

O IMPACTO DA MODERNIZAÇÃO DE FLUXOS DE PROCESSOS NO ÂMBITO DA GESTÃO PÚBLICA: o caso do setor pessoal da SEAD/RN

Solange dos Santos Rodrigues¹

RESUMO

Este artigo busca investigar o impacto da modernização de fluxos de processos administrativos para o setor de pessoal da SEAD/RN. Nessa perspectiva, foi realizada de abordagem metodológica de natureza qualitativa, do tipo exploratória. Foi realizada a pesquisa documental Regimento Interno da SEAD, bem como dos processos que tramitam no Setor de Pessoal com o intuito de elencar os tipos e quantitativos de procedimentos atribuídos ao setor. Além disto, foram realizadas cerca de 240 (duzentos e quarenta) horas de observação participante, distribuídas entre oito semanas de permanência no trabalho de campo. A coleta de dados, nesse sentido, diz respeito a estrutura física, funcionamento, dinâmica e relações de serviço, planejamento das ações, organização do processo de trabalho. Os resultados mostram que a inovação e a modernização de fluxos de processos são sempre favoráveis no âmbito da Gestão Pública. No caso do Setor Pessoal da SEAD/RN, verificou-se a existência de esforços coordenados para a mitigação de dúvidas dos servidores e para as melhorias dos procedimentos visando uma maior eficiência nos trâmites processuais. Assim, percebe-se grande impacto não só no ambiente de trabalho no setor de pessoal, quanto no âmbito profissional dos servidores da SEAD. A relevância deste trabalho justifica-se pela pertinência do tema no âmbito da gestão pública, tendo em vista seu propósito de elucidar a importância da melhoria contínua dos fluxos de processos administrativos.

Palavras-chave: Inovação, Fluxos, Processos administrativos

1 INTRODUÇÃO

É possível constatar que nos últimos anos, a eficiência tem sido tema pertinente à gestão pública. Em consequência disso, a literatura tem se dedicado cada vez mais aos estudos sobre o contexto das capacidades dos governos em promover a entrega de serviços públicos com qualidade e eficiência (BRANDÃO, 2017; CINGOLANI, 2013; MÓL et al., 2021; RODRIGUES, 2022).

Nesse contexto, é possível perceber que a administração pública tem encontrado problemas cada vez mais complexos, transversais e estruturantes. Assim, no intuito de atender as demandas da sociedade, o Estado tem buscado atuar

¹ Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Bolsista Pesquisadora da Secretaria de Administração do Estado do Rio Grande do Norte/Fundação de Apoio à Pesquisa do Rio Grande do Norte. E-mail: solangerodrigues.adm@gmail.com

no ecossistema de inovação objetivando tanto a busca pela solução de problemas, quanto a entrega de melhores serviços e políticas públicas mais eficientes (NETO et al., 2019).

O tema é pautado nos princípios da Governança Pública, cada vez mais importante e necessária para a gestão pública. Percebe-se, portanto, que o conceito de inovação na gestão pública encontra-se amplamente ligado ao conceito da Nova Gestão Pública e suas bases, pressupondo que o funcionamento da máquina pública deve acontecer de maneira realista, considerando as particularidades de cada localidade (CARVALHO; NASCIMENTO, 2021; CAVALCANTE, 2018; PECI; PIERANTI; RODRIGUES, 2008; SANO; ABRUCIO, 2008).

É primordial ressaltar que, a inovação no setor público corresponde às ações para introdução de novos elementos que resulta em melhorias na entrega dos serviços públicos, bem como em melhorias nas políticas públicas e na gestão pública como um todo (DIAS; SANO; MEDEIROS, 2019).

Nesse contexto, o Observatório para Inovação no Setor Público (OPSI), apresenta o modelo das facetas da inovação que considera quatro possíveis razões para os governos modernizarem seus processos, classificando as inovações em: orientadas à missão, antecipatórias, adaptativas e orientadas ao aprimoramento. Percebe-se, portanto, que abrangem, sobretudo, processos de melhorias contínuas que simplificam o cotidiano das organizações (OPSI, 2021).

Com efeito, a inovação no setor público pode contribuir de maneira extremamente vantajosa na melhoria da qualidade e eficiência do setor público ao aumentar a capacidade governamental de identificar e solucionar problemas (CAVALCANTE; CAMÕES, 2017a).

Apesar de ser um tema desafiador, a inovação no setor público no Brasil é um caminho irreversível pois o setor enfrenta cada dia mais pressões da sociedade contemporânea em busca de serviços públicos com entregas eficientes e de qualidade (CAVALCANTE; CAMÕES, 2017b).

A modernização de fluxos é um dos pilares da inovação. No âmbito da gestão pública, a modernização pode ser vista como estratégia para o desenvolvimento, tendo em vista a pressuposição de melhoria de entrega de serviços públicos ao público interno e a sociedade em geral (SANO, 2020; SANO; ABRUCIO, 2008).

Nesse sentido, entende-se que a gestão de processos corresponde a uma estratégia de inovação pois tem o intuito de compreender os principais desafios e potencialidades de um ambiente de trabalho, com vistas a eliminar possíveis falhas e possibilitar a melhoria no atendimento das demandas (CARVALHO; NASCIMENTO, 2021).

No contexto da administração pública estadual, a Secretaria de Estado da Administração exerce importante papel no tocante a modernização administrativa do Governo do Estado. Tem por competência formular e executar a política de recursos humanos de atendimento aos servidores públicos estaduais (RIO GRANDE DO NORTE, 2021).

Com efeito, entre os setores pertencentes ao Órgão está o Setor de Pessoal responsável pelo controle e coordenação de procedimentos normativos referentes às áreas de pessoal e instrumentalização dos mais diversos tipos de processos referente aos servidores da SEAD.

Assim, diante da contextualização ora mencionada cabe a seguinte questão de pesquisa: **Qual o impacto da modernização de fluxos de processos administrativos para o setor de pessoal da SEAD/RN?** O intuito é perceber a iminência da modernização de tais fluxos processuais visando a melhoria e eficiência dos serviços.

Assim, com o intuito de responder à questão ora mencionada, esta pesquisa tem como objetivo geral: Elencar os principais procedimentos administrativos do setor de pessoal e verificar o impacto da modernização de fluxos de processos para as práticas do setor.

A relevância deste trabalho justifica-se pela pertinência do tema no âmbito da gestão pública, tendo em vista seu propósito de elucidar a importância da melhoria contínua dos fluxos de processos administrativos. Pretende-se, com este artigo, lançar luz aos meios de se buscar a eficiência na gestão pública que reverbera nas ações de governança e na capacidade do poder executivo em suas atribuições.

Além dessa sessão introdutória, de maneira subsequente esse estudo apresenta uma sessão onde são apresentados os procedimentos metodológicos nos subtópicos de coleta e análise, seguida da sessão de apresentação dos resultados, finalizando com a sessão de considerações finais.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente artigo pode ser caracterizado de natureza qualitativa, considerando que é orientado para a observação e análise de caso concreto, considerando suas particularidades, partindo das atividades desenvolvidas em seus contextos locais (FLICK, 2004).

Considerando o objetivo proposto, a pesquisa caracteriza-se como exploratória, ou seja, não possui finalidade de exaurir o tema, nem de elevar a discussão a patamares muito aprofundados.

A presente pesquisa pode ser caracterizada como um estudo de caso. Segundo Yin (2015), o estudo de caso caracteriza-se como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo - o “caso” - em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre os fenômenos e o contexto puderem não ser claramente evidentes (YIN, 2015, p.17).

No tocante à coleta de dados, ressalta-se que este estudo parte da pesquisa documental, na qual serão analisados o Regimento Interno da SEAD, bem como os processos pertinentes ao setor por meio do Sistema Eletrônico de Informações – SEI, com auxílio constante dos servidores pertencentes ao quadro, responsáveis pela condução dos trâmites do setor.

Além disso, foi utilizado como método de coleta a observação participante. Nesse sentido foi possível vivenciar a realidade dos fatos, superando a análise documental para melhor representar o fenômeno estudado (OLIVEIRA, 2007) As

observações, portanto, foram estruturadas por meio de roteiro previamente estabelecido que contemplou a dinâmica de recebimento de processos, sua tramitação e relações do serviço.

A seguir, serão apresentados os resultados da pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta seção tem o intuito de apresentar os principais resultados e análises da pesquisa, compreendendo discussões pertinentes ao tema. É o que segue.

4.1 Análise documental

No tocante à análise documental, foram desenvolvidas análises do Decreto Estadual nº 30.064, de 25 de janeiro de 2021 que versa sobre a aprovação da Estrutura Regimental da Secretaria de Estado da Administração.

Conforme seu artigo 15º, § 5º as atribuições do Setor de Pessoal são:

- I - organizar e manter atualizadas, em banco de dados, as informações funcionais e pessoais, bem como os respectivos documentos dos quais dispuser, referentes aos servidores da Secretaria;
 - II - gerenciar e proceder ao registro de férias, licenças médicas, atestados, licenças prêmio, licenças para interesse particular sem ônus, faltas injustificadas ou justificadas, frequências, afastamentos para curso, remoções, desligamentos, rescisões contratuais, vacâncias e exonerações, controlando os respectivos períodos aquisitivos e expiração de prazos;
 - III - coordenar, controlar e fazer cumprir os procedimentos normativos referentes às áreas de pessoal, bem como acompanhar o registro do ponto eletrônico dos setores lotados na sede da Secretaria;
 - IV - atualizar o banco de dados da folha de pagamento, sobre férias e outras vantagens ou descontos dos servidores da Secretaria;
 - V - encaminhar, para inspeção médica oficial, os nomeados para cargo efetivo ou de provimento em comissão na Secretaria;
 - VI - iniciar o trâmite processual de posse, relativamente aos servidores nomeados para exercício na Secretaria;
 - VII - transmitir informações solicitadas por órgãos públicos competentes, responsáveis pelos registros documentais relacionados ao quadro de servidores da Secretaria;
 - VIII - instrumentalizar processos de averbação de tempo de serviço, aposentadoria e rescisão contratual;
 - IX - acompanhar, por meio de contagem de tempo de serviço, a progressão funcional anual dos servidores da Secretaria;
 - X - prestar informações, emitir declarações e certidões relacionadas ao setor de pessoal, no âmbito da Secretaria;
 - XI - exercer outras atividades correlatas que lhe forem atribuídas pelo Chefe da Unidade Instrumental de Administração-Geral.
- (RIO GRANDE DO NORTE, 2021)

A partir da análise do Regimento Interno, foi possível ter dimensão das competências e atribuições pertinentes ao setor que atualmente é composto por uma gama de servidores de carreira responsáveis pelas tramitações dos procedimentos em questão.

Na sequência foi realizada a apuração dos processos administrativos que tramitam cotidianamente no setor. O levantamento e organização dos documentos foram desenvolvidas mediante leituras sucessivas e sistemáticas nas quais se buscou identificar as ações previstas pelos respectivos documentos.

Com efeito, foi possível elencar uma tipologia dos procedimentos que tramitam cotidianamente no Setor de Pessoal, conforme Figura x.

Figura 1: Tipologia de processos do Setor de Pessoal

CONTROLE FUNCIONAL DOS SERVIDORES	
1	NOMEAÇÃO DE CARGOS COMISSIONADOS
2	ATUALIZAÇÃO SALARIAL
3	CONTROLE E COMUNICAÇÃO DE FÉRIAS DOS SERVIDORES
4	CESSÃO DE SERVIDOR
5	DEVOLUÇÃO DE SERVIDOR
6	APOSENTADORIA - CONCESSÃO
COMPLEMENTAÇÕES SALARIAIS	
7	ADICIONAL DE PERICULOSIDADE
8	ADICIONAL POR TEMPO DE SERVIÇO - ADTS
9	AVERBAÇÃO DE TEMPO DE SERVIÇO
10	IMPLANTAÇÃO DE GRADETI
11	GRATIFICAÇÃO DE REPRESENTAÇÃO DO GABINETE - GRG
12	ABONO DE PERMANÊNCIA
AFASTAMENTOS	
13	PROCESSO DE LICENÇA PRÊMIO
14	LICENÇA AFASTAMENTO REMUNERADO
OUTROS	
15	LICENÇAS PRÊMIOS PELA VIA INDENIZATÓRIA
16	PAGAMENTO POR SUBSTITUIÇÃO DE CARGOS
17	FORMALIZAÇÃO DE TELETRABALHO
18	ANISTIA DE FALTAS

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Percebe-se que foram identificados 18 tipos de processos que tramitam cotidianamente do setor, conforme as atribuições regimentais do setor. Nesse momento, houve o cuidado de se realizar uma distribuição por tipo de similaridade dos processos. Assim foram elencadas 4 categorias de processos, sendo elas: *controle funcional dos servidores, complementações salariais, afastamentos, outros.*

Ao realizar consulta no Sistema Eletrônico de Informações – SEI, foram encontrados os processos gerados pelo setor no período de janeiro à setembro de 2023, formando um quantitativo de 220 processos. Importa ressaltar que o setor não somente gera processos, mas, principalmente, atende processos por meio de Requerimentos dos servidores, que podem ser exarados pelos mais diversos setores da SEAD/RN.

Figura 2: Processos gerados em 2023

Processos gerados no período:

Tipo	2023									
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	
Pessoal: Aposentadoria - Concessão			1		1	1		4		7
Pessoal: Assentamento Funcional do Servidor			1							1
Pessoal: Dados dos Servidores	22									22
Pessoal: Férias	14	11	11	12	17	12	10	14	53	154
Pessoal: Gratificação de Representação de Gabinete (GRG)		1								1
Pessoal: Nomeação/Exoneração de Cargo Comissionado e Designação/Dispensa de Substituto	7	6	2	5	1		3			24
Pessoal: Requerimento de Servidor	2	1	3	3	1			1		11
TOTAL:	45	19	18	20	20	13	13	19	53	220

Fonte: Sistema Eletrônico de Informações – SEI/RN (2023)

Nesse sentido, ao realizar uma busca via SEI dos tipos de documentos gerados pelo setor no mesmo período, os quais entende-se que são documentos gerados com o intuito de atender aqueles requerimentos dos servidores das mais diversas naturezas, foi possível verificar uma demanda extremamente ampla em relação ao setor.

Com efeito, foram gerados 2384 documentos somente no ano de 2023, com o intuito de corresponder as necessidades dos servidores, no que compete as atribuições regimentais do setor.

Figura 3: Documentos gerados no setor em 2023

Documentos gerados no período:

Tipo	2023									
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	
Certidão	1		3		1	1				6
Certificado de Prestação de Serviços	1	2	5	3	1	1				13
Comunicado de Férias	26	15	20	18	36	18	18	18		169
Declaração	1	2	9	9	6	2	11	3	2	45
Declaração de Acumulação de Cargos	6	6	3	3	4		3			25
Declaração de Bens	5	6	3	3	3		3			23
Declaração de Nepotismo (Inexistência)	6	6	3	3	3		3			24
Demonstrativo de Tempo de Serviço	5	4	19	13	12	12	11	17	2	95
Despacho	120	223	176	142	177	178	152	177	80	1.425
E-mail					1	1				2
Escala									30	30
Ficha Cadastral	6	6	3	3	4		3			25
Informação	8	11	15	14	7	4	9	12	5	85
Memorando	43	17	15	17	19	12	13	19	30	185
Minuta de Ofício						1		4		5
Notificação						1		5		6
Parecer					3			1		4
Parecer de Fiscalização Contratual						3	3	7	4	17
Quadro			2		1					3
Quadro Demonstrativo Financeiro	12	11	17	22	14	34	20	16	2	148
Requerimento de Servidor	2	1	4	5	3	3	3	3		24
Termo de Opção	1	1								2
Termo de Posse Comissionado	5	6	3	3	3		3			23
TOTAL:	248	317	300	258	298	271	255	282	155	2.384

Fonte: Sistema Eletrônico de Informações – SEI/RN (2023)

4.2 Observação participante

Para que a observação participante tenha rigor e eficiência se faz necessário que o pesquisador se coloque a disposição dos observados. Dessa forma, o pesquisador deve inserir-se no grupo a ser estudado para se ter maiores condições de analisar e compreender as características de funcionamento do grupo, hábitos, relações (BARDIN, 1997).

Importa ressaltar que o interesse da presente pesquisa se encontra apenas nos fluxos dos processos administrativos. No entanto, para compreender a dinâmica de funcionamento de tais processos é preciso vislumbrar como estão dispostas as atividades em questão.

Assim, realizaram-se cerca de 240 (duzentos e quarenta) horas de observação participante, distribuídas entre oito semanas de permanência no trabalho de campo. A coleta de dados, nesse sentido, diz respeito a estrutura física, funcionamento, dinâmica e relações de serviço, planejamento das ações, organização do processo de trabalho. Todas as observações foram transformadas em anotações de campo durante a atividade observada ou posteriormente em relatório de pesquisa.

A primeira percepção no tocante ao impacto da análise dos processos é que a sua modernização pode influenciar amplamente na melhoria de práticas e efficientização dos procedimentos do setor. Da análise dos 18 tipos de procedimentos mapeados anteriormente, foi possível perceber que se faz necessária a implementação de fluxogramas elucidativos para que os servidores possam esclarecer suas dúvidas e, novos servidores possam atuar de forma clara com o trâmite processual.

Outra percepção indispensável foi a partir do mapeamento da divisão das tarefas dos servidores. Assim, ouvindo a explicação dos servidores e chefia do setor, com o intuito de perceber a particularidade das atuações, foi possível compreender as dificuldades enfrentadas por cada um dentro e fora do setor.

Neste sentido, compreendeu-se que há uma divisão de tarefas desde a recepção dos processos no setor até o final de sua tramitação. Com efeito, há uma pessoa para receber e distribuir os processos de acordo com as tarefas delimitadas para cada servidor. Além disto, a divisão das tarefas é matéria clara para todos.

Um desafio é que processos específicos são de conhecimentos de domínio de apenas alguns servidores. Além disto, a padronização é, também, um desafio constante para o setor e, por isso, são necessárias ações cotidianas para a coordenação dos procedimentos sem prejuízos ao seu andamento.

Assim, verifica-se que a modernização é imprescindível e que a inovação deve impactar no fluxo de mais de 3000 processos tramitados durante o ano. Outro impacto positivo deve ser a satisfação das necessidades dos servidores requerentes, ao passo que a modernização visa a agilização e eficiência dos processos. A inovação, nesse caso, pode reverberar em maior eficiência no atendimento dos servidores do Estado.

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo responder o seguinte questionamento: “Qual o impacto da modernização de fluxos de processos administrativos para o setor de pessoal da SEAD/RN?” com o intuito é perceber a iminência da modernização de tais fluxos processuais visando a melhoria e eficiência dos serviços. Tendo como objetivo geral: elencar os principais procedimentos administrativos do setor de pessoal e verificar o impacto da modernização de fluxos de processos para as práticas do setor.

Para tanto, foi empreendido uma pesquisa qualitativa de caráter exploratória., tendo em vista ser o método mais apropriado para sintetizar o conhecimento em questão. A coleta de dados, por sua vez, se deu por meio de análise documental e observação participante, por se tratar de métodos complementares de abrangência do estudo.

Os resultados mostram que a inovação e a modernização de fluxos de processos são sempre favoráveis no âmbito da Gestão Pública. No caso do Setor Pessoal da SEAD/RN, verificou-se a existência de esforços coordenados para a mitigação de dúvidas dos servidores e para as melhorias dos procedimentos visando uma maior eficiência nos trâmites processuais. Assim, percebe-se grande impacto não só no ambiente de trabalho no setor de pessoal, quanto no âmbito profissional dos servidores da SEAD.

Finalmente, compreende-se que o esforço empreendido no intuito da resolução da questão de pesquisa foi bem-sucedido, que o objetivo proposto foi alcançado e que esta investigação tem relevância e é pertinente para a administração pública estadual.

Uma sugestão é a realização de estudo mais aprofundado do trâmite processual possa dirimir possíveis gargalos do setor. Ademais, sugere-se a formalização de fluxos de processos para ampla elucidação dos trâmites em questão. Com efeito, é primordial dar publicidade para que outros órgãos do Estado conheçam os fluxos de processos criados, tendo em vista que a tramitação perpassa também em outros órgãos.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1997.

BRANDÃO, C. C. **Análise da capacidade de governo em secretarias municipais de saúde do estado da Bahia**. Dissertação de Mestrado—Brasília: Universidade de Brasília, 2017.

CARVALHO, V. E. N. T.; NASCIMENTO, L. S. T. **GESTÃO E FLUXO DE PROCESSOS COMO FATOR DE INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA NO GABINETE DA SEAD/RN**. p. 15, 2021.

CAVALCANTE, P. L. C. Convergências entre a governança e o pós-nova gestão pública. <http://www.ipea.gov.br>, 2018.

CAVALCANTE, P. L. C.; CAMÕES, M. R. DE S. inovação no setor público : avanços e caminho a seguir no Brasil. <http://www.ipea.gov.br>, 2017a.

CAVALCANTE, P. L. C.; CAMÕES, M. R. DE S. Inovação pública no Brasil : uma visão geral de seus tipos, resultados e indutores. <http://www.ipea.gov.br>, 2017b.

CINGOLANI, L. The State of State Capacity: a review of concepts, evidence and measures. 2013.

DIAS, T. F.; SANO, H.; MEDEIROS, M. F. M. DE. Inovação e tecnologias da comunicação e informação na administração pública. 2019.

MÓL, A. L. R. et al. **Pesquisa para o Fortalecimento das Capacidades Governativas de Municípios do Rio Grande do Norte**. Natal: UFRN, 2021.

NETO, R. A. DE S. et al. Antecedentes da inovação no setor público brasileiro: um estudo em um núcleo de inovação tecnológica. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 24, n. 79, 1 set. 2019.

OPSI. **2021: A Year in Review at OPSI. Observatory of Public Sector Innovation**, 22 dez. 2021. Disponível em: <<https://oecd-opsi.org/blog/2021-a-year-in-review-at-opsi/>>. Acesso em: 16 set. 2023

PECI, A.; PIERANTI, O. P.; RODRIGUES, S. Governança e new public management: convergências e contradições no contexto brasileiro. **Organizações & Sociedade**, v. 15, p. 39–55, set. 2008.

RIO GRANDE DO NORTE. DECRETO Nº 30.064, DE 25 DE JANEIRO DE 2021. Regimento interno da Secretaria de Estado de Administração do Rio Grande do Norte. . 2021.

RODRIGUES, S. DOS S. **Capacidades governativas: um modelo propositivo a partir da percepção dos servidores do Governo do Estado do Rio Grande**

do Norte. Dissertação (Mestrado em Administração)—Natal: Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2022.

SANO, H. Laboratórios de inovação no setor público: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais. 2020.

SANO, H.; ABRUCIO, F. L. Promessas e resultados da Nova Gestão Pública no Brasil: o caso das organizações sociais de saúde em São Paulo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 3, p. 64–80, set. 2008.