

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**ELAINE DOS SANTOS NUNES**

**GESTÃO DA QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL: UM ESTUDO  
EXPLORATÓRIO NA SECRETARIA DA FAZENDA DO MUNICÍPIO DE RIO  
NEGRO**

**RIO NEGRO  
2011**

**ELAINE DOS SANTOS NUNES**

**GESTÃO DA QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL: UM ESTUDO  
EXPLORATÓRIO NA SECRETARIA DA FAZENDA DO MUNICÍPIO DE RIO  
NEGRO**

Projeto Técnico apresentado à Universidade Federal do  
Paraná - UFPR, para a obtenção do título de Especialista  
em Gestão Pública.

Orientador: Prof.º Armando João Dalla Costa

**RIO NEGRO  
2011**

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>4</b>
1.1 APRESENTAÇÃO .....	4
1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO .....	5
1.3 JUSTIFICATIVA DO OBJETIVO .....	5
<b>2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA</b> .....	<b>7</b>
2.1 A EVOLUÇÃO DA QUALIDADE .....	7
2.2 MODELOS DE CONTROLE DE QUALIDADE .....	8
2.2.1 Modelo Just-in-time .....	8
2.2.2 Modelo 5 S .....	8
2.2.3 Controle de Qualidade Total.....	8
2.2.4 Ciclo PDCA .....	9
2.3 A QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	10
2.4 QUALIDADE ALIADA AO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL .....	12
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>14</b>
<b>4 A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA</b> .....	<b>15</b>
4.1 DESCRIÇÃO GERAL .....	15
4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA .....	16
<b>5 PROPOSTA</b> .....	<b>19</b>
5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA.....	19
5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	20
5.3 RECURSOS .....	21
5.4 RESULTADOS ESPERADOS.....	23
5.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO- CORRETIVAS .....	23
<b>6 CONCLUSÃO</b> .....	<b>25</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>26</b>
ANEXO I - QUESTIONÁRIO .....	<b>28</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 APRESENTAÇÃO

O contexto histórico demonstra que o estudo do gerenciamento da qualidade de produtos e serviços está sendo alvo crescente e permanente de atenção no âmbito organizacional.

Quando estes estudos foram iniciados, muitos profissionais possuíam a idéia errônea de que seria apenas um modismo passageiro que futuramente seria levado ao esquecimento.

Com o decorrer do tempo observou-se que este movimento passou a ser de grande relevância para as organizações manterem-se competitivas nos mercados nacionais e internacionais e também para adquirir credibilidade perante seus clientes, fornecedores e funcionários, mantendo um diferencial que acrescenta novos padrões de desempenho às suas atividades.

Com o aprofundamento desses estudos surgiram vários conceitos como, por exemplo, o gerenciamento da qualidade, qualidade total, *just-in-time* entre outros.

Entretanto, estes conceitos não podem ficar paralisados no âmbito atual, mas devem ser utilizados como referências para novos padrões, pois a globalização e crescente modernização da sociedade apresentam constantes requisitos a serem preenchidos em decorrência do surgimento de novas necessidades por parte dos usuários de produtos e serviços.

Diversas organizações encontram-se envolvidas neste novo contexto gerencial aplicando algum tipo de programa de gerenciamento de qualidade. Porém, existem organizações que não estão convencidas da relevância de tal processo, ou então não conseguiram estabelecer um rumo para direcionar sua mudança organizacional.

Este fato é constatado frequentemente em organizações públicas, principalmente pelo fato de ser difícil a contextualização dos princípios de qualidade dos serviços por elas prestados e da enorme diversidade de necessidades, padrões e expectativas dos clientes a serem atendidos.

Portanto, o presente estudo possui como principal objetivo o interesse de fornecer informações relevantes para os administradores públicos buscarem novos padrões de desempenho para a melhoria do processo de tomada de decisão.

## 1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO

Analisar práticas para a administração da qualidade na Secretaria da Fazenda do Município de Rio Negro através da percepção das atividades dos grupos organizacionais nela compreendidos.

### Objetivos Específicos do Trabalho

- Apresentar aspectos teóricos da literatura que elucidam a relevância da Gestão da Qualidade nas organizações.
- Avaliar as condições adequadas dos colaboradores em relação aos aspectos humanos dentro do ambiente objeto de estudo.
- Verificar as variáveis que possam estar comprometendo o desenvolvimento das atividades.
- Averiguar o sistema de informações através da percepção dos processos de comunicação entre os grupos organizacionais da secretaria.
- Oferecer sugestões para a introdução de programas de qualidade para a melhoria contínua do desempenho da administração municipal.
- Demonstrar a relevância de implantar técnicas para realizar as atividades, prevenindo falhas ao invés de apenas efetuar exaustivas e frequentes correções.

## 1.3 JUSTIFICATIVA DO OBJETIVO

O cenário atual das organizações públicas está enfrentando mudanças rápidas e contínuas. Atualmente, novas necessidades e exigências para melhor prestação de serviços públicos aos cidadãos estão gerando diferentes situações-problema para os administradores públicos solucionarem.

Para solucionar estes problemas se faz necessário uma nova forma de planejamento, organização e controle de ações em relação às políticas públicas.

Estabelecida a relevância de toda essa mudança organizacional torna-se indispensável a criação de um sistema de qualidade dentro da organização para acompanhar todo esse processo.

Este contexto justifica a iniciativa desse estudo exploratório para continuidade das atividades administrativas relacionadas. Demonstra a importância

de estudos e pesquisas que visem quais ações iniciais serão necessárias para viabilizar a implantação do gerenciamento de qualidade primeiramente nos grupos organizacionais compreendidos na Secretaria Municipal da Fazenda, tornando-se importante aliado para o processo de gestão.

## 2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

### 2.1 A EVOLUÇÃO DA QUALIDADE

Frederick W. Taylor, engenheiro norte-americano desenvolveu um conjunto de técnicas e princípios em administração, denominado Administração Científica. Seu sistema ficou conhecido como taylorismo. Suas idéias asseguravam que os trabalhadores desperdiçavam tempo ao realizar suas atividades e os erros por eles cometidos provocavam a diminuição da produtividade.

Os conceitos de Frederick W. Taylor estavam principalmente relacionados ao aumento da produtividade aliada a extinção de desperdícios, através do treinamento profissional dos trabalhadores. Conseqüentemente, o aumento da produção com custos mais baixos ocasionou problemas de qualidade e produtos com defeitos de fabricação.

Henry Ford foi o primeiro empresário que adotou as idéias de Taylor em sua indústria automobilística. O método administrativo de fordista apresentou a racionalização taylorista do trabalho através da produção em série, empregando a linha de montagem e a padronização num grau inédito.

Henri Fayol, francês, engenheiro direcionou seus estudos para a administração de toda a empresa através dos princípios de prevenção, organização, comando e coordenação.

Também com base na doutrina de Taylor, o Dr. W.A. Shewhart criou o processo de Controle Estatístico de Qualidade, implementado inicialmente no Japão.

Vários profissionais japoneses realizaram diversos cursos, treinamentos e aperfeiçoamentos. Mesmo com todo este investimento em capacitação notava-se uma consideração a ser levantada, a ausência da interação da alta administração empresarial nas questões de qualidade.

Esta análise foi realizada pelo Dr. Willian Edwards Deming, estatístico americano, que realizou freqüentes treinamentos no Japão, mostrando a relevância da prevenção de falhas ao invés de realizar exaustivas ações corretivas.

Os princípios de Deming utilizados por todos os setores da organização são indubitavelmente essenciais para o êxito do programa de qualidade, pois promovem mudanças físicas, estruturais e culturais, melhoram seus produtos e/ou serviços e objetivam incansavelmente a qualidade para a total satisfação dos clientes.

Após este período o Japão, através da JUSE (Sindicato Japonês de Cientistas e Engenheiros) convidou o Dr. Joseph M. Juran para realizar o Curso de Controle de Qualidade apresentando resultados consideráveis.

Para Juran a gestão de qualidade apresentava três fatores primordiais: melhoria, planejamento e controle.

## 2.2 MODELOS DE CONTROLE DE QUALIDADE

### 2.2.1 Modelo Just-in-time

Define a produção de bens ou serviços no momento exato em que são necessários. Um aspecto importante para este modelo é a interação e colaboração de todos os integrantes na organização.

Esta técnica realiza a eliminação de estoques desnecessários com a redução de custos e desperdícios, reduzindo consideravelmente os gastos com pessoal, materiais, equipamentos e instalações para armazenamento de estoques.

### 2.2.2 Modelo 5 S

Este modelo é derivado de cinco palavras em língua japonesa iniciadas com a letra S, não obtendo na língua portuguesa tradução com palavras que iniciassem com a letra S.

Portanto concentrou-se utilizar o termo “Senso de”: utilização, ordenação, limpeza, higiene e saúde, autodisciplina.

Este modelo objetiva melhorar as condições de trabalho e estimular os potenciais das pessoas.

### 2.2.3 Controle de Qualidade Total

Neste modelo a orientação é voltada ao cliente e a qualidade está em primeiro lugar. A orientação é realizada por dados medidos e comprovados através do aperfeiçoamento dos processos aliado ao controle estatístico antevendo problemas considerando os aspectos humanos com o comprometimento da alta administração.

E **gestão da qualidade total** é o 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 para a sociedade (VALERIANO, 1998, p. 334).

#### 2.2.4 Ciclo PDCA

O ciclo PDCA caracteriza as seguintes fases:

*Plan* significa planejar. A etapa do planejamento preocupa-se com a melhoria dos resultados de seus produtos ou serviços. A finalidade desta fase é desenvolver processos que contribuam para avaliar as conseqüências futuras geradas por decisões presentes.

O planejamento envolve um modo de pensar, resultando decisões presentes que, tomadas a partir do exame em conjunto de variáveis, procuram estabelecer um estado futuro de coisas, além de delinear meios efetivos para tornar tal estado uma realidade, proporcionando ao processo uma dimensão temporal de alto significado. A área coberta por um plano pode ser um produto, um serviço, uma área de responsabilidade, um ciclo econômico ou a empresa como um todo (PELEIAS, 2002, p. 22).

*Do* significa fazer. A execução constitui a fase prática onde as coisas acontecem. Realiza-se a verificação para analisar se as ações estão ocorrendo de acordo com o planejado.

Segundo Catelli (2001, p. 219): “Sendo a fase de execução o momento em que as atividades realmente ocorrem, fica evidente a necessidade de que seus respectivos gestores saibam se estão sendo realizadas eficaz e eficientemente, de acordo com o planejado”.

*Check* significa verificar. Esta fase precisa garantir que os resultados ocorridos não apresentem divergências com os estabelecidos no planejamento.

*Action* refere-se as ações corretivas que podem ser implementadas no sistema como um todo, ou se necessário, apenas em um setor, caso esteja unicamente relacionado ao problema específico.

Com a apresentação desses modelos de qualidade pode-se afirmar que o conjunto eficaz e significativo é um relevante aliado da gerência na tomada de decisões.

## 2.3 A QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Nos últimos anos a gestão de qualidade começou a ser dialogada e estudada na administração pública. Isso ocorre pelo fato dos cidadãos apresentarem-se mais participativos, interessados e exigentes em relação à prática das políticas públicas. Pereira (2010, p.104) comenta:

O aumento das expectativas e das demandas dos cidadãos em uma parcela significativa dos países passou a exigir uma nova forma de orientação na prestação de serviços por parte da Administração Pública para responder a esta crescente exigência da população.

Em 1990 começou no Brasil o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP) que propagou a qualidade como estratégia empresarial e gerencial, apoiando a modernização das organizações públicas e privadas para ajustar na competitividade do mercado nacional e estrangeiro. Para Pereira (2010, p. 245):

A modernização da Administração Pública, num sentido amplo, deve buscar de forma permanente a estruturação de um modelo de gestão que possa alcançar diversos objetivos, como por exemplo: melhorar a qualidade da oferta de serviços à população, aperfeiçoar o sistema de controle social da Administração Pública, elevar a transparência e combater a corrupção, promover a valorização do servidor público, entre outros.

A questão de modernização e incremento de práticas de qualidade nas organizações públicas deve respeitar diversos elementos que compõe sua estrutura tão complexa.

Mesmo que a Administração Pública se inspire no modelo de gestão privada, devemos ressaltar que nunca se deve perder a perspectiva de que o setor privado visa ao lucro, enquanto a Administração Pública busca realizar sua função social. Essa função social deve ser alcançada com a maior qualidade e eficiência possível na sua prestação de serviços. Assim, não se pode mais ignorar as questões relacionadas à eficácia e à eficiência no setor público, embora subordinadas ao critério da efetividade, no que se refere à sua função social (PEREIRA, 2010, p. 5).

Atualmente, os avanços tecnológicos e científicos, internet e globalização, são os responsáveis pelas constantes mudanças nos aspectos social, econômico e político, fazendo perceber que as organizações devem se adequar à nova realidade, inclusive as empresas públicas. Bateman e Snell (2010, p. 551) descrevem:

Existem padrões definíveis e previsíveis no modo como as tecnologias surgem, desenvolvem-se e são substituídas. Forças críticas convergem para criar novas tecnologias, que então seguem padrões de ciclo de vida bem definidos. Entender as forças que movem os desenvolvimentos tecnológicos e os padrões que seguem pode auxiliar um gestor a antecipar, monitorar e administrar tecnologias mais eficazmente.

Neste cenário os funcionários precisam estar predispostos ao aprendizado permanente acompanhando as novas tendências.

A maioria dos treinamentos visa à atualização e ao aperfeiçoamento das habilidades técnicas dos funcionários, cada vez mais importantes por duas razões: as novas tecnologias e os novos modelos de estruturas organizacionais (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 539).

Os funcionários devem manter-se bem informados, demonstrando iniciativa e habilidade para esclarecer dúvidas e obter soluções para os problemas que possam ocorrer diária ou esporadicamente, mantendo o trabalho em equipe como principal fator de qualidade.

A qualidade, nos serviços públicos, depende de boa infra-estrutura aliada ao comprometimento de cada funcionário que precisa estar consciente do papel que representa dentro da organização e quão importante é sua colaboração para o êxito de toda a equipe de trabalho. Segundo Valeriano (1998, p. 156):

No conceito atual mais corrente, a equipe engloba todos aqueles que desempenham alguma responsabilidade, exercem tarefa ou têm contribuição a dar no sentido de se alcançar um resultado que seja fruto da cooperação dos componentes da equipe.

Os conflitos ocasionalmente ocorrerão dentro da equipe de trabalho, pois ela é composta de diversos integrantes com personalidades diferentes que precisam aprender a conviver entre si.

Os conflitos não devem ser vistos de forma negativa, pois são importantes para as pessoas. Eles podem desencadear mudanças relevantes, não deixando a organização ficar estagnada ao conformismo.

O conflito é inevitável em qualquer organização, e, em especial, no âmbito de um projeto, e, por isto, ele precisa ser admitido, entendido e administrado e deve ser considerado como o resultado natural de uma proposta de mudança. Uma organização sem conflitos estará, certamente, em um alto grau de estagnação (VALERIANO, 1998, p. 162).

## 2.4 QUALIDADE ALIADA AO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Outra questão a ser trabalhada está relacionada ao comportamento organizacional dos integrantes da equipe de trabalho. Para Gregori e Volpato (2000, p. 224):

O cenário atual indica que os trabalhadores em geral estão desmotivados para o trabalho, e amedrontados, vivendo num clima hostil, cheio de olhares desconfiados por todo lado. Isto incide na redução do índice de produtividade, na falta de iniciativa, insatisfação e falta de compromisso com a organização.

Para definir uma política de qualidade todos os colaboradores da organização devem ser motivados a seguir regras e normas para a garantia de redução de falhas.

É necessário compreender que a qualidade inicia nos serviços individuais prestados por cada colaborador que atua na organização. A criação de sistemas de qualidade exige a necessidade de estabelecer critérios claros e específicos para cada um deles.

Nas organizações convivem pessoas, que ocupam distintas funções, umas investidas de autoridade (diretor, gerente, administrador, presidente) e muitas envolvidas subordinadamente, em atividades produtivas e administrativas. Como qualquer sociedade, devem as organizações ter definido o seu bem comum (ALONSO; LÓPEZ; CASTRUCCI, 2010, p. 148).

As organizações precisam se reestruturar através de estratégias administrativas voltadas diretamente aos seus clientes, alterando assim completamente funções e processos de trabalho através de um excelente planejamento elaborado com organização e participações efetivas de todo o pessoal aliado a um controle eficaz.

As organizações devem realizar a divisão racional de atividades estabelecendo quais devem ser realizadas e quem será o responsável por tal feito, atribuindo responsabilidades e distribuindo os recursos disponíveis.

O **funcionamento** de uma organização é determinado pelo conjunto de atribuições de responsabilidades e de autoridades bem como por normas e procedimentos que regulam as atividades, as tarefas e as interações das partes constitutivas da estrutura. As atribuições e responsabilidades podem ser individuais, por serem inerentes às funções que certas pessoas

exercem, e são também coletivas, de repartições ou de órgãos constitutivos da organização (VALERIANO, 1998, p. 76).

Os líderes serão responsáveis pela criação de mecanismos que promovam o entusiasmo, a integração e o comprometimento de todos os participantes do processo.

### **3 METODOLOGIA**

De acordo com Beuren (2004, p.80), “explorar um assunto significa reunir mais conhecimento e incorporar características inéditas, bem como buscar novas dimensões até então não conhecidas”.

O intuito desta pesquisa foi oferecer sugestões para a introdução de programas de qualidade para a melhoria contínua do desempenho da administração municipal. Portanto, quanto aos seus objetivos, este estudo é do tipo exploratório.

Em relação aos procedimentos a pesquisa se enquadra na modalidade de levantamento, pois apresenta questões direcionadas a um universo específico para obter conclusões através de análise quantitativa dos dados coletados.

O espaço delimitado para a atuação da pesquisa foram os grupos que compreendem a Secretaria da Fazenda do município de Rio Negro.

Segundo Gil (1996, p.90) “[...] as técnicas de interrogação possibilitam a obtenção de dados a partir do ponto de vista dos pesquisados”. Esta pesquisa visou compreender a realidade atual de uma prefeitura através do levantamento dos dados adquiridos analisando-os e proferindo propostas iniciais para alcançar os objetivos esperados.

## **4 A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA**

### **4.1 DESCRIÇÃO GERAL**

A cidade de Rio Negro antigamente pertencia a São Paulo, como parte integrante da antiga Comarca de Paranaguá e Curitiba, hoje Estado do Paraná.

Era então habitada por índios botocudos que dominavam as matas da encosta marítima da Serra do Mar.

Esta região era atravessada por tropeiros que conduziam o gado de Viamão no Rio Grande do Sul, à Sorocaba, em São Paulo.

Devido aos prejuízos e perigos causados pelos difíceis caminhos, em 1816 os tropeiros solicitaram junto a D. João VI a abertura de uma estrada para ligar a Estrada do Campo do Tenente na Lapa, Estado do Paraná, à Campo Alto em Lages, Santa Catarina.

Então, em 1826 é iniciada a construção da “Estrada da Mata”, sendo João da Silva Machado, futuro “Barão de Antonina”, o responsável pela obra e fiscalização dos trabalhadores.

Depois dos tropeiros foram chegando os imigrantes a então “Capela da Mata”, erguida no ano de 1828. Em 26 de julho o Bispo de São Paulo ascendeu a povoação para Capela Curada.

Rio Negro passou de Capela Curada para Freguesia do Senhor Bom Jesus de Rio Negro em 28 de fevereiro de 1838 e para o nível de Vila, em 02 de abril de 1870, através da Lei Provincial nº 219.

Em 1870 ocorreu a emancipação de Rio Negro datada de 15 de setembro com a primeira eleição de vereadores e a 15 de novembro do mesmo ano a instalação do Município de Rio Negro, com a posse da primeira Câmara de Vereadores.

Em 1916, com o fim da Guerra do Contestado, foi estabelecido o acordo de limites entre Paraná e Santa Catarina, e parte do município de Rio Negro foi desmembrada originando as atuais cidades de Itaiópolis, Três Barras e Mafra.

A cidade de Rio Negro está localizada na divisa do Paraná com Santa Catarina.

O Rio Negro separa duas cidades que até 1917 eram uma única, sendo que no referido ano, com o fim da Guerra do Contestado, originaram as cidades de Rio Negro, no Paraná e Mafra em Santa Catarina.

O município de Rio Negro faz divisa a Oeste com o município da Lapa, ao norte com Campo do Tenente, a Leste com Piên e ao sul com o Estado de Santa Catarina, município de Mafra.

Com uma altitude de 775 metros acima do nível do mar, possui clima temperado com temperatura média de 17°. Seu território possui área total de 595,10 km<sup>2</sup>.

Há grande diversidade de origens étnicas com a predominação da presença das etnias de origem européia, ressaltando-se os elementos germânico e eslavo.

No dia 10 de julho de 1999, a sede administrativa da Prefeitura passa a ser oficialmente, no antigo Seminário Seráfico São Luiz de Tolosa.

Diante disso é devolvido ao povo rionegrense uma primorosa construção inaugurada no princípio do século, em área construída de aproximadamente 9.000 m<sup>2</sup>, em estilo medieval, com capela e teatro, em um terreno de 538.792,28 m<sup>2</sup>, transformada em Parque Eco Turístico “São Luiz de Tolosa” pelo Decreto n.º 022/97, de 28 de abril de 1997, situada a Rua Juvenal Ferreira Pinto, 2070, Bairro Seminário,

Os símbolos representativos do município são o Brasão Municipal, a Bandeira Municipal e o Hino Municipal.

A Prefeitura Municipal de Rio Negro teve sua atividade registrada no cadastro do CNPJ em 05/12/1974, como Administração Pública em Geral e sua natureza jurídica é denominada como Órgão Público do poder Executivo Municipal.

A prefeitura conta atualmente com 734 funcionários em regime estatutário, 51 funcionários em regime CLT, 17 funcionários temporários, 230 estagiários e 51 cargos em comissão em diversas áreas de atuação.

#### 4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A Secretaria Municipal da Fazenda foi instituída pela Lei Municipal 2050/2010, iniciando suas atividades no ano de 2011, desmembrando quatro departamentos pertencentes a então Secretaria Municipal de Administração e Finanças.

Os departamentos que passaram a compor esta secretaria foram: Departamento de Contabilidade - DEC, Departamento de Patrimônio - DPA, Departamento Financeiro – DF e Departamento de Arrecadação – DAR, compreendendo as atividades de administração tributária, fiscal, econômica e financeira do município.

O resultado final do agrupamento das informações permitiu uma identificação inicial dos problemas que precisam do auxílio de dados secundários para serem avaliados de forma minuciosa.

O tema deste estudo é altamente complexo. Esta primeira versão procurou abranger pontos mais superficiais com o intuito de alavancar o interesse em prosseguir com estudos posteriores que irão minuciar os motivos, causas e comportamentos que ocasionaram o estado atual ao qual se encontra cada departamento.

Assim a pesquisa delineou basicamente dois aspectos principais: a estrutura organizacional e os recursos humanos.

Em relação ao aspecto estrutural foram abordados questionamentos sobre como se encontram as estruturas físicas e instalações utilizadas pelos departamentos da secretaria.

O estudo também abrangeu os processos organizacionais incluindo a confiabilidade em relação ao software utilizado para o cadastro e controle das ações administrativas, assim como os mecanismos de controle de informações.

O aspecto de recursos humanos questionou como anda a relação entre os servidores municipais que trabalham nesta secretaria, considerando a qualificação, motivação, cooperação, comunicação, comportamento e clima organizacional.

As informações coletadas sobre o aspecto estrutural demonstraram que a administração municipal empregou recursos para deixar seus departamentos bem estruturados, mas ainda possui investimentos que precisam ser realizados para acabar com algumas necessidades que ainda foram apresentadas.

O software utilizado para cadastro e manutenção de informações está parcialmente aprovado pelos usuários, mesmo porque, a complexidade da rotina de uma organização pública é singular e requer constantes atualizações de sistemas para atender as constantes demandas externas.

Com relação ao controle dos documentos que transitam interna e externamente aos departamentos o resultado foi altamente positivo, havendo, portanto, a adoção de mecanismos que controlam essas informações.

O problema altamente enfatizado foi detectado em relação aos aspectos humanos, apresentando a necessidade de comunicação e cooperação entre as unidades organizacionais.

A pesquisa apontou que a maioria dos entrevistados possuem dificuldades ao acesso de informações externas ao seu departamento não as obtendo de forma transparente e em tempo hábil para realizar suas atividades.

Cabe salientar que este fato foi corroborado com as repostas adquiridas quando questionados sobre a existência de cooperação dentro da equipe de trabalho, onde o mesmo percentual de servidores que responderam sobre esta dificuldade foi verificado nas repostas sobre cooperação e agilidade de informações.

Na dimensão dos recursos humanos foram apontadas falhas com relação ao treinamento de profissionais que nem sempre são realizados. Os funcionários também se mostraram desmotivados com relação à ausência de incentivos para desempenhar melhor suas atividades.

Há de se considerar que a avaliação dos questionários foi totalmente proveitosa, pois todos os questionários entregues foram respondidos, sendo a população composta por funcionários concursados e cargos comissionados desde recém-ingressos até aqueles que estão a mais de trinta anos no serviço público.

## 5 PROPOSTA

### 5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

A gestão de qualidade é um processo contínuo com início na apresentação de metas e no reconhecimento de resultados a longo prazo, com o principal enfoque de incentivar persistentemente a participação de todos os membros da equipe.

Para obter resultados positivos na elaboração e execução de um programa de qualidade, a organização deve primeiramente realizar estudos mais aprofundados e utilizar principalmente como aliado o ciclo PDCA, tendo a consciência e o cuidado não deixar nenhuma fase fora do processo.

Na etapa de planejamento ocorre a padronização das ações detalhadamente para perceber pontos positivos e negativos e quais as causas que os deram origem, imediatamente a apresentação de ações corretivas adequadas para reparar essas peripécias utilizando-se de quantas alternativas forem necessárias para alcançar o resultado desejado.

Através de um planejamento elaborado em cada departamento detalhando tudo o que precisa ser executado ocorre a melhoria dos resultados finais apresentados tanto aos usuários internos quanto externos.

A integração com os departamentos durante o processo acrescenta idéias e soluções relevantes, trabalhando em equipes, envolvendo servidores pertencentes também a outras secretarias, visando o sucesso da implantação de um novo sistema.

A estruturação de uma equipe capaz de realizar um estudo inicial com o objetivo de identificar quais são os princípios de qualidade para a administração, identifica elementos importantes de cada departamento.

Os resultados apurados devem ser levados em consideração na formulação e implementação das diferentes etapas de um programa formal e sistemático de gerenciamento da qualidade, analisando o ambiente organizacional, identificando a disposição das estruturas físicas, políticas e culturais que possam interferir na implantação do programa.

Através destes mecanismos acontece o acréscimo de possibilidades de ação gerencial que podem incluir o uso de questionários, reuniões, entrevistas para a obtenção de informações minuciosas.

Após esta etapa cumprida é possível a confecção de um fluxograma apresentando ilustrativamente de forma sequencial as etapas a serem realizadas em cada processo.

Todas estas novas informações precisam ser entregues de forma eficiente e aos destinatários corretos. Portanto, é necessário classificar as informações que cada departamento precisa para realizar suas atividades para que todos os serviços possam ser realizados de forma eficiente para os usuários finais.

## 5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

Na análise das informações adquiridas através dos questionários foi observada a carência de uma comunicação eficaz nas unidades que compõem a secretaria objeto de estudo.

Falta a integração entre os colaboradores, originada da ausência de diretrizes mais concretas para a administração da qualidade.

O nível de cooperação entre as unidades organizacionais compromete de forma contundente a produtividade e qualidade dos serviços prestados.

Esta questão precisa ser explorada com maiores questionamentos aos servidores com o intuito de identificar quais os fatores que levaram a chegar nesta circunstância.

Podem existir diversos fatores a serem analisados como motivação, não apenas relacionada aos salários recebidos, mas à ausência de *feedback* dos dirigentes, negativa ou positivamente, para acompanhamento constante dos fatos e problemas ocorridos em cada departamento.

Este ponto deve ser motivo de reflexão séria para todos os responsáveis pelos cargos de chefia da administração municipal, pois a desmotivação dos servidores pode estar diretamente relacionada à carência de comunicação interna eficaz não somente entre a gerência, mas também entre os servidores dentro de cada departamento.

O *feedback* dos dirigentes deve ser apresentado de forma que traga benefícios ao servidor, do contrário, o dano pode ser ainda maior.

Para o recebimento ágil e eficaz das informações externas ao departamento se faz necessária a adoção de procedimentos para atingir os objetivos e completar cada tarefa particularmente tendo em vista os aspectos particulares de cada uma.

Estabelecer uma comunicação adequada para que os servidores possam realizar suas atividades de forma correta, tranqüila, ordenada, coerente e eficaz, padronizando o comportamento de todos os grupos envolvidos na administração municipal.

Um conjunto de procedimentos formal ou oficial das ações a serem realizadas torna-se um guia de orientação para qualquer membro do grupo realizar as atividades corretamente.

Este guia pode compreender atividades simples e complexas e também padronizar todos os passos necessários para a realização de determinada tarefa, inclusive a quem destinar cópias dos documentos e lançamentos que estão sendo executados pelo departamento de origem, ou seja, qual usuário interno precisa receber estas informações.

Ainda com relação à questão sobre a dificuldade de obter informações pode ser atribuída a adoção de um sistema de protocolo para facilitar o trâmite e o acompanhamento interno e externo de cada processo, formando uma rede de informações eficaz aos diversos usuários com rotinas e prazos estabelecidos e entrega de documentos aos interessados, com a indicação do posicionamento de cada processo.

Outro ponto relevante é o estudo sobre a possibilidade de conceder promoções por desempenho aos servidores municipais.

Esta progressão funcional poderia acontecer anualmente através de critérios de avaliação de desempenho e aperfeiçoamento.

Na promoção por desempenho a avaliação poderia ser realizada por comissão nomeada considerando critérios pré-definidos para serem computados incluindo produtividade, eficiência, rendimento funcional, disciplina, entre outros, fatores esses relacionados intrinsecamente a gestão de qualidade.

### 5.3 RECURSOS

A modernização e o investimento em materiais, equipamentos e instalações dos departamentos da secretaria que incluem o espaço físico e *layout* das salas, elaborando um estudo sobre iluminação e ergonomia em conjunto com a medicina do trabalho é relevante ao processo de inovação em busca da qualidade.

Para o desenvolvimento de ações doutrinadas ao alcance de uma política de qualidade real, o uso da ergonomia em relação à utilização do computador, adapta de forma eficaz, eficiente e satisfatória o funcionário às atividades que realiza.

Neste processo conclui-se que quanto maior a adaptação do servidor no seu ambiente de trabalho maior será seu rendimento funcional.

No que tange a interface homem-computador, o ambiente de trabalho poderia passar por análises referentes à iluminação, temperatura ambiente, instalações elétricas, espaço, com o intuito de satisfazer as necessidades dos funcionários na execução de suas tarefas.

A estrutura organizacional é aspecto relevante para a obtenção de uma administração de qualidade.

A capacitação de pessoal através de treinamentos também é relevante.

Treinamentos específicos para reestruturação e reciclagem dos conhecimentos, visando a importância do serviço para a administração em geral, melhora a qualidade das atividades realizadas em congruência a motivação do servidor.

Conhecimentos técnicos avançados como aliado da gestão estratégia em busca da qualidade torna o processo mais ágil e eficaz.

A importância da qualificação e capacitação continuada dos servidores de forma estruturada tem como principal objetivo o desenvolvimento e atualização profissional.

O servidor precisa estar sempre atualizado e consciente das exigências e demandas internas e externas com a participação em cursos presenciais, à distância, palestras, seminários, congressos, entre outras modalidades de capacitação aplicáveis.

Tais investimentos ocasionam ganhos incalculáveis para a gestão municipal, pois evitam exaustivas correções e constantes retrabalhos, observando-se possíveis insuficiências através da elaboração de avaliações de desempenho, procurando com estas informações quais treinamentos são necessários para resolver os problemas.

#### 5.4 RESULTADOS ESPERADOS

Com a implantação destas mudanças, vários problemas podem ser solucionados, entre eles a diminuição ou total extinção da prática de horas extras ou o acúmulo de serviço na ausência de algum servidor.

O treinamento de novos servidores também ficará mais tranqüilo e eficaz, pois os procedimentos adotados evidenciarão a uniformidade do trabalho permitindo que outros funcionários possam realizar o serviço.

Promove a melhoria contínua dos processos existentes, aumento da eficácia e nível de qualidade, diminuindo o estresse e conflitos que estão diretamente interligados ao clima organizacional.

Além disso, a manutenção de funcionários motivados e bem esclarecidos sobre a execução das tarefas a eles designadas evita problemas, transtornos e confusões, em relação ao desempenho das funções de cada servidor.

#### 5.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

As mudanças não poderão ocorrer de forma abrupta.

Serão necessários vários estudos, visando às peculiaridades de cada departamento para confeccionar um parecer atual e com isso planejar e adequar sistemas viáveis de procedimentos.

Esta proposta precisa ser apresentada por dirigentes que saibam resolver conflitos de forma cortês, transparente e objetiva.

Os conflitos ocasionalmente ocorrerão durante este processo, pois cada servidor possui uma personalidade diferente para atender e se adequar às mudanças.

Os conflitos são importantes, pois podem desencadear novas idéias que contribuirão para o processo, mas que deverão ser solucionados através da realização de pequenos eventos entre os servidores com a finalidade de rever conceitos, estratégias e acompanhar resultados sejam eles positivos ou negativos em um processo permanente.

A solução está nas pessoas, elas precisam ser valorizadas, e com a adequação de um conjunto de procedimentos transparente, os transtornos, conflitos

e confusões serão um a um eliminados retornando a gestão municipal resultados positivos e significativos.

## 6 CONCLUSÃO

A questão da administração de qualidade deve ser alvo de grande preocupação pelos atuais e futuros dirigentes da administração pública.

A análise dos conceitos e a aplicação de mecanismos de qualidade na gestão administrativa municipal devem ser realizadas continuamente considerando as peculiaridades de cada ambiente organizacional, procurando a excelência dos serviços públicos.

A prevenção de falhas e a contenção de desperdícios são itens relevantes ao processo organizacional para o alcance da qualidade diminuindo as incessantes realizações de ações corretivas, muitas vezes próximas aos prazos finais legais para concluí-las.

Ressalta-se principalmente a importância do comprometimento da equipe e do conhecimento de todas as informações pelos membros que a ela pertencem, auxiliando a comunicação entre os envolvidos, criando motivação para a melhoria do clima organizacional.

Para obter sucesso no processo de melhoria contínua da gestão de qualidade é relevante manter a integração da equipe de trabalho, com o bom relacionamento profissional interno e externo, mantendo o compartilhamento de informações.

Existe a necessidade da continuidade deste estudo não somente na Secretaria da Fazenda, mas em todas as outras pertencentes à administração municipal considerando as peculiaridades que cada uma possa apresentar.

## REFERÊNCIAS

ALONSO, Félix Ruiz; LÓPEZ, Francisco Granizo; CASTRUCI, Plínio de Lauro. **Curso de Ética em Administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott S. **Administração** – Novo cenário competitivo. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CELESTINO, Ayrton Gonçalves. **Rio Negro, Sua Gente, Seus Prefeitos: formação étnica da gente rionegrense, prefeitos municipais**. Curitiba: Gráfica Progressiva, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Projetos de Pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GREGORI, W. de; VOLPATO, Evilásio. **Capital Intelectual e Administração Sistêmica** – Um manual de jogos de inteligência, mercado e poder. São Paulo: Pancast, 2000.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PEREIRA, José Matias. **Curso de Administração Pública** – Foco nas instituições e ações governamentais. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14 ed. São Paulo: Pearson, 2010.

VALERIANO, Dalton L. **Gerência em Projetos** – Pesquisa, desenvolvimento e engenharia. São Paulo: Pearson, 2004.

## **ANEXO I - QUESTIONÁRIO**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**SETOR DE EDUCAÇÃO**  
**COORDENADORIA DE INTEGRAÇÃO DE POLÍTICAS DE EDUCAÇÃO A**  
**DISTÂNCIA**  
**PÓLO RIO NEGRO**

**Aluno:** Elaine dos Santos Nunes

**Orientador:** Armando João Dalla Costa

**TEMA:** Gestão da Qualidade na Administração Municipal: Um Estudo Exploratório na Secretaria da Fazenda do Município de Rio Negro

1) Há quanto tempo é funcionário da Prefeitura Municipal de Rio Negro?

---

2) Quando necessário, sempre recebe treinamentos para realizar suas atividades?

- a.  Sim
- b.  Não
- c.  Às vezes

3) As instalações físicas, os equipamentos e materiais utilizados dentro de seu ambiente de trabalho satisfazem suas necessidades?

- a.  Sim
- b.  Não

4) Como avalia o software no seu Departamento quanto ao funcionamento e confiabilidade das informações?

- a.  Péssimo
- b.  Regular
- c.  Bom
- d.  Ótimo

5) Quando ocorre a ausência de um funcionário por motivo de algum imprevisto ou mesmo quando precisa gozar férias, as atividades rotineiras continuam normalmente no Departamento?

- a.  Sim, perfeitamente
- b.  Não, ocorre o acúmulo do trabalho até o retorno do funcionário

6) Realiza horas extras?

- a.  Frequentemente
- b.  Esporadicamente
- c.  Nunca



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**SETOR DE EDUCAÇÃO**  
**COORDENADORIA DE INTEGRAÇÃO DE POLÍTICAS DE EDUCAÇÃO A**  
**DISTÂNCIA**  
**PÓLO RIO NEGRO**

7) Possui incentivos (adicionais, prêmios de produtividade, gratificações de desempenho) quanto a melhoria dos resultados da realização de suas atividades?

- a.  Sim
- b.  Não

8) As informações externas relevantes ao seu Departamento chegam de forma transparente e coerente para seu perfeito entendimento e em tempo hábil para realizar suas atividades?

- a.  Sim
- b.  Não

9) Existe algum tipo de controle interno no seu Departamento de todos os documentos recebidos e expedidos?

- a.  Sim
- b.  Não

10) Quando recebe em sua caixa de e-mail assuntos que não estão relacionados ao seu Departamento (ex: propagandas de cursos de treinamento), encaminha-os ao destinatário correto?

- a.  Sim
- b.  Não

11) As comunicações formais e informais entre as unidades são eficazes?

- a.  Sim
- b.  Não
- c.  Apenas as formais

12) Na sua opinião, existe cooperação entre todas as unidades pertencentes a sua secretaria?

- a.  Sim
- b.  Não



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**SETOR DE EDUCAÇÃO**  
**COORDENADORIA DE INTEGRAÇÃO DE POLÍTICAS DE EDUCAÇÃO A**  
**DISTÂNCIA**  
**PÓLO RIO NEGRO**

13) Qual é o grau de facilidade de acesso às informações fora do seu Departamento?

- a. ( ) Relativamente Fácil
- b. ( ) Difícil
- c. ( ) Muito Difícil