

Testagem de análises de pré-convênios como alternativa ao trabalho realizado por um ente público federal

Autoria

Fabio Francisco da Silva - fabio.eng1980@gmail.com

Jose Elenilson Cruz - elenilsoncruz@hotmail.com

Agronegócio / UFG - Universidade Federal de Goiás

Jean Marc Nacife - nacife@gmail.com

Magaly Fonseca Medrano - fonsecatolke@gmail.com

CIÊNCIAS AGRÁRIAS-AGRONOMIA / IFGOIANO

Geraldo Andrade de Oliveira - geraldo.oliveira@ifg.edu.br

MESTRADO PROFISSIONAL EM ENGENHARIA APLICADA E SUSTENTABILIDADE / INSTITUTO FEDERAL DE GOIÁS

Flavio Manoel Coelho Borges Cardoso - fmcboardoso@gmail.com

Administração / IF Goiano

Agradecimentos

O presente estudo foi realizado com financiamento do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.

Resumo

O objetivo deste estudo é quantificar o desempenho operacional de processo administrativo relacionado à análise documental para celebração de termos de convênios em um órgão público do governo federal brasileiro. Para isso, uma equipe de experimentação composta por seis profissionais técnicos (quatro membros internos e dois externos) realizou a análise de 289 pré-convênios em duas fases, denominadas Análise Documental e Formalização de Convênio. O desempenho da equipe de experimentação foi quantificado, chegando à conclusão que em condições adequadas um técnico profissional é capaz de analisar 60 pré-convênios em 15 dias. Dessa forma, é possível o órgão público comparar o desempenho obtido com a equipe de experimentação com o desempenho do ente público que atualmente realiza esta atividade técnica. Diante deste resultado, o órgão em estudo tem informações relevantes que podem ser utilizadas para a tomada de decisões estratégicas.

Testagem de análises de pré-convênios como alternativa ao trabalho realizado por um ente público federal

Resumo

O objetivo deste estudo é quantificar o desempenho operacional de processo administrativo relacionado à análise documental para celebração de termos de convênios em um órgão público do governo federal brasileiro. Para isso, uma equipe de experimentação composta por seis profissionais técnicos (quatro membros internos e dois externos) realizou a análise de 289 pré-convênios em duas fases, denominadas Análise Documental e Formalização de Convênio. O desempenho da equipe de experimentação foi quantificado, chegando à conclusão que em condições adequadas um técnico profissional é capaz de analisar 60 pré-convênios em 15 dias. Dessa forma, é possível o órgão público comparar o desempenho obtido com a equipe de experimentação com o desempenho do ente público que atualmente realiza esta atividade técnica. Diante deste resultado, o órgão em estudo tem informações relevantes que podem ser utilizadas para a tomada de decisões estratégicas.

Palavras-chaves: Gestão pública; Nova Gestão Pública; Desempenho; Medição de processos.

1 Introdução

Gestores organizacionais, sejam estes do setor público ou privado, devem refletir sobre os recursos disponíveis para executar suas crescentes demandas operacionais. Otimizar recursos humanos e a organização do processo de trabalho é fundamental para assegurar a competitividade de uma organização (PEÑA, 2008). No entanto, competitividade não é termo exclusivo do setor privado. Na gestão pública, as organizações devem atender às expectativas dos cidadãos e atender às restrições orçamentárias impostas pelos governos (MASSARO et al., 2015). Isto se torna mais relevante quando a qualidade dos serviços públicos prestados pode afetar a qualidade de vida e o bem estar de uma sociedade (GONZALEZ et al., 2011).

Neste cenário, medir o desempenho de processos operacionais é uma estratégia organizacional a ser seguida pelo setor público para aumentar a eficiência de seus serviços. Portanto, o objetivo deste estudo é quantificar o desempenho operacional de processo administrativo relacionado à análise documental para celebração de termos de convênios em um órgão público do governo federal brasileiro. A celebração de convênios se refere à submissão de propostas na Plataforma +Brasil por municípios, órgãos estaduais e organizações da sociedade civil de interesse público sem fins lucrativos para pleitear transferência de recursos financeiros federais administrados pelo órgão público em estudo.

Dentre as principais contribuições deste estudo, acredita-se que os resultados apresentados possam ser úteis ao gestor público para a tomada de decisões quanto à terceirização de atividades técnicas-operacionais, uma vez que este estudo expõe uma análise quantitativa de desempenho de processo operacional que atualmente é realizado por ente terceiro ao serviço público. Os resultados podem destacar a importância de órgãos públicos de reavaliar o desempenho de agentes terceirizados e renegociar a contratação de serviços, tornando o setor público mais eficiente.

2 Referencial teórico

Serviços públicos são frequentemente associados à baixa qualidade e baixa eficiência. Consomem muitos recursos, sem necessariamente agregar valor ao serviço prestado. Na tentativa de melhorar seu desempenho, muitas organizações públicas descentralizam suas atividades para outras entidades, sejam estas públicas ou privadas, em uma tentativa de melhorar seus resultados (JULIANI, 2018). No entanto, a simples terceirização, sem o

acompanhamento do desempenho das atividades operacionais desempenhadas, pode demandar recursos financeiros significativos do órgão público, sem ao mesmo tempo, retornar serviços de qualidade.

De forma à controlar o desempenho de seus processos, muitas organizações públicas tem lançado mão de metodologias de análises de processos. O método de estudo de tempos desenvolvido por Frederick Winslow Taylor (1856-1915) e movimentos operacionais por Frank Bunker Gilbreth (1868-1924) e Lillian Moller Gilbreth (1878-1972) são as bases fundamentais de diversas metodologias de análise de processos operacionais e por este motivo serão abordadas nesta Seção.

Frederick W. Taylor, engenheiro mecânico norte-americano é um dos pioneiros no estudo de tempos e métodos de trabalho. Por meio das observações diretas sobre o trabalho desenvolvido por operadores, Taylor identificou oportunidades para aumentar significativamente a produtividade estudando os tempos de execução das atividades operacionais repetitivas (BAUMGART; NEUHAUSER, 2009).

Frank e Lillian Gilbreth, ou casal Gilbreth (1904-1924), engenheiros industriais norte-americanos, desenvolveram estudos sobre o movimento de operadores. O casal percebeu que os processos de trabalho poderiam ser melhorados por meio da eliminação de movimentos desnecessários, gerando economia de movimentos, redução da fadiga e maior satisfação no trabalho. A melhoria de processos por meio do estudo dos movimentos foi apresentada à Taylor e o método desenvolvido pelo casal foi intitulado de “O Sistema Gilbreth” (GRAHAM, 2013).

Juntos, Taylor e o casal Gilbreth contribuíram significativamente para o surgimento da administração científica do trabalho nas décadas de 1880 e 1890 e seu posterior desenvolvimento (NADWORNÝ, 1957). A partir da década de 1930 é que os conhecimentos de tempos e movimentos começaram a ser utilizados conjuntamente no estudo do trabalho para aumentar a eficiência dos métodos operacionais existentes (REZENDE; MARTINS; ROCHA, 2016).

O estudo de tempos e movimentos tem sido aplicado em organizações manufatureiras ou de serviços, do setor privado ou público, por meio direto de utilização de seus princípios, ou por meio de outros métodos de melhoria de processos de trabalho. Na gestão pública, foco deste artigo, o crescente interesse por aumento da eficiência no trabalho demanda pela aplicação de métodos ou ferramentas capazes de estudar os processos de trabalho para transformá-los. Um método que se destaca atualmente e que utiliza princípios de tempos e métodos é a Nova Gestão Pública, ou *New Public Management* (NPM) (PÉREZ-LÓPEZ; PRIOR; ZAFRA-GOMES, 2015; FLYNN, 2002).

O NPM introduziu na gestão pública conceitos como eficiência, qualidade, redução de desperdícios e competitividade, transformando a entrega de serviços públicos a toda sociedade (JULIANI, 2018). Inspirado nas práticas do setor privado, o NPM está focado na medição e gerenciamento do desempenho de processos para aumentar a eficiência do setor público (MAURO; CINQUINI; PIANEZZI, 2021). Para alcançar melhor eficiência, o NPM preconiza também algumas práticas como descentralização de atividades governamentais, participação do setor privado no apoio e fornecimento de serviços públicos e acordos de cooperação entre organizações públicas (PÉREZ-LÓPEZ; PRIOR; ZAFRA-GOMES, 2015).

Segundo Hood e Jackson (1991), os principais atributos do NPM concentram-se na gestão profissional baseada em responsabilidade e não no poder, padrões operacionais, estabelecimento de medidas de desempenho e metas, foco nos resultados dos processos e não nos procedimentos, redução de custos, desagregação de unidades, maior eficiência, padrão de qualidade e competitividade com base na transformação cultural do serviço público.

Na literatura científica, o NPM tem sido aplicado em diversos segmentos da gestão pública em todo o mundo. Entre as publicações mais recentes, encontram-se estudos referentes à melhoria de desempenho em processos de saúde (GENAO, et al, 2020), educação (McGARR; ENGEN, 2021) saúde e desempenho do servidor público (TOPOR; MATSCHECK, 2021;

XUQUN, 2021), medição de desempenho da organização (PLACEK et al., 2021), qualidade de serviços públicos (LAPUENTE; VAN DE WALLE, 2020; SINGH; SLACK, 2020), inovação (MELO; DE WAELE; POLZER, 2022) entre outros diversos temas.

No Brasil, as publicações são escassas sobre NPM. Dentre as mais recentes disponíveis na plataforma científica Scopus (www.scopus.com), encontra-se estudos sobre o desempenho de processos no Judiciário (WANDELLI; SZNELWAR, 2021), saúde (GATO Jr. et al., 2021), educação (PARENTE; VILLAR, 2021) e inovação da prática pública (CRIADO et al., 2021). Na referida plataforma, não foram encontrados estudos referentes à testagem de análises de documentos para celebração de convênios como alternativa ao trabalho terceirizado à ente público federal.

3 Metodologia

A equipe técnica de trabalho foi composta por uma equipe de experimentação e uma equipe de suporte. A equipe de experimentação é composta por membros profissionais técnicos, divididos em equipe interna com quatro membros (MI1, MI2, MI3 e MI4) e equipe externa com dois membros (ME1 e ME2). A equipe de suporte é composta por dois membros internos, dois consultores externos *ad hoc* e um coordenador para fornecer apoio técnico em informática, administração, coordenação e supervisão dos trabalhos. Os pesquisadores foram responsáveis por acompanhar os processos, coletar e analisar os dados.

O projeto foi operacionalizado em duas fases. A primeira delas, designada Análise Documental, constitui-se na análise da documentação dos proponentes e emissão de diligências para complementação de documentos para emissão do Parecer de Viabilidade Técnica (PVT). Já segunda, designada Formalização de Convênio, implicou nas atividades necessárias para celebrar os convênios e colocá-los em execução.

O trabalho de análise de convênios foi dividido da seguinte forma: 289 convênios com demanda para análise e formalização foram distribuídos aleatoriamente à equipe de experimentação, considerando a experiência profissional de cada membro e na disponibilidade de tempo extra expediente para a realização do trabalho. A Quantidade de pré-convênios recebida por cada membro da equipe está disposta na Tabela 1.

Tabela 1: Quantidade de pré-convênios distribuídos aos técnicos para análise interna e externa

Membro	Análise		% análise externa	Total
	Interna	Externa		
MI1	19	41	16%	60
MI2	20	41	16%	61
MI3	0	47	19%	47
MI4	0	27	11%	47
ME1	0	47	19%	47
ME2	0	47	19%	47
Total	39	250	100%	289

Fonte: Autores

MI1 e MI2 foram designados para analisar convênios internamente durante o horário de expediente. O objetivo foi comparar a produtividade de dois técnicos capacitados em análise e formalização de convênios trabalhando em ambientes diferentes.

O acompanhamento da realização do trabalho foi feito por meio de instituição de cronograma de execução, preenchimento de planilha eletrônica e contatos para comunicação via grupo de mensagens instantâneas, reuniões virtuais e reuniões presenciais. Instruções foram

fornecidas por meio de pareceres circulares e modelos de diligências para auxiliar as análises, sugestões para o preenchimento da planilha e outras informações relevantes relativas ao processo de análise.

O desempenho do trabalho foi mensurado de forma individual para os técnicos da equipe de experimentação em termos de número de diligências realizadas e conclusão das análises (tratamento) dos pré-convênios. Foram utilizados os seguintes indicadores para mensurar o desempenho do trabalho na primeira e na segunda fase do projeto: Diligências por Convênio, Diligências por hora trabalhada, Análises por convênio e Análises por hora trabalhada. Além destes indicadores, os pré-convênios foram classificados e mensurados sob os *status* Concluídos (quando não há pendência documental para a geração do PVT); Aptos (quando faltam até dois documentos para a emissão do PVT); e Não Aptos (quando o conveniente não atendeu grande parte das diligências realizadas).

Na segunda fase do projeto, mensurou-se o desempenho individual dos técnicos quanto à realização de análises documentais e diligências adicionais e emissão e inserção dos Pareceres de Viabilidade Técnica na Plataforma +Brasil. Também mensurou-se o *status* dos convênios recebidos por técnico, quanto aos seguintes quesitos: Convênios em Execução, Proposta/Plano de Trabalho aprovados, Proposta aprovada e Plano de Trabalho complementado em análise, Proposta aprovada e Plano de Trabalho complementado a analisar, Proposta aprovada e Plano de Trabalho em complementação, Proposta/Plano de Trabalho complementados em análise, Proposta/Plano de Trabalho complementados a analisar e Proposta/Plano de Trabalho em complementação.

4 Resultados e Discussão

4.1 Resultados da Primeira Fase

A Tabela 2 mostra que 250 pré-convênios analisados externamente na primeira fase geraram 688 análises e 344 diligências. Cada diligência implica em duas análises, pois o técnico precisa retornar ao convênio pra averiguar se o conveniente atendeu as recomendações da diligência. De todas as diligências, 72% (244) equivalem à primeira, enquanto 19,4% (67) e 8,1% (28) referem à segunda e terceira, respectivamente. Em média ocorreram 2,8 análises e 1,4 diligência por convênio. Como nessa fase foram trabalhadas 274 horas no total, foram realizadas 2,5 análises e emitidas 1,2 diligência por hora.

Tabela 2: Desempenho dos técnicos em diligências e análises de convênios na primeira fase do projeto

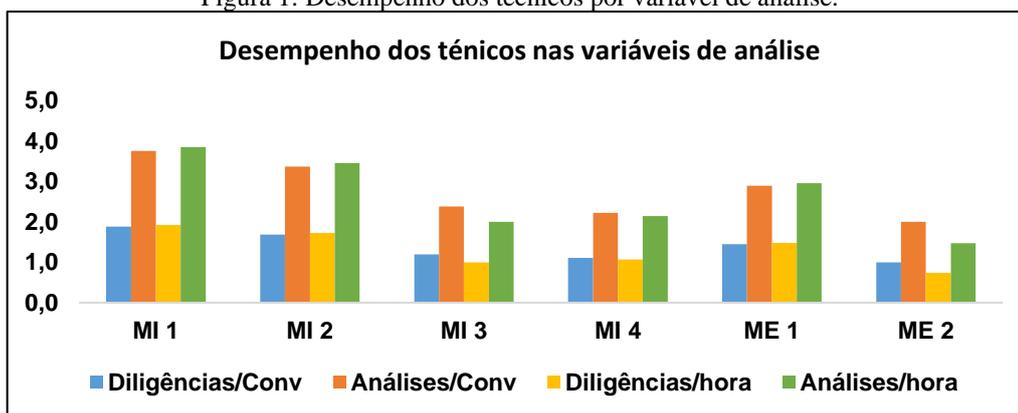
Diligências	MI 1	MI 2	MI 3	MI 4	ME 1	ME 2	Total	Média	Desv Pad
1ª diligência	41	42	47	24	47	47	248	41,3	8,1
2ª diligência	23	16	5	2	21	0	67	11,2	9,2
3ª diligência	12	11	4	1	0	0	28	4,7	5,0
4ª diligência	1	0	0	0	0	0	1	0,2	0,4
Total Diligências	77	69	56	27	68	47	344	--	--
Total Análises	154	138	112	54	136	94	688	--	--
Convênios Externos	41	41	47	27	47	47	250	41,7	7,1
Horas Trabalhadas	40	40	56	28	46	64	274	45,7	11,7
Diligências/Convênio	1,9	1,7	1,2	1,0	1,4	1,0	1,4	1,4	0,3
Diligências/hora	1,7	1,7	1,0	1,0	1,5	0,7	1,25	1,25	0,4
Análises/Convênio	3,8	3,4	2,4	2,0	2,9	2,0	2,8	2,7	0,7
Análises/hora	3,9	3,5	2,0	1,9	3,0	1,5	2,5	2,5	0,8

Fonte: Autores

Ao analisar o desvio padrão, percebe-se elevada variação entre os técnicos, provocada pelas dissimilaridades nas quantidades relativas às diligências 2, 3 e 4, especialmente pelos baixos números da técnica ME 2. Para as variáveis de desempenho selecionadas (diligências por convênio e por hora, e análises por convênio e por hora), a variação foi menor, dado o desempenho mais homogêneo entre os técnicos nessas variáveis.

Pela Figura 1 pode-se visualizar graficamente o desempenho dos técnicos nas variáveis de análise.

Figura 1: Desempenho dos técnicos por variável de análise.



Fonte: Autores

A partir das análises realizadas e das diligências encaminhadas aos proponentes, finalizou-se a primeira fase do projeto, com os seguintes resultados em termos de pré-convênios concluídos, aptos e não aptos a celebração do Termo de Convênio (Tabela 3):

Tabela 3: Situação dos Pré-convênios decorridos a primeira fase do projeto

Status Pré-convênios	MI 1	MI 2	MI 3	MI 4	ME 1	ME 2	TOTAL	
Concluídos	15	14	17	4	1	0	51	18%
Aptos	39	31	18	15	34	6	143	49%
Não Aptos	7	15	12	8	12	41	95	33%
TOTAL	61	60	47	27	47	47	289	100%

Fonte: Autores

Na primeira etapa do projeto, o acompanhamento e as interações contínuas dos técnicos junto aos proponentes favoreceram que 51 convênios (18%) atingissem a situação ideal (concluídos) para a emissão do PVT e outros 143 (49%) chegassem a situação próxima do ideal (Aptos), faltando até dois documentos. Foi possível também mensurar a quantidade de pré-convênios (33% do total) que não teria o Termo de Convênio celebrado por falta de atendimento das exigências contidas nas diligências, especialmente em época de fim de ano, quando os prazos de formalização e publicação são mais curtos.

4.2 Resultados da Segunda Fase

4.2.1 Análises e diligências da segunda fase

Na segunda fase foram realizadas mais 550 análises e 275 diligências (Tabela 4). Desta vez, a segunda e a terceira diligências têm maior frequência, com 43% (111) e 53% (147) do total. Apenas poucos convênios exigiram que os técnicos realizassem a quarta diligência. Em

média ocorreram 2,2 análises e 1,1 diligência por convênio. Com base nas 274 horas trabalhadas nessa fase, verifica-se que foram realizadas 1,1 análises e emitida 1 diligência por hora.

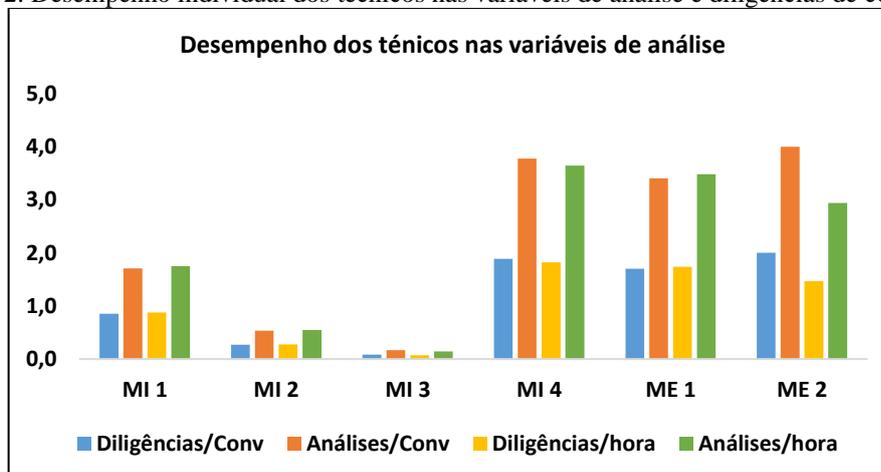
Tabela 4 - Desempenho dos técnicos em diligências e análises de convênios na segunda fase do projeto

Diligências	MI 1	MI 2	MI 3	MI 4	ME 1	ME 2	Total	Média	Desv Pad
1ª diligência	0	0	0	0	0	0	0	0,0	0,0
2ª diligência	11	4	2	23	24	47	111	18,5	15,3
3ª diligência	22	7	2	24	45	47	147	24,5	17,1
4ª diligência	2	0	0	4	11	0	17	2,8	3,9
Total Diligências	35	11	4	51	80	94	275	--	--
Total Análises	70	22	8	102	160	188	550	--	--
Convênios Externos	41	41	47	27	47	47	250	41,7	7,1
Horas Trabalhadas	40	40	56	28	46	64	274	45,7	11,7
Diligências/Convênio	0,9	0,3	0,1	1,9	1,7	2,0	1,1	1,1	0,8
Análises/Convênio	1,7	0,5	0,2	3,8	3,4	4,0	2,2	2,3	1,5
Diligências/hora	0,9	0,3	0,1	1,8	1,7	1,5	1,0	1,0	0,7
Análises/hora	1,8	0,6	0,1	3,6	3,5	2,9	2,0	2,1	1,4

Fonte: Autores

Ao analisar o desvio padrão, percebe-se elevada variação entre os técnicos provocada pelo desequilíbrio nas quantidades das diligências 2 e 3. A Figura 2 permite visualizar graficamente desempenho dos técnicos nas variáveis de análise.

Figura 2: Desempenho individual dos técnicos nas variáveis de análise e diligências de convênios.



Fonte: Autores

Foram gerados e inseridos 120 pareceres técnicos de viabilidade na Plataforma +Brasil, representando 42% do total de pré-convênios analisados. A média de geração de pareceres entre os técnicos é 20 e o desvio padrão é 16, o que indica alta variação. Isso foi devido ao baixo número de pareceres gerados pelos técnicos externos (Tabela 5).

A Tabela 5 também mostra que dos 120 pareceres gerados no SEI, foram inseridos 106 na Plataforma +Brasil, dando condições de celebração a 106 convênios. Dos 169 pareceres pendentes, 155 não aguardam as condições documentais necessárias à sua geração e 14 aguardam autorização superior para a inserção na Plataforma +Brasil.

Tabela 5: Pareceres de Viabilidade Técnica gerados por técnico

<i>STATUS PARECER</i>	MI 1	MI 2	MI 3	MI 4	ME 1	ME 2	TOTAL	Média	Desv Pad
PENDENTE	11	32	26	11	42	47	169	28	14
GERADO	49	29	21	16	5	0	120	20	16
<i>Inseridos na Plataforma</i>	<i>(49)</i>	<i>(27)</i>	<i>(20)</i>	<i>(6)</i>	<i>(4)</i>	<i>(0)</i>	<i>(106)</i>	<i>(18)</i>	<i>(17)</i>
TOTAL	60	61	47	27	47	47	289	-	-
% Êxito	82%	48%	45%	59%	11%	0%	42%	-	-

Fonte: Autores

Os 106 pareceres inseridos na Plataforma +Brasil, mostrados na Tabela 6, resultaram na celebração e colocação em execução de 95 convênios, sendo 4 com cláusula suspensiva. Os 11 restantes estão aprovados, mas ainda sem Termo de Convênio celebrado. A Tabela 5 apresenta a situação na Plataforma +Brasil dos 289 convênios recebidos para análise.

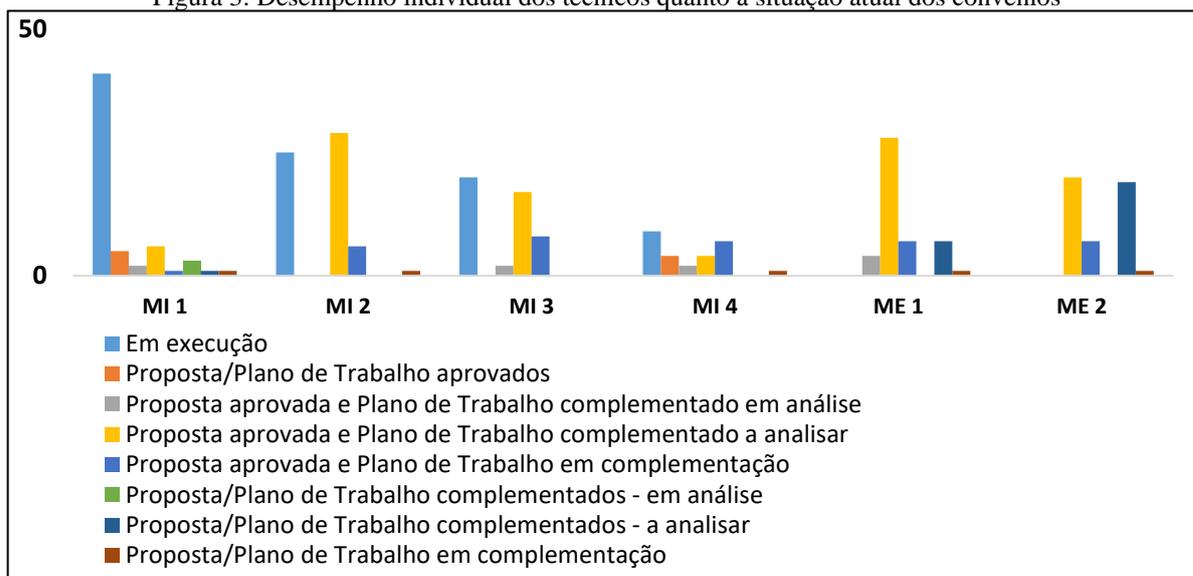
Tabela 6: Situação atual dos convênios na Plataforma +Brasil

<i>SITUAÇÃO</i>	MI 1		MI 2		MI 3	MI 4	ME 1	ME 2	TOTAL
	Int	Ext	Int	Ext					
Em Execução	22	19	11	14	20	9	0	0	95
	23%	20%	12%	15%	21%	9%	0%	0%	100%
Proposta/Plano de Trabalho aprovados	2	3	0	0	0	4	0	0	9
	22%	33%	0%	0%	0%	44%	0%	0%	100%
Proposta aprovada e Plano de Trabalho complementado em análise	2	0	0	0	2	2	4	0	10
	20%	0%	0%	0%	20%	20%	40%	0%	100%
Proposta aprovada e Plano de Trabalho complementado a analisar	3	3	24	5	17	4	28	20	104
	3%	3%	23%	5%	16%	4%	27%	19%	100%
Proposta aprovada e Plano de Trabalho em complementação	1	0	5	1	8	7	7	7	36
	3%	0%	14%	3%	22%	19%	19%	19%	100%
Proposta/Plano de Trabalho complementados - em análise	1	2	0	0	0	0	0	0	3
	33%	67%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
Proposta/Plano de Trabalho complementados - a analisar	0	1	0	0	0	0	7	19	27
	0%	4%	0%	0%	0%	0%	26%	70%	100%
Proposta/Plano de Trabalho em complementação	0	1	1	0	0	1	1	1	5
	0%	20%	20%	0%	0%	20%	20%	20%	100%
TOTAL	31	29	41	20	47	27	47	47	289

Fonte: Autores

A Figura 3 permite visualizar graficamente o desempenho individual dos técnicos quanto ao atual estágio dos pré-convênios analisados.

Figura 3: Desempenho individual dos técnicos quanto à situação atual dos convênios



Fonte: Autores

Como se vê da Tabela 6 e pela Figura 3, os 104 pré-convênios com o *status* de Proposta aprovada e Plano de Trabalho complementado a analisar concentram-se nos técnicos MI 2 (28%), ME 1 (27%), ME 2 (19%) e MI 3 (16%). Essa análise e as demais estão suspensas e somente serão retomadas após o julgamento do mérito pelo Supremo Tribunal Federal (STF) (WEBER, 2021) quanto às Emendas de Relator.

4.3 Projeção da estrutura organizacional para análises da documentação e emissão do Parecer de Viabilidade Técnica

Para a projeção da estrutura de pessoal necessária às análises da documentação e emissão do PVT é preciso considerar alguns fatores: 1) trabalho realizado fora do horário comercial, o que implicou em maior rendimento, pois as instabilidades da Plataforma +Brasil e do Sistema Eletrônico de Informações (SEI), normalmente verificadas em horário de expediente, praticamente inexisteram; 2) cada técnico trabalhou, em média, 3 horas por dia (274 h/15 dias/6 técnicos) e não 8 horas diárias, como seria num ambiente normal de trabalho; 3) heterogeneidade de experiência entre os técnicos, o que implicou em maior produtividade dos membros internos, especialmente da MI 1 e MI 2, na primeira fase; 4) atraso no envio de senhas para acesso dos técnicos externos aos sistemas, o que implicou em baixa produtividade deles na primeira fase e maior na segunda; 5) natureza do projeto (testagem de metodologia) e forma de remuneração por produto, que promoveram certo nível de competição entre os técnicos.

Esses aspectos distorceram os resultados médios de análises e diligências por hora e por esse motivo é improvável que resultados equivalentes sejam alcançados trabalhando-se 8 horas por dia em horário normal de expediente. Portanto, os resultados médios constantes das Tabelas 1 e 3 devem ser vistos com ressalva.

Para minimizar as distorções e identificar resultados condizentes com a realidade de 8 horas/dia de trabalho em expediente normal, realizou-se entrevista individual com os técnicos participantes da testagem, levantando o seguinte questionamento: *Considerando o horário normal de expediente, quantas análises e diligências e gerações de parecer no SEI um técnico relativamente treinado faria por dia?*

O grupo debateu esta questão sob as seguintes premissas: 1) a cada duas análises tem-se uma diligência; 2) são necessárias de duas análises a três análises para se gerar um PVT; 3) o conveniente tem três dias úteis para atender a cada diligência. Assim, os técnicos concluíram

que é possível realizar 10 análises, emitir 5 diligências e gerar 4 PVT em 8 horas de trabalho de expediente por técnico. Isso significa que um técnico em 15 dias de trabalho tem condições de realizar 150 análises, 75 diligências e 60 Pareceres conclusivos.

Dito isso, entende-se que, para a projeção da estrutura de pessoal necessária às análises da documentação e emissão do PVT de pré-convênios, um técnico tem capacidade de realizar a análise completa (análises de documentos, diligências ao conveniente e emissão e inserção de Parecer na Plataforma +Brasil) de 60 pré-convênios em 15 dias.

5 Conclusão

Este estudo apresentou os resultados da testagem de metodologia de análise documental e de celebração de Termos de Convênios relativos a 289 pré-convênios recebidos da AERIN, em alternativa ao trabalho realizado por um ente público terceirizado. A testagem foi realizada em duas fases.

Na primeira, foram realizadas 688 análises e 344 diligências (média de 2,8 análises e 1,4 diligência por convênio). Considerando-se as 274 horas trabalhadas pela equipe, foram realizadas, em média, 2,5 análises e emitidas 1,25 diligência por hora. Na segunda fase foram realizadas 550 análises e emitidas 275 diligências (média, de 2,2 análises e de 1,1 diligência por convênio). Como também foram trabalhadas 274 horas no total, em média foram realizadas 2,1 análises e emitida 1 diligência por hora. Os trabalhos da segunda fase resultaram em 120 Pareceres de Viabilidade Técnicas emitidos no SEI, dos quais 106 foram inseridos na Plataforma +Brasil, o que possibilitou a celebração de 95 Termos de Convênios, sendo apenas 4 com cláusula suspensiva.

O consenso dos técnicos que participaram da testagem é o de que um técnico capacitado na atividade consegue realizar a análise completa (análises de documentação, emissão de diligências e geração e inserção de Parecer Técnico de Viabilidade na Plataforma +Brasil) de 60 pré-convênios em 15 dias de trabalho em expediente normal. Esse é um indicador que pode ser utilizado para dimensionar a estrutura de pessoal necessária para essas atividades.

Referências

- BAUMGART, A.; NEUHAUSER, D. Frank and Lillian Gilbreth: Scientific management in the operating room. **Quality and Safety in Health Care**, v. 18, n. 5. p. 413-415, 2009.
- CRIADO, J. I. et al. Public Innovation and Living Labs in Action: A Comparative Analysis in post-New Public Management Contexts. **International Journal of Public Administration**, v. 44, n. 6, p. 451-464, 2021.
- FLYNN, N. **New Public Management**. In:____. Explaining the New Public Management: the importance of context. 1ª ed. Londres e Nova Yorque: Routledge, 2002. p. 57-76.
- GATO Jr., J. R. et. al. Consolidation of new public management in nursing education: repercussions to the Unified Health System. **Revista brasileira de enfermagem**, v. 74. n. 1, p. e20200172, 2021.
- GENAO, A. G. B. et al. Does the new public management contribute to improving the performance of obstetric care in Mexico public hospitals? **Contaduria y Administracion**, v. 65, n, 1, 2020.
- GONZALEZ, E. et al. Measuring Quality of Life in Spanish Municipalities. **Local Government Studies**, v. 37, n. 2, p. 171-197, 2011.
- GRAHAM, L. D. Lillian Gilbreth's psychologically enriched scientific management of women consumers. **Journal of Historical Research in Marketing**, v. 5, n. 3, p. 351-369, 2013.
- HOOD, C. C.; JACKSON, M. W. **Administrative argument**. Aldershot: Dartmouth, 1991.

- JULIANI, F. **Diretrizes para implantação e gestão do Lean Six Sigma em organizações públicas de serviços**. 2018. 228f. Tese (Doutorado em Gestão e Otimização) – Universidade Estadual Paulista “Júlio Mesquita Filho”, Guaratinguetá, 2018.
- LAPUENTE, V.; VAN DE WALLE, S. The effects of new public management on the quality of public services. **Governance**, v. 33, n. 3, p. 461-4751, 2020.
- MASSARO, M., DUMAY, J.; GARLITTI, A. Public sector knowledge management: a structured literature review. **Journal of Knowledge Management**, v. 19, n. 3, p. 530-558, 2015.
- MAURO, S. G.; CINQUINI, L.; PIANEZZI, D. New Public Management between reality and illusion: Analysing the validity of performance-based budgeting. **British Accounting Review**, v. 53, n. 6, 2021.
- McGARR, O.; ENGEN, B. K.; By-passing teachers in the marketing of digital technologies: the synergy of educational technology discourse and new public management practices. **Learning, Media and Technology**, 2021. Disponível em < <https://doi-org.ez122.periodicos.capes.gov.br/10.1080/17439884.2021.2010092>. Acesso em: 10 de mar de 2022.
- MELO, S.; DE WAELE, L.; POLZER, T. The role of Post-New Public Management in shaping innovation: the case of a public hospital. **International Review of Administrative**. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0020852320977626>>. Acesso em 10 de mar. 2022.
- NADWORNÝ, M. J. Frederick Taylor and Frank Gilbreth: Competition in Scientific Management. **Business History Review**, v. 31, n. 1, p. 23-34, 1957.
- PARENTE, J. M.; VILLAR, L. B. E. Beyond the NGP: The narrative of the Post New Public Management in the educational systems of Spain and Brazil. **Revista Portuguesa de Educação**, n. 34, v. 2, p. 5-24, 2021.
- PEÑA, C. Um modelo de avaliação da eficiência da administração pública através do método análise envoltória de dados (DEA). **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n.1, p. 3-106, 2008.
- PÉREZ-LÓPEZ, G.; PRIOR, D.; ZAFRA-GOMES, J. L. Rethinking ew Public Management delivery forms and efficiency: long-term effects in Spanish local Government. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 25, p. 1157–1183, 2015.
- PLACEK, C. C. et al. New Public Management and its influence on museum performance: the case of cCzech Republic. **Journal of East European Management Studies**, v. 26, n. 2, p. 339–361, 2021.
- REZENDE, P. A.; MARTINS; T. L. R.; ROCHA, M. F. Aplicação do estudo de tempos e movimentos no setor administrativo: estudo de caso em uma empresa mineradora. **Revista Eletrônica Produção & Engenharia**, v. 8, n. 1, p.653-665, 2016.
- SINGH, G.; SLACK, N. J. New Public Management and Customer Perceptions of Service Quality—A Mixed-Methods Study. **International Journal of Public Administration**, v. 45, n.3, p. 242-256, 2020.
- TOPOR, A.; MATSCHECK, D. Diversity, complexity and ordinality: Mental health services outside the institutions—service users’ and professionals’ experience-based practices and knowledges, and new public management. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 18, n. 131, 2021.
- XUQUN, Y. Establishing a Teacher Performance Evaluation System Geared to the Cultivation of Character: With a Reflection on New Public Management Theory. **Social Sciences in China**, v. 42, n. 1, p. 135-157, 2021.
- WANDELLI, L.; SZNELWAR, L. I. Does the Work Managed by Numbers Have a Future? The Introduction of New Public Management in Public Services in Brazil: The Example of the Judiciary. **Lecture Notes in Networks and Systems**, p. 323-328, 2021.