

GERENCIAMENTO DA ROTINA DO TRABALHO EM EDITORAS UNIVERSITÁRIAS PÚBLICAS NA PERSPECTIVA DA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO

Geisa Fabiane Ferreira Cavalcante*
Izabel França de Lima**

REUMO

Estuda os processos de gestão que possibilitem melhorar a padronização de processos nas editoras universitárias públicas. Discorre sobre os indicadores de controle que podem ser estabelecidos para acompanhamento da eficácia dos processos de gestão. Para alcançar tal objetivo, recorreu-se como metodologia a revisão bibliográfica na busca de modelos de gestão capazes de contornar as dificuldades dos setores públicos visando à celeridade e a eficácia destas instituições. Para tanto, buscou-se compreender histórico e conceitualmente Administração Pública, desde o conceito burocrático ao conceito gerencial; o conceito de excelência em Gestão Pública e os fundamentos do Gerenciamento da Rotina do Trabalho (GRD). Dentre os sistemas de gestão estudados e que podem ser aplicados no setor editorial público, destaca-se nesse trabalho o Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia a Dia (GRD), por se propor a encontrar a forma eficaz de realização de um processo, através da aplicação do PDCA (Planejar, Executar, Verificar e Corrigir) e do SDCA (Padronizar, Executar, Verificar e Corrigir), além do controle de sua execução pelo estabelecimento de indicadores e metas. Desta forma, tal pesquisa pode contribuir de maneira significativa para o aprofundamento dos estudos relativos aos processos de gestão em editoras universitárias públicas.

Palavras-chave: Sociedade da informação. Modelos de gestão pública. Gestão Pública. Gestão em Editoras Universitárias

1 INTRODUÇÃO

A Sociedade da Informação caracterizada por sua relação direta com a revolução tecnológica (CASTELLS, 1992), especialmente a partir de sua expansão em meados do Séc. XX, assentada no paradigma das tecnologias de informação e comunicação (TIC), requereu também das instituições públicas incorporações de novas posturas político-administrativa tanto no que concerne a necessidade de se apreender novos modos de gerenciar negócios, bem

* Editora Universitária da Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

** Universidade Federal da Paraíba/MPGOA/PPGCI
Gestão & Aprendizagem, João Pessoa, v. 5, n. 2, p. 25-44, 2016

como no (re)conhecimento e reavaliação de seu papel nessa sociedade em expansão. Muito embora, Nonaka e Takeuchi (1997) alertam que não basta às instituições reconhecer a necessidade de mudanças por meio da geração de conhecimento, é necessário ir além. Para os autores, o que mais importa é a capacidade da instituição em “adquirir, criar, acumular, explorar o domínio do conhecimento” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 265). Nesse sentido eles apontam para a necessidade da inovação em qualquer aspecto.

Assim, faz-se necessário voltar-se para o campo das editoras universitárias públicas, compreendendo-as enquanto espaços de criação e inovação, pois de acordo com Castells (1999) a inovação é uma significativa e indispensável habilidade organizacional em aumentar as fontes de todas as formas conhecimento.

Todavia, pensar as editoras universitárias públicas sob esse prisma é compreendê-las sob uma perspectiva dos processos de gestão e os fundamentos do gerenciamento de rotinas. De modo que esse estudo objetivou investigar o processo de gestão pública na perspectiva do acompanhamento da eficácia dos processos de gestão com vistas a estabelecer indicadores de controle no âmbito da Editora da Universidade Federal da Paraíba (Editora da UFPB).

Tal opção requereu uma imersão conceitual e histórica da Administração Pública; o conceito de excelência em Gestão Pública e os fundamentos do Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia a Dia (GRD), bem como sistemas de gestão que podem ser aplicados no setor público, destacam-se nesse trabalho a aplicação do PDCA (Planejar, Executar, Verificar e Corrigir) e do SDCA (Padronizar, Executar, Verificar e Corrigir), além do controle de sua execução pelo estabelecimento de indicadores e metas. Desta forma, esta comunicação objetiva contribuir com o aprofundamento dos estudos relativos aos processos de gestão em editoras universitárias públicas, acrescido da provocação em ampliar reflexões teóricas e práticas da GRD no campo das editoras universitárias.

Segundo Lages *et al.* (2010), a preocupação com a qualidade, as organizações estão procurando novas ferramentas de gestão, e é nesse espaço que o GRD se apresenta como metodologia adequada para a implantação da qualidade como busca pela melhoria contínua e redução de possíveis anomalias. O GRD dá início a programas de qualidade e prepara a organização para implantação de métodos mais complexos de gestão de qualidade. Campos (2004) enfatiza que o GRD se configura como ações e verificações diárias conduzidas para que cada pessoa possa assumir as responsabilidades no cumprimento das obrigações

conferidas aos indivíduos e a própria organização, por meio da instituição de controle interno e sistemático das ações.

Nesse entendimento, vale salientar que a questão do controle já está prevista na Constituição Federal de 1988, em seus Artigos 70 e 74, como reitera Schimdt e Pedrozo (2004, p. 2) ao afirmarem que a referida Constituição “ênfatiza a exigência de manutenção de sistemas de controle interno, instituídos no âmbito de cada Poder para avaliar os resultados da gestão administrativa e exercer controles integrados de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial”. Premissa que vem ao encontro do processo de inovação no campo editorial público universitário brasileiro.

2 HISTÓRICO DA EDITORA UNIVERSITÁRIA DA UFPB

Com mais de meio século de funcionamento a Editora Universitária da UFPB tem uma trajetória marcada por um vasto e significativo número de publicações didática, literárias e científicas. Segundo Rocha Neto (2010, p. 109), foi na gestão de Lynaldo Cavalcanti que a Editora UFPB ganhou visibilidade:

Quando assumiu a reitoria da UFPB, a editora já havia sido criada, mas não terceirizava nenhuma de suas atividades. 'Tinha de ter os funcionários, as máquinas, muitas delas obsoletas'. O seu programa editorial foi muito ambicioso, publicou várias revistas e livros produzidos por alguns docentes da universidade. Lynaldo e Everaldo Lucena, pró-reitor de extensão, encorajavam o pessoal a publicar dissertações, teses, assim como os trabalhos dos professores. Em sua gestão, a editora publicou mais de 100 livros, além de revistas e outras publicações. Por exemplo, criou o boletim semanal da reitoria, publicado religiosamente durante os quatro anos de reitorado, como forma de prestação de contas à comunidade.

Pouco se sabe sobre a data exata de fundação da Editora Universitária da UFPB (Editora UFPB), bem como o contexto de sua fundação, como verificado por Oliveira e Lima (2014), em pesquisa realizada com servidores e ex-servidores da editora com o objetivo de preservar a sua memória institucional a partir da história de vida dos servidores e dirigentes:

Contudo, alguns registros tendem ao embaralhamento entre as datas de sua fundação histórica contribuindo para embaçar o passado profícuo da produção científica no âmbito da EDUFPB, bem como provocando controvérsias sobre os estudos memorialísticos das editoras públicas universitárias. Para uns, como Fernandes (2000), a Imprensa Universitária da Paraíba surgiu em 1965, tendo como missão “a canalização, através do livro, da produção intelectual da comunidade universitária e do Estado da

Paraíba, fazendo com que essa fortuna seja divulgada em todo o país” (CATÁLOGO DE PUBLICAÇÕES, 2000, p. 5).

Contudo, declara o professor Geraldo Batista de Araújo, primeiro diretor da EDUFRN, em depoimento a pesquisa de mestrado sobre a editora da UFRN que visitou a Imprensa Universitária da UFPB, em 1962, para se inspirar no modelo de gestão e empreendimento e sugeri-lo à Universidade Federal do Rio Grande do Norte (PEREIRA, 2012). Versão que coincide com os dados apresentados no primeiro Catálogo de Publicações 1962-1988 (RAMALHO; FELIX, 1988), o qual registra: a primeira obra da Imprensa Universitária da UFPB foi publicada em 1962.

Esse mesmo catálogo, organizado por Wilza da Costa Ramalho, Bibliotecária-Chefe do Setor de Seleção da Biblioteca Central da UFPB, à época, e Maria do Socorro Azevedo Felix, bibliotecária atuante também na Editora, reitera mais uma vez essa informação. Em 1965 já eram oito os títulos publicados pela EDUFPB e mais o periódico Revista da Faculdade de Filosofia da Paraíba (RAMALHO; FELIX, 1988, p. 9-43).

Desta forma, considera-se o ano de 1962 como marco histórico da Editora UFPB, tendo em vista a publicação de sua primeira obra intitulada “Augusto dos Anjos e sua época”, de autoria do médico e escritor paraibano Humberto Carneiro da Nóbrega (OLIVEIRA; LIMA, 2014). Já em 1978, a editora, até então, Imprensa Universitária da UFPB, passou a ser denominada Editora Universitária da UFPB (OLIVEIRA; LIMA, 2014). E, em 1979, teve seu regulamento aprovado pelo Conselho Universitário da Universidade Federal da Paraíba, onde ficam definidos seus objetivos e forma de atuação (UFPB, 1979).

QUADRO 01: Tipos de Publicações da Editora UFPB

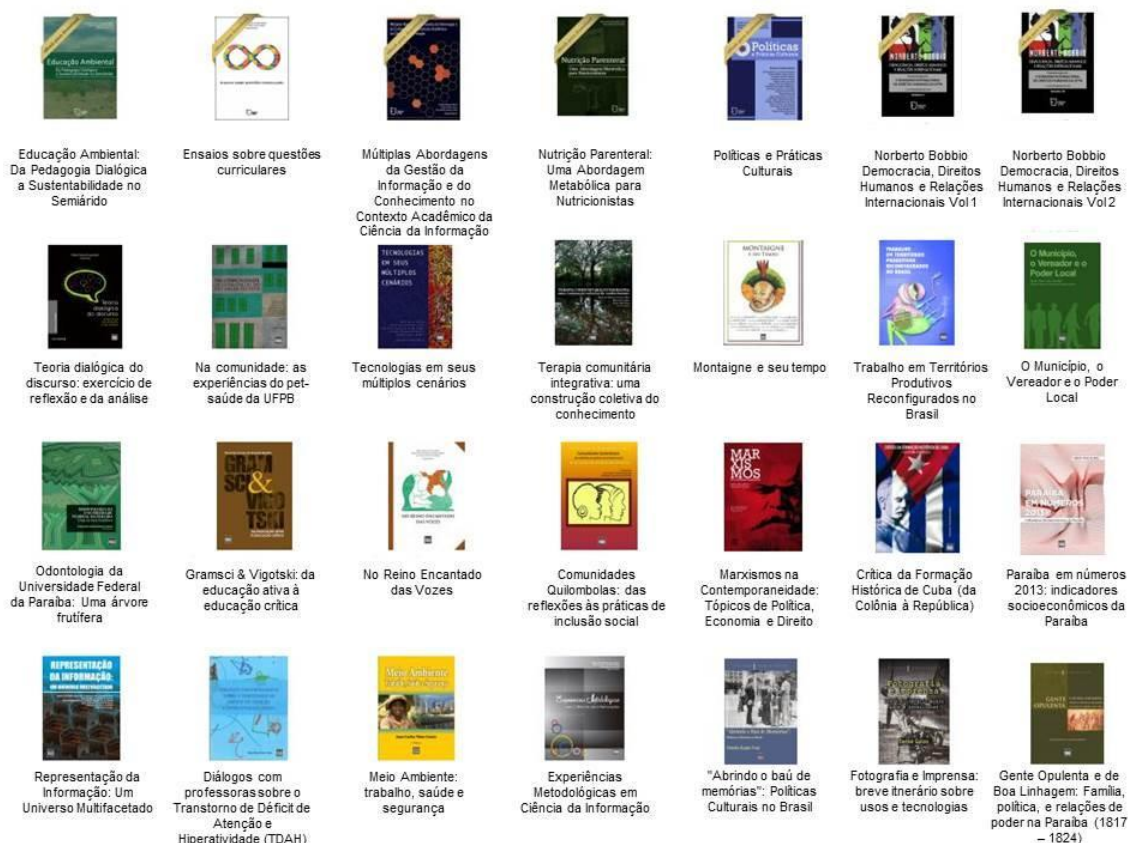
Tipo de Publicação	Descrição
Livros	Publicações não periódicas, de autoria individual ou coletiva.
Livretos	Materiais produzidos por docentes da UFPB, para uso didático nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.
E-books	Livros em formato digital.
Anais de eventos	Anais com resumos e/ou textos integrais de trabalhos apresentados em eventos organizados pela UFPB.

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Gestão & Aprendizagem, João Pessoa, v. 5, n. 2, p. 25-44, 2016

Destaque especial deve ser dada a produção de *e-books*, inaugurada recentemente, que já conta com sete títulos disponíveis para *download*. Na Figura 1 são ilustrados os principais títulos publicados recentemente pela Editora UFPB.

FIGURA 1: Principais Títulos Recentemente Publicados pela Editora UFPB.



Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

O histórico da Editora UFPB reflete anos de grandes investimentos e realizações, seguidos por anos de descaso que prejudicaram a execução de suas atividades e o alcance de seus objetivos, como pode ser observado em pesquisa realizada na qual são apresentados os principais depoimentos sobre o histórico da editora, publicados no artigo “A Memória Da Editora Universitária Da UFPB: História de Vida dos Servidores na Construção da Memória da Instituição” de autoria de Oliveira e Lima (2014).

3 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL E A BUSCA PELA EXCELÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA

As mudanças no contexto social, requeridos pelas demandas da Sociedade da Informação exigem dos órgãos públicos uma nova postura no tratamento de suas demandas, de forma a se tornarem mais eficientes e eficazes na prestação dos serviços públicos, o que levou na segunda metade do século XX, o surgimento da Administração Pública Gerencial como resposta, à expansão das funções econômicas e sociais do Estado, ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial (PALUDO, 2013).

Apesar de baseada na Administração Pública Burocrática, a Administração Pública Gerencial constitui um avanço com relação a anterior, tendo em vista que sua forma de controle deixa de se pautar nos processos para se concentrar nos resultados. (PALUDO, 2013). De acordo com Paludo (2013), passa, também, a ver o cidadão como contribuinte de impostos e como cliente dos seus serviços, avaliando se as necessidades do cidadão-cliente estão sendo atendidas. Soares (2002, *apud* PALUDO 2013, p. 270) define que:

[...] administrar com foco no cidadão significa determinar parâmetros de eficácia de acordo com as necessidades do “cidadão-usuário”; significa que as medidas de avaliação devem incorporar o que o “cidadão-consumidor” define como bom resultado.

Paludo (2013, p. 78) afirma ainda que “dentro desse novo modelo de gestão pública gerencial, ou novo gerencialismo, foram identificados três estágios: o gerencialismo puro, o consumerism e o Public Service Orientation (PSO)”, cujas características foram descritas no **Quadro 2**.

Quadro 2: Evolução do Modelo Gerencial de Administração Pública

EVOLUÇÃO - MODELO GERENCIAL DE ADMINISTRAÇÃO		
<i>MANAGERIALISM</i> (gerencialismo puro)	<i>CONSUMERISM</i> (consumidor)	<i>PUBLIC SERVICE ORIENTATION</i> (PSO)
Eficiência e Redução de Custos	Foco no cliente e qualidade	Cidadania, Accountability, Equidade

<i>Taxpayers</i> (contribuintes)	Clientes/Consumidores	Cidadãos
----------------------------------	-----------------------	----------

Fonte: Abrucio (1997, apud PALUDO, 2013)

Além da busca pela satisfação do cliente-cidadão, também devem ser vistos na qualidade na Administração Pública aspectos como: redução de custos e melhora contínua dos processos. Para o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), a qualidade também compreende: a definição clara dos clientes (internos ou externos) e dos resultados esperados; a geração dos indicadores de desempenho; a preocupação constante em fazer certo na primeira vez, envolvendo todos os servidores com o compromisso de satisfazer o cliente (PALUDO, 2013).

Buscando atingir tais níveis de qualidade na prestação de seus serviços, o Estado estimulou a adoção de práticas de qualidade nos órgãos públicos através da inscrição de diversos programas voltados à sensibilização, capacitação, melhoria de processos e aumento da competitividade do setor público. Tais programas estão resumidos no **Quadro 3**, de acordo com a sua finalidade, área de atuação, foco e dimensão.

Quadro 3: Programas de Qualidade na Administração Pública Federal

PROGRAMAS DE QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL					
Ano	1991	1996	1998	1999	2005
Programa	PQP - Programa Qualidade e Produtividade na Administração Pública	PQP - Programa Qualidade e Participação	Prêmio Nacional de Qualidade (Subprograma)	PQSP - Programa Qualidade no Serviço Público	GESPÚBLICA - Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
Finalidade	Sensibilização e capacitação	Avaliação e premiação	Premiação	Melhorar gestão e serviços	Melhorar o serviço e aumentar a competitividade
Área de atuação	Interna	Interna e Externa	Interna e Externa	Externa (predominante)	Externa (predominante)
Foco	Técnicas e Ferramentas	Gestão e Resultados	Melhores práticas	Resultado e satisfação do Cidadão	Gestão por resultados orientada para o Cidadão

Dimensão	Eficiência	Eficiência e Eficácia	Critérios de Excelência do PNQ	Eficiência e Eficácia	Eficiência, Eficácia e Efetividade
-----------------	------------	-----------------------	--------------------------------	-----------------------	------------------------------------

Fonte: Paludo, 2013.

Atualmente, o programa em vigência é o GESPÚBLICA, revitalizado em 2014 e que tem como finalidade “fortalecer a gestão pública, tendo como premissa o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP)” (BRASIL, 2014), buscando mobilizar, preparar e motivar para a atuação em prol da inovação e da melhoria da gestão.

O MEGP é baseado no Modelo de Excelência em Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), adaptado às peculiaridades do setor público, assentados nos fundamentos da excelência e das exigências do pensamento contemporâneo, como demonstrado no **Quadro 4**.

Quadro 4: Fundamentos da Excelência em Gestão Pública

FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA	
Fundamentos Constitucionais	Fundamentos da Gestão Pública Contemporânea
<p>Legalidade</p> <p>Princípio da Separação entre os Poderes</p> <p>Orientação fundamental à consecução dos objetivos da República Federativa do Brasil</p> <p>Princípio da centralidade dos direitos individuais e sociais</p> <p>Princípio da descentralização federativa</p> <p>Princípio da participação social na governança das instituições</p> <p>Funcionamento em rede. Parceria com a sociedade civil</p> <p>Os princípios da administração pública brasileira</p>	<p>Pensamento sistêmico</p> <p>Aprendizado organizacional</p> <p>Cultura da Inovação</p> <p>Liderança e constância de propósitos</p> <p>Orientação por processos e informações</p> <p>Visão de Futuro</p> <p>Geração de Valor</p> <p>Comprometimento com as pessoas</p> <p>Foco no cidadão e na sociedade</p> <p>Desenvolvimento de parcerias</p> <p>Gestão participativa</p>

Fonte: Elaboração própria a partir de Brasil (2014).

Tais fundamentos dão origem às dimensões integradas e interativas do MEGP, que deve ser interpretada da seguinte forma, de acordo com Brasil (2014):

[...] as oito dimensões estão distribuídas em quatro blocos. O primeiro é o bloco do Planejamento, constituído pelas quatro primeiras dimensões do Modelo: Governança, Estratégia e Planos, Sociedade e Interesse Público e Cidadania. Essas partes movem a organização e lhe dão direcionalidade. O segundo bloco é o da Execução e se constitui pelas dimensões Pessoas e Processos.

Esses dois elementos representam o centro prático da ação organizacional e transformam finalidade e objetivos em resultados. O terceiro bloco, de Resultados, representa o controle, pois apenas pelos resultados produzidos pela organização é possível analisar a qualidade do sistema de gestão e o nível de desempenho institucional. O quarto bloco, de Informação e Conhecimento, representa a inteligência da organização. Este bloco dá ao órgão/entidade capacidade de corrigir, melhorar ou inovar suas práticas de gestão e, conseqüentemente, seu desempenho.

Além do Modelo de Excelência em Gestão Pública, o GESPÚBLICA atua com o Sistema Eletrônico de Autoavaliação da Gestão que possibilita uma avaliação da gestão prescritiva, por meio da identificação e análise das práticas de gestão adotadas e dos resultados da organização (BRASIL, 2015b). Destacam-se os pontos apresentados por Paludo (2013, p. 276), quando afirma que a criação de uma cultura de excelência na prestação de serviços e no atendimento aos cidadãos é um desafio que abrange:

- **A gestão pública** - novos modelos de gestão baseados na inovação, no incentivo e na flexibilidade (reorganizar a administração e os recursos disponíveis, otimizando-os);
- **As condições de trabalho** — os dirigentes públicos devem propiciar um ambiente de trabalho adequado, que contribua para motivar os servidores a prestarem serviços e atendimentos de excelência;
- **Os recursos humanos** — além de capacitação contínua, deve ser criada uma nova cultura de atendimento ao cidadão e de comprometimento com a prestação dos serviços públicos de excelência;
- **As novas tecnologias** — devem ser amplamente utilizadas para a melhoria dos processos de trabalho e de comunicação — para fazer mais e melhor, com menor custo —, sem comprometer a excelência;
- **Os conceitos e ferramentas da qualidade** — a implantação de conceitos e ferramentas da qualidade para melhorar o atendimento e a prestação dos serviços, com vistas a alcançar a excelência;
- **A comunicação com o usuário-cidadão** — criação de novos canais que possibilitem a troca de informações e o conhecimento das expectativas, reclamações e necessidades dos clientes-usuários;
- **Controle por resultados** — necessariamente avaliar a atuação administrativa em face dos resultados alcançados, e do nível de satisfação dos usuários quanto aos serviços prestados.

De acordo com a Secretaria de Gestão Pública, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, em sua publicação sobre o Modelo de Excelência em Gestão Pública, o fortalecimento dos sistemas de gestão pública:

[...] implica [em] adotar práticas e tecnologias gerenciais que contribuam para a ampliação da capacidade de governança e governabilidade das suas estruturas executivas e que promovam o aprofundamento dos princípios definidos na Constituição Federal. (BRASIL, 2014, p.9).

Dentre os sistemas de gestão que podem ser aplicados no setor público, destaca-se nesse trabalho o Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia, através da aplicação do PDCA (Planejar, Executar, Verificar e Corrigir) e do SDCA (Padronizar, Executar, Verificar e Corrigir), além do controle de sua execução pelo estabelecimento de indicadores e metas, como se pode verificar no item seguinte.

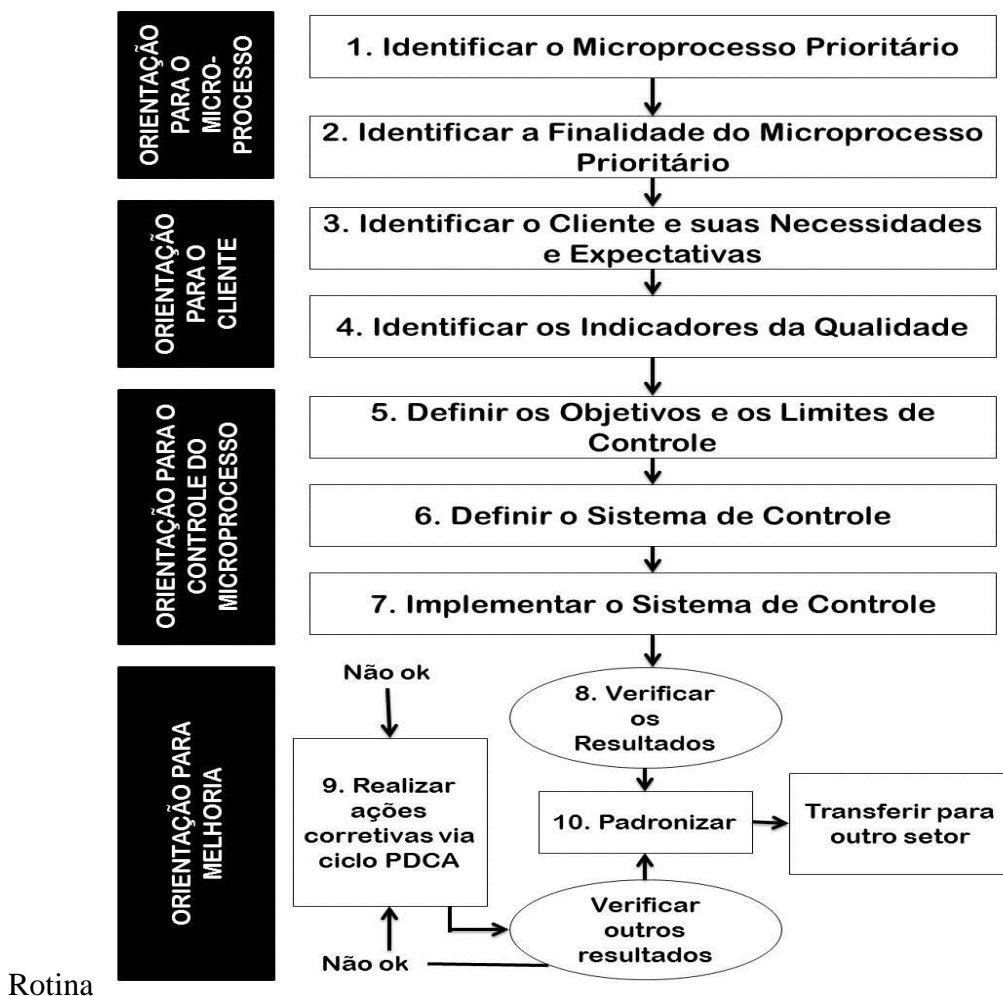
4 O GERENCIAMENTO DA ROTINA DO TRABALHO DO DIA A DIA

Segundo Lages *et al.* (2010), a preocupação com a qualidade nas organizações estão motivando a busca por novas ferramentas de gestão, e é nesse espaço que o Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia a Dia (GRD) se apresenta como uma metodologia adequada para a implantação da qualidade, dando início a programas de qualidade e preparando a empresa para implantação de métodos mais complexos de gestão.

De acordo com Campos (2004), o GRD são “ações e verificações diárias conduzidas para que cada pessoa possa assumir as responsabilidades no cumprimento das obrigações conferidas a cada indivíduo e a cada organização”. Sendo aplicável a qualquer organização que busque a plena satisfação do cliente por meio do controle sistemático e da melhoria contínua em base diária e progressiva, conforme Galgano (*apud* CARVALHO *et al.*, 2005).

Carvalho *et al.* (2005) descreve em quatro as etapas necessárias para o desenvolvimento do GRD: a) Orientação para o microprocesso; b) Orientação para o cliente; c) Orientação para o controle do microprocesso e d) a Orientação para a melhoria. Tais etapas podem ser melhores compreendidas, a partir da Figura 2: Fluxograma do Gerenciamento da Rotina.

Figura 2: Fluxograma do Gerenciamento da



Fonte: Carvalho et al. (2005, p.242).

Uma vez definidos os processos, busca-se a padronização dos mesmos. De acordo com Campos (2004, p. 24), “padronização é o cerne do gerenciamento”, sendo o padrão “o instrumento que indica a meta (fim) e os procedimentos (meios) para execução dos trabalhos, de tal maneira que cada um tenha condições de assumir a responsabilidade pelos resultados do seu trabalho” (CAMPOS, 2004, p. 49). Deve-se começar a padronização pelos processos prioritários, e somente pelas tarefas prioritárias, que são aquelas em que: se ocorrerem erros, afetam fortemente a qualidade do produto; já ocorreram acidentes e que apresentam problemas. (CAMPOS, 2004).

Usa-se o fluxograma para dar início a padronização, com foco nos objetivos de garantir a qualidade e aumentar a produtividade. Cury (2012, p. 294) descreve que:

[...] um bom fluxograma pode mostrar claramente que um trabalho que poderia ser feito por uma pessoa está sendo feito por várias pessoas; frequentemente, um fluxograma evidencia que os mesmos documentos retornam a um mesmo operador várias vezes, surgindo, então, a dúvida quanto à necessidade do retorno; alguns passos evidenciam-se como completamente inúteis; outros parecem ridículos; ou desafiam as pessoas para que se livrem deles; assim, cada passo que constitui a rotina deve ser analisado com cuidado, a menos que seja evidente não ser necessário na rotina revista.

Após a padronização das tarefas críticas dos processos prioritários, são definidos seus itens de controle e itens de verificação que de acordo com Schimdt e Pedrozo (2004, p. 04) estes servem para:

Medir as dimensões da qualidade, com base na opinião dos clientes. Desse modo, além da garantia da satisfação dos clientes, a definição dos itens de controle deixa claro para cada um quais são as suas responsabilidades. Verificar índices numéricos estabelecidos sobre as causas potenciais de problemas nos processos. Os itens de verificação afetam os itens de controle e são necessários para que se controle o processo que resultará em produtos e/ou serviços de qualidade. São temporários, ou seja, só existem enquanto o problema persistir.

Para acompanhamento de tais itens de controle e de verificação, são criados indicadores de desempenho que possam controlar e identificar necessidades, e fazer melhorar o desempenho, que estão relacionados à satisfação das partes interessadas da organização (MARTINS; COSTA NETO, 1998).

Paludo (2013, p. 377), afirma existirem diversos padrões para avaliar os resultados, dentre eles, destaca:

- **Economicidade:** é a minimização dos custos dos recursos utilizados na execução das ações, sem comprometer os padrões de qualidade. Demonstra a capacidade de gerir adequadamente os recursos financeiros colocados à sua disposição.
- **Eficiência:** é o uso racional e econômico dos insumos na produção de bens e serviços; é uma relação entre insumos e produtos. Insumos são recursos humanos, materiais e componentes. A eficiência também considera o custo dos insumos e não pode comprometer a qualidade.
- **Eficácia:** é o grau de alcance das metas, é uma medida de resultados utilizada para avaliar o desempenho da administração. Demonstra a capacidade de entregar bens e serviços imediatos. A eficácia não considera custos.
- **Efetividade:** é o impacto final das ações; é o grau de satisfação das necessidades e dos desejos da sociedade pelos serviços prestados pela instituição. A efetividade vai além das entregas imediatas (metas) e analisa a transformação causada pela execução das ações.

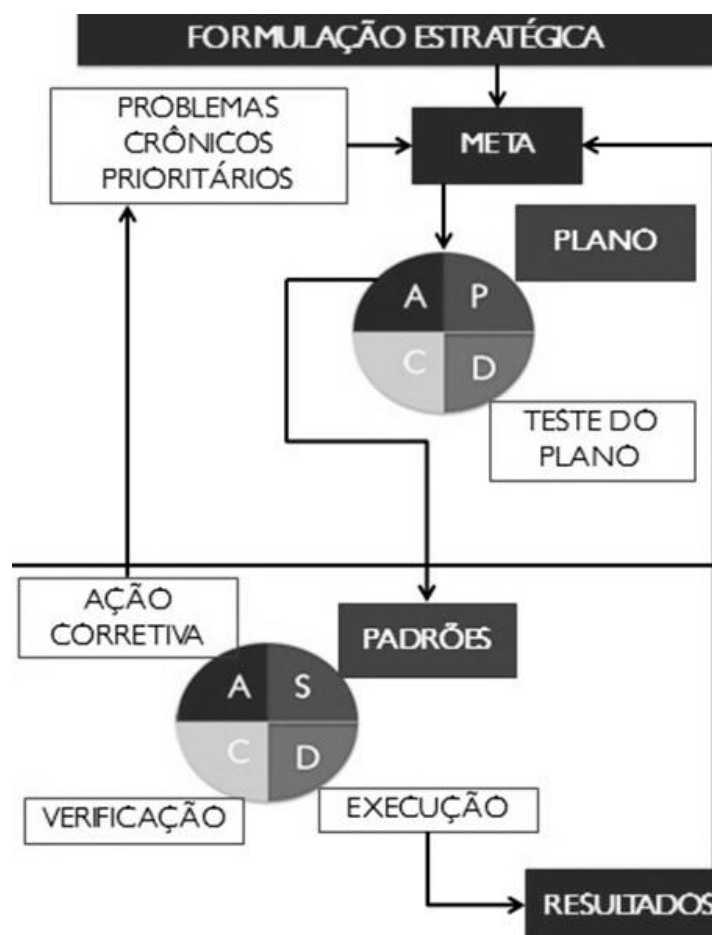
Os indicadores possuem duas funções básicas: apresentar informações acerca de determinada situação/resultado, e, apresentar um juízo de valor acerca da situação/resultado constatado (PALUDO, 2013). Após a definição os indicadores, torna-se necessário o estabelecimento de metas, que, em conformidade com Campos (2004), podem ser divididas em dois grupos: metas para manter e metas para melhorar.

As metas para manter podem ser chamadas de metas padrão que são atingidas por meio de operações padronizadas, sendo, portanto o Procedimento Operacional Padrão. Para Campos (2004, p. 179) “O PDCA utilizado para atingir ‘metas padrão’, ou para manter os resultados num certo nível desejado, poderia ser chamado de SDCA (S para *Standard* ou Padrão)”.

As metas para melhorar exigem a modificação da “maneira de trabalhar”, exigindo alterações nos Procedimentos Operacionais Padrões. “Portanto, o PDCA de melhorias modifica o SDCA (para manter), na verdade, o PDCA coloca o SDCA em outro patamar de desempenho” (CAMPOS, 2004, p. 182).

Dessa forma, pode-se concluir que “o PDCA é conduzido pelas funções gerenciais e o SDCA pelas funções operacionais” e que “a conjugação destes dois tipos de PDCA e do SDCA é que compõe o ‘Melhoramento Contínuo’” (CAMPOS, 2004, p. 183). A Figura 3 ilustra as diferenças de desempenho promovidas pelo PDCA e pelo SDCA.

Figura 3: Aplicação PDCA e SDCA



Fonte: Consultores de Resultado Falconi (2012, p. 14).

Destarte a importância do controle na Administração Pública que, segundo Schimdt e Pedrozo (2004, p. 02) servirá “além de cumprir os princípios constitucionais, para produzir informações confiáveis e consistentes, indispensáveis ao processo de avaliação de desempenho”, ou seja, serve para fundamentar uma gestão orientada nas percepções de ganhos e perdas, avanços e retrocessos, e com isso, geram inovações institucionais, sobretudo quando se está inserido na sociedade da informação em que transparência pública se constitui na esteira de alinhamento da gestão, especialmente quando esta está voltada para o gerenciamento de editoras universitárias públicas, cujo objetivo principal é dar visibilidade a

produção e inovação científica, por meio da produção e socialização e venda de publicação de obras quer de forma tradicional ou digital.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista as exigências da Sociedade da Informação, associadas ainda a necessidade de adoção de uma postura inovadora e produtiva por parte da Administração Pública Gerencial, que busca o atendimento e a satisfação dos cidadãos-clientes (PALUDO, 2013), como também a afirmação de Soares (2002, *apud* PALUDO 2013, p. 270) de que “as medidas de avaliação devem incorporar o que o ‘cidadão-consumidor’ define como bom resultado”, e levando-se em consideração a realidade da Editora da UFPB, que apesar de ser uma aplicação local, converge para o que se pode denominar de nacional, especificamente neste campo no Brasil. De modo que, no processo de aplicação da GRD, sugerem-se algumas melhorias para o processo de gestão em editoras universitárias públicas, a saber:

- a) O atual contexto de acessibilidade da informação faz-se necessário que as editoras possuam canais de relacionamento com o cliente/autor, de forma a garantir o pleno cumprimento da etapa de busca de informações e maior efetividade das etapas de avaliação de alternativas e decisão de compra, conforme Kotler e Keller (2012). Para tanto, sugere-se: Criação de Redes Sociais, onde possam ser feitas a divulgação dos títulos e a interação direta com os clientes; Implementação de Livraria Virtual, de forma a automatizar o processo de vendas e conceder maior independência ao cliente para realização da mesma;
- b) Criar ações de avaliação do comportamento pós-publicação e pós-compra: de acordo com Kotler e Keller (2012, p. 196) é importante que os profissionais de marketing monitorem a “satisfação, as ações e a utilização em relação ao produto depois de efetuada a compra”. Dessa forma, sugere-se a adoção de mecanismos que possibilitem tal a avaliação como:

- Pesquisa de Satisfação Imediatamente Após a publicação/venda: buscando obter informações sobre a satisfação do cliente com o processo de editoração/vendas, assim como, com o produto adquirido;

- Pesquisa de Satisfação Certo Período Após a Venda: buscando obter informações sobre a satisfação do cliente com o conteúdo do título adquirido;

- Práticas de Relacionamento com o Consumidor: realizando divulgações de novas obras, promoções e outras ações de marketing de relacionamento, visando que o cliente continue a consumir produtos das editoras.

c) Considerando Yokomizo; Paulo e Ferreira Filho (2012) e a tendência de adoção de novas tecnologias no mercado editorial e livreiro, sugere-se maior investimento no setor de e-Books e de comercialização de livros digitais, visando o atendimento a este novo mercado. Vale salientar, também, que o fortalecimento deste setor pode ser uma alternativa aos atuais problemas enfrentados para a impressão de novos títulos e ou novas edições de títulos já publicados.

A padronização da execução do processo de produção/vendas em editoras universitárias pode gerar maior controle sobre as vendas realizadas e o crescimento do número de títulos comercializados, do faturamento gerado por tais vendas, assim como, a melhoria da satisfação do cliente com o processo. Os instrumentos de acompanhamento possibilitarão uma visão macro do processo, subsidiando tomada de decisão assertiva, podendo contribuir na execução efetiva do processo.

Outra particularidade identificada e necessária é a aplicação de diversas ferramentas da qualidade e do método PDCA de melhoria de resultados. Com a revisão de literatura foi possível compreender a importância do gerenciamento da rotina e melhoria de resultados nesse tipo específico de organizações, bem como a necessidade de traçar metas, prazos e

cobranças, o senso de excelência na execução das atividades desenvolvidas e requeridas pelas editoras universitárias públicas no âmbito das exigências da sociedade em rede.

ROUTINE MANAGEMENT WORK IN PUBLISHING PUBLIC UNIVERSITY IN THE PERSPECTIVE OF THE SOCIETY INFORMATION

ABSTRACT

The study addresses the history of UFPB publishing company from the individual memories of their servers and former employees who witnessed a trajectory marked by a large and significant number of didactic publications, literary and scientific, as well as its deployment, recovery and oblivion. Methodologically, the research was based on the qualitative approach of the document type associated with oral history from the perspective of thematic oral history and life of the oldest servers of the publisher, some of which are in full activity. Means by the memory that set of events, facts, characters who, through their existence in the past, have either consistent experiences to establish a relationship of today and it past, immediately or remote. This relationship is always mediated experience. The narratives heard by the subjects reveals an institution's rich history allowing touch on the emotions of the servers that witnessed a promising structure and experienced a decline in the successive administrations of the university.

Keywords: *Institutional memory; history of life; University publishing company.*

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Modelo de excelência em gestão pública.** Brasília, D.F.: Ministério do Planejamento. SEGEP, 2014. Versão 1/2014. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/pasta.2014-06-12.8013949452/Modelo%20de%20Excelencia%20em%20Gestao%20Publica%202014%20vs%2005062014.pdf>>. Acesso em: 23 maio 2015.

BRASIL. Ministério do Planejamento. Governo Federal. **Gespública.** Disponível em: <https://conteudo.gespublica.gov.br/folder_rngp>. Acesso em: 02 maio. 2015.

BRASIL. Presidência da República. Decreto nº. 6.932, de 11 de agosto de 2009. **Dispõe sobre a simplificação do atendimento público prestado ao cidadão, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma em documentos produzidos no Brasil, institui a “Carta de Serviços ao Cidadão” e dá outras providências.** 2009. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2009/decreto/d6932.htm>. Acesso em: 12 mar. 2015.

CASTELLS, M. A economia informacional, a nova divisão internacional do trabalho e o projeto socialista. **Cadernos CRH**, Salvador, v. 17, p. 5-34, 1992.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede.** São Paulo: Paz e Terra, 1999. (A era da informação: economia, sociedade e cultura, v. 1).

Gestão & Aprendizagem, João Pessoa, v. 5, n. 2, p. 25-44, 2016

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços, 2004. 272 p.

CARVALHO, M. M. et al. **Gestão da qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CATÁLOGO de Publicações, João Pessoa: EDUFPB, 2000

CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8. ed. rev. São Paulo: Atlas, 2012.

CONSULTORES DE RESULTADO FALCONI. **Gestão para resultado: método para melhorar e manter os resultados por meio de uma liderança eficaz**. Curso de 16 horas com apostila. São Paulo, 2012.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAGES, P. G. *et al.* Implantação do gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia em uma empresa do setor hoteleiro. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 30., 2010, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo, 2010. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STP_114_751_16754.pdf>. Acesso em: 04 jun. 2015.

MARTINS, R. A.; COSTA NETO, P. L. O. Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total: uma proposta de sistematização. **Revista Gestão & Produção**, v.5, n.3, p. 298-311, 1998. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v5n3/a10v5n3.pdf>>. Acesso em: 04 jul, 2015.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, B. M. J. F.; LIMA, I. F. A memória da editora universitária da UFPB: história de vida dos servidores na construção da memória da instituição. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.7, n.2, p. 345-363, jul./dez. 2014. Disponível em: <<http://inseer.ibict.br/ancib/index.php/tpbci/article/view/169/213>>. Acesso em 10 fev. 2016.

PALUDO, A. V. **Administração geral e pública para AFRF e AFT**. 2. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. 592 p.

PEREIRA, F. S. **Memória da produção editorial científica da EDUFRN: 1962 a 1980**. 2012. 177f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2012. Disponível em<tede.biblioteca.ufpb.br/bitstream/tede/3932/1/arquivototal.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2016.

RAMALHO, W. C.; FELIX, M. S. A. **Catálogo de Publicações: 1962-1988**. João Pessoa, UFPB, 1988.

SCHMIDT, A. S.; PEDROZO, I. F. Gerenciamento da rotina na administração pública – um estudo de caso na secretaria de município das finanças da prefeitura municipal de Santa Maria – RS. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 24., 2004, Florianópolis. **Anais ...** Florianópolis, 2004. Disponível em: <http://gerenciador.tjma.jus.br/app/webroot/files/publicacao/20712/20100910_artigo_3_gerenciamento_da_rotina_na_adm_publica.pdf>. Acesso em: 04 mar. 2015.

YOKOMIZO, C. A. et al. Fatores para adoção do livro digital (e-book) no mercado brasileiro: um estudo sobre a percepção dos usuários. ENCONTRO DA ANPAD, 36.. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro-RJ, 2012. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_MKT2372.pdf>. Acesso em: 05 jul. 2015.