

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
DE MINAS GERAIS CAMPUS FORMIGA BACHARELADO EM
ADMINISTRAÇÃO**

**Trabalho de Conclusão de Curso
Projeto de Intervenção**

Priscilla Rodrigues Pedrosa

**FORMIGA
Fevereiro ó 2016**

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
DE MINAS GERAIS CAMPUS FORMIGA BACHARELADO EM
ADMINISTRAÇÃO**

Projeto de Intervenção: Prefeitura Municipal de Formiga ó MG

Departamento: Secretária Municipal de Fazenda.

Priscilla Rodrigues Pedrosa

Projeto de Intervenção apresentado ao Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia (IFMG), campus Formiga, como trabalho de conclusão do curso Bacharelado em Administração, sob a orientação da Prof^a. Ms. Manuela de Carvalho Rodrigues.

FORMIGA

Fevereiro ó 2016

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	4
2.	DIAGNÓSTICO.....	5
	2.1 Caracterização do Objeto	6
	2.1.2 Estrutura Político-Administrativa.....	7
3.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
	3.1 Administração Burocrática Versus Gerencial	10
	3.2 A Qualidade e Eficiência dos Serviços Públicos	14
	3.3 As ferramentas da Qualidade para melhoria do atendimento	15
	3.3.1 A ferramenta 5S.....	16
	3.3.2 O modelo 5W 2H	17
	3.3.3 O Ciclo PDCA	18
	3.4 Visão Geral sobre Gestão de Pessoas.....	19
4.	PROPOSTA DE INTERVENÇÃO/ PLANO DE AÇÃO.....	22
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	25
6.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	26
7.	ANEXOS.....	29

1. INTRODUÇÃO

Para todos os estudantes a possibilidade de um estágio extracurricular possibilita um contato mais aproximado com a realidade das empresas e facilita a entrada no mercado de trabalho. O Mercado cobra cada vez mais por experiência e por informação, assim, torna-se fundamental que os estudantes ao longo da vida acadêmica possam realizar estágios que corroborem não só com a formação acadêmica, mas com o crescimento profissional.

Dessa maneira meu estágio na Prefeitura Municipal de Formiga ó MG, no setor de Tributação e Arrecadação, veio ao encontro da minha formação no Instituto Federal de Minas Gerais ó Campus Formiga, Curso de Administração, bem como propiciou uma experiência profissional única.

Essa área é responsável pelo atendimento direto aos contribuintes do município, como também pelas cobranças dos tributos e taxas que são de responsabilidade do município, além disso, o setor é responsável pela cobrança e execução das dívidas ativas dos contribuintes com o município, entre outras atividades que serão descritas adiante. As atividades realizadas dentro do setor têm como intuito manter a operacionalidade das atividades em geral da prefeitura, uma vez que é por meio dos recolhimentos dos tributos que grande parte da economia do órgão se sustenta, além disso, todas as verbas municipais são distribuídas pelo Secretário Municipal de Fazenda. Os problemas enfrentados pelo setor, como a inadimplência dos contribuintes, impactam diretamente sobre o bom funcionamento dos demais órgãos e serviços municipais em geral.

Durante o estágio, realizei várias atividades entre elas o atendimento direto ao contribuinte, emissão de nota fiscal avulsa, emissão de guias de IPTU, ISSQN entre outras taxas de arrecadação municipal, serviços de protocolo, recebimento de documentos, renegociação de dívidas ativas, e várias outras atividades rotineiras do setor que serão descritas no decorrer do trabalho.

Diante de tal experiência, o que se pretende é elaborar um Projeto de Intervenção que relate os problemas percebidos durante a atuação no setor, assim como propor soluções aliando assim a vivência com os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do curso, e propondo um Projeto de Intervenção que corrobore com o diagnóstico

Além disso, espera-se que a identificação dos problemas e as propostas de soluções contribuam para a melhoria da prestação dos serviços do setor, mostrando sua importância para o desenvolvimento municipal. Mais ainda, embora se trate de um relatório sobre uma

experiência particular, espera-se que contribua de forma significativa para as reflexões sobre as formas de prestação e a qualidade da prestação dos serviços públicos. As falhas e reclamações percebidas durante o período de estágio motivaram o presente trabalho que tem como objetivo responder a seguinte pergunta: Os problemas de qualidade e morosidade percebido na Secretaria de Arrecadação e Tributação da Prefeitura de Formiga possuem relação com o modelo de Administração Pública praticado? E como as ferramentas de qualidade podem aperfeiçoar os processos morosos?

Dessa maneira a ação se justifica pela possibilidade de aplicação do projeto de intervenção com melhorias para o setor e pela oportunidade de serem colocados em prática os conhecimentos obtidos em sala de aula. A relevância do trabalho se dá pelo fato de nenhum trabalho ter sido desenvolvido no setor com os mesmos objetivos, sendo ao fim uma contribuição para o acervo de trabalhos produzidos sobre o mesmo tema abordado.

Para a elaboração do trabalho foram estudadas as diretrizes da Administração Pública Burocrática e as Ferramentas Gerenciais da Qualidade, buscando a melhoria do atendimento e a otimização do tempo de resposta do processo ao usuário.

Ao final do trabalho espera-se que a experiência do estágio seja relatada e que a junção dos conhecimentos teóricos e a prática corroborem para uma proposta de melhorias para o setor estudado.

2. DIAGNÓSTICO

Durante o período de estágio por meio de observação percebeu-se que processos rotineiros e importantes da Secretaria de Fazenda de Formiga eram realizados sem um padrão estabelecido e maneira que cada funcionário realizava essas tarefas de maneira inapropriada comprometendo o atendimento e o resultado final do processo.

Essa falta de protocolo ou informação para os funcionários decorria da falta de treinamento para que os mesmos realizassem suas atividades, assim o resultado final era um serviço aquém do esperado e com tempo de espera aumentado. Muitos cidadãos ficam irritados com tais acontecimentos e o resultado disso é uma imagem denegrada não só do funcionário, mas do órgão em geral.

Alguns desses serviços poderiam ser resolvidos no mesmo dia de solicitação, porém, por uma questão de costume os funcionários realizam por conta própria um procedimento tão criticado na burocracia, passam o processo por diversas etapas desnecessárias para que o resultado final seja o mesmo que o realizado de uma única vez.

Assim, consideram-se como diagnóstico para o presente projeto de intervenção os problemas ou falhas observados durante o período de estágio e que tenham correlação com as disciplinas ofertadas no curso. Dessa maneira elencam-se como problemas a serem trabalhadas a morosidade e a qualidade dos processos em atividades rotineiras no Setor de Arrecadação e Tributação.

2.1. Caracterização Do Objeto

Para esse trabalho foi realizado um estágio extracurricular na Secretaria Municipal de Fazenda da cidade de Formiga ó MG, no setor de Tributação e Arrecadação. Formiga é uma cidade localizada no centro-oeste mineiro, com uma população de aproximadamente de 67.833 habitantes (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2011). Em 2011 o PIB da cidade estava baseado principalmente na área de serviço, já que esta modalidade correspondia a mais de 51% do total do PIB diversificados em pequenas unidades de prestação de serviços (IBGE, 2011).

Atualmente existem mais de 2400 empresas, sendo a maioria na área comercial de veículos automotores, objetos pessoais e domésticos, e com um grande destaque para as empresas de confecção e facção (SECRETARIA MUNICIPAL DE DESENVOLVIMENTO

ECONÔMICO DE FORMIGA, 2014). De acordo com dados do IBGE, em 2011 Formiga apresentou um crescimento do PIB anual superior a média das cidades brasileiras.

No setor de Tributação e Arrecadação de Formiga, sob responsabilidade da Secretaria Municipal da Fazenda, são realizados todos os serviços relacionados à tributação do município, são ainda executadas as cobranças das taxas e impostos de responsabilidade municipal, cadastro de notas fiscais eletrônicas para empresas com recolhimento do ISSQN, abertura de empresas na sede da JUCEMG, cadastro de contribuintes, empresas e imóveis, além dos serviços de cobrança judicial de dívidas ativas municipais e renegociação das mesmas, entre outros afins.

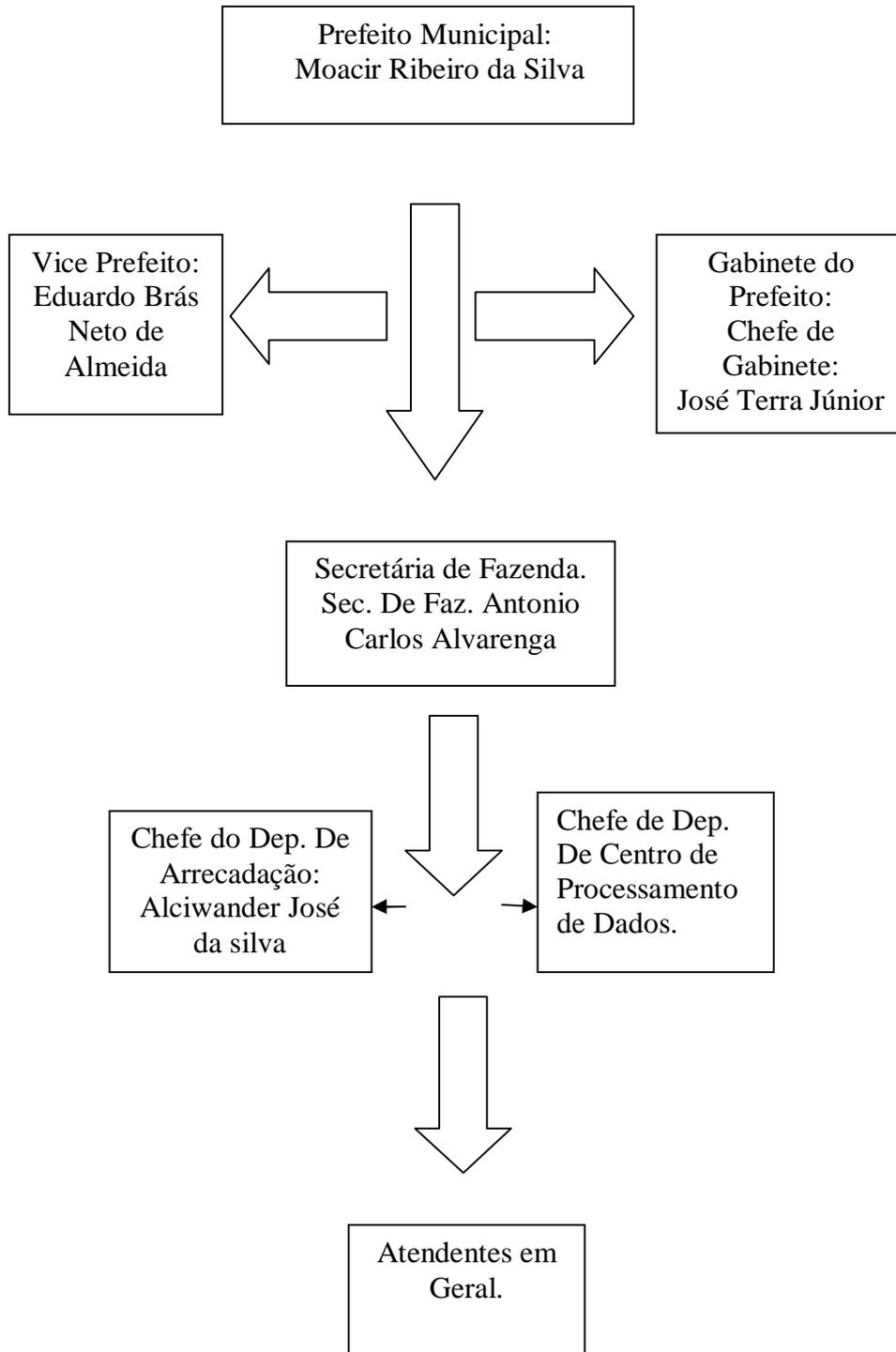
A Secretaria Municipal de Fazenda é responsável ainda pelo pagamento dos funcionários municipais, pagamento de verbas para a saúde, educação e demais. O mau funcionamento do setor pode acarretar em sérios problemas para a economia geral do município, desestruturando não só o andamento do executivo, mas de toda a cidade.

2.1.2 Estrutura Político-Administrativa

- Prefeitura Municipal de Formiga ó MG
- Localização: Rua Barão de Piumhy, 81, Centro ó Formiga ó MG
- CNPJ: 167847200001-25
- Fone: (37) 3329-1800/ (37) 3329-1801
- Site: <http://www.formiga.mg.gov.br>
- Prefeito Municipal: Moacir Ribeiro da Silva
- Vice Prefeito: Eduardo Brás Neto de Almeida
- Secretário Municipal de Fazenda: Antonio Carlos de Alvarenga
- Chefe de Departamento de Arrecadação e Tributação: Alciwander José da Silva

A secretaria Municipal de Fazenda de Formiga conta, ainda, com 53 funcionários, entre atendentes, fiscais e chefes de setor. Esses funcionários são os responsáveis diretos pelo andamento do órgão, o meu estágio foi realizado nos setores de atendimento e fiscalização de tributos.

ORGANOGRAMA



3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Administração Burocrática Versus Gerencial

A burocracia é uma velha conhecida do povo brasileiro, sendo ligada a morosidade, ineficiência, papelório, retrabalho, taxas e etapas infinitas. Porém quando Weber pensou no modelo foi com a intenção de melhoria dos processos e como barreira para uma série de eventos que marcaram a sua época (VERAS, 2009).

Com vários problemas relacionados ao nepotismo, empreguismo e a corrupção ativa que evidenciavam uma herança vinda da época do império. No fim do século XIX esse modelo de administração começa a ser incompatível com o capitalismo industrial e as democracias parlamentares. Nesse contexto, começa-se pensar em um tipo de administração onde fosse clara a distinção entre o público e o privado, e ainda houvesse uma separação entre o político e o administrador público (PEREIRA, 1996). Sobre este assunto Pereira (2005, p.26) assim explica :

Com o surgimento do capitalismo e da democracia, estabeleceu-se uma distinção clara entre res publica e bens privados. A democracia e a administração pública burocrática emergiram como as principais instituições que visavam a proteger o patrimônio público contra a privatização do Estado. Democracia é o instrumento político que protege os direitos civis contra a tirania, que assegura os direitos sociais contra a exploração e que afirma os direitos públicos em oposição ao rent-seeking. Burocracia é a instituição administrativa que usa, como instrumento para combater o nepotismo e a corrupção ó dois traços inerentes à administração patrimonialista -, os princípios de um serviço público profissional e de um sistema administrativo impessoal, formal e racional.

Sobre o contexto histórico do período de surgimento da Administração Pública Burocrática, Oliveira (2014) afirma:

O modelo burocrático emergiu de alguns pressupostos, sociais e econômicos. O primeiro corresponde ao desenvolvimento da economia monetária, que possibilitou o provimento financeiro aos funcionários, desencorajando a busca por outras formas de remuneração derivadas do cargo. O crescimento quantitativo e a ampliação qualitativa das tarefas da administração também contribuíram para que ela recorresse à lógica burocrática.

Algumas das características marcantes de um modelo burocrático de administração: a formalização, a divisão do trabalho, a hierarquização e a impessoalidade. Além disso, podem ser citadas outras características que são a escolha de funcionários pela competência técnica e

a meritocracia, a profissionalização dos funcionários e, por fim, a previsibilidade do funcionamento (RODRIGUES, 2014).

Os passos iniciais da Administração Pública são relatados como um período de ineficiência e de falta de foco na sociedade como todo. O modelo burocrático, idealizado por Weber, oferecia grandes avanços e melhorias, mas não previa pontos importantes como a agilidade, qualidade e a redução nos custos para os serviços (DENHARDT, 2012).

Surge então o modelo de Administração Gerencial fazendo frente as falhas do modelo burocrático e somando a inovação e a mudança como grandes aliados para a boa prestação do serviço público (PEREIRA, 1996).

A Administração Pública Gerencial surgiu na segunda metade do século XX, motivada pela busca de meios capazes de enfrentar a crise fiscal do Estado; como estratégia para reduzir custos e tornar mais eficiente a administração dos serviços que cabiam ao Estado; e como instrumento de proteção ao patrimônio público (SANTOS, 2011).

Seu surgimento se justifica pelo não atendimento da necessidade e anseios da sociedade por meio da Administração Pública Burocrática, onde havia a separação do político e o administrador público havendo uma rotina inflexível e regulamento rígidos, houve uma transição da Administração Burocrática Clássica para Administração Gerencial Moderna influenciada pela postura de organizações grandes, voltando seu interesse para o cidadão (MOREIRA NETO, 1998). Toda a rigidez e estagnação da chamada burocracia começou a incomodar e a partir de então surge um novo pensamento a Administração Pública Gerencial.

A Administração Pública Gerencial foi inspirada em uma empresa privada, porém com o foco no interesse público, onde os serviços são destinados aos usuários, que são os cidadãos, e que possui como principal característica a eficiência no serviço, avaliação, desempenho e controle de seus resultados (PEREIRA,1998). Coelho (2000, p.260), aborda sobre o conceito de gerencialismo:

O gerencialismo é uma técnica de instrumentalização e operacionalização das políticas públicas previamente desenvolvidas e aceitas pela organização. É, portanto, meio de implementação. Nesse sentido, não se distingue da burocracia, que, também, não apresenta o elemento político como caracterizador de seu conceito, ao contrário, enfatiza o aspecto procedimental interno das organizações públicas. O que os distingue são os métodos adotados para o alcance dos fins pretendidos, entre eles a adoção de critérios mais flexíveis ou rígidos e a ênfase nos meios ou nos resultados.

A partir desse momento, pensa-se não somente nos interesses do Estado, e sim na satisfação do cidadão e na melhoria da qualidade do serviço prestado.

Como as principais diferenças entre a Administração Pública Burocrática e a Gerencial pode-se citar: a Administração Burocrática concentra-se no processo e é autoreferente, faz a definição de procedimentos para contratação de pessoal, compra de bens e serviços e visa satisfazer as demandas dos cidadãos, se preocupa em manter o controle dos procedimentos. Já a Administração Gerencial orienta-se nos resultados e é orientada para os cidadãos, combate ao nepotismo e a corrupção e não adota procedimentos rígidos, define os indicadores de desempenho, fazendo a utilização de contratos de gestão (DRUMOND, 2014).

De maneira geral pode-se dizer que a Administração Pública Gerencial surgiu para tentar melhorar ou reduzir as falhas apresentadas pela Administração Pública Burocrática, que até hoje ainda é contestada. Segundo Santos (2011) as principais características da administração pública gerencial são:

É Orientada para o cidadão.

É Orientada para obtenção de resultados.

É Pressupõe que políticos e funcionários públicos sejam merecedores de grau limitado de confiança.

É Como estratégia, serve-se da descentralização e do incentivo à criatividade e à inovação.

É Utiliza o contrato de gestão como instrumento de controle dos gestores públicos.

Em 1967 no Brasil durante o Governo de Castelo Branco, houve a primeira tentativa de introduzir a Administração Pública Gerencial com o Decreto Lei nº 200 no qual visava uma extrema descentralização do poder público brasileiro, promovendo a transferência de parte de suas atividades para a administração indireta bem como a instituição da racionalidade administrativa, planejamento, orçamento, descentralização e controle de resultados como princípio (SANTOS, 2011).

Em 1995, o Governo Fernando Henrique Cardoso começou a propor o que muitos chamaram como de a segunda reforma do modelo administrativo do Brasil. Porém, essa também pode ser considerada a terceira reforma uma vez que em 1967, mesmo que depois revertida, ocorreu uma reforma no plano administrativo (PEREIRA, 1996).

Mas foi com a Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998, à Constituição Federal de 1988, que, entre outros assuntos, modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas, ficou mais evidente a passagem e transformação da Administração Pública Burocrática para da Administração Pública Gerencial na reforma do Estado (MOREIRA NETO, 1998). Reforma esta que visava melhorar as condições da Administração Pública, reconstruindo nos moldes da modernidade e racionalidade no qual estão presentes em nosso cotidiano.

Essa Emenda tinha como proposta uma reforma administrativa, de certa maneira, até simples, na qual eram oferecidos mecanismos para que a Administração Pública, até então burocrática, migrasse para o novo modelo, o gerencial. De acordo com Abrucio (1997) a preocupação com a questão da qualidade surgiu quase no mesmo momento em que a administração pública voltava seu foco para os clientes/consumidores, sendo essa talvez uma das principais qualidades do modelo gerencial.

Já a Emenda Constitucional nº 19, de 5 de junho de 1998, fez constar o Princípio da Eficiência como expressa exigência a ser observada no âmbito da Administração Pública Brasileira. O artigo 37 ressalta que a administração pública direta ou indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...]

Segundo Araújo (2004), a qualidade dos serviços públicos é julgada por seus usuários, baseando esse julgamento em suas percepções sobre o atendimento de suas necessidades.

O atendimento é o principal fomentador de opiniões e dele saíra à impressão da organização seja boa ou ruim. Além de serem as grandes preocupações dos novos modelos de Administração Pública, a qualidade e a eficiência fazem parte das expectativas dos usuários dos serviços em geral, assim o próximo tópico discorre sobre a importância desses para as organizações públicas.

3.2 A Qualidade E A Eficiência Dos Serviços Públicos

O conceito de qualidade para Tironi (1991) é considerado indistinto para a organização pública ou privada, em ambos os casos busca-se a otimização dos resultados pela utilização de esforços ou recursos visando antes de tudo a satisfação do cliente ou usuário.

A qualidade do serviço público é baseada no julgamento de seus usuários feito por meio de suas experiências no atendimento do órgão. Dessa maneira quanto mais preparados os funcionários estiverem melhor será a criação do serviço ou atendimento do cliente, gerando assim uma visão otimista do usuário sobre o processo.

Corroborando a opinião de Oliveira (2004), demonstra que sendo o cliente/usuário a principal preocupação da organização, todas as decisões devem ser pensadas considerando suas expectativas. Milet (1997) discorre sobre os critérios utilizados pelos clientes para avaliar a prestação do serviço de atendimento com qualidade elencando-os como: as instalações de forma geral, confiabilidade, presteza, competência, cortesia, comunicação, preço, etc.

O serviço público tem como objetivo o bom atendimento ao usuário, e não somente a disponibilização de documentos, cobrança de taxas (MILET, 1997). Dessa maneira os setores devem ser preparados para o atendimento do cliente/usuário uma vez que além de ser a razão de ser da empresa é o fornecedor da receita que sustenta uma organização pública.

Para a qualidade dos serviços é de total necessidade que os servidores sejam capacitados e preparados para o melhor atendimento do cliente/usuário, dessa maneira se faz necessário não somente boa remuneração, mas também uma boa preparação. A respeito da capacitação e treinamento dos servidores Moura (2003, p.169) afirma:

O sucesso de uma organização depende cada vez mais do conhecimento, das habilidades e da motivação da força do trabalho. O sucesso das pessoas, por sua vez, depende cada vez mais de oportunidades para aprender e do ambiente favorável ao pleno desenvolvimento de suas potencialidades.

A passagem evidencia não somente o treinamento e a capacitação como também a motivação dos servidores como essencial para a busca da qualidade dos serviços.

Para Araújo (2004), uma das principais ferramentas para o alcance da qualidade do serviço público pode ser alcançada pela construção de um planejamento estratégico das atividades, buscando a melhoria contínua dos processos. Ainda segundo o autor o processo de

Planejamento Estratégico assume três etapas que são: a Concepção, a Planificação e o Controle, descritas a seguir:

A etapa da Concepção integra a análise organizacional, o perfil, o posicionamento, o diagnóstico e os cenários, e objetiva traçar um panorama dos ambientes interno e externo à organização, seu passado, presente e futuro. É feito todo o registro do trabalho dos analistas organizacionais junto aos membros da organização, podendo criar tabelas, gráficos e relatórios contendo todos os dados necessários à concepção do Planejamento Estratégico. Dentre os dados registrados ou analisados, destacam-se: missão, visão, valores, clientes, princípios, logomarca, organograma, recursos humanos, forças, fraquezas, ameaças, oportunidades, cenários de projeção e de prospecção.

O autor ainda relata que para um planejamento é necessário que se conheça profundamente a organização e suas atividades. Sendo também crucial o diagnóstico da cultura organizacional, dessa maneira a experiência do estágio poderá vir a corroborar com esses critérios.

Tironi (1991) evidencia que para se mensurar a qualidade do serviço público é necessário que algumas dimensões sejam abordadas individualmente sendo essas:

- A qualidade do processo (atividades de suporte, interface com o usuário);
- A qualidade do serviço ou atendimento prestado e
- A qualidade da organização ou da gestão por trás da organização.

Ao se considerar esses tópicos evidencia-se que o conhecimento da organização e de cada um dos processos que intermedeiam não só a prestação do serviço como também os postos de chefia e os suprimentos fornecidos são pontos impactantes na construção da qualidade total. Dentro da literatura existem várias ferramentas que auxiliam na busca pela qualidade e pela eficiência dentre essas algumas que serão trabalhadas no próximo tópico.

3.3 As Ferramentas Da Qualidade Para Melhoria Do Atendimento

A literatura evidencia várias ferramentas de qualidade que visam a otimização dos processos e a melhoria do resultado dentro das organizações sejam elas públicas ou privadas.

A preocupação com a qualidade é vertente que vem crescendo junto com o conhecimento e instrução do cliente/usuário que tem se tornado cada vez mais informado e exigente. Dessa maneira, o tópico a seguir discorre sobre as ferramentas que podem ser utilizadas dentro de um órgão público para melhorar a qualidade do atendimento e reduzir a morosidade do processo.

3.3.1 A Ferramenta 5S

A ferramenta 5S trata da arrumação, da ordem, da limpeza, do asseio e da autodisciplina dos funcionários de uma organização. Esse modelo surgiu no Japão na década de 1950 e foi aplicado após a Segunda Grande Guerra, com a finalidade de reorganizar o país quando vivia a chamada crise da competitividade. A adoção do Programa 5S foi um dos fatores da recuperação das empresas japonesas e da implantação da Qualidade Total no país (Rebelo, 2005)

Segundo Rebelo(2005), este foi desenvolvido visando modificar as atitudes dos colaboradores dentro da organização de maneira que, o resultado seja uma melhor qualidade de vida dos funcionários, redução de custos e desperdícios e aumento da produtividade das organizações. Braga (2012), descreve cada um dos 5S como:

1. SEIRI ó Senso de utilização, arrumação, organização, seleção;
2. SEITON ó Senso de ordenação, sistematização, classificação;
3. SEISO ó Senso de limpeza, zelo;
4. SEIKETSU ó Senso de asseio, higiene, saúde, integridade; e,
5. SHITSUKE ó Senso de autodisciplina, educação, compromisso.

Braga (2012), relata que o modelo 5S visa promoção de mudanças no comportamento dos colaboradores, ocasionando na reorganização da organização por meio da eliminação de materiais obsoletos, conscientização das funções, execução constante de limpeza no local de trabalho, gerando um assim um ambiente favorável a saúde física e mental e manutenção da ordem implantada.

Rebello (2005), relata que a maior dificuldade enfrentada para a implantação efetiva de um programa de qualidade é a mudança na cultura da organização e seus colaboradores em geral. Assim, segundo a autora a maneira de se vencer essa barreira é tendo persistência e sabendo que a mudança requer tempo, e não acontece de maneira imediata. Para as organizações públicas a maior vantagem na utilização do modelo 5S se encontra no fato que para sua implementação é necessário um pequeno investimento que traz grandes benefícios (REBELLO,2005)

3.3.2 O Modelo 5W2H

Segundo Lisbôa (2012), a ferramenta 5W2H possibilita que a qualquer momento, os dados e rotinas mais importantes de organização sejam identificados. Facilitando também a identificação do responsável uma por uma atividade, o que este realiza e o por que de realizar tal atividade. Para a execução do método é necessário a que sejam respondidas sete perguntas chaves que serão a base para a construção de possíveis soluções. O método é constituído de sete perguntas, utilizadas para implementar soluções:

a) What:O quê? Qual a atividade? Qual é o assunto? O que deve ser medido? Quais os resultados dessa atividade? Quais atividades são dependentes dela? Quais atividades são necessárias para o início da tarefa? Quais os insumos necessários?

b) Who:Quem? Quem conduz a operação? Qual a equipe responsável? Quem executará determinada atividade? Quem depende da execução da atividade? A atividade depende de quem para ser iniciada?

c) Where:Onde? Onde a operação será conduzida? Em que lugar? Onde a atividade será executada? Onde serão feitas as reuniões presenciais da equipe?

d) Why:Por quê? Por que a operação é necessária? Ela pode ser omitida? Por que a atividade é necessária? Por que a atividade não pode fundir-se com outra atividade? Por que A, B e C foram escolhidos para executar esta atividade?

e) When:Quando? Quando será feito? Quando será o início da atividade? Quando será o término? Quando serão as reuniões presenciais?

f) How:Como? Como conduzir a operação? De que maneira? Como a atividade será executada? Como acompanhar o desenvolvimento dessa atividade? Como A, B e C vão interagir para executar esta atividade?

g) Howmuch:Quanto custa realizar a mudança? Quanto custa a operação atual? Qual é a relação custo / benefício? Quanto tempo está previsto para a atividade?

Ainda segundo a autora, a técnica 5W2H é uma ferramenta de simples aplicação, mas que é muito útil para auxiliar a análise e o conhecimento sobre determinado processo, problema ou ação a serem efetivadas, podendo ser usado em três etapas na solução de problemas:

a) Diagnóstico: na investigação de um problema ou processo, para aumentar o nível de informações e buscar rapidamente as falhas;

b) Plano de ação: auxiliar na montagem de um plano de ação sobre o que deve ser feito para eliminar um problema;

c) Padronização: auxilia na padronização de procedimentos que devem ser seguidos como modelo, para prevenir o reaparecimento de modelos.

3.3.3 O Ciclo Pdca

Para os administradores de modo geral um grande conhecido nas estratégias e na busca pela eficiência é o chamado ciclo PDCA. Esta ferramenta simples tem como objetivo a melhoria do desempenho, de maneira a influenciar na qualidade. Sua sigla vem do inglês e tem como significado: **Plan**: planejar; **Do**: executar; **Check**: verificar e **Action**: atuar (CAMPOS, 1992)

Segundo Fonseca (2006), a busca da organização por uma melhor qualidade nos serviços prestados pode ser realizada com a utilização do ciclo PDCA, como ferramenta para a melhoria contínua. Ainda segundo o autor a utilização de outras ferramentas e a utilização de alguns passos devem ser combinados, assim a empresa deve responder as perguntas: O QUE fazer, COMO fazer e QUEM faz, para que os objetivos sejam atingidos. Continuando o autor explica que a primeira pergunta O QUE fazer será definida pela razão de ser da empresa, ou seja, seu objetivo principal; o COMO fazer terá o suporte da aplicação do ciclo PDCA e que por último o QUEM faz será realizado pelos colaboradores da organização.

Para Rebello (2005), a utilização do ciclo PDCA possibilita um aperfeiçoamento contínuo da qualidade e da excelência buscadas pela organização, oferecendo aos seus usuários um melhor atendimento e uma resposta mais ágil.

Assim, considera-se o ciclo PDCA um grande aliado para a busca da qualidade e aprimoramento do atendimento nas organizações e quando combinado com outras ferramentas o resultado esperado é uma melhoria contínua não só da qualidade como também da morosidade dos processos. Porém para sua aplicação todos os colaboradores devem estar capacitados e instruídos da importância do método, nesse ponto entra o papel do setor de Gestão de Pessoas da organização.

3.4 Visão Geral Sobre A Gestão De Pessoas

Atualmente com crescente avanço tecnológico e a expansiva globalização, reconheceu-se que a sobrevivência das organizações está atrelada as habilidades e competências de seus colaboradores, assim o capital humano além de reconhecido ganhou destaque e valor. Para lidar e explorar esse capital foi desenvolvida a Gestão de Pessoas, pois são as pessoas que pensam, agem e definem dentro das empresas (TERRA, 2001).

A valorização da pessoa e a preocupação uma gestão de pessoas eficaz e controlada não é uma preocupação somente das empresas privadas, os órgãos e repartições públicas necessitam de ser ater a importância do funcionário e a sua valorização, sendo que essa preocupação também é um dos temas defendidos pelos estudiosos da Administração Pública Gerencial. Terra (2001) descreve a valorização ou capacitação do capital humano da organização da seguinte maneira:

A principal vantagem competitiva das empresas se baseia no capital humano ou ainda no conhecimento tácito que seus funcionários possuem. Este é difícil de ser imitado, copiado... É ao mesmo tempo individual e coletivo, leva tempo para ser construído e é de certa forma invisível, pois reside na "cabeça" das pessoas.

Porém a Gestão de Pessoas na Administração Pública é um fator que deixa muito a desejar. A função exercida por esse setor se tornou rotineira e metódica, não se adaptando as necessidades e mudanças que o serviço público tanto necessita. Nesse sentido Vieira (2011, p.8) considera:

Mas, infelizmente, ao órgão de recursos humanos nas instituições públicas tem cabido mais a simples tarefa de admitir, registrar legalmente, remunerar, controlar e, quando necessário, punir os servidores. Ou seja, o conceito de órgão mentor ainda está muito distante da realidade da Administração Pública. Entretanto, é vital que essa visão comece a ser revista pelos dirigentes dessas organizações, pois com a evolução das técnicas e práticas de administração e o grande aperfeiçoamento das teorias sobre comportamento organizacional, a ação da área de Recursos Humanos deve ser cada vez mais orientada para a atração, fixação, motivação, treinamento, desenvolvimento e encaminhamento de pessoas.

A autora mostra que ainda existe muito a ser melhorado e mudado no que tange a Gestão de Pessoas dos órgãos públicos, que esses necessitam urgentemente de valorizar o capital humano e utilizar-se disso como diferencial estratégico. A capacitação dos colaboradores é de suma importância para o alcance da qualidade no atendimento e redução da morosidade, colaboradores bem preparados tendem a ser mais eficientes e a realizar seu trabalho com mais agilidade. Segundo Carvalho (2012), os principais objetivos da capacitação são:

- Preparar os colaboradores para a execução imediata das inúmeras tarefas características da organização por meio da transmissão de informações e do desenvolvimento de habilidades;
- Dar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não somente em seus cargos atuais, como também para as outras funções para as quais o indivíduo pode ser considerado.
- Mudar as atitudes dos indivíduos, com o objetivo de criar um clima satisfatório entre os empregados, aumentando a motivação dos mesmos e tornando-os mais receptivos à supervisão e gerência.

O treinamento do colaborador do setor público é fundamental para que o atendimento ao cidadão seja não somente eficiente, mas que com ele o atendente cativa o cidadão e demonstre a importância desse com a organização.

Acerca da qualidade de atendimento no serviço público, Saldanha (2006 p. 128) discorre que é necessário:

- Aperfeiçoar-se continuamente: é o primeiro requisito do atendimento. A segurança ao transmitir informações, depende do conhecimento que o cidadão

possui sobre a função, as normas, os procedimentos, a organização, seus produtos e serviços;

- Ouvir: não é possível atender sem antes saber o que atender. É necessário ouvir o que o cidadão tem a dizer para estabelecer uma comunicação sem desgastes;
- Falar: depois de ouvir atentamente, é necessário falar, para se estabelecer o processo de comunicação. Quando um atendente transmite uma informação ao cidadão, deve utilizar uma linguagem adequada, evitando termos técnicos, siglas, gírias, enfim, ser claro, objetivo, respeitando o grau de compreensão do cliente;
- Perceber: os gestos, as expressões faciais e a postura do cidadão são ricos em mensagens e, se percebidos, auxiliarão a sua compreensão. As pessoas são diferentes umas das outras. Por esta razão, a percepção é um fator fundamental. É por meio dela que conseguimos captar as diferentes reações e, assim, dispensar um tratamento individual e único.

O autor relata ainda que o bom atendimento depende exclusivamente do atendente que deve conquistar o cidadão, mas que o atendimento tenha qualidade é necessário além de um bom tratamento o cumprimento dos requisitos acima citados.

4. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO/PLANO DE AÇÃO

Durante o período de estágio foi notório por várias vezes a reclamação de usuários quanto a demora e o despreparo dos funcionários para o atendimento. Assim começou-se a observação de como os processos eram realizadas e a tentativa de mudança por conta própria em algum desses processos. Dessa forma foi possível perceber que a morosidade em alguns processos era simplesmente falta orientação aos funcionários e falta de planejamento para um atendimento mais ágil.

Para a construção da Proposta de Intervenção foi sugerida a aplicação de questionários(em anexo) aos usuários e colaboradores da Secretaria de Fazenda de Formiga, porém aplicação não foi permitida pelos responsáveis pelo setor. Dessa maneira o trabalho contou o impedimento como limitação de estudo, assim as falhas e problemas considerados são fruto de observação e as propostas correlação de tais com a teoria abordada.

A grande questão levantada seria se tais falhas eram provenientes do modelo de Administração Burocrática praticada pelo setor e se aplicação da Administração Gerencial solucionaria tais problemas. Porém, após a construção de embasamento teórico percebeu-se que tais falhas eram provenientes do mau uso do modelo idealizado por Weber e que mesmo com a implantação da proposta Gerencial, se o pensamento dos colaboradores e gestores não fosse mudado nada seria melhorado.

Dessa maneira a Proposta de Intervenção sugerida para o setor se baseia na melhoria dos processos com o foco no cliente (base da Administração Gerencial), utilizando de Ferramentas Gerenciais de Qualidade para isso. Ressalta-se que as propostas foram feitas por indução baseada na observação e no estudo da teoria, mas que nada foi testado.

Plano de Ação:

Passo 1: Aplicação dos questionários propostos para a apuração da visão dos usuários e colaboradores.

Passo2: Após a verificação das falhas utilizar-se o Ciclo PDCA. Planejar com base nos questionários, análise e observação dos processos falhos. Agir para a correção das falhas nesse ponto sugere-se a aplicação de treinamentos e capacitações dos colaboradores. Em seguida, a aplicação da ferramenta 5S auxiliará na limpeza e organização do ambiente, os materiais, objetos, papéis e até mesmo rotinas e tarefas

desnecessárias devem ser eliminadas. Após a limpeza, o senso de utilização deve ser repassado aos colaboradores para que assim se evite novos acúmulos ou que as tarefas sejam dispersas e que apenas as tarefas essenciais serão executadas, dessa maneira o tempo de resposta das mesmas será reduzido afetando assim a morosidade. A autodisciplina e o compromisso dos funcionários deverá ser implementada pelo treinamento desses e pela conscientização de suas tarefas e a importância dessas para o bem de todo setor, assim limites ou mesmo etapas devem ser repassadas para os colaboradores e esses ao seguirem essas etapas o efeito é não só na qualidade como na morosidade. Dentro da etapa de planejamento a próxima ferramenta a se utilizada é a ferramenta 5w 2h respondendo as perguntas propostas pelo modelo:

- O que será feito?: a resposta para essa pergunta é a descrição detalhada de cada uma das tarefas que são desempenhadas dentro do setor;
- Quem?: nessa pergunta se estabelece qual ou quais colaboradores serão responsáveis pela execução de cada uma das tarefas essenciais ao setor;
- Onde?: para o setor estudado essa pergunta serve para nortear por onde cada processo deve passar, ou seja, se todo o processo é feito na mesma secretaria ou se há necessidade de repasse ou intervenção de outra secretaria;
- Quando?: ao responder essa pergunta os colaboradores saberão em qual momento devem executar cada tarefa e se existe algum intervalo ou tempo de espera para a tarefa, dessa maneira poderão informar ao usuário sobre o tempo esperado para a finalização de cada tarefa evitando desperdício de tempo ou desinformação do usuário.
- Por que?: a resposta deve pergunta deve ser a conscientização de cada colaborador da importância da execução correta de suas funções e que ao serem feitas assim, o resultado trará benefícios para o setor e para os usuários em geral.
- Como?: nessa pergunta serão descritos os documentos e passos necessários para a execução de cada tarefa;
- Quanto custa?: a indicação de tal ferramenta é pela possibilidade de aplicação sem a necessidade de custo para a organização ou a utilização de recursos disponíveis para a organização.
- Para que tais passos sejam implementados sugere-se a utilização da tabela a seguir para definição e detalhamentos das mudanças e ações a serem feitas:

Secretaria de Fazenda de Formiga- MG					
Responsável pelo P. A.:			Data de elaboração do P. A.:		
PLANO DE AÇÃO					
Porque Fazer (Why) - Meta:					
What	How	Who	Where	When	How Much
O Que Fazer	Como Fazer	Quem Fará	Onde	Prazo	Custo/Invest.

- Passo 3: Após o planejamento dos responsáveis por cada ação e do período para a realização destas, com base no Ciclo PDCA o próximo passo é a verificação do resultado dos treinamentos identificando qual metodologia ocasionará um melhor resultado e a verificação da aplicação das ferramentas e se essas estão realmente sendo cumpridas. A seguir sugere-se a padronização das etapas e o recomeço do ciclo em períodos estabelecidos, de forma que as mudanças e adaptações sejam constantes e as verificações sejam uma rotina de melhoria e não ferramenta de correção

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao fim desse trabalho infere-se que a preocupação com a qualidade e morosidade dos processos dos setores públicos não é preocupação atual, e que com as mudanças propostas e implementadas no serviço público brasileiro, mesmo que não de forma suficiente já tem produzido efeitos na qualidade e na eficiência.

A impossibilidade de aplicação dos questionários e do modelo proposto ocasionou na falha da verificação das hipóteses levantadas ao início do trabalho. Porém com base no referencial abordado foi possível responder aos objetivos, pois se encontrou na literatura ligações da morosidade e da qualidade do atendimento no setor público com o modelo de administração pública praticado. Além da relação essa preocupação ocasionou na criação do Modelo Gerencial, esse que com o foco no cidadão busca o aumento da qualidade e da eficiência nos processos de órgãos públicos.

Já em relação à morosidade das atividades do setor foi possível identificar ferramentas criadas na administração que se aplicadas corretamente podem criar não só um ambiente de trabalho melhor, mas também refletir na qualidade da prestação do serviço, na satisfação e desempenho do colaborador e no melhor funcionamento do setor

Como sugestão para novos trabalhos propõe-se que sejam aplicados os questionários propostos para que a percepção considerada no diagnóstico seja comprovada e que as melhorias sejam feitas com um melhor embasamento.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. **O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente.** ENAP, 1997.

ARAÚJO, Luis César G. De; Garcia, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional.** São Paulo: Atlas, 2006.

BRAGA, Anderson. **IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA 5S.** Revista Expressão 03, 2012.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988.** Promulgada em 05 de outubro de 1988.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Controle da qualidade total.** Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CARVALHO, M. M., Paladini, E. P., Bouer, G., Ferreira, J. J. A., Miguel, P. A. C., Samohyl, R. W., & Rotondaro, R. G. **Gestão da qualidade.** Rio de Janeiro: TEORIA E CASOS, 2.

COELHO, Daniela Mello. **Elementos essenciais ao conceito de Administração Gerencial.** Brasília: Revista De Informação Legislativa, 2000.

DA FONSECA, Augusto, E Dario Ikuomiyake. **Uma análise sobre o Ciclo PDCA como um método para solução de problemas da qualidade.** XXVI Encontro Nacional De Engenharia De Produção, 2006

DE ARAÚJO, Marconi Pereira. **Gestão Da Qualidade No Serviço Público: Desafio De Uma Nova Era.** 2004. Disponível em: http://webmail.jfspb.gov.br/arquivos/biblioteca/trabalhos_academicos/TCC_MARCONI.pdf. Acesso em: 20 jan. 2016.

DENHARDT, Robert. **Teorias da Administração Pública.** (2012). São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DRUMOND, Alexandre Matos, Suely De Fátima Ramos Silveira, And Edson Arlindo Silva. **Predominância Ou Coexistência? Modelos De Administração.** Revista De Administração Pública , 2014.

FLEURY, M. T. **Aprendizagem e gestão do conhecimento.** São Paulo: Gente, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo. 2002

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>.

LISBÔA, Maria Da Graça Portela; Leoni Pentiado Godoy. **"Aplicação do método 5W2H no processo produtivo do produto: a joia."** Iberoamerican Journal Of Industrial Engineering v.4. n.7, 2012.

Moreira Neto, Diego De Figueiredo. **Administração Pública Gerencial.** , Rio de Janeiro : Revista Direito, V.2, N. 4, P. 37-44, JUL./DEZ. 1998.

MOURA, Luciano Raizer. **Qualidade simplesmente total: uma abordagem simples e prática da Gestão de Qualidade.** Rio de Janeiro: Qualitymarked.,2003.

MILET, Evandro Barreira. **Qualidade em Serviços: princípio para gestão contemporânea das organizações.** Rio de Janeiro: Ediouro, 1997.

OLIVEIRA, D. A. **Gestão Democrática Da Educação: Desafios Contemporâneos.** Rio de Janeiro: Vozes, 2004.

OLIVEIRA, Virgílio César Da Silva E. **Modelos de administração.** Presente em: **Administração pública contemporânea : política, democracia e gestão.** Juiz de Fora : ED. UFJF, 2013.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser, And Peter Spink. **Reforma do estado e administração pública gerencial.** FGV, 2003.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Da administração pública burocrática à gerencial.** Revista Do Serviço Público, 1996.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Texto para discussão 9: administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado.** ENAP, 1998.

REBELLO, Maria Alice De França Rangel. **Implantação do Programa 5S para a conquista de um ambiente de qualidade na biblioteca do Hospital Universitário da Universidade de São Paulo.** São Paulo: RDBCI 3.1 (2005).

ROCHA, Henrique Martins. **Fatores organizacionais que geram insatisfação no servidor público e comprometem a qualidade dos serviços prestados.** VII Seget ó Simpósio De Excelência Em Gestão E Tecnologia ó 2010.

RODRIGUES, Weslei Alves, Mário Teixeira Reis Neto,E Cid Gonçalves Filho. **As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público.** Revista De Administração Pública, 2014.

SALDANHA, Clezio. **Introdução á gestão pública.** São Paulo: Saraiva, 2006.

SANTOS, Alba Conceição Márquez. **A Administração Pública Gerencial.** 2008. Disponível em: <http://www.scp.rs.gov.br/uploads/AdministracaoPublicaGerencial.pdf>. Acesso em: 15 set. 2011.

TIRONI, L. F., Silva, L. C. E., Vianna, S. M., & Médici, A. C. **Critérios para geração de indicadores de qualidade e produtividade no serviço público.**(1991). Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/1701>

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade.** São Paulo: Negócio Editora, 2001.

VERAS, Carlos Magno Dos Anjos. **Teoria Burocrática.** 2009. Disponível em: http://www.cefet-ma.br/proen/arquivos/artigos.php/teoria_burocratica.pdf.

VIEIRA, Carolina Belli. **Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública.** Revista Admpg Gestão Estratégica, 2011.

7. ANEXOS

QUESTIONÁRIO 1

*OBS: não é necessário que o colaborador se identifique.

1. Você gosta da sua função? () Sim () Não () Talvez
2. É importante prestar um bom atendimento aos usuários? () Sim () Não () Talvez
3. Você se acha capacitado a prestar um bom atendimento? () Sim () Não () Talvez
4. Você recebeu capacitação para atender ao usuário? () Sim () Não () Talvez
5. Você acha importante a capacitação em cursos periódicos? () Sim () Não () Talvez
6. Você acha que com cursos periódicos, você melhoraria ainda mais seu atendimento?
() Sim () Não () Talvez
7. Você classifica com bom os materiais disponibilizados pela instituição para desempenho de suas funções? () Sim () Não () Talvez
8. Você é paciente com usuários exigentes? () Sim () Não () Talvez
9. Você acha importante o usuário sair satisfeito com o atendimento?
() Sim () Não () Talvez
10. Você procura observar se houve feedback na informação prestada?
() Sim () Não () Talvez

QUESTIONÁRIO 2

Em uma escala de 1 a 5, onde 1 quer dizer totalmente insatisfeito e 5 totalmente satisfeito, responda as perguntas abaixo:

1. Esperei por muito tempo até ser atendido?
1 2 3 4 5
2. Fui prontamente atendido tão logo que cheguei?
1 2 3 4 5
3. O caixa falou comigo de maneira agradável?
1 2 3 4 5
4. A equipe me atendeu na minha necessidade de peças?
1 2 3 4 5
5. O gerente está sempre disposto a me ajudar?
1 2 3 4 5
6. O gerente fez o possível e o impossível para me ajudar?
1 2 3 4 5
7. A qualidade do serviço atendeu minha expectativa?
1 2 3 4 5
8. O produto da empresa tem qualidade?
1 2 3 4 5
9. A empresa transmite confiança?
1 2 3 4 5
10. O atendimento é feito com conhecimento?
1 2 3 4 5
11. A empresa oferece condições de pagamento conforme minha necessidade?
1 2 3 4 5
12. A empresa preocupa com o pós venda?
1 2 3 4 5
13. A empresa atende corretamente com a garantia das peças?
1 2 3 4 5

14. A empresa demonstra satisfação na parceria com o cliente?

1 2 3 4 5

15. A empresa respeita a opinião do cliente?

1 2 3 4 5

16. A empresa tem um bom canal de comunicação?

1 2 3 4 5

17. A empresa atende com rapidez?

1 2 3 4 5

18. A empresa respeita do cliente?

1 2 3 4 5

19. A empresa tem tratamento diferenciado para o cliente?

1 2 3 4 5

FICHA SÓCIO-DEMOGRÁFICA:

Idade: _____

Sexo: Masculino Feminino

Nível de instrução: 1º grau 2º grau Superior incompleto Superior completo

Pós-graduação

Salário (bruto): 1 a 5 salários mínimos 6 a 10 salários mínimos

11 a 21 salários mínimos mais de 21 salários mínimos.

Ficamos muito agradecidos pela sua colaboração!