



Universidade Federal do Paraná



Setor de Ciências Sociais Aplicadas

Departamento de Administração Geral e Aplicada

CEPPAD - Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração

MARCELO DE LARA

CASTRO – PARANÁ
2014

MARCELO DE LARA

PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE E PARTICIPAÇÃO NO INSTITUTO PARANAENSE DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL – EMATER

Artigo, apresentado ao CEPPAD – Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da UFPR – Universidade Federal do Paraná, para obtenção do título de Especialista em Gestão da Qualidade.

Orientador: Prof. Dr. João Carlos da Cunha

CASTRO – PARANÁ
2014

Tecn.º Marcelo de Lara

Pós-Graduando MBA – Gestão da Qualidade – CEPPAD / UFPR
Avenida Prefeito Lothário Meissner, 632
Jardim Botânico – Curitiba – PR – 80210-170
Fones: (41) 3360 4479 / 3360 4480
e-mail: mmapdl@gmail.com

RESUMO

O objetivo deste estudo é propor a melhoria e implantação contínua de um Sistema de Gestão da Qualidade com sugestões de ações estratégicas voltadas para qualidade, com finalidade de reconhecimento e premiação anual no PRÊMIO CREA DE QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES PROFISSIONAIS – PCQ. Ampliando e intensificando sua atuação junto à sociedade que abrange. Implantando um Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ, no Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural – EMATER, propiciando desta forma a construção de indicadores de qualidade para melhoria contínua de toda a Autarquia no Estado.

Palavras-chave: implantação; qualidade; serviço público.

ABSTRACT

This study aims to proportionate Continuous Improvement and Implementation of hum Quality Management System with Strategic Actions suggestions aimed Para Quality , with the purpose of recognition and annual Awards not AWARD QUALITY IN PROFESSIONAL ORGANIZATIONS CREA - PCQ . Expanding and intensifying its work with the Company That covers . Deploying hum Quality Management System - QMS , the Paraná Institute of Technical Assistance and Rural Extension - EMATER , providing this way the Quality Indicators Construction Continuous Improvement Of all the Pará State Authority not .

Key words : Implementation ; quality; public service.

1. INTRODUÇÃO

Implantar ou melhorar o Sistema Modelo de Qualidade em Instituição Pública, buscando resultados de excelência em gestão. É Instituir ciclos contínuos de análise e melhoria, realizando experiências de outros modelos referenciais, principalmente do modelo preconizado pela Fundação Nacional da Qualidade.

Grande número de instituições públicas, das esferas Federal, Estadual e Municipal, utilizam algum modelo de qualidade como referência para a melhoria de sua gestão. Estudos demonstram a importância de um modelo no aperfeiçoamento contínuo de gestão das organizações públicas, para implementação estratégica.

Relacionado a adoção de um modelo de qualidade, o ponto inicial se deu com o encontro de programas do setor público com as experiências já em andamento no setor privado. Programas como os de QPAP – Qualidade e Participação na Administração Pública, com a então FPNQ (Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade) permitiu os contatos e aplicações de critérios de excelência em gestão e os primeiros passos na adaptação da metodologia para o setor público.

A qualidade dos serviços no setor público, deve ser orientada para o cidadão, com desenvolvimento dentro do espaço institucional. O artigo apresentado propõe-se desenvolver um Modelo de Diagnóstico com metodologia de forma participativa, contextualizando um Modelo de Qualidade. Melhorando continuamente sua eficiência e eficácia, buscando o alto desempenho e a satisfação dos stakeholders. Enfatizando sua importância para o governo paranaense e suas organizações públicas; e finalmente vindo evidenciar suas possibilidades de uso e aplicação.

2. DIAGNÓSTICO

Analisando os principais documentos organizacionais, tais como: decretos, planejamentos, regimento, dentre outros. Alinhando o diagnóstico estratégico ou organizacional, para a captação e visão das lideranças sobre a organização. Propõe-se realizar entrevistas semiestruturadas, com a alta administração e líderes setoriais, visando formar, propostas de futuro para toda a organização. A validação e a formulação da estratégia, sendo confrontados com todos os parâmetros e diagnóstico, podem-se deduzir bons posicionamentos e o estabelecimento contínuo de planejamentos estratégicos. Em análise e pesquisa de documentos internos do

Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural – EMATER, elaborados pela Administração e colaboradores em referência ao diagnóstico neste Instituto. Diante destes documentos, conclui-se que as falhas e os problemas encontrados, aconteceram devido a falta de tomada de decisão e ação para melhorias dos processos e desta forma evidenciaram-se as ocorrências.

Embasando-se nos documentos analisados, podem-se considerar os seguintes tópicos:

- Modelo organizacional desatualizado, estando obsoleto e com diversos problemas estruturais.
- Estrutura compartimentalizada nas Regionais e unidades administrativas do Instituto, indicando a baixa resolutividade dos problemas. Observação: Prejudicando a eficiência e eficácia administrativa;
- Falta de Planejamento Estratégico. Observação: Problema é falta de informação.
- Não há devido comprometimento da estrutura, com resultados esperados pela área da sociedade atendida. Observação: Reflexo de descontentamento dos clientes.
- A programação de atividades é sistematizada com ações e tarefas, quando deveria ser por processo. Observação: Gerando morosidade administrativa e técnica;
- Conhecimentos inadequados e diversos do conceito de qualidade pelos colaboradores. Observação: Problema no atendimento e execução do trabalho.
- A participação dos agricultores e entidades que os representam não é expressiva, perante formalização e gestão, quanto ao controle e avaliação das políticas do serviço de extensão rural, destinados a estes. Observação: Há desencontro de informações.
- Pouca valorização e diferenciação dos funcionários com resultados em relação à produtividade. Observação: Fragmentação das ações e resultados esperados.
- Há pouca flexibilidade da Estrutura Organizacional, frente à adequação de novos modelos de atuação e implantação. Evidenciando-se prejuízo aos usuários e desperdício financeiro aos cofres públicos, sendo o EMATER, Empresa Pública vinculada a Secretaria da Agricultura e do Abastecimento – SEAB.

O critério de sucesso definitivo para o Instituto EMATER é o desempenho no cumprimento da missão. Em contrapartida as iniciativas privadas, as organizações públicas, podem fazer o que está na legislação, sob sua área de atuação de forma que defina sua identidade não havendo contradições às decisões do legislador. As

organizações públicas existem para atender as demandas de determinada sociedade satisfazendo às suas necessidades. Em comparação ao setor privado, que tem flexibilização em sua missão, as organizações públicas têm na legislação, a definição das competências, tornando a organização definida com sua missão menos maleável.

3. EXPECTATIVAS DO PROGRAMA

A Autarquia, Regionais e Unidades do EMATER, deverão aumentar seu conhecimento, ouvindo os seus clientes internos e externos – que são as entidades públicas, os servidores, e, principalmente, os cidadãos – que representam, na verdade, os legítimos destinatários da ação pública, estabelecendo mecanismos que viabilizem a parceria com eles e a superação das suas expectativas. A alta administração composta pelo Governo Estadual, Secretário da Agricultura e Presidente do EMATER, o corpo gerencial composto por todos os gerentes das Regionais e a base operacional composta pelos servidores, devem envolver-se com a Qualidade, assumindo o compromisso com a melhoria contínua do Instituto.

4. IMPLANTAÇÃO DE PROGRAMA DE QUALIDADE

4.1 Diretrizes Estratégicas da Qualidade e Participação

A condução Descentralizada objetivará que cada regional, conte com um (01) coordenador responsável pelo processo de implantação, promovendo ações internas e conjuntas com um (01) colaborador eleito em cada unidade do Instituto EMATER. Havendo constante apoio, assessoria e acompanhamento, das Regionais às unidades, instituídas com o modelo de Qualidade. A adoção do modelo referencial para uma Gestão com mais Qualidade neste Instituto será fundamentado no modelo de avaliação da gestão adotado pelo Prêmio CREA de Qualidade nas Organizações Profissionais – PCQ. Formalizando os compromissos de resultados com elaboração de indicadores, com um Plano de Melhoria contínua. A estratégia de implementação do Programa deverá observar os princípios e as diretrizes da Qualidade, interpretados e aplicados segundo a ótica da Administração Pública. Visando um processo participativo com representação e o envolvimento de todos os

servidores, independentemente de nível, cargo ou função, com a melhoria do serviço público, e o compromisso de cooperação entre gerentes e gerenciados com a busca de solução dos problemas, com o aperfeiçoamento contínuo e com a satisfação dos clientes internos e externos da organização. A implementação do Programa da Qualidade e Participação no Instituto EMATER deve observar os seguintes princípios:

4.2. Satisfação do Cliente – Os órgãos e as entidades públicas devem conhecer e ouvir os seus clientes internos e externos – os demais órgãos e entidades Públicas, os servidores, e, principalmente, os cidadãos – viabilizando as expectativas dos clientes.

4.3. Envolvimento dos Servidores – A alta administração, o corpo gerencial e a base operacional devem envolver-se com a Qualidade, assumindo o compromisso com a melhoria contínua, em consonância com a Administração Pública.

4.4. Gestão Participativa - A gestão pela Qualidade deve ser participativa, ou seja, pressupondo a convocação dos servidores a participar da melhoria de seus processos de trabalho; estabelecendo a cooperação entre gerentes e gerenciados; disseminando as informações organizacionais de forma clara e objetiva; compartilhando desafios.

4.5. Gerência de Processos – Gerenciamento prático de gestão pela Qualidade, significando, identificar e analisar os processos da organização; estabelecendo metas de melhoria e aperfeiçoamento desses processos; avaliando os processos e seus resultados frente aos clientes.

4.6. Valorização do Servidor Público – A valorização do servidor garante o cumprimento da missão da Administração Pública, em atender com qualidade aos seus clientes externos – o cidadão. Da valorização do servidor, é conscientizá-lo do sentido de sua missão e da necessidade de sua profissionalização e capacitação constante no setor público. Sendo este avaliado por seu desempenho perante resultados alcançados, partindo de objetivos pré definidos.

4.7 Melhoria Contínua – A melhoria dentro de um processo contínuo inesgotável, estando alicerçada para estimular à criatividade e no estabelecimento permanente de novos desafios com ideias inovadoras, fortalecendo a estabilidade organizacional.

4.8 Eliminação de Falhas – O compromisso com, zero defeito, fazer certo deve ser um traço da cultura de uma organização pública de qualidade. O desconforto com o erro, e o combate ao desperdício são atitudes que evidenciam a internalização deste princípio e eliminação de possíveis falhas. Para atender aos objetivos e diretrizes desta implantação, adotar-se-á o PDCA, Melhoria Contínua da Gestão ou Ciclo da Melhoria Contínua, conforme ilustração a seguir, observe:



Fonte: O autor

5. ELABORAÇÃO DA PROPOSTA DO MODELO DA QUALIDADE

Para elaboração do modelo da qualidade, as etapas são as seguintes:

- Oficializar a adesão junto à sua Coordenação Executiva do Instituto EMATER.
- Realização de Seminário para a Alta Direção.
- Definição de instância estratégica de decisão e coordenação do programa interno da Qualidade e Participação.
- Designação de equipe técnica para assessoramento e condução das ações internas.
- Criação de cronograma para as ações de implantação do programa interno.
- Preparar a equipe técnica para a função de condução do programa interno.
- Promover um levantamento das ações de Qualidade desenvolvidas anteriores ou em desenvolvimento na organização.
- Aplicação de instrumento de avaliação das ações desenvolvidas.
- Elaboração de plano de melhoria contínua do programa interno da Qualidade e Participação, com base nos resultados apurados, de avaliação da organização.
- Elaboração de plano de compartilhamento de ideias e ações desenvolvidas entre as regionais e unidades.

- Elaboração de plano de capacitação do programa interno da Qualidade e Participação.

5.1 Implantação de Ações

Etapas:

- Implementar as ações dispostas no Plano de Compartilhamento do Programa interno da Qualidade e Participação.
- Identificar as lideranças e as equipes de melhoria que serão envolvidas nos projetos iniciais do Programa.
- Preparar os planos de ação para cada projeto de melhoria estabelecidos no Plano de Melhoria da Gestão.
- Implementar as ações do Plano de Capacitação dos servidores.
- Implementar os planos de ação dos projetos de melhoria.
- Definir uma sistemática de assessoramento e acompanhamento das equipes de melhoria instituídas.

5.1.2 Verificação de Resultados do Programa de Qualidade

5.1.2.1 CHECK Parcial.

- Acompanhar o andamento dos planos de ação dos projetos de melhoria, o cumprimento parcial e andamento das metas estabelecidas.
- Aferir os resultados parciais do Plano de Compartilhamento do Programa, comparando-os com os resultados esperados.
- Acompanhar o desenvolvimento das ações estabelecidas no Plano de Capacitação de servidores, com devido cumprimento das metas estabelecidas.
- Comunicar à Coordenação Executiva do EMATER os resultados parciais do Programa de Qualidade do órgão.

5.1.2.2 CHECK. Anual

- Aferir o cumprimento das metas estabelecidas no Plano de Melhoria da Gestão e Qualidade.
- Aplicar novamente o instrumento de avaliação da Gestão e verificar as novas

oportunidades de melhoria.

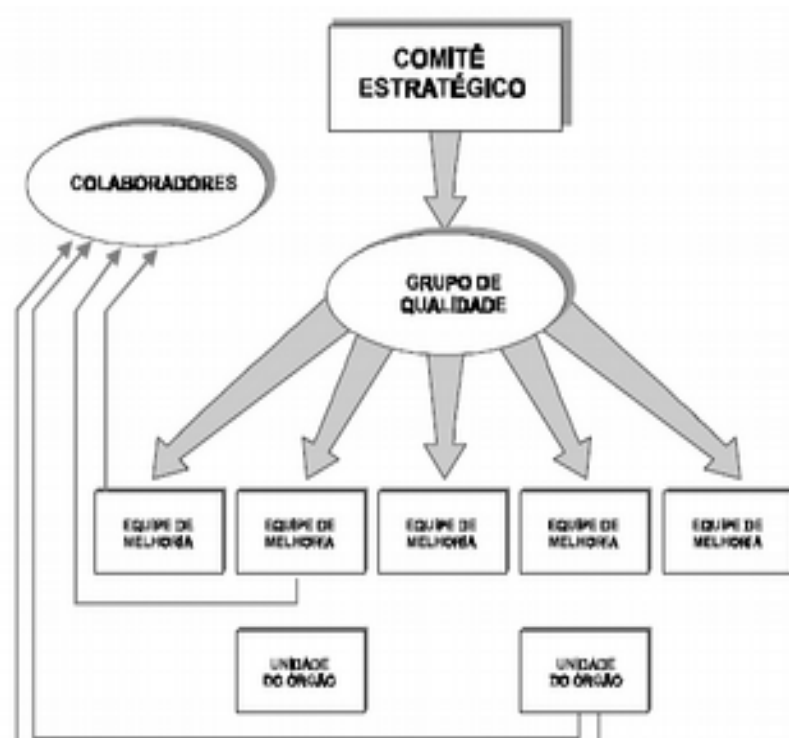
- Analisar os resultados do cumprimento das metas de melhoria e da avaliação da Gestão.
- Avaliar a melhoria nos resultados institucionais da organização.
- Avaliar o impacto das melhorias introduzidas no grau de satisfação dos clientes da organização.
- Comparar os resultados com referenciais de excelência.
- Avaliar os fatores que contribuíram para o sucesso de Programa da Qualidade.

5.1.3 Padronização ou Ação de Correção

- Introduzir ações corretivas e realinhamentos, dando continuidade aos projetos que estiverem alcançando resultados positivos.
- Padronizar os procedimentos, caso a análise dos resultados, sinalize na direção de continuação do processo, com exigências à manutenção da linha de ação.
- Rodar o PDCA, sempre que os resultados aferidos na fase de verificação (Check) indicarem a necessidade de realinhar as ações do Programa da Qualidade e Participação.

5.2 Participantes do Programa

A estrutura de funcionamento do programa de Qualidade prevê a existência de três espécies de equipes: a de alto nível (Comitê Estratégico), a de nível gerencial (Grupo Técnico da Qualidade) e a operacional (Equipes de Melhoria). Tendo como participantes, todos os servidores e seus colaboradores, que representam as regionais e unidades no Estado. Visando a experiência adquirida em Gestão pela Qualidade, com interesse e participação, como facilitadores ou consultores do processo de implantação da Qualidade. Inter-relacionados, segundo o esquema apresentado a seguir, observe:



Fonte: O autor

5.2.1 Comitê Estratégico

- Membros da alta administração da organização, incluindo o seu dirigente maior.
- técnicos da organização, convidados a critério da alta administração.

5.2.2 Grupo Técnico da Qualidade

Atribuições da Equipe Técnica:

- Efetuar o levantamento e a análise dos dados relativos à gestão da organização;
- Assessorar tecnicamente a coordenação do programa interno da Qualidade;
- Conduzir e coordenar as ações da Qualidade e Participação interna no órgão, quanto a sensibilização, o treinamento e a implantação;
- Estimular a formação de equipes internas de Qualidade e Participação dentro das unidades do órgão (Equipes de Melhoria);
- instrumentalizar as equipes de melhoria;
- acompanhar, orientar e avaliar as ações da Qualidade e Participação das unidades;
- atuar como instância de assessoramento e consultoria;

5.2.3 Equipes de Melhoria

- Equipes de melhoria são as constituídas para dar cumprimento a cada meta estabelecida no Plano de Metas.
- Seus líderes são os servidores identificados como responsáveis pelo atingimento das metas.

5.3 Criação do Cenário

Com a proposta de implantação do SGQ, no Instituto EMATER, cenário também tem por objetivo articular sistemas de aferição de desempenho da gestão pública, principalmente no que se refere a satisfação do cidadão, por mecanismos de reconhecimento e premiação qualitativa da organização autárquica, traduzindo no pleno atendimento de interesses satisfatórios, com devida transparência à sociedade. A proposta reveste-se de caráter estratégico, como instrumento sensitivo de valores, princípios e práticas preconizadas pela administração pública. Sendo orientação voltada, para resultados e controle social de desempenho. De fato um novo canal de feedback, do setor público no Estado do Paraná. Contribuindo para a melhoria da qualidade e da eficiência dos serviços públicos prestados, aprimorando continuamente o processo de gestão pela qualidade.

6. INDICADORES

No presente as organizações, trabalham parâmetros qualitativos, que passam a ser de caráter fundamental para ampliação da satisfação dos seus clientes, fornecendo ênfase a mecanismos de mensuração e monitoramento dos processos. Estes recursos são traduzidos por indicadores, fornecendo aos gestores toda a posição e direção necessária para que ações sejam tomadas.

Com o crescimento da competitividade, vem também a necessidade das organizações medirem e controlarem a qualidade dos serviços prestados, exigindo qualidade, segurança e velocidade na tomada de decisões e nos processos empresariais. Como as empresas atuam de modos diferentes, é possível criar modelos que atendam determinado cenário, utilizando-se adaptações das várias propostas existentes. Cabe ressaltar que os indicadores que traduzem o grau de

satisfação dos clientes são extremamente importantes, porque contribuem para a avaliação do desempenho no negócio e da competitividade da empresa. De acordo com o porte da empresa, muitos indicadores podem deixar de ser utilizados na avaliação, e outros podem ser aplicados para possibilitar uma visão ampliada do negócio em questão. É importante que sejam utilizados indicadores que possibilitem a obtenção de dados, forneçam informações que apoiem as decisões, direcionem o aperfeiçoamento e a melhoria contínua dos processos da organização, antecipando ações para a manutenção da organização no relacionamento com seu mercado.

Durante pesquisa realizada, percebe-se que para atingir a satisfação do cliente, é necessário conhecê-lo, ouvi-lo e adotar as premissas de credibilidade, acessibilidade e confiabilidade. O indicador proposto permitiria dessa forma examinar:

- As tendências e os níveis atuais de satisfação e manutenção dos clientes;
- As maiores causas de insatisfação com os serviços prestados pelo Instituto EMATER;
- O relacionamento dos clientes com o EMATER, onde seriam propostos métodos de melhoria quanto ao serviço prestado para a satisfação e conseqüentemente, fidelização e melhoria contínua dos processos executados;

Poderão ser mensurados resultados, representados graficamente, por extração de dados de questionários, distribuídos para stakeholders, conforme modelos em anexo apresentados neste artigo, após o tópico de Referências Bibliográficas.

7. PLANO DE AÇÃO

O Plano de Ação contém uma programação de ações para divulgar e sensibilizar todos os servidores para a Qualidade, objetivando atingir todo o corpo funcional da organização. Sendo fundamental a instituição de canais eficientes de comunicação e informação e antecipando pequenas mudanças que deem visibilidade aos resultados gerados pelo programa de qualidade implantado.

- Implementação de ações dispostas no Planejamento do Programa interno da Qualidade.
- Identificação das lideranças e equipes envolvidas nos projetos iniciais do Programa.

- Preparação dos planos de ação para cada projeto de melhoria da qualidade estabelecidos no Planejamento.
- Implementação de ações para Treinamento e Capacitação dos servidores.
- Implementação e ações de projetos voltadas à qualidade dos serviços prestados.
- Definição de sistemática e assessoramento, acompanhado das equipes participantes do programa de implantação do SGQ.

7.1 Treinamento de Pessoal

O Plano de treinamento e capacitação deve conter as necessidades de formação profissional das equipes, consideradas essenciais para o cumprimento das metas e objetivos do SGQ, dispostos no Planejamento de Melhoria Contínua da Qualidade. Sendo estabelecidos treinamentos em qualidade, com cursos oferecidos de temas importantes, em abordagem da qualidade em todos procedimentos de execução do trabalho prestado à sociedade paranaense.

7.1.1 Cursos para as gerências Regionais e Chefias das unidades.

- Administração Gerencial;
- Gestão da Qualidade e Informação;
- Elaboração e Análise de Projetos;
- Gestão Estratégica pela Qualidade;
- Gerência Pública com Qualidade;
- Análise e Melhoria de Processos;

7.1.2 Cursos para servidores de todas as áreas.

- Administração Pública para Servidores;
- Busca da Excelência no Atendimento ao Cidadão;
- Qualidade e Participação no Instituto EMATER;
- Programas e Modelos da Qualidade.

7.1.3 Temas importantes a serem abordados.

- Fundamentos de ISO 9001;

- Gestão de Qualidade nas Operações;
- Gestão e Administração Pública com Qualidade;

8. COORDENAÇÃO DO PROGRAMA DA QUALIDADE

O Programa da Qualidade e Participação no Instituto EMATER, deve ser orientado por diretrizes e legislação emanadas do Governo do Estado do Paraná e coordenado pela Alta Direção do Instituto e Gerências Regionais, com a apoio da Secretaria Estadual da Agricultura e Abastecimento – SEAB. O Programa da Qualidade e Participação desdobra-se nos seguintes projetos estratégicos:

- I – Reestruturação e Qualidade para o Instituto EMATER no Estado do Paraná;
- II – Avaliação e Premiação no PRÊMIO CREA DE QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES PROFISSIONAIS – PCQ;
- III – Sensibilização, Educação e Treinamento de todos os envolvidos no processo;
- IV – Qualidade e Participação durante e após implantação do SGQ;

Na concretização e execução de todo o processo de Melhoria Contínua, Gestão da Qualidade, as Unidades e Regionais do Instituto EMATER, deverão contar com a colaboração de suas respectivas chefias imediatas regionais, locais e todos os seus profissionais colaboradores. Melhorando continuamente sua eficiência e eficácia, buscando o alto desempenho e a satisfação dos stakeholders. Todo o processo de implantação, utilizar-se-á de políticas públicas, voltadas aos objetivos reformulados e inseridos em seus Documentos Autárquicos e Regimentos Internos.

A implantação do processo de melhoria contínua da qualidade, contará com um Coordenador, por unidade e regional, eleito pela maioria dos profissionais locais, com dever de alcançar resultados positivos, aplicando ações corretivas e preventivas, viabilizando a elaboração de Planos de Ação. Demais funcionários colaboradores, comporão as equipes comprometidas com o projeto, para propiciar a eliminação de problemas e o aperfeiçoamento profissional contínuo tendo como foco a valorização da mão de obra, elevando o nível e a qualidade dos serviços prestados, à população assistida pelo Instituto EMATER, em toda sua área de atuação e abrangência.

9. CONCLUSÃO

Conforme levantamento de dados durante a pesquisa de satisfação do público atendido, será possível concluir que implementar o Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ, representará um diferencial no Instituto EMATER. Sendo exemplo como excelência na prestação de serviços, fomentando novos investimentos em qualidade e melhorias, sejam estruturais e tecnológicas. O Sistema de Gestão da Qualidade - SGQ, se implementado de forma eficaz, trará informações importantes para a tomada de decisão da alta direção, onde resultados propiciam objeto de estudo de caso, contribuindo para aumentar a satisfação de seus clientes, visto que este é um objetivo que, deveria ser adotado em todas as organizações públicas e privadas.

Percebe-se também que existem vários procedimentos a serem adotados ao implementar um sistema de gestão da qualidade, portanto, o Instituto EMATER, necessita planejar adequadamente todo o processo, antes de tomar qualquer decisão. Entre os principais procedimentos, estão o treinamento e conscientização de todos os servidores e colaboradores. O resultado positivo após a implementação do sistema de gestão da qualidade, garante o investimento, com o atingimento dos objetivos planejados, a longo prazo. Neste sentido, a cultura é fundamental, para influenciar a obtenção do sucesso em toda a Autarquia.

Como as organizações atuam de modos diferentes, é possível criar modelos que atendam determinado cenário, utilizando-se adaptações das várias propostas existentes. Ressaltando que o indicador proposto, vem traduzir o grau de satisfação dos clientes, sendo extremamente importante, para contribuição de avaliação dos serviços prestados.

Em acordo com o porte do Instituto EMATER, os indicadores podem ser aplicados para possibilitar uma visão ampliada de toda a Autarquia no Estado do Paraná. Sendo de suma importância que seja utilizado, o indicador que possibilite a obtenção de dados, fornecendo informações de apoio a tomada de decisões. Com precisão para direcionar o aperfeiçoamento e a melhoria contínua dos processos organizacionais, sejam administrativos ou orientações técnicas, ao público atendido por esta Autarquia, antecipando ações para a manutenção da organização no relacionamento com seus clientes, buscando sempre a eficiência, eficácia e a qualidade na prestação de serviços, na área de atuação.

10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBOSA, S. DE L. **Padrões de competitividade e estratégias organizacionais no setor moveleiro no Paraná**. Curitiba, 2001. 193 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná.

COSTA JUNIOR, E. L. **Gestão de processos produtivos**. Curitiba: Ibplex, 2008

DIOGO, L. P. **Qualidade, Qualidade Total**. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/p60.htm>>. Acesso em junho 2014.

KUME, H. **Métodos estatísticos para melhoria da qualidade**. 11. ed. São Paulo: Editora Gente, 1993. 245 p.

MAURITI, M. **ISO Série 9000: Manual de implementação: versão ISO 2000. 6º Ed. Rio de Janeiro, 2001. NBR ISO 9001- Sistema de Gestão da Qualidade-Requisitos**. disponível em: <http://www.fmt.am.gov.br/iso/Iso9001>. Acesso em junho/2014.

MELLO, C. H. P. et al. **ISO 9001:2000: sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.

MONACO, F. F.; MELLO, A. F. M. **A Gestão da Qualidade Total e a reestruturação industrial e produtiva: um breve resgate histórico**. Santa Catarina: Race, 2007.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

OSADA, T. **5S – Tezukuri no manajiment shuho (5S – Handmade Management Method)**, JIPM, Tokyo.1989.

OSADA, T. **The 5S's: Five Keys to a Total Quality Environment**. Asian Productivity Organization. Tokyo.1991.

SAMPAIO, Paulo, et al. **ISO 9001 certification research: questions, answers and approaches**. *International Journal of Quality & Reliability Management Journal*, v. 26, n. 1, p.38-58, 2009.

STAIR, R. M.; REYNOLDS, G. W. **Princípios de Sistemas de Informação: Uma abordagem gerencial**. 4ªEd. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ZIARESKI, A. **O Programa 5S como Método de Organização**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/programa-5s-s-como-metodo-de-organizacao/58509/>>. Acesso em junho 2014.

< <http://www.folha.uol.com.br/> > acesso em junho/2014.

< <http://www1.folha.uol.com.br/poder/2013/> > acesso em junho/2014.

<<http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2010-12-08.2954571235/ferrerib.pdf>
> acesso em junho/2014.

< <http://www.qualidadebrasil.com.br/> > acesso em junho 2014.

11. ANEXOS

Modelo Questionário de Satisfação Cidadão

| Nº | Indicador | Grau de Satisfação | | | | | O que falta para que o seu grau de satisfação seja 5? |
|-----|---|--------------------|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 1. | Modo de atendimento ao serviço prestado | | | | | | |
| 2. | Tempo de resposta às solicitações | | | | | | |
| 3. | Cortesia e igualdade do atendimento | | | | | | |
| 4. | Receptividade | | | | | | |
| 5. | Simplificação dos formulários (clareza da linguagem, acessibilidade, facilidade de preenchimento) | | | | | | |
| 6. | Clareza da informação | | | | | | |
| 7. | Acessibilidade à informação | | | | | | |
| 8. | Atendimento telefônico | | | | | | |
| 9. | Horários de abertura e tempos de espera | | | | | | |
| 10. | Serviços disponíveis on-line | | | | | | |
| 11. | Informação on-line disponível no web site | | | | | | |
| 12. | Resposta às solicitações por correio eletrônico | | | | | | |
| 13. | Variedade de formulários disponíveis no Web site | | | | | | |
| 14. | Aplicação de medidas corretivas em função das sugestões e reclamações dos cidadãos | | | | | | |
| 15. | Tempo de resposta às reclamações | | | | | | |
| 16. | Satisfação global com o desempenho da organização/departamento | | | | | | |

Modelo Questionário de Satisfação Servidor

| 1. Satisfação com as condições de trabalho | | | | | | |
|---|---------------------------|----------|----------|----------|----------|---|
| Satisfação com... | Grau de Satisfação | | | | | Registe aqui as suas sugestões de melhoria |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Ambiente de trabalho | | | | | | |
| Modo como a organização lida os conflitos, queixas ou problemas pessoais | | | | | | |
| Horário de trabalho | | | | | | |
| Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais | | | | | | |
| Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais | | | | | | |
| Igualdade de oportunidades nos processos de promoção | | | | | | |
| Igualdade de tratamento na organização | | | | | | |

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

| 2. Satisfação com o desenvolvimento da carreira | | | | | | |
|--|---------------------------|----------|----------|----------|----------|--|
| Satisfação com... | Grau de Satisfação | | | | | O que falta para que o seu grau de satisfação seja 5? |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Oportunidades criadas pela organização para desenvolver novas competências | | | | | | |
| Ações de formação que realizou até ao presente | | | | | | |
| Mecanismos de consulta e diálogo existentes na organização | | | | | | |
| Nível de conhecimento que tem dos objetivos da organização | | | | | | |

| 3. Níveis de motivação | | | | | | |
|--|--------------------------|----------|----------|----------|----------|---|
| Motivação para... | Grau de Motivação | | | | | O que falta para que o seu grau de motivação seja 5? |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Aprender novos métodos de trabalho | | | | | | |
| Desenvolver trabalho em equipe | | | | | | |
| Participar em projetos de mudança na organização | | | | | | |
| Sugerir melhorias | | | | | | |

LEGENDA: 1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.