



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL
DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**FATORES QUE CONTRIBUEM PARA O FUNCIONAMENTO
DOS SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS A PARTIR DA
APLICAÇÃO DOS PRINCÍPIOS DA GESTÃO DA QUALIDADE NA
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DO TRABALHO DO CEARÁ – SEMUR**

EDLENNE PARENTE DE CARVALHO

REDENÇÃO

2020

EDLENNE PARENTE DE CARVALHO

**FATORES QUE CONTRIBUEM PARA O FUNCIONAMENTO
DOS SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS A PARTIR DA
APLICAÇÃO DOS PRINCÍPIOS DA GESTÃO DA QUALIDADE NA
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DO TRABALHO DO CEARÁ – SEMUR**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação
apresentado a Universidade da Integração
Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
como requisito parcial para a obtenção do
título de Bacharel em Administração Pública.

Orientadora: Professora Dra. Polyana Karina
Mendes Ximenes

REDENÇÃO

2020

CATALOGAÇÃO

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
Sistema de Bibliotecas da UNILAB
Catalogação de Publicação na Fonte.

Carvalho, Edlenne Parente de.

331

Fatores que contribuem para o funcionamento dos serviços administrativos a partir da aplicação dos princípios da gestão da qualidade na superintendência regional do trabalho do Ceará ? SEMUR / Edlenne Parente de Carvalho. - Redenção, 2021.

41f: il.

Monografia - Curso de Administração Pública, Instituto de Educação a Distância, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2021.

Orientadora: Professora Dra. Polyana Karina Mendes Ximenes.

1. Gestão Pública. 2. Administração Pública. 3. Eficiência. I. Título

CE/UF/BSCA

CDD 658

UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA
LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA

EDLENNE PARENTE DE CARVALHO

**FATORES QUE CONTRIBUEM PARA O FUNCIONAMENTO
DOS SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS A PARTIR DA
APLICAÇÃO DOS PRINCÍPIOS DA GESTÃO DA QUALIDADE NA
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DO TRABALHO DO CEARÁ – SEMUR**

Monografia julgada e aprovada para obtenção do título de Especialista em da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira.

Data: 06 / 06 / 2020

Nota:

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Orientadora: Polyana Karina Mendes Ximenes

Prof. Dr. João Coêlho da Silva Neto

Prof. Dr. Alexandre Oliveira Lima

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a DEUS, pois só com Ele e por Ele consigo caminhar e evoluir a cada dia na busca do crescimento e dos melhores resultados.

Agradeço a minha família, meu marido André Luís e meu filho Luís Pedro, minhas jóias raras, que enchem meus olhos e meu coração de encantamento. E gostaria de ressaltar a paciência e ótima desenvoltura do André em cuidar do nosso filho nas minhas ausências.

Aos meus pais que me apoiam e cuidam de mim desde sempre, e em especial, no dia da matrícula do curso.

Ao meu chefe, que além de um grande líder é um amigo, e aos colegas de trabalho que contribuíram para a produção deste, mas também contribuem com o clima harmonioso e colaborativo em nosso ambiente de trabalho.

“ O Senhor é o meu pastor, nada me faltará.
Deitar-me faz em verdes pastos, guia-me mansamente a águas tranquilas.
Refrigera a minha alma; guia-me pelas veredas da justiça, por amor do seu nome.
”

(Salmo 23)

SIGLAS

AFT – Auditor Fiscal do Trabalho

AI – Auto de Infração

AR – Aviso de Recebimento

CEF – Caixa Econômica Federal

CGR – Coordenação Geral de Recursos

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

GQT – Gestão Qualidade Total

MP – Medida Provisória

NDFC – Notificação de Débito do Fundo de Garantia

PFN – Procuradoria da Fazenda Nacional

SEMUR – Seção de Multas e Recursos

SIT – subsecretaria de Inspeção do Trabalho

SRTb – Superintendência Regional do Trabalho

RESUMO

A gestão da qualidade está influenciando na imagem do serviço público nos dias atuais que passa por um período de remodelação que se constitui a partir dos desejos e anseios da sociedade civil que de forma mais consciente passa a avaliar a qualidade dos serviços prestados. Tem por objetivo geral verificar como a aplicação dos princípios da gestão da qualidade está presente na Superintendência Regional do Trabalho do Ceará – SEMUR, observando ainda o princípio constitucional da eficiência. E, deste modo, os objetivos específicos podem ser definidos como identificar atividades que propõem a Gestão da Qualidade Total; analisar as rotinas desenvolvidas a partir das informações coletadas; e propor melhorias na execução dos processos aplicando os princípios da Qualidade Total aos processos. O presente estudo consiste em pesquisa aplicada de caráter exploratório, utilizando método descritivo com foco na pesquisa de natureza qualitativa. A aplicação da metodologia da gestão da Qualidade engloba a definição da abordagem estratégica da qualidade a ser adotada na organização, a qual pretende alcançar um padrão de excelência para seus serviços; a análise ambiental tanto no âmbito interno como no externo da organização; e por último o mapeamento de participantes o qual se refere à identificação dos personagens que contribuem de forma ativa para a Gestão da Qualidade na organização. Este trabalho buscou entender um pouco das relações profissionais e executivas relativas ao sistema da Gestão da Qualidade. Esse sistema de gestão se empenha a guiar cada procedimento e a executar as atividades da maneira e no tempo corretos, como forma de atingir um alvo comum: a satisfação dos clientes.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade. Administração Pública. Eficiência.

ABSTRACT

The quality management is influencing the image of the public service nowadays, which goes through a period of remodeling that is constituted from the desires and desires of the civil society that in a more conscious way starts to evaluate the quality of the services provided. Its general objective is to verify how the application of the principles of quality management is present in the Regional Superintendence of Labor of Ceará - SEMUR, also observing the constitutional principle of efficiency. In this way, the specific objectives can be defined as identifying activities that propose Total Quality Management; analyze the routines developed from the information collected; and propose improvements in the execution of the processes applying the principles of Total Quality to the processes. The present study consists of applied exploratory research, using a descriptive method with a focus on qualitative research. The application of the Quality management methodology encompasses the definition of the strategic quality approach to be adopted in the organization, which aims to achieve a standard of excellence for its services; environmental analysis both internally and externally in the organization; and lastly the mapping of participants which refers to the identification of the characters who actively contribute to Quality Management in the organization. This work sought to understand a little of the professional and executive relationships related to the Quality Management system. This management system is committed to guiding each procedure and carrying out activities in the right manner and at the right time, as a way to achieve a common target: customer satisfaction.

Keywords: Quality management. Public administration. Efficiency.

SUMÁRIO

| | |
|-----------------------------------------------------|---|
| 1 - INTRODUÇÃO | 1 |
| 2 - REFERENCIAL TEÓRICO | 1 |
| 2.1 - Contextualização da gestão de processos | 4 |
| 2.1.1 - Análise de processos | 1 |
| 2.1.2 - Mapeamento de processos | 5 |
| 2.1.3 - Análise e melhoria de processos | 1 |
| 2.1.4 - Modelagem de processos | 7 |
| 2.1.5 - Fluxogramação | 1 |
| 2.2 - Contextualização da gestão da qualidade | 8 |
| | 1 |
| | 9 |

| | |
|-------------------------------------------------|---|
| 2.2.1 - Princípios da Gestão da qualidade | 2 |
| | 0 |
| 3 - MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA | 2 |
| | 5 |
| 4 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS | 2 |
| | 9 |
| 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS | 3 |
| | 4 |
| 6 - REFERÊNCIAS | 3 |
| | 7 |
| 7 - APÊNDICE | 3 |
| | 9 |
| 8 - ANEXO | 4 |
| | 1 |

1 - INTRODUÇÃO

O Brasil passou por três tentativas de reformas administrativas: patrimonialista, burocrática e gerencial. Na Patrimonialista o príncipe era incapaz de distinguir entre o patrimônio público e seus bens privados; a reforma burocrática surge como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista; e a gerencial emerge na segunda metade do século XX, passando a ser orientada pelos valores da eficiência e qualidade na prestação dos serviços públicos.

Foi no processo de evolução da administração gerencial que se observou o despertar para cultura da qualidade na prestação do serviço público e que visava a atender às necessidades do cliente-consumidor. Serviço público de qualidade é direito de todos, garantido por um Estado que tem por finalidade manter a máquina pública a serviço da sociedade. Logo, a satisfação do cliente, usuário do serviço público, é antes de tudo, atividade fim do Estado.

No entanto, quando se fala em serviço público, o conceito de qualidade deve ser abordado num contexto mais amplo, trazendo para o centro da discussão as questões relativas à cidadania. Atualmente a imagem do serviço público passa por um período de reestruturação, ou seja, há uma nova alteração que se constitui a partir dos anseios da sociedade que de forma mais consciente passa a avaliar a qualidade dos serviços prestados.

Justificativa

A escolha da Gestão da Qualidade aplicada à seção de Multas e Recursos justifica-se por haver por parte do gestor uma busca constante no aperfeiçoamento do trabalho, coesão da equipe de trabalho, e onde também procura desenvolver um ambiente organizacional agradável. Através desse estudo pretende-se ampliar os benefícios de melhorias para o público interno (servidores e estagiários) e o público externo (cidadãos empregadores) otimizando as atividades desempenhadas. Assim, o presente trabalho partiu da necessidade de compreender atividades que propõem a Gestão da Qualidade, analisar o fluxograma, e propor melhorias na execução dos processos aplicando os princípios da Qualidade Total aos processos.

Problema de pesquisa

Este trabalho tem como problema de investigação responder a seguinte questão: quais os fatores que contribuem para os funcionamentos dos serviços administrativos a partir da aplicação dos princípios da Gestão da Qualidade na Superintendência Regional do Trabalho do Ceará – SEMUR?

Diante da exposição dessa questão, este trabalho tem por objetivo geral verificar como a aplicação dos princípios da gestão da qualidade está presente na Superintendência Regional do Trabalho do Ceará – SEMUR, observando ainda o princípio constitucional da eficiência. E, deste modo, os objetivos específicos podem ser definidos do seguinte modo:

- Identificar atividades que propõem a Gestão da Qualidade Total
- Analisar as rotinas desenvolvidas a partir das informações coletadas;
- Propor melhorias na execução dos processos aplicando os princípios da Qualidade Total aos processos;

Na Seção de Multas e Recursos – SEMUR, promove-se o trâmite dos processos decorrentes da lavratura de autos de infração e notificação de débito de FGTS pelos Auditores Fiscais do Trabalho e também são acompanhados os prazos e encaminhamentos desses processos até a fase de cobrança. Alguns procedimentos dependem do serviço dos Correios e ficam na fase de espera pelo retorno da comunicação, e outro procedimento que observa-se com frequência é a juntada de documentos quando se busca o direito de defesa da autuação.

Como objeto de estudo, foi selecionada a Seção de Multas e Recursos da Superintendência Regional do Trabalho do Ceará, em Fortaleza, pelo grande fluxo processual que se dá através das atividades de fiscalização do cumprimento da legislação trabalhista; pela característica do serviço de orientação ao público afetado, e ainda por ser um setor que busca a aplicação de melhorias no desempenho da equipe. Foi realizada entrevista a quatro servidores da unidade, selecionados pela característica de atuarem diretamente com o trâmite processual dos autos de infração e as notificações de débito de FGTS, durante o mês de abril do corrente ano. A forma da entrevista foi através de questionário enviado por correio eletrônico. A entrevista foi realizada dessa maneira pela impossibilidade de contato pessoal gerada no momento pela pandemia da Covid-19. Logo, todos os servidores da seção estavam executando trabalho remoto.

Após buscar na bibliografia os conceitos de gestão de processos, qualidade no setor público e de ferramentas ligadas a tais princípios, além de conhecer o que faz o setor, identificou-se as atividades realizadas para darem base ao mapeamento das rotinas, expressos pelos fluxogramas, e à análise e solução dos problemas encontrados.

2 – REFERENCIAL TEÓRICO

A Gestão da Qualidade Total “foi o marco da mudança da análise do produto ou serviço para a concepção de um sistema da qualidade. A qualidade deixou de ser um aspecto do produto e responsabilidade apenas de departamento específico, e passou a ser um problema da empresa, abrangendo todos os aspectos de sua operação.” (LONGO, 1996)

O autor ainda acrescenta que “A administração pública gerencial identifica a eficiência como pilar na Administração Pública que passa a adotar um novo modelo que exige a necessidade da redução de custos e o aumento da qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário.”

2.1 – Contextualização da gestão por processos

Um processo é um conjunto ou sequência de atividades interligadas, com começo, meio e fim. Por meio de processos, a organização recebe recursos do ambiente (trabalho humano, materiais, energia e equipamentos) e os transforma em produtos, informações e serviços, que são devolvidos ao ambiente. (PAIM, 2009)

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA existe para apoiar o desenvolvimento e a implantação de soluções que permitam um contínuo aperfeiçoamento dos sistemas de gestão das organizações públicas e de seus impactos junto aos cidadãos. Foi instituído pelo Decreto 5.378/2005, é um Programa que apoia centenas de órgãos e entidades da Administração Pública na melhoria de sua capacidade de produzir resultados efetivos para a sociedade. O Programa é administrado pela a Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. (<http://www.gespublica.gov.br/gestao-de-processos>)

O GESPÚBLICA tem como finalidade, segundo o decreto que o instituiu (BRASIL, 2005): “[...] contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País”. O programa possui modelo de gestão que vem ao encontro das necessidades tanto do lado do cidadão, que requer mais agilidade do governo, quanto do próprio governo que deve obediência a esses reclamos da sociedade.

Um dos instrumentos elaborados pelo programa GESPÚBLICA é o Guia de Simplificação Administrativa. Segundo o Guia existem dois tipos de processos: os processos

finalísticos/centrais e os processos de apoio. Processos finalísticos/centrais (ou primários) são aqueles em função dos quais a organização existe. São produzidos para o cliente externo, que reconhece a organização em função deles. Processos de apoio (ou secundários), que também podem ser chamados de processos de suporte ou processos-meio, são aqueles que criam as condições necessárias para que os processos finalísticos sejam realizados. Por exemplo, processos de limpeza do prédio, processos de aquisição de computadores, processos de gestão de pessoas/recursos humanos etc. Em algumas empresas, alguns dos processos de apoio podem ser terceirizados.

O presente Guia “d” Simplificação Administrativa foi elaborado para auxiliar qualquer organização pública interessada em simplificar seus processos e normas, de forma a proporcionar a melhoria da qualidade de seus serviços. Ele deve ser entendido como uma ferramenta de trabalho, eminentemente prática, para realizar a análise e melhoria de processos organizacionais. Na Auto Avaliação são identificados os pontos fortes e os aspectos gerenciais menos desenvolvidos das organizações públicas brasileiras, que devem ser objeto das ações de aperfeiçoamento.

O Guia de Gestão de Processos é o instrumento que orienta a modelagem e a gestão de processos voltados ao alcance de resultados.

Então, a gestão de processos representa uma nova forma de visualizar as operações de negócio que vai além das estruturas funcionais e tradicionais. Esta visão compreende todo o trabalho executado para entregar o produto ou serviço do processo, independentemente de quais áreas funcionais ou localizações estejam envolvidas. Seu objetivo é tornar os processos padronizados, o que resulta em aumento de produtividade e maior eficiência. Isso é feito por meio de várias etapas, que envolvem análise de rotinas, definição de metas, execução e monitoramento de tarefas, além da administração do processo como um todo.

2.1.1 Análise de processo

Busca obter um entendimento global de uma atividade, que no caso do poder público, é a prestação de algum serviço ao cidadão, ainda que indiretamente. Geralmente são envolvidos em uma revisão de componentes de um processo: entradas, saídas, procedimentos, controles, atores, aplicações, dados, tecnologias e suas interações para produzir resultados. (LESSA, 2018).

Um processo é a forma pela qual um conjunto de atividades cria, trabalha ou transforma insumos (entradas), agregando-lhes valor, com a finalidade de produzir bens ou serviços, com qualidade, para serem entregues aos clientes (saídas), sejam eles internos ou externos.

O principal indicador de desempenho é a satisfação do cliente, e não a valorização das ações ou a lucratividade.

A gestão por processos também pode ser chamada de estrutura por processos. Na gestão por processos, as pessoas não são vinculadas a unidades, e sim a processos de trabalho; os indicadores de desempenho não são de projetos, nem de unidades, nem de programas, e sim de processos. Trata-se de uma filosofia diferente de gerenciar uma organização, em que os processos são o foco de organização do trabalho. (PAIM et. al, 2009)

A formação de uma unidade normativa e coordenadora, que prescreve métodos e ferramentas que orientem o gerenciamento dos processos da organização, e que atue como um elo de comunicação entre os diversos departamentos envolvidos nos processos a serem gerenciados (PAIM et. al, 2009), proporciona à organização uma visão compartilhada dos processos, capaz de apoiar cada uma das partes envolvidas na gestão de seus processos e no alcance dos resultados estratégicos definidos.

O autor ainda define que: “são benefícios da gestão por processos: identificação e eliminação do retrabalho; eliminação de etapas desnecessárias; padronização dos produtos; redução de custos e tempo empregado em determinadas tarefas; aumento do valor agregado dos produtos; redução do tempo dos processos; redução do tempo de treinamento de novos servidores para executar as tarefas; melhoria dos indicadores de desempenho; aumento da satisfação do cliente.

2.1.2 Mapeamento de processos

Entende-se como o conhecimento e análise dos processos existentes. Ele permite que a organização conheça as atividades que existem e a relação entre as atividades de setores diferentes. Segundo Mello et al (2009) mapeamento pode ser entendido também como o “conhecimento e a análise dos processos e seu relacionamento com os dados, estruturados em uma visão de cima para baixo, um método que visa a arquitetura da gestão que começa por uma abordagem geral e desce até níveis específicos, até um nível que permita sua perfeita compreensão e obtenção satisfatória dos produtos e serviços, objetivos e resultados dos processos.” O objetivo principal de um mapeamento de processos é facilitar a identificação de

anomalias, desvios e erros nos fluxos de trabalhos, informações, para poder permitir a sua correção e melhoria.

Mapeando e aperfeiçoando de forma adequada os seus processos, a organização poderá alcançar:

- Aumento da competitividade: com a busca contínua por otimizar o tempo no trabalho e oferecer um produto ou serviço de maior qualidade, a organização estará muito mais preparada para competir.

- Maior entendimento dos procedimentos: entender os processos é ordenar os procedimentos, dando-lhes uma sequência lógica no trabalho. Quem gerencia por resultados busca entender de forma global o processo no qual está inserido.

- Maior rapidez nas soluções: se a organização conhece todos os seus processos, com os procedimentos bem definidos, ela estará apta a identificar e solucionar os seus problemas mais rapidamente.

- Aumento nos resultados da organização: quem conhece bem seu negócio consegue alcançar melhores resultados. Mas não basta apenas conhecer, é preciso também observar a maneira como alcançar esses resultados. E é justamente nesse "como" que os processos estão inseridos.

2.1.3 Análise e melhoria de processos

O modelo gestão por processo é adequado para promover maior efetividade organizacional por que há uma eliminação das barreiras dentro da organização, possibilitando a visualização como um todo e uma maior inter-relação entre os diferentes agentes da cadeia de valor: cliente interno, cliente externo e gestores do processo. Um processo precisa ser analisado e aperfeiçoado de forma constante, para que possa agregar cada vez mais valor à organização e consumir menos recursos (menos insumos, ser executado mais rapidamente, exigir menos esforços das pessoas, necessitar de menos pessoas). (PAIM, 1990).

Um processo pode ficar estável ou pode passar por uma melhoria. A estabilidade também pode ser chamada de rotina, que é o período no qual "os parâmetros de saída (especificações do produto, produtividade, regularidade etc.) permanecem previsíveis e praticamente constantes". A melhoria é a "mudança discreta de um processo, no qual os parâmetros de saída (especificações do produto, produtividade, regularidade etc.) apresentam

melhorias mensuráveis, de forma estável e consistente, em relação a uma fase anterior" (PAIM, 1990).

Segundo Fontes e Fontes (2008, p. 116), rotina é o fluxo de operações básicas que constituem em entrada, processamento e saída, e que engloba, além de tais operações, recursos humanos e materiais, tecnologia, custos e áreas da organização.

Segundo Mello et al (2009), “as pessoas possuem diferentes níveis de comportamento em relação a melhoria contínua. Empresas que ainda não compreendem a importância da melhoria tendem a culpar outros indivíduos quando algo vai mal, em vez de procurar as razões da ocorrência do problema. Por outro lado, organizações que já estão adquirindo o hábito da melhoria visam utilizar ciclos formais para identificar e solucionar os problemas, como reuniões e relatórios periódicos para análise de ocorrências.” O autor continua ainda esclarecendo que “organizações maduras, normalmente aquelas com sistemas de gestão da qualidade estabelecidos e mantidos, possuem foco na melhoria contínua dos processos, onde a identificação e solução dos problemas já são parte integrante do trabalho, seja esta individual ou em grupo. Dessa forma, intuitivamente, os colaboradores monitoram e mensuram suas atividades, com a finalidade de atender aos objetivos estratégicos definidos pela alta direção.”

2.1.4 Modelagem de processos

É o momento de examinar os diversos aspectos do processo de trabalho de maneira que possibilite a implementação de melhorias. Basicamente, a modelagem é a etapa em que o processo é aperfeiçoado, e são incluídas, nas etapas do processo, as modificações definidas. Durante os anos 90, emergiu uma nova ferramenta de redesenho de processos denominada Reengenharia. É um método que busca modificar a organização de uma forma radical, é o “princípio da folha em branco”, “iniciar do zero”, por meio do redesenho dos processos. (PAIM, 2009).

2.1.5 Fluxogramação

Antes mesmo de operacionalizar a modelagem ou o gerenciamento de processos, é preciso mapeá-los, e uma das técnicas para mapear os processos é a fluxogramação. Para Simcsik (2001), fluxograma é um método gráfico que facilita a análise de dados, informações

e sistemas completos e que possui alto grau de detalhamento, pondo em evidência os inúmeros fatores que intervêm num processo qualquer. Um modelo de fluxograma utilizado na SEMUR foi citado como anexo na última página.

Há vantagens na utilização dos fluxogramas. Segundo Cury (2000), podemos citar como principais:

- Permite verificar como funcionam, realmente, todos os componentes de um sistema, mecanizado ou não, facilitando a análise de sua eficácia.
- Entendimento mais simples e objetivo do que de outros métodos descritivos.
- Facilita a localização das deficiências, pela fácil visualização dos passos, transportes, operações, formulários etc.
- Aplicação a qualquer sistema, desde o mais simples aos mais complexos.
- Rápido entendimento de qualquer alteração que se proponha nos sistemas existentes, por mostrar claramente as modificações introduzidas.

A gestão de processos é muito associada à gestão da qualidade. O aperfeiçoamento de processos, inclusive, é frequentemente inserido, nas organizações, dentro de programas de qualidade total.

2.2 - Contextualização da Gestão da Qualidade

Qualidade poderia ser definida como a busca pela perfeição com a finalidade de agradar a clientes cada vez mais conscientes das facilidades de consumo e variedades de empresas a oferecer produtos. Qualidade, ademais, é uma filosofia em que a eliminação do chamado retrabalho (refazer o que já havia sido feito por existir alguma impropriedade ou falha) e a obsessão pelo "defeito zero" são regras inafastáveis para as organizações que desejem permanência e lucro" (ARAÚJO, 2001).

Gestão da Qualidade são conjuntos de ações dirigidas a fim de se obter características do produto ou serviço com capacidade de satisfazer plenamente as necessidades e expectativas do cliente/consumidor, atingindo o que se conhece como qualidade. (JUNIOR e BONELLI, 2006).

Segundo Bravo (2003), o conceito de Gestão da Qualidade interpreta a qualidade como associada a certas manifestações físicas mensuráveis no produto ou pelo menos detectáveis sensorialmente, todas elas capazes de atestar algum efeito benéfico.

Para Carvalho e Paladini (2005), a Gestão da Qualidade consiste no conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização com relação à qualidade, englobando o planejamento, o controle, a garantia e a melhoria da qualidade. Já a Qualidade Total trata-se do modo de gestão de uma organização, centrado na qualidade, baseado na participação de todos os seus membros, visando ao sucesso a longo prazo, por meio da satisfação do cliente e dos benefícios para todos os membros da organização e sociedade.

Segundo Longo (1996) “os sistemas da qualidade foram pensados, esquematizados, melhorados e implantados desde a década de 30 nos Estados Unidos e, um pouco mais tarde nos anos 40, no Japão e em vários outros países do mundo e a partir da década de 50, surgiu a preocupação com a gestão da qualidade, que trouxe uma nova filosofia gerencial com base no desenvolvimento e na aplicação de conceitos, métodos e técnicas adequados a uma nova realidade.”

Qualidade, enquanto conceito, é um valor conhecido por todos e definido de forma diferenciada por diferentes grupos, e a percepção dos indivíduos é diferente em relação aos mesmos produtos ou serviços, em função de suas necessidades, experiências e expectativas.

Na gestão da qualidade também encontra-se o conceito de Cultura organizacional. Pinkus (1991, p. 19) diz que “cultura é uma dimensão que se refere ao homem, que sempre operou transformações do ambiente em função das suas exigências ... É o conjunto de noções, codificadas de forma coletiva e social, que permitem a certo grupo humano enfrentar e resolver os problemas de vida. As organizações, como grupamentos sociais, desenvolvem culturas próprias que simultaneamente moldam o agir de indivíduos e grupos e incorporam características resultantes da influência por eles provocadas sobre o ambiente.”

2.2.1 Princípios da Gestão da Qualidade

Segundo Mello et al (2009), princípio de gestão da qualidade é uma crença ou regra fundamental e abrangente para conduzir e operar uma organização, visando melhorar continuamente seu desempenho a longo prazo, pela focalização nos cliente e, ao mesmo tempo, encaminhando as necessidade às partes interessadas.

Segundo Turchi (1997), os trabalhos de Deming e Juran sobre métodos de controle estatístico, embora iniciados nos EUA, foram desenvolvidos e difundidos no Japão pela União Japonesa de Cientistas e Engenheiros (JUSE) como parte dos esforços de reconstrução do pós-guerra, principalmente para solucionar os problemas da telefonia. Em 1950, a JUSE coordenou uma campanha nacional para promover os princípios da qualidade, dando início a uma série de visitas e palestras proferidas por Deming e Juran. Essa campanha foi seguida de cursos de treinamento e formação de grupos de estudos, seminários, publicações periódicas para engenheiros, gerentes e supervisores, além de incentivos (ex-prêmio Deming) a empresas que estivessem implementando programas de qualidade, assim como a trabalhadores envolvidos no processo.

A autora ainda comenta que “apesar das diferenças nas práticas e técnicas utilizadas para atender às necessidades e expectativas do cliente encontradas na literatura de natureza mais prescritiva sobre o assunto, pesquisas de natureza mais acadêmica têm apontado a existência de um conjunto de princípios comuns e interdependentes entre as diversas abordagens de qualidade. O foco no cliente, a busca de melhoria contínua e a ideia de organizações como processos contínuos são elementos comuns encontrados, ainda que de forma pouco explícita, nos diversos conceitos e modelos de qualidade total.

Turchi (1997), ainda relata que “a preocupação em atender às necessidades do cliente constituiu princípio básico encontrado nas diversas abordagens e modelos de gestão da qualidade total. Esse princípio origina-se no pressuposto de que, em tempos de intensa competitividade, o sucesso a longo prazo e a consequente possibilidade de sobrevivência de uma organização dependem da sua capacidade de satisfazer necessidades e expectativas de seus clientes. Para tal, é necessário que a empresa como um todo seja organizada e se estruture em torno do objetivo de atender ao cliente.”

Os princípios são:

1. Foco no Cliente: as organizações dependem de seus clientes e, portanto, é recomendável que atendam às necessidades atuais e futuras do cliente, a seus requisitos e procurem exceder suas expectativas.

2. Liderança: líderes estabelecem a unidade de propósitos e o rumo da organização. Convém que eles criem e mantenham um ambiente interno, no qual as pessoas possam estar totalmente envolvidas no propósito de atingir os objetivos da organização.

3. Envolvimento das pessoas: pessoas de todos os níveis são a essência de uma organização e seu total envolvimento possibilita que suas habilidades sejam usadas para o benefício da organização.

4. Abordagem de processo: um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo.

5. Abordagem sistêmica para a gestão: identificar, compreender e gerenciar os processos inter-relacionados como um sistema a contribuir para a eficiência e a eficácia da organização no sentido de esta atingir seus objetivos.

6. Melhoria contínua: a melhoria contínua do desempenho global da organização deveria ser um objetivo permanente.

7. Abordagem efetiva para a tomada de decisão: decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações.

8. Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores: uma organização e seus fornecedores são interdependentes, e uma relação de benefícios mútuos aumenta a capacidade de ambos em agregar valores.

Uma das principais ações para implementar a qualidade no setor público é fazer a análise de processo do que é realizado em um determinado órgão, buscando ampliar a eficiência e a transparência. A eficiência diz respeito tanto à otimização dos meios quanto a qualidade do agir final. Segundo Mello (2005) o administrador público está compelido a agir tendo como parâmetro o melhor resultado estando atrelado ao princípio da proporcionalidade, o qual estará sujeito à aferição do controle jurisdicional. Como ratifica Modesto (2001), existem duas dimensões que se conferem ao princípio da eficiência, sendo elas a exigência da economicidade e avaliação de resultado as quais devem conviver com o controle de legalidade.

Qualidade tem a ver com redução de custos na medida em que evita o retrabalho e contribui para eliminar o desperdício. Com o crescimento da demanda por maior e mais diferenciada oferta de serviços, a qualidade antes percebida como desejável nos produtos passou a ser exigida como imprescindível, considerada fator diferenciador e inerente ao processo de atendimento a toda e qualquer expectativa de clientes, usuários e cidadãos. (TONET, 2004).

Segundo Morais (2009), o Estado, para alcançar os fins que justificam sua existência e satisfazer as necessidades manifestadas pela sociedade, desenvolve uma gama de atividades de conteúdo e natureza bastante diferentes. Para cumprir tais tarefas é imprescindível a existência de um conjunto de órgãos ou entidades dotadas de competências e faculdades específicas. Surge, o conceito e a relação de função pública no seu sentido lato, abrangendo tanto o órgão-instituição como o órgão-pessoa numa ligação íntima para o atendimento de um fim determinado. Conceituando os Servidores Públicos como aqueles que mantêm com o Poder Público um vínculo de natureza profissional, sob uma relação de dependência.

Como observa Di Pietro (2005) os servidores públicos se diferenciam dos demais agentes públicos pelo vínculo permanente com o quadro funcional das pessoas federativas, das autarquias e das fundações públicas equiparando aos empregados da esfera privada, emprestam sua força de trabalho em troca de uma retribuição pecuniária. As características atribuídas ao servidor público são: profissionalidade, definitividade, relação jurídica de trabalho.

Um dos principais objetivos do setor público é a busca pela eficiência. Diversos fatores contribuem para uma mudança de padrão em uma área que a pouco tempo atrás era vista como burocrática e lenta. Atualmente a sociedade está mais exigente quanto aos serviços que recebe. A transparência dos processos é outro quesito que se torna cada vez mais valorizado. A boa gestão dos recursos também exige que a economia seja uma das prioridades da administração. E a gestão de processos é uma das principais formas para atingir a excelência no serviço público.

A Administração Pública é todo o aparato do Estado para realizar o mister para o qual foi criado, designa tanto a estruturação do órgão a serviço do Estado, a sua integração por agentes, como a gestão por eles, ou seja, a sua atividade.

A Constituição Federal de 1988 definiu em seu artigo 37 os princípios administrativos constitucionais, tais como: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência.

Segundo o doutrinador Hely Lopes Meireles (2004), o “Direito Administrativo Brasileiro sintetiza um conjunto harmônico de princípios jurídicos que regem os órgãos, os agentes e as atividades públicas tendentes a realizar concreta, direta e indiretamente os fins desejados pelo Estado”.

O Ordenamento Jurídico é composto por duas espécies de normas: princípios e regras. Os Princípios são as normas basilares de um sistema jurídico, de hierarquia superior às regras e determinantes para o alcance destas. Os princípios condicionam a interpretação das regras.

Como ressalta Di Pietro (2005) os princípios são primordiais no Direito Administrativo devido a sua elaboração pretoriana. Princípio derivado do latim principium, em sentido vulgar quer exprimir o começo de vida ou o primeiro instante em que as pessoas ou coisas começam a existir. Inicialmente, deve-se destacar que os princípios funcionam como base de um sistema, servindo como instrumentos orientadores, que levam a compreensão exata do ordenamento.

Exige-se do Estado efetividade e eficiência na obtenção de utilidades para o cidadão, na regulação da conduta pública e privada, na vigilância ao abuso de mercado e no manejo dos recursos públicos. O princípio da eficiência passa a integrar a legislação pátria com a edição da Emenda Constitucional nº 19, que atribuiu a Administração Pública e seus agentes a busca do bem comum, por meio do exercício de suas competências de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz, sem burocracia primando pela rentabilidade social. (Morais, 2009).

O termo eficiência não é privativo de nenhuma ciência; é um termo da língua natural, apropriado pelo legislador em sua acepção comum ou com sentido técnico próprio. São os juristas, agentes ativos no processo de construção do sentido dos signos jurídicos, os responsáveis diretos pela exploração do conteúdo jurídico desse princípio no contexto do ordenamento normativo nacional. (Modesto, 2000).

O Princípio da Eficiência visa aperfeiçoar os serviços e as atividades prestadas, buscando otimizar os resultados e atender o interesse público com maiores índices de rapidez (ausência de burocracia e presença de celeridade e dinâmica), perfeição (serviço satisfatório e completo) e rendimento (mais economicidade e produtividade).

Diariamente, os órgãos públicos precisam lidar com uma série de demandas que exigem a abertura de processos administrativos necessários ao funcionamento da instituição. O problema é que nem sempre existem procedimentos que permitem o andamento rápido destas situações, o que acaba deixando muitos processos parados. Logo, percebe-se a ineficiência que gera custos altos e a perda de recursos que poderiam ser investidos na melhora da qualidade do serviço para o cidadão.

O princípio da eficiência possui a prerrogativa de gerar mudanças no comportamento funcional da Administração, o artigo 39, § 7º, da C.F/88, dispõe que “a União, Estados, Distrito Federal e Municípios disciplinarão a aplicação de recursos orçamentários provenientes da economia com despesas correntes em cada órgão para aplicação no desenvolvimento de programas de qualidade e produtividade, treinamento e desenvolvimento, modernização, reaparelhamento e racionalização do serviço público, inclusive sob a forma de adicional ou prêmio de produtividade.”

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

O presente estudo consiste em pesquisa aplicada, pois, objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos de caráter exploratório, que, segundo Gil (2007, p. 17) pesquisa é definida como o :

(...) procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.

A pesquisa também utilizará do método descritivo, que visa não só relacionar as variáveis de análise, bem como apresentar subsídios de informação que possam servir de diretrizes para ações de transformação da realidade.

Pesquisa descritiva “é aquela que analisa, observa, registra e correlaciona aspectos (variáveis) que envolvem fatos ou fenômenos, sem manipulá-los. Os fenômenos humanos ou naturais são investigados sem a interferência do pesquisador que apenas procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características”. (CERVO; BERVIAN, 1983, p.55)

Considerando o objetivo central do trabalho, que diz respeito à identificar os fatores que contribuem para o melhor funcionamento dos serviços administrativos através da aplicação dos princípios da gestão da qualidade e gestão de processos na SEMUR, e como instrumentos de pesquisa de campo, serão aplicadas: observação direta e entrevistas junto aos servidores responsáveis pela gestão processual.

Com relação à natureza do problema, há a necessidade de definir se a pesquisa é qualitativa ou quantitativa. O foco da pesquisa é caracterizado como qualitativa. E os resultados serão apresentados a partir da coleta de informações de fontes secundárias, incluindo revisão bibliográfica. Como fontes de pesquisa, a fim de colher o referencial teórico, serão utilizados livros, artigos e sites, que estão relacionados ao tema.

A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. (GOLDENBERG, 1997, p. 34)

A pesquisa qualitativa observa mais os aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais. Para Minayo (2001):

A pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Para a construção do questionário, este estudo realizou pesquisas bibliográficas. Segundo Malhotra (2001), um questionário é uma “técnica estruturada para a coleta de dados, que consiste de uma série de perguntas – escritas ou verbais – que um entrevistado deve responder”. Esse autor afirma ainda que um questionário tem o objetivo geral de obter informações do entrevistado, e ressalta 3 objetivos específicos:

- Traduzir a informação desejada em um conjunto de questões específicas;
- Motivar e incentivar o entrevistado de tal forma que este coopere e complete a entrevista;
- Minimizar o erro na resposta com respostas imprecisas ou registradas e analisadas incorretamente.

O questionamento problema surgiu no ambiente de trabalho dessa pesquisadora que trabalha na instituição Superintendência Regional do Trabalho como Agente Administrativo há dez anos e está lotada na SEMUR há quase três anos. E lá foi observada a dinâmica da gestão administrativa da chefia durante esse período.

Para alcançar uma melhor compreensão do colaborador na entrevista foi elaborado um questionário de dez questões abertas com pequena explicação a partir dos princípios existentes na teoria da Gestão da Qualidade Total, e de maneira que facilitasse foi solicitado ao entrevistado sobre seu ponto de vista em relação às atividades e o relacionamento da equipe dentro da seção.

Os questionários foram aplicados aos colaboradores-servidores que lidavam diretamente com as fases de trâmite de processos desde a chegada até a fase de arquivamento ou até o envio daqueles para outra instituição para outras providências. Essa aplicação foi possível somente através do envio por correio eletrônico, durante o mês de abril do corrente ano. A proposta inicial era uma entrevista com o servidor pessoalmente, porém por motivo da situação do isolamento social exigido pelo Governo Estadual em detrimento da pandemia da Covid19 o questionário foi enviado por e-mail a quatro servidores da unidade estudada.

Os servidores foram selecionados por trabalharem diretamente na dinâmica do trâmite processual dos autos de infrações e notificações de débito do FGTS. E apesar da equipe ser formada por dez servidores, somente quatro se enquadravam no perfil idealizado para pesquisa.

Após o recebimento das respostas foram feitas as análises tomando por base o objetivo do presente trabalho, que trata da Gestão da Qualidade Total, observando na GQT uma opção para a reorientação gerencial das organizações onde temos como pontos básicos: foco no cliente; trabalho em equipe; decisões baseadas em fatos e dados; e a busca constante da solução de problemas e da diminuição de erros.

Alguns dados seriam obtidos como parâmetro na gestão da qualidade através das metas a serem cumpridas pela equipe da SEMUR/ CE e que foram estabelecidas pela Secretaria de Inspeção do Trabalho – SIT, no ano anterior para o corrente ano. Acontece que esses números estão desatualizados. Ocorreram alguns fatos que afetaram o tempo de tramitação dos processos através da legislação e o curso do cumprimento das metas.

Em 12 de novembro de 2019 foi publicada no Diário Oficial da União a Medida Provisória nº 905/2019 que promove uma série de alterações na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), especialmente com relação às regras de fiscalização do trabalho e à aplicação de multas administrativas. A MP 905, assim como previa a MP 881, também alterou a CLT quanto ao prazo para apresentação de defesa administrativa e para interposição de recurso administrativo. Antes da vigência da MP, o prazo era de dez dias, contados do recebimento do auto de infração ou da decisão de primeira instância administrativa. Com a alteração proposta, o prazo para apresentação de defesa administrativa e de interposição de recurso administrativo será de 30 dias.

Em 22 de março de 2020 a Medida Provisória Nº 927 dispõe sobre as medidas trabalhistas para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (**covid-19**), conhecida como MP da pandemia.

Durante o período de cento e oitenta dias, contado da data de entrada em vigor desta Medida Provisória, os prazos processuais para apresentação de defesa e recurso no âmbito de processos administrativos originados a partir de autos de infração trabalhistas e notificações de débito de FGTS ficam suspensos. Então isso gerou uma obrigação que impediu o cumprimento das metas estabelecidas para esse ano.

Através do Planejamento Anual da Inspeção do Trabalho referente ao exercício de 2020, como resultado das fiscalizações, são lavrados, anualmente, cerca de 300.000 (trezentos mil) autos de infração e 50.000 (cinquenta mil) notificações de débito de FGTS, os quais dão origem a processos administrativos que tramitam nas Unidades de Multas e Recursos Regionais em primeira instância e na Coordenação-Geral de Recursos em segunda instância.

O trâmite de tais processos deve ser realizado conforme os preceitos constitucionais do contraditório e da ampla defesa, garantindo-se ao administrado o direito de apresentar defesa e recurso administrativo, que serão analisados privativamente por Auditores-Fiscais do Trabalho. A efetividade das ações fiscais é garantida por meio do encerramento dos processos em prazo razoável, o que depende do estabelecimento de metas e devida execução do planejamento proposto para as Unidades Descentralizadas com tempo de tramitação menor que 0,9 ano.

E por esse indicador de capacidade foi verificado o tempo de resposta de um processo, no ano de 2019, a permanência de no máximo um ano do processo em trâmite na 1ª instância. E o alcance da meta estabelecida pela Unidade de Multas e Recursos dentro desse prazo pela SEMUR- SRTb/ CE.

A SIT também trata do quantitativo de servidores, através de instrução normativa, esse indicador determina um número mínimo de cinco analistas e sete servidores e atualmente encontram-se na SEMUR o número de quatro analistas e dez servidores que colaboram nas atividades.

Sobre o indicador do resultado dos processos analisados, para o cálculo da meta de analisados, primeiramente foram selecionados os processos passíveis de análise no estoque de cada unidade descentralizada (foram retirados os processos enviados para a CGR, sobrestados, aguardando arquivamento e outras situações que implicam na não necessidade de análise dos processos). E para a definição da meta, utilizou-se 1/3 desse valor somado com a previsão de entrada.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Conforme entrevista feita aos servidores, através de instrumento de coleta de dados, os resultados obtidos ratificam o empenho apresentado na equipe de trabalho da Seção de Multas e Recursos quando se trata da satisfação total dos clientes. Seguem respostas dos entrevistados:

4.1- Satisfação total dos clientes:

“Acredito que a satisfação seja percebida pelo profissionalismo, organização, equipe coesa e uma chefia que mantém diálogo com seus subordinados. Esses fatores refletem no trabalho desenvolvido pela equipe, que tem o cuidado de oferecer um bom atendimento, procurando entender o usuário (interno/externo), que busca informação/esclarecimento pertinente ao setor.” (Entrevistado 1);

“A satisfação de clientes internos, ou seja, dos servidores e estagiários, se dá no comprometimento e dedicação em realizar o trabalho da melhor forma; enquanto para o cliente externo, entendo que a satisfação encontra-se na resolução de um problema ou mesmo na percepção do bom atendimento realizado no setor. A excelência da gestão pública pressupõe atenção prioritária ao cidadão e à sociedade na condição de usuários de serviços públicos.” (Entrevistado 4).

4.2 – Gerência Participativa:

Quanto ao princípio gerência participativa, observa-se o reconhecimento dos entrevistados diante do modelo de gestão adotado pelo chefe, ou seja, o estilo da gestão pública de excelência é participativo, possui atitudes gerenciais de liderança mas busca o máximo a cooperação das pessoas:

“Pela comunicação, entrosamento e respeito, criando-se um ambiente harmônico, produtivo e eficiente. Existe muita cooperação por parte da equipe e reconhecimento por parte do chefe.” (Entrevistado 1);

“Quando se nota um espírito de equipe, adotando certa flexibilidade e comodidade e a transparência nos canais de comunicação, trata-se da confiança dada aos funcionários em colaborarem com o sucesso de satisfação e excelência. Os funcionários interagem e executam o trabalho conforme suas habilidades”. (Entrevistado 3).

4.3 – Constância de propósitos:

Para dar continuidade, Longo(1994) continua esclarecendo que as mudanças visam ao comprometimento com o desempenho, à procura do autocontrole e ao

aprimoramento dos processos. Implica também uma mudança da cultura da organização. As relações internas tornam-se mais participativas, a estrutura mais descentralizada, e muda o sistema de controle.

“(...) tendo em vista que o setor possui atuação estritamente vinculada aos termos da legislação, a constância de propósito a que se submete, especialmente no que tange às regras e princípios que se impõem à atuação do agente público, são extraídas das leis aplicáveis.” “(...) o setor tem buscado sempre conciliar os interesses pessoais de seus colaboradores com a eficiência na prestação do serviço público. Um aspecto fundamental nesta gestão é a adoção do sistema de registro de frequência eletrônico, associado a banco de horas.” (Entrevistado 2).

“Há o estímulo e firmeza em poder melhorar a cada dia os serviços prestados, criando recursos e adotando princípios para a inovação futura, trazendo uma melhoria de qualidade, há treinamentos exclusivos pra todos desempenharem suas atividades e a qualquer recurso novo, os empregados do setor sempre buscam se aperfeiçoar para se chegar a uma pesquisa 100% satisfativa.” (Entrevistado 3).

4.4 – Aperfeiçoamento contínuo:

Para observar o aperfeiçoamento contínuo, ou seja, análise de melhoria, identifica-se que o avanço tecnológico, a renovação dos costumes e do comportamento levam a mudanças rápidas nas reais necessidades dos clientes. E na pesquisa feita detecta-se:

“No aspecto tecnológico, o setor fica muito a desejar. Temos um sistema próprio, mas infelizmente quase tudo é feito de forma arcaica (manual). Infelizmente, não há por parte do governo federal interesse em mudar essa realidade. E a quantidade volumosa de processos faz com que o trabalho se torne demorado e exaustivo.”(Entrevistado 1).

“As melhorias são lentas. Os equipamentos eletrônicos são bons, modernos, mas em relação aos sistemas de software ainda são bem atrasados e são lentos. Ainda se utiliza muito papel, vindo das empresas e em documentos gerados pelo próprio trabalho, quando já poderia ter a utilização de processos eletrônicos e assim evitar o retrabalho na movimentação de grandes volumes de processos.” (Entrevistado 4).

4.5 – Desenvolvimento de Recursos Humanos:

É possível ter o máximo controle sobre os funcionários, determinar normas rígidas, supervisionar, fiscalizar. Mas nada será tão eficaz quanto o espírito de colaboração e a iniciativa daqueles que acreditam no trabalho.

“No setor temos gestão de pessoas, o chefe ao planejar e organizar ele compartilha, ouve e respeita as opiniões de cada colaborador da sala.” (Entrevistado 1)

“O setor tem buscado sempre conciliar os interesses pessoais de seus colaboradores com a eficiência na prestação do serviço público. Um aspecto fundamental nesta gestão é a adoção do sistema de registro de frequência eletrônico, associado a banco de horas.” (Entrevistado 2).

4.6 – Garantia da qualidade:

A base da garantia da qualidade está no planejamento e na formalização de processos. Esta formalização estrutura-se na documentação escrita, que deve ser de fácil acesso, permitindo identificar o caminho percorrido.

“A eficácia da informação se dá pela organização, é algo operacional onde os funcionários têm maior flexibilidade, consiste em um planejamento em desempenhar cada tarefa atribuída, a facilidade dos processos efetiva um trabalho mais ágil.” (Entrevistado 3)

De acordo com (Entrevistado 4) “na SEMUR existem fluxogramas que ajudam na orientação da sequencia das atividades, e também planilha de controle de atividades que auxilia nos prazos de realização destas. E ainda um plano de trabalho onde estão explicadas as atividades que são desenvolvidas no setor. Esses recursos facilitam muito quando alguém que não está habituado a trabalhar naquele assunto é solicitado a ajudar, ou ainda no trabalho de algum estagiário quando chega pra trabalhar ali.”

4.7 – Não aceitação de erros/ zero defeito:

O processo precisa ser analisado e aperfeiçoado de forma constante, para que possa agregar cada vez mais valor à organização e consumir menos recursos (menos insumos, ser executado mais rapidamente, exigir menos esforços das pessoas, necessitar de menos pessoas).

O padrão de desempenho desejável na organização deve ser o de “Zero Defeito”. Este princípio deve ser incorporado à maneira de pensar de funcionários e dirigentes, na busca da perfeição em suas atividades. Verifica-se então:

“No setor somos sempre orientados na execução de tarefas iniciais e caso equivoque-se em alguns momentos, faz parte do aprendizado, e quando acontece, temos auxilio do chefe e de colegas. O fato das atividades serem repetitivas traz benefícios mas

também traz uma certa fadiga e que pode levar ao erro”. (Entrevistado 1).

“O setor lida com processos administrativos e tem o compromisso de prestar informações verdadeiras, não é aceitável qualquer margem de erro, e se provavelmente houver erros, deve-se de forma imediata consertar e garantir a qualidade do serviço, pois, ainda não existe sistemas imunes de falhas.” (Entrevistado 3).

“Quando há erros busca-se logo a correção. Trabalhar com sistemas eletrônicos apresenta a vantagem de se houver erros o sistema informar ou ainda facilitar o acerto imediato. O importante é ter a compreensão do chefe e sua colaboração na correção do erro, quando necessário. Podem ocorrer erros, principalmente porque deve-se cumprir um cronograma de atividades e às vezes a pressa compromete a eficiência do trabalho. Mas quando ocorre logo que se percebe trata-se de corrigir e segue o processo após a retificação.” (Entrevistado 4).

4.8 – Delegação:

Pensar em processos mais ágeis e econômicos é essencial para qualquer gestão que deseja discutir qualidade. Isso porque é a análise dos processos que ajuda a entender qual é a causa dos problemas mais frequentes dentro da produção. Essa é a parte da gestão que foca em otimizar os processos, eliminando atrasos e desperdícios.

“A resolução dos processos se dar por etapas e prazos de tramitação, de modo que não seja tardio para obter a resolução da demanda, mas seja realizado em tempo tolerável não causando prejuízos maiores às empresas, a análise deve ser baseada nos autos aplicando a lei” (Entrevistado 3);

“A movimentação dos processos se tornará mais ágil quando implantado sistema de processos eletrônicos, enquanto isso essa gerência de processos se dá através da observação de prazos e do trâmite correto obedecendo todas as fases exigidas. O que se percebe também é que nem todos os servidores do setor se apresentam como aptos a realizar qualquer tarefa, alguns não possuem facilidade no manuseio do computador ou de algum dos sistemas usados e isso sobrecarrega os outros servidores. ” (Entrevistado 4).

4.9 – Gerência de processos:

Na gerência de processos a gestão de processos representa uma nova forma de visualizar as operações de negócio que vai além das estruturas funcionais e tradicionais. Esta visão compreende todo o trabalho executado para entregar o produto ou serviço do processo,

independentemente de quais áreas funcionais ou localizações estejam envolvidas. Seu objetivo é tornar os processos padronizados, o que resulta em aumento de produtividade e maior eficiência. Isso é feito por meio de várias etapas, que envolvem análise de rotinas, definição de metas, execução e monitoramento de tarefas, além da administração do processo como um todo. Observa-se também:

“Num esforço ainda maior de otimização e modernização, está sendo desenvolvido, neste momento, pela administração central, sistema eletrônico para tramitação dos processos finalísticos (de modo similar ao que já ocorre com processos de temática administrativa). Espera-se, a partir da implementação de tal sistema, uma redução significativa nos custos financeiros e operacionais dos processos, além de uma acentuada celeridade em sua tramitação.” (Entrevistado 2).

“A rotina do trabalho e os procedimentos padronizados agilizam no avanço das etapas que o processo exige, mas também alguns procedimentos dependem de fator externo como a comunicação pela via dos correios. Isso pode causar uma certa demora e atrapalhar na produtividade mensal.” (Entrevistado 3).

4.10 - Disseminação de informação:

A implantação da Qualidade Total tem como pré-requisito transparência no fluxo de informações dentro do setor. Todos devem entender qual é o negócio, a missão, os grandes propósitos e os planos de gestão.

“O setor cumpre o papel de transparência com base nas informações expressas no processo administrativo, assim como exige protocolos mínimos como a identificação pessoal para o repasse da busca de informações.” (Entrevistado 3).

“A própria estrutura física do setor foi desenhada de modo a permitir um compartilhamento contínuo de informações entre os servidores, incluindo a chefia. Com esse propósito, os servidores do setor são todos alocados em um mesmo ambiente, sem divisórias, tornando a comunicação o mais fluida possível” (Entrevistado 2).

5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou entender um pouco das relações profissionais e executivas relativas ao sistema da Gestão da Qualidade. Esse sistema de gestão se empenha a guiar cada procedimento e a executar as atividades da maneira e no tempo corretos, como forma de atingir um alvo comum: a satisfação dos clientes.

Diante do exposto foi observado que o objetivo geral e os objetivos específicos foram atingidos. E através do olhar do servidor, a respeito do desenvolvimento das atividades e do desempenho da equipe, foi apresentado um paralelo feito entre a prática na instituição e a teoria.

Sobre os objetivos específicos, foram identificadas atividades que propõem a Gestão da Qualidade Total na Seção quando observadas as análises de rotinas, definição de metas, execução e monitoramento de tarefas, além da administração do processo como um todo.

Ao analisar as rotinas desenvolvidas a partir das informações coletadas, tem-se como principal indicador de desempenho a satisfação do cliente. E através do mapeamento de processos foi possível identificar desvios e erros nos fluxos de trabalhos, informações e procedimentos bem definidos.

E as propostas de melhorias na execução dos processos aplicando os princípios da Qualidade Total aos processos foram descritas como condutas que visam melhorar continuamente o desempenho da equipe de trabalho. Aqui se buscou eliminar barreiras dentro da organização e analisar o processo para aperfeiçoar, para agregar mais valor à organização, ao trabalho realizado, consumindo menos recursos.

Conforme apresentado ao longo do trabalho, foi possível reforçar a importância do assunto abordado, visto que o mesmo pode impactar fortemente na Administração Pública. A observação da Gestão da Qualidade acrescenta diversos benefícios aos clientes externos (empregadores) e aos clientes internos (servidores públicos). O atendimento das demandas oriundas dos empregadores são melhor encaminhadas e resolvidas quando identifica-se uma equipe articulada e capacitada com a finalidade de auxiliar na preservação dos direitos e deveres destes, em momentos de retração da atividade econômica, sustentar a demanda agregada durante momentos de adversidade e estimular a produtividade do trabalho. A base da garantia da qualidade está na transparência, no planejamento e na formalização das atividades desempenhadas pelos servidores.

As informações e dados apresentados neste trabalho contribuem de forma significativa para o campo de estudo quando trata-se dos clientes externos, aqui os empregadores, pois impactam diretamente em seu nível de satisfação: o recebimento de atendimento adequado (objetivo, legalmente embasado e de fácil acesso) e a expedição de decisões em tempo razoável. E mais, quanto à expectativa de emitir essas decisões constatou-se o nível de satisfação por meio de indicadores numéricos na via administrativa. E como já apresentados, esses indicadores apontam para o cumprimento das metas estabelecidas pela Subsecretaria de Inspeção do Trabalho.

Ressalta-se, porém, que apesar da quantidade de servidores lotados na unidade de multas e recursos esteja acima do recomendado, foi percebido através da coleta dos dados que há ainda uma dificuldade de alguns servidores no manuseio e domínio nos sistemas eletrônicos adotados. E isso corresponde diretamente na aplicabilidade do cálculo servidor x processo e pode sobrecarregar o exercício de alguns. Logo, sugere-se um direcionamento mais frequente em treinamentos através da participação dos Recursos Humanos, empregando mais atenção e dedicação para com eles. É muito importante os servidores serem acompanhados por uma política de capacitação e inclusive, a implantação de ferramenta que reúna seus conhecimentos, suas habilidades e suas atitudes.

E observa-se também, a espera da implantação de um sistema eletrônico para a condução também de processos finalísticos, com redução de custos financeiros e operacionais para a Administração, operacionalizando com maior transparência e rapidez nos processos nele inseridos dando ênfase à eficiência no que diz respeito tanto à otimização dos meios quanto a qualidade do resultado final. E por fim, importante lembrar que ocasionaria no fato da grande redução da utilização do papel e ainda quando houver que se busque uma destinação adequada, levando à equipe da unidade uma preocupação direcionada quanto ao consumo sustentável.

No gerenciamento da SEMUR constatou-se a aplicação de diversos princípios da GQT, além disso o reconhecimento dos colaboradores na busca contante da atuação com profissionalismo, comunicação objetiva através do diálogo, coesão da equipe de trabalho com rotinas de trabalho bem estabelecidas, e do fluxograma das atividades. E a implantação do sistema eletrônico e o mapeamento dos processos fazem parte dos planos estratégicos estabelecidos por instâncias superiores de ações a serem adotadas e destarte serem desempenhadas com efetividade e eficiência.

Do ponto de vista acadêmico e diante das limitações, sugere-se outras pesquisas relacionadas às demais ferramentas da Gestão da Qualidade, como forma de aprofundar o conhecimento da relação dessas ferramentas com o desempenho das instituições da Administração Pública.

6 - REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Luis César. **Organização, Sistemas e Métodos**. São Paulo, Atlas, 2001, p. 211.
- BRAVO, Ismael. **Gestão da Qualidade em Tempos de Mudança**. Editora Alínea. Campinas. 2003
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Da administração pública burocrática à gerencial**. 1996.
- CARVALHO, Marly Monteiro, PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: Teoria da Qualidade**. Rio de Janeiro: Campos. 2005.
- DI PIETRO, M.S.Z. **Direito Administrativo**. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- FONTES, Altair. FONTES, Fábila Gomes. **Estrutura e processos organizacionais**. Vol. 1, módulo I e II. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2008.
- Guia D simplificação / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão**. Secretaria de Gestão. 2ª ed. – Brasília : MPOG/SEGES, 2006. 240 p.
- GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.
- JUNIOR, Antonio Robles e BONELLI, Valério Vitor. **Gestão da Qualidade e do Meio Ambiente: Enfoque econômico, financeiro e patrimonial**. Editora: Atlas. São Paulo. 2006
- LONGO, Rose Mary Juliano. **Gestão da qualidade: evolução histórica, conceitos básicos e aplicação na educação**. 1996.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr., Alfredo Alves de Farias. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARTINS, G. A. **Sobre confiabilidade e validade**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, São Paulo, v. 8, n. 20, p. 1-12, 2006.
- MEIRELLES, H.L. **Direito administrativo brasileiro**. 29. ed. São Paulo: Malheiros, 2004
- Melhoria da gestão pública por meio da definição de um guia referencial para a edição do desempenho da gestão, e controle para o gerenciamento dos indicadores de eficiência, eficácia e de resultados do programa nacional de gestão pública e desburocratização** (<http://www.gespublica.gov.br>).
- MELLO, Carlos Henrique Pereira, SILVA, Carlos Eduardo Sanches da, TURRIONE, João Batista e SOUZA, Luis Gonzaga Mariano de. **ISO 9001: 2008 Sistema de Gestão da Qualidade para Operações de Produção e Serviços**. Editora: Atlas. São Paulo. 2009.
- MELLO, C.A.B. **Curso de direito administrativo**. 19. ed. São Paulo: Malheiros, 2005.
- MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**. Pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: HUCITEC, 2007.
- MODESTO, Paulo. **Notas para um debate sobre o princípio da eficiência**. Revista do Serviço Público, v. 51, n. 2, p. 105-119, 2000.
- MORAIS, Janaina Jacolina. **Princípio da eficiência na Administração Pública**. ETHOS JUS: revista acadêmica de ciências jurídicas. Avaré: Faculdade Eduvale de Avaré, v. 3, n. 1, p. 99-105, 2009.
- NASCIMENTO, Sabrina do et al. **Mapeamento dos indicadores de desempenho organizacional em pesquisas da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo no período de 2000 a 2008**. **Revista de Administração (São Paulo)**, v. 46, n. 4, p. 373-391, 2011.

OLIVEIRA, Otávio J. **Gestão da Qualidade-Tópicos Avançados**. Cengage Learning Editores, 2003.

PAIM, Rafael et al. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Bookman Editora, 2009.

Pinkus, L. **O mito de Maria**. São Paulo, Paulinas, 1991. p. 19.

TONET, Helena Correa et al. **Qualidade na administração pública**. Revista de Administração Pública, v. 28, n. 2, p. 137-152, 1994.

TURCHI, Lenita Maria. Qualidade total: afinal, de que estamos falando?. 1997.

<https://www.apostilasdaqualidade.com.br/os-dez-principios-da-qualidade-total>

<https://www.e-gestaopublica.com.br/gestao-de-processos-gera-produtividade>

APÊNDICE

Questionário utilizado como instrumento para coleta de dados através de entrevista aos servidores públicos lotados no setor em estudo.

1- TOTAL SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

A gestão pela qualidade assegura a satisfação de todos os que fazem parte dos diversos processos do setor: clientes externos e internos, diretos e indiretos, parceiros e empregados. Como pode ser observada a satisfação nas atividades desempenhadas no setor?

2 - GERÊNCIA PARTICIPATIVA

É preciso criar a cultura da participação e passar as informações necessárias aos empregados. A participação fortalece decisões, mobiliza forças e gera o compromisso de todos com os resultados. Ou seja: responsabilidade. Como pode ser observada a Gerência Participativa no setor em estudo?

3 - CONSTÂNCIA DE PROPÓSITOS

A adoção de novos valores é um processo lento e gradual que deve levar em conta a cultura existente na organização. Os novos princípios devem ser repetidos e reforçados, estimulados em sua prática, até que a mudança desejada se torne irreversível. Como pode ser observada a Constância de Propósitos no setor em estudo?

4 - APERFEIÇOAMENTO CONTÍNUO

O avanço tecnológico, a renovação dos costumes e do comportamento levam a mudanças rápidas nas reais necessidades dos clientes. Acompanhar e até mesmo antecipar as mudanças que ocorrem na sociedade é uma forma de garantir mercado e descobrir novas oportunidades de negócios. Como pode ser observada o Aperfeiçoamento Contínuo no setor em estudo?

5 - DESENVOLVIMENTO DE RH

É possível ter o máximo controle sobre os funcionários, determinar normas rígidas, supervisionar, fiscalizar. Mas nada será tão eficaz quanto o espírito de colaboração e a iniciativa daqueles que acreditam no trabalho. Como pode ser observada o desenvolvimento de recursos humanos no setor em estudo?

6 - DELEGAÇÃO

O melhor controle é aquele que resulta da responsabilidade atribuída a cada um. Seria fácil ao gestor desempenhar a mais importante missão dentro da organização: relacionar-se diretamente com todos os clientes, em todas as situações. A saída é delegar competência. Como pode ser observada a Delegação no setor em estudo?

7 - GARANTIA DA QUALIDADE

A base da garantia da qualidade está no planejamento e na formalização de processos. Esta formalização estrutura-se na documentação escrita, que deve ser de fácil acesso, permitindo identificar o caminho percorrido. Como pode ser observada a Garantia da Qualidade nas atividades desempenhadas no setor em estudo?

8 - NÃO-ACEITAÇÃO DE ERROS

O padrão de desempenho desejável na empresa deve ser o de “Zero Defeito”. Este princípio deve ser incorporado à maneira de pensar de funcionários e dirigentes, na busca da perfeição em suas atividades. Como pode ser observada a não aceitação de erros no setor em estudo?

9 - GERÊNCIA DE PROCESSOS

Pensar em processos mais ágeis e econômicos é essencial para qualquer gestão que deseje discutir qualidade. Isso porque é a análise dos processos que ajuda a entender qual é a causa dos problemas mais frequentes dentro da produção. Essa é a parte da gestão que foca em otimizar os processos, eliminando atrasos e desperdícios como meio de certificar que o valor entregue ao público estará de acordo com suas demandas. Como pode ser observada a gerência de processos no setor em estudo?

10 - DISSEMINAÇÃO DE INFORMAÇÕES

A implantação da Qualidade Total tem como pré-requisito transparência no fluxo de informações dentro do setor. Todos devem entender qual é o negócio, a missão, os grandes propósitos e os planos de gestão. Como pode ser observada a disseminação de informações no setor em estudo?

ANEXO

Fluxograma utilizado para apresentar rotina de trâmites processuais.

