br/servicos/busca-processual/>. Acesso em: 27/09/2022.

KUNSTELJ, M.; VINTAR, M. Evaluating the progress of e-government development: A critical analysis. **Information polity**, v. 9, n. 3-4, p. 131-148, 2004.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMA FILHO, S. S.; PEIXE, B. C.S. Análise de eficiência na gestão de recursos das Instituições Federais de Ensino Superior à luz da nova administração pública. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 17, n. 43, p. 88-103, 2020.

LOPES, C. G. **Qualidade e modernização da Administração Pública: O caso do processo de transição e implementação do SNC-AP**. 2020. Tese (Doutorado), Universidade de Coimbra.

LOPEZ, M. A. A.; DIAS, T. F.; NEBOT, C. As Trajetórias Modernizadoras da Administração Pública: Brasil e Espanha. **Revista Brasileira de Políticas Públicas e Internacionais**, v. 5, n. 3, p. 251-27, 2020.

MARTINELLI, F. B. **Gestão da Qualidade Total**, Fundação Biblioteca Nacional, 2009.
Organização das Nações Unidas. Objetivos de desenvolvimento sustentável, 2018. Disponível em: < <https://nacoesunidas.org/pos2015/ods3/> >

OLIVEIRA, M. F. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração**. Universidade Federal de Goiás. Catalão-GO, 2011.

PAREJA, A.; FERNANDÉZ, C.; TAWATA, F. **Simplificando vidas: qualidade e satisfação com os serviços públicos**. Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), 2018.
Disponível em: < <https://publications.iadb.org/pt/simplificando-vidas-qualidade-e-satisfacao-com-os-servicos-publicos-estados-do-brasil-2018> > Acesso em: out/2022.

PEDROSA, G. V.; MENEZES, V. G. **Pesquisa e modelo de avaliação da gestão da qualidade dos serviços públicos federais: relatório técnico**. 2019. Disponível em: < <https://repositorio.unb.br/handle/10482/35176> > Acesso em: dez/2022.

PEREIRA, R. R.; PACHECO, I. B. G.; SÃO PEDRO FILHO, F. Indicadores de desempenho como ferramenta na gestão da qualidade no serviço público Performance indicators as a tool in quality management in public service. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 9, p. 88049-88067, 2021.

RAFAEL, R. N. **O Fluxo de processos na Diretoria de Pessoal da Superintendência Regional de Ensino de Monte Carmelo, Minas Gerais: um estudo de caso para otimização das rotinas de trabalho**. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública), Universidade Federal de Juiz de Fora. 2018. Disponível em: http://www.mestrado.caedufjf.net/wpcontent/uploads/2019/03/Raquel-Nogueira-Rafael_Revisado.pdf. Acesso em: 01 mar.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LÚCIO, M. del P. B. **Metodologia da Pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SILVA, A. J. H. **Metodologia de pesquisa: conceitos gerais**. 2014.

SILVA, T. A. A. L. et al. Práticas de Gestão Pública em cenário de contingenciamento orçamentário: um estudo exploratório em uma instituição de ensino superior da região norte. **Revista de Administração de Roraima-RARR**, v. 8, n. 1, p. 28-48, 2018.
SILVERIO, A. S.; FERRUGEM, L. R. S. A.; SALES, C. M. R.; CARVALHO, T. G. B.; FREITAS, A. L. P. Estudo de caso: análise do processo de implantação da ISO 9001:2008 em uma empresa do setor hoteleiro de Campos dos Goytacazes. **Revista Vértices**, [S. l.], v. 18, n. 1, p. 177–204, 2016. DOI: 10.19180/1809-2667.v18n116-09. Disponível em: <https://essentiaeditora.iff.edu.br/index.php/vertices/article/view/1809-2667.v18n116-09>. Acesso em: 27 set. 2022.

TEIXEIRA, E. S.; FAVARETTO, F. Proposta de melhoria da qualidade da informação dos processos de gestão da infraestrutura predial da UNIFEI. **Práticas de Administração Pública**, v. 4, n. 3, p. 89-106, 2020.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.