

ELAINE PAETZOLD PALMA

**SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS: UMA PROPOSTA DE MELHORIA NA  
QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS**

Projeto Técnico apresentado como  
conclusão do Curso de Capacitação  
de Facilitadores para Qualidade,  
Universidade Federal do Paraná.

TOLEDO  
2006

Agradeço a Deus, pela vida, coragem e fé.  
A minha família, pela compreensão da  
minha ausência.

Aos mestres pelo que aprendemos durante  
o curso.

Aos colegas da Sanepar pelo apoio.

A Sanepar, ao Gerente da Unidade  
Regional de Toledo e ao meu  
Coordenador, que me proporcionaram a  
oportunidade de realizar este curso.

## SUMÁRIO

### LISTA DE FIGURAS

### LISTA DE QUADROS

1	INTRODUÇÃO .....	7
1.1	Apresentação do tema .....	7
1.2	Justificativas .....	7
1.3	Definição dos objetivos .....	8
1.3.1	Objetivo Geral .....	8
1.3.2	Objetivos específicos .....	8
1.4	Apresentação da Empresa/Unidade .....	8
1.4.1	Aspectos gerais da Sanepar .....	8
1.4.2	Aspectos Gerais da Unidade Regional de Toledo - URTO .....	10
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DO TEMA .....	15
2.1	Conhecimentos relacionados ao projeto .....	15
2.2	Estudos e Pesquisas anteriores relacionadas ao tema/projeto .....	18
3	DIAGNÓSTICO ATUAL .....	22
3.1	Descrição do problema .....	22
3.2	Análise das causas do problema .....	22
3.3	Importância percebida pelo pessoal da área, dirigentes, clientes em relação ao problema e prioridade de sua resolução (necessidade) .....	23
3.4	Disponibilidade de recursos e competências (financeiros, conhecimento, pessoal, infra-estrutura, etc) para resolver o problema (capacidade) .....	24
4	PROPOSTA .....	25
4.1	A qualidade e suas ferramentas .....	25
4.1.1	Ferramentas da Qualidade .....	25
4.2	Etapas da implantação e cronograma .....	30
4.2.1	Pesquisa de percepção da Missão .....	30
4.2.2	Pesquisa de percepção e elaboração de Missão .....	31
4.2.3	Visitas de <i>Benchmarking</i> .....	32
4.2.4	Elaboração Pesquisa de Avaliação da Satisfação do Cliente Interno .....	33
4.2.5	Pesquisa de Avaliação da Satisfação do Cliente Interno .....	33
4.2.6	Pano de Ação Pesquisa de Avaliação da Satisfação do Cliente Interno .....	33
4.2.7	Elaboração da visão .....	34
4.2.8	Proposta de melhoria dos Indicadores setoriais .....	35
4.2.9	Treinamento Motivacional/Comprometimento .....	35
4.2.10	Treinamento descrição das atividades e Sistema Normativo .....	36
4.2.11	Descrição das atividades .....	36
4.2.12	Cronograma físico das etapas de implantação .....	38
4.2.13	Cronograma de recursos (financeiros, pessoal, equipamentos, etc) .....	38
5	ANÁLISE DE VIABILIDADE DO PROJETO .....	40
5.1	Como e com que eficiência a proposta resolve todos os problemas encontrados no Diagnóstico .....	40
5.2	Como e com que eficiência a proposta atende os requisitos de solução dos problemas encontrados no Diagnóstico .....	40
5.3	Análise de Custos e benefícios da Proposta .....	41
5.4	Possibilidades de disseminação a outras unidades .....	41
6	CONCLUSÃO .....	43
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	44
	ANEXOS	

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Organograma de Unidade Regional de Toledo .....	12
Figura 02 - Símbolos do Fluxograma .....	26
Figura 03 – Modelo de Diagrama de causa e efeito .....	27
Figura 04 – Modelo de Gráfico com custo de telefones fixos .....	28
Figura 05 – O Ciclo do PDCA .....	29

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Matriz GUT .....	27
Quadro 02 – Resumo das etapas de implantação do projeto .....	30
Quadro 03 – Etapas para definição da Missão .....	31
Quadro 04 – Etapas para realização de Visitas de Benchmarking .....	33
Quadro 05 – Etapas para realização de Pesquisa de Avaliação da Satisfação dos Clientes Internos .....	34
Quadro 06 – Etapas para definição da Visão .....	34
Quadro 07 – Etapas para definição dos Indicadores Setoriais/Operacionais .....	35
Quadro 08 – Etapas para realização de Treinamentos.....	36
Quadro 09 – Etapas para descrição das atividades da Coordenação de Planejamento e Adm. ....	37
Quadro 10 – Período determinado para execução do projeto .....	38
Quadro 11 - Demonstrativo de despesas para realização de treinamentos técnicos e motivacionais para os empregados lotados na Coordenação de Planejamento e Administração no ano de 2006. ....	39

# **1 INTRODUÇÃO**

## **1.1 Apresentação do tema**

Segundo Lobos (1993) “Todo tipo de organização direciona pelo menos um terço de sua força de trabalho à prestação de serviços internos, burocráticos ou não, direta ou indiretamente relacionados ao cliente externo.”

Neste sentido verifica-se que a satisfação do cliente externo depende, de alguma forma, da qualidade dos serviços internos, pois a estrutura física, o pagamento dos salários em dia e outros, dependem dos serviços prestados internamente.

Como a Sanepar é uma empresa vinculada à administração pública e obedece a leis e normas na tramitação dos processos, ela se enquadra no conceito de que toda empresa pública não possui agilidade e eficiência nos serviços prestados, sofrendo críticas constantes.

Este projeto, busca apresentar alternativas práticas para tornar mais ágil e eficiente a prestação dos serviços da Coordenação de Planejamento e Administração - CPA, atendendo as expectativas do quadro funcional da Unidade Regional de Toledo – Urto.

## **1.2 Justificativas**

Diante do contexto socioeconômico, marcado pelo aumento da competitividade, surge a necessidade de novas metodologias, procedimentos e técnicas que preparem as organizações para sobreviverem.

Dada a reestruturação da Sanepar em 2004, ocorreram diversas alterações, tais como: estrutura, número de pessoas, serviços prestados e outros. Até então a Unidade de Receita Toledo, era uma Unidade isolada que gerenciava o sistema de água e esgoto somente da cidade de Toledo, tendo como atribuições principais à produção de água e comercialização dos serviços prestados pela Sanepar. Existiam dois tipos de unidades, as agrupadas que abrangiam diversas cidades e isoladas que atendia somente uma cidade devido ao porte.

Na referida mudança, a Unidade de Toledo tornou-se uma Unidade Regional, o que a levou a uma característica consideravelmente diferente da anteriormente existente. Neste novo momento a sua área de abrangência aumentou, passando a atender 37 localidades, entre sedes municipais e distritos. Além disso passou a

desenvolver as atividades de Produção, Manutenção e Comercialização dos Serviços de água e esgoto. Fato que exigiu uma melhoria na estruturação da Coordenação de Apoio, pois a complexidade requer esta melhoria.

Desta forma, o presente projeto se faz necessário para implantar alternativas que aumentem o comprometimento da equipe e a padronização dos processos, tendo como benefício a melhoria na qualidade dos serviços administrativos, obtendo maior agilidade e excelência.

### **1.3 Definição dos objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo Geral**

O presente projeto objetiva apresentar e implementar alternativas para o aprimoramento dos serviços da Coordenação de Planejamento e Administração da Unidade Regional de Toledo.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Avaliar o nível de conscientização das pessoas para a importância do aprimoramento da qualidade dos serviços da CPA;
- Diagnosticar a situação da qualidade dos serviços da CPA;
- Apresentar programa de aprimoramento dos serviços da CPA;
- Descrever as atividades das áreas da CPA;
- Implantar sistema de avaliação permanente da qualidade dos serviços da CPA.

### **1.4 Apresentação da Empresa/Unidade**

#### **1.4.1 Aspectos gerais da Sanepar**

A Sanepar é regida pela Lei das Sociedades por Ações, Legislação Federal que dispõe sobre a prestação dos serviços públicos de abastecimento de água, remoção, coleta e tratamento de esgoto sanitário. Ela é uma sociedade por ações, economia mista e pessoas jurídica de direito privado, sendo que o Estado é o maior acionista com 60% das ações. Os órgãos de deliberação da Empresa são a Assembléia Geral dos Acionistas, o Conselho de Administração e 9 Diretorias. O

Conselho Fiscal e o Tribunal de Contas do Estado do Paraná é que fiscalizam as contas da Sanepar.

A empresa foi criada em 23 de janeiro de 1963 com o nome Companhia de Água e Esgotos do Paraná – Agepar. No ano seguinte, em 19 de junho de 1964 seu nome foi alterado para Companhia de Saneamento do Paraná – Sanepar. No princípio, apenas 8,3% da população recebiam água tratada e 4,1% tinham rede coletora de esgoto.

Em 42 anos de existência, a Sanepar possui um índice de atendimento com água tratada de 98,75% da população urbana, correspondendo a 8.031.495 pessoas, atuando em 616 localidades e 144 localidades com sistema de esgotamento sanitário, tendo um nível de atendimento com esgoto de 45,62% correspondendo a 3.710.236 pessoas.

A introdução dos conceitos da qualidade e seus princípios através do Programa de Qualidade Total, culminaram com a obtenção do Certificado ISO 9002 para o Sistema Produtor de Água Itaquí, em Campo Largo, no ano de 1997 e a Certificação da ISO 14001 para os sistemas de água e esgoto em Foz do Iguaçu no ano de 1999, tendo sido a primeira empresa de saneamento da América Latina a obter estas certificações. No ano de 1997 a empresa conquistou o Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento, promovido pela Associação Brasileira de Engenharia Sanitária, nos sistemas de Cornélio Procópio, Campo Mourão e União da Vitória, em 1999 nos sistemas de Paranaíba e Guarapuava. Repete a premiação no ano de 2000 no sistema de Apucarana no Nível I e Paranaíba no nível II. Toledo conquista o prêmio PNQS no ano de 2001 Nível I e em 2002 nível II.

Pesquisar e inovar é uma constante na empresa, investindo significativamente para desenvolver tecnologias mais avançadas, que permitam reduzir custos e desperdícios, proporcionando serviços de alta qualidade para seus clientes. Com o domínio de tecnologias, tornou-se referência para outras Companhias de Saneamento do país e outros países, como Guatemala, Uruguai, Costa Rica, Paraguai, Argentina, Venezuela, Bolívia e outros.

Para orientar seu rumo, a Sanepar tem definido suas políticas, sendo elas de Qualidade e Ambiental, além da Missão, Visão. Tendo em vista estas políticas e orientações específicas, todas as Unidades realizam anualmente planejamento para um período de três anos. Dados que a Diretoria toma como base para realizar a gestão da empresa como um todo.



### 1.4.2 Aspectos Gerais da Unidade Regional de Toledo - URTO

A Urto foi criada em Abril de 2004, através da implantação do novo modelo de gestão, baseada em duas dimensões: Estratégica, composta pelo Conselho de Administração e 9 diretorias, sendo: Presidência, Operação, Administrativa, Investimento, Comercial, Novos Negócios, Financeira, Meio Ambiente e Jurídica. E dimensão Operacional que é composta por unidades regionais de serviços.

A Urto, foi denominada Unidade Regional tipo 3, responsável pela receita, operação e manutenção do sistema, sendo administrada através de 4 Coordenações, conforme demonstrado na figura 01 – Organograma da Urto e descrição:

- **Coordenação Industrial:** Responsável pela captação de água bruta, Tratamento e Reservação de água, Coleta, remoção e tratamento de esgoto sanitário, Educação Ambiental e Controle de Qualidade da água em todos os sistemas pertencentes a Urto.
- **Coordenação de Redes:** Responsável pela Distribuição de água, Desenvolvimento operacional, gestão do prestador de serviços de manutenção e Cadastro técnico.
- **Coordenação de Clientes:** Responsável pelo Cadastro comercial, Comercialização de ligações de água e esgoto, Corte e religação, Arrecadação, Leitura através do Micro Computador Portátil - MCP, Atendimento personalizado e Atendimento telefônico.
- **Coordenação de Planejamento e Administração:** Coordenação de apoio, com áreas responsáveis pelas atividades, conforme descrito: Área de **Planejamento e controle** – responsável pela elaboração anual do planejamento da Urto, subsidiada pelas demais coordenações. Efetua o acompanhamento mensal dos indicadores, verificando os resultados em relação ao planejado, através de relatórios e caso haja desvios de 10%, faz-se necessário efetuar a justificativa junto a Diretoria de Operações - DO. Além disso, auxilia a Unidade de Serviços de Aquisições – USAQ na montagem dos processos licitatórios, elaborando os levantamentos de dados quantitativos, custos e condições dos contratos para elaboração de editais de licitação; Área de **Recursos Humanos** – área intermediária entre a Unidade de Serviços de Recursos Humanos – USRH e os empregados da Urto, responsável pela tramitação dos documentos inerentes a admissões, demissões, freqüência, afastamentos por doenças, acidentes e aposentadorias, treinamentos e outros; área

**Financeira** – Responsável pelo pagamento, contabilização e tramitação das despesas e alguns investimentos da URTO, além da administração dos saldos dos contratos de prestação de serviços dos fornecedores contratados através de compras descentralizadas e licitações de pequeno porte, elaborados e licitados apenas para Urto; área de **Informática** – responsável pelo apoio a Unidade de Serviços de Tecnologia da Informação – USTI, no que diz respeito à manutenção de equipamentos de informática, telefones e rádios. Além de realizar configurações dos hardwares da Urto e atualização dos programas dos agentes arrecadadores, responsáveis pela arrecadação junto aos clientes da Sanepar; área de **Atividades Gerais** – está inserida nesta área as atividades de malote (recebimento e distribuição interna e envio diário das correspondências às cidades pertencentes a Urto), reprografia (tiragem de cópias para todas as Coordenações e cidades da Urto), telefonia (atendimento da central PABX, fax e controle mensal de ligações efetuadas por todos os telefones da Urto), bens patrimoniais (efetua o acompanhamento dos bens patrimoniais da Urto, realizando as movimentações e baixas, além de efetuar uma conferência anual de todos os bens), compras (realiza orçamentos, elabora processos de compras, realiza contratação de serviços e efetua as compras dos bens necessários às Coordenações), manutenção e controle dos veículos (encaminha os veículos à manutenção que houver, realiza avaliação dos condutores da Sanepar na Urto, emitindo autorizações, efetua socorro aos veículos da Sanepar envolvidos em acidentes, orientando os condutores e encaminhando os procedimentos legais, acompanha, através de programa específico o custo dos veículos); e área da **Qualidade** (responsável pela implantação e manutenção dos programas corporativos de qualidade e os programas de qualidade definidos pela Urto, para atender as necessidades locais).

Figura 01 – Organograma de Unidade Regional de Toledo



A Urto atua na área urbana de 37 sistemas, regidos por 17 contratos de concessão específicos por Município, comercializando e operando o Sistema de Abastecimento de Água - SAA e o Sistema de Esgotamento Sanitário, - SES.

A Urto atende 99,47% da população urbana com água tratada e 30,84% com esgoto sanitário até março 2006, tendo 75.437 ligações de água e 22.472 ligações de esgoto, sendo que seu grande potencial de crescimento está na expansão dos serviços de coleta e tratamento de esgoto sanitário.

Seu quadro funcional até março 2006, é de 129 empregados, sendo 127 efetivos, 2 contratados através de convênio com Prefeituras Municipais, além de 3 estagiários para trabalhar 4 horas/dia, sendo 2 menores contratados através de convênio Sanepar e Central de Estágios do Governo e 1 (uma) estagiária de nível superior. Todos os colaboradores estão em constante aperfeiçoamento e reciclagem, tornando-os aptos a executar suas atividades, resultando num índice de produtividade de 758 ligações/empregados (março/06).

#### 1.4.2.1 Sistema de Abastecimento de Água

**Captação:** Os sistemas da Urto são abastecidos por mananciais de água superficial (rios e minas) e subterrâneos (poços tubulares profundos). Os mananciais superficiais são responsáveis por 31% e os mananciais subterrâneos por 69% do

abastecimento dos sistemas, totalizando uma capacidade máxima de produção de 68.357 m<sup>3</sup>/dia.

**Estações Elevatórias de Água Bruta:** A água captada nos mananciais superficiais e subterrâneos é aduzida até as Estações de Tratamento de Água - ETAs e Casas de química, através de bombeamento, cuja capacidade é dimensionada de acordo com a complexidade e necessidade de cada Sistema.

**Tratamento:** A água captada nos rios, recebe tratamento completo nas ETAs, a água retirada dos mananciais subterrâneos (56 poços) e das minas (5), recebem simples tratamento, desinfecção e fluoretação, buscando cumprir os padrões de potabilidade definidos na portaria 518/04, do Ministério da Saúde.

**Reservação:** A Unidade possui 86 reservatórios distribuídos estrategicamente nos 37 sistemas de sua área de atuação, com capacidades de volumes variando entre 20 e 1.750 m<sup>3</sup>, totalizando 22.185 m<sup>3</sup> de capacidade de reservação.

**Estação Elevatória de Água Tratada:** Em locais onde as águas tratadas não abastece por gravidade, a Unidade possui estações elevatórias e bombas de recalque, de acordo com a complexidade de cada sistema.

#### 1.4.2.2 Sistema de Esgotamento Sanitário

O sistema de tratamento de esgoto implementado pela Sanepar na Urto, são 14 Estações de Tratamento de Esgoto – ETE's tipo Reator Anaeróbico de Lodo fluidizado - RALFs e 4 lagoas de polimento. Com altos índices de eficiência, girando em torno de 80%. Existem ainda 5 Estações Elevatórias, que tem a função de recalcar o esgoto onde o mesmo não pode ser conduzido por gravidade as ETE's, instaladas nos Sistemas de Esgotamento Sanitário - SES, distribuídas nas cidades da área de abrangência da Urto.

#### 1.4.2.3 Histórico da Busca pela Excelência

Na Urto, criada no ano de 2004, existe uma diferenciação muito grande entre os maiores sistemas, onde os princípios de qualidade estão amplamente disseminados, destacando a formação de 3 colaboradores na escola da Qualidade, a implantação do programa Use o Bom Senso, participação de diversas etapas do PARES, e a premiação da cidade de Toledo nos níveis um e dois do PNQS.

Como forma de intensificar as atividades de qualidade, foi criado neste ano, dentro da Coordenação de Planejamento e Administração, um processo específico nesta área, que tem como principal objetivo a implementação do programa de qualidade, de forma gradativa e padronizada, sendo definido também, o Comitê da Qualidade, que conta com representantes de diversos sistemas da unidade, escolhidos de forma a abranger geograficamente os sistemas.

Como forma de manter atualizado os conhecimentos na área de qualidade, a Urto, através de seu gerente, indicou mais dois colaboradores em 2005, para realizar o curso de Capacitação de Facilitadores para Qualidade Sanepar, que está sendo realizado em parceria com Universidade Federal do Paraná.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DO TEMA**

### **2.1 Conhecimentos relacionados ao projeto**

Desde a existência de empresas produtivas, a qualidade, de alguma forma esteve presente, porém com enfoques diferentes. Com o passar dos anos, a mudança das necessidades de consumo, a melhoria da tecnologia, a ampliação das pesquisas, a qualidade foi evoluindo, tendo seus conceitos melhorados gradativamente.

Segundo Crosby (1990), a qualidade no passado era vista de forma muito restrita, ou seja, defeito do produto pura e simplesmente. Não era vista nenhuma forma de acertar da primeira vez. A qualidade então era inerente apenas a produção, largado a sorte. Definiam-se os requisitos dos produtos, porém não existia a preocupação de atendê-los e nem os clientes se importavam com isso. As coisas podiam ser consertadas depois, pois a qualidade era ignorada por todos.

Num primeiro momento existia o controle de qualidade dos produtos acabados, através da inspeção. Este sistema onerava mais as empresas, pois os produtos reprovados eram descartados e representavam perdas. Com a segunda guerra mundial, a necessidade de armamentos mais eficazes, iniciou-se nova sistemática de produção, visando atender essa necessidade. Mais setores da empresa foram mobilizados para melhoria do produto final, não apenas a inspeção do produto acabado e sim durante a produção eram realizados ajustes para minimizar o descarte posterior. O processo produtivo foi reestruturado e o controle de qualidade foi definido em etapas, como: Projeto do produto, compras, armazenagem, fábrica, inspeção e expedição.

Com a expansão do comércio internacional e a conseqüente necessidade de aumento da produção, principalmente na Europa e Japão, após a guerra, tornou-se necessário a normatização de procedimentos (ISO), para atender as especificações técnicas dos produtos. Não bastava mais o envolvimento de alguns segmentos da cadeia produtiva e sim diversos setores produtivos tiveram que ser envolvidos, como: Gerência, Recursos Humanos, Suprimentos, Recursos Técnicos, Projetos e Comercial.

A concorrência de mercado cresceu e obrigou as empresas a implantar ainda mais melhorias. Para não perder mercado, foi então necessário melhorar além do processo produtivo, os demais setores da empresa, envolvendo toda força de

trabalho. Entra então a filosofia da Qualidade Total, onde foi necessária a mobilização de toda organização, desde o mais alto nível estratégico aos empregados da área operacional, bem como os fornecedores e clientes.

As indústrias começaram a investir em qualidade nos anos 20. Hoje, o conceito é sinônimo de liderança empresarial, onde as empresas de classe mundial buscam implementar um sistema de gestão pela qualidade. Qualidade Total é uma filosofia de gestão empresarial que está presente nos quatro cantos do planeta. Este conceito resume as condições para que as empresas sobrevivam e se desenvolvam em um ambiente globalizado e competitivo de rápidas mudanças. Trata-se, sem dúvida, de um diferencial precioso no mundo dos negócios, uma exigência do mercado globalizado.

Todos pensam que a qualidade é fácil de ser incorporada e realizada, ela vai acontecer naturalmente, de uma forma ou de outra. As pessoas pensam que é o outro que precisa desenvolver a qualidade, esquecendo que cada qual tem seu papel na busca da excelência. Isto porque os pressupostos convencionais cultivados pelas pessoas é que a empresa que tem a função de realizá-la.

Para Crosby (1986, p. 22) é possível fazer certo logo na primeira vez e produzir bens e serviços livres de erros ou falhas.

Qualidade é conformidade com os requisitos; é mensurável com toda precisão; o erro não é lei obrigatória da natureza; as pessoas trabalham tanto hoje como no passado.

O mesmo considera que é relativamente fácil implementar qualidade, desde que os administradores tenham bem claro os cinco pressupostos errôneos. Eles são a origem de quase todos os problemas de comunicação para quem pretende implantar programas de qualidade. O **primeiro pressuposto** errôneo supõe que a qualidade é o mesmo que virtude, luxo, brilho, ou peso. A palavra "qualidade" é usada para dar valor às coisas, nas frases "boa qualidade", "má qualidade", e na expressão atualmente em moda "qualidade de vida". "Qualidade de vida" soa bem aos ouvidos, porque aquele que ouve supõe o bom e o bem. A qualidade deve ser definida como "conformidade com os requisitos". No que diz respeito à qualidade de vida é preciso definir os requisitos para essa "vida" especificamente, como rendimentos adequados, saúde, controle da poluição, programas políticos e outros itens que podem ser mensuráveis. Somente quando todos os critérios estiverem definidos e explicados que será possível à mensuração da qualidade de vida. Nos negócios os requisitos também devem ser claramente expostos para que não haja

confusão. Continuamente esta mensuração deverá ser feita, para determinar a adaptação aos requisitos. Se a não-conformidade for detectada quer dizer que existe a ausência de qualidade. O **segundo pressuposto** errôneo é que a qualidade não pode ser mensurada, é intangível. Ao contrário ela é mensurável de forma clara e precisa através do retorno. Dada esta ignorância inúmeras administrações afastaram a qualidade, tendo em vista ser algo impossível de manejar, perdendo tempo em debates acalorados, que não permitem à gerência tomar medidas específicas e lógicas para alcançá-las. As não-conformidades é que oneram os produtos e serviços, por não haver qualidade na produção. Esses custos são divididos em categorias como prevenção, avaliação e fracasso. Tudo por não ter feito a coisa certa desde a primeira vez. A mensuração dos custos com qualidade devem existir e ser demonstrados para todos os colaboradores, sendo que quando houver redução de custos, que todos possam ver os resultados. O **terceiro pressuposto** errôneo defende que não fazer qualidade é econômico, pois se trata de um luxo. Isto demonstra que estes administradores não entendem de qualidade. Neste caso faz-se necessário explicar o verdadeiro sentido da palavra qualidade. O **quarto pressuposto**, versa que a não-conformidade dos produtos, sempre se originam do operariado, do setor de fabricação. Poucos profissionais da qualidade são capazes de discutir por muito tempo a conformidade de um produto, sem afirmar que as pessoas já não trabalham como antes. O que não é verdade, os mesmos trabalham tão bem como sempre e de modo mais produtivo que no passado. O que não é visto que tanto no chão de fábrica como nos escritórios os erros acontecem. Não existem áreas isentas destes problemas. O **quinto pressuposto** errôneo afirma que a qualidade é oriunda da área de qualidade e os profissionais desta área concordam com isso, uma vez que esta idéia está bem enraizada. Isto demonstra um retrocesso aos tempos primitivos, não permitindo abertura para as teorias mais atuais. Os problemas de qualidade devem ser atribuídos a quem realmente pertencem, caso contrário terão que achar a solução para problemas sobre os quais não têm nenhum controle.

Dados os pressupostos errôneos sobre a qualidade, podemos afirmar que o papel do pessoal da qualidade deve ser de mensuração constante dos produtos e serviços para verificar se estão sendo realizados de acordo com o planejado.



Para Joram (1991, p. 11) a implantação de um programa de qualidade é extremamente difícil, considerando as necessidades dos clientes.

- A Qualidade consiste nas características do produto que vão ao encontro das necessidades dos clientes e dessa forma proporcionam a satisfação em relação ao produto.
- A qualidade é ausência de falhas

Os métodos estatísticos, em sua visão, são apenas ferramentas, sendo mais importante conhecer os seus clientes e usar as ferramentas da qualidade para atender as suas necessidades. Para isto, é necessário conhecer os clientes, o que eles querem e como adequar a linha de produtos e serviços para atender às suas necessidades. E, finalmente, quando os executivos passarem a dar à qualidade a mesma atenção que dão às finanças, os problemas da qualidade serão facilmente resolvidos.

Segundo Chiavenato (1999, p.675) a qualidade tem vários significados, dependendo sua utilização.

A palavra Qualidade tem vários significados, dependendo de como é utilizada. Para um engenheiro, qualidade significa aderência perfeita e conformidade às especificações e padrões de referência do produto. Zero defeito é o nome atribuído qual essas especificações e padrões são plenamente atendidos. Para um estatístico, qualidade significa o menor desvio padrão possível em relação à média aritmética, medida ou qualquer medida estatística de posição. Variância zero é o nome atribuído quando isso ocorre. Mas para uma dona de casa, a qualidade tem um outro significado completamente diferente. Como cliente ou consumidora, a dona de casa não está preocupada com os conceitos do engenheiro ou do estatístico: ela que um produto ou serviço que satisfaça as necessidades pessoais, algo que resolva seus problemas. O engenheiro e o estatístico simulam conceitos de qualidade que podem ser utilizados internamente dentro das organizações para a produção dos produtos ou serviços. Mas de nada adianta a qualidade interna se o cliente ou consumidor não está satisfeito com a produto ou serviço que utiliza.

As idéias de Joram e Chiavenato são parecidas no que diz respeito a importância de conhecer os seus clientes. Já Crosby não menciona o cliente como sendo elemento principal na definição dos produtos e serviços.

## **2.2 Estudos e Pesquisas anteriores relacionadas ao tema/projeto**

Para Whiteley (1992) serviço interno pode ser definido como o serviço oferecido por unidades organizacionais distintas, ou força de trabalho de determinadas unidades fornecidas a outras unidades, ou empregados de uma organização que abrange desde os serviços mais simples como limpeza até serviços de Recursos Humanos, Auditorias e outros.

Clientes internos são as pessoas para as quais são passados os trabalhos concluídos, para que os mesmos possam desenvolver a próxima atividade que servem aos clientes intermediários e finais. Para a secretária, o cliente interno é o gerente. Já para área de recursos humanos, são todos os empregados da empresa. Neste caso se os serviços não forem de boa qualidade, podem haver prejuízos na renda dos mesmos, se tratando de benefícios como horas extras ou descontos indevidos por ausências não ocorridas (WHITELEY, 1992).

Segundo Chiavenato (1999), clientes internos são os empregados a quem são repassados serviços realizados. Com isto, verifica-se em toda empresa uma cadeia de relações, ou seja, todos os serviços realizados na cadeia produtiva são de grande importância. Desta forma, a hierarquia vertical foi substituída pela hierarquia horizontal. Toda esta forma de valorização reflete no cliente externo, que recebe um produto ou serviço satisfatório.

A avaliação dos serviços prestados é realizada para se ter um *feedback* de como está a satisfação dos clientes, quais são os pontos fortes e fracos, onde se deve melhorar, o que manter e o que mudar.

Segundo Lobos (1993) quem define se um serviço tem ou não de boa qualidade, é o cliente. Cada indivíduo tem uma expectativa em relação às suas necessidades, que varia de indivíduo para indivíduo.

Um bom prestador de serviços, é capaz de perceber nas atitudes do cliente, o tipo de comportamento desejado ao ser atendido, permitindo assim sua satisfação. As diferenças devem ser percebidas em cada indivíduo, para que haja sucesso na intervenção.

A qualidade em serviços surge de um grupo emergente da Europa, que sente a necessidade de desenvolver métodos próprios de trabalho, diferente da Qualidade Total, vinda do Japão, já com metodologia definida, como por exemplo o PDCA.

Nesta linha de pensamento, observa-se que a Qualidade em Serviços é de fundamental importância, por causar diversos impactos na vida das pessoas, tais como: econômicos, dada sua crescente expansão e consideração; pela sua abrangência e influência, uma vez que um terço da mão de obra das empresas é destinada aos serviços internos; pelos desperdícios, na ineficiência e no repasse de informações ou agilidade nas respostas; pelo impacto competitivo, uma vez que as empresas despertaram para esta ferramenta, ou seja, a Qualidade em Serviços utilizada como ferramenta competitiva; a vulnerabilidade estratégica, fator que preocupa, tendo em vista os desejos e aspirações dos clientes mudarem

constantemente, exigindo das empresas a apresentação constante de novas alternativas para manter a boa Qualidade em Serviços; e a ignorância sobre a Qualidade em Serviços, este é o maior vilão desta história (LOBOS, 1993).

Considerando a realidade de uma economia desenvolvida, implantar Qualidade em Serviços parece uma barbada, porém considerando a realidade brasileira, não é bem assim. Quais seriam então os obstáculos? Verifica-se que os principais fatores podem ser os baixos salários, dadas as leis trabalhistas, a baixa qualificação da mão de obra, além disso, os próprios clientes não esperam nada melhor que aquilo que lhes é oferecido (LOBOS, 1993).

Quais seriam os caminhos possíveis de alcançar Qualidade em Serviços? Segundo Lobos (1993), existem quatro características importantes a serem seguidas para se obter Qualidades em Serviço, sendo elas: **Estratégia de Serviços, Sistemas Amigosos, Gente e Estrutura de Apoio.**

**Estratégia em Serviços** – maneira bem definida de fornecimento de serviços, capaz de mobilizar colaboradores, independente de suas funções, executivo ou executores, levando em conta as necessidades dos clientes. Para se implantar uma Estratégia de Qualidade em Serviços, a Missão e Cultura são pré-requisitos. A Missão deve ser uma afirmação responsável, pois mobiliza positivamente as pessoas, por isso ela tem que ter consistência e tem que ser de fácil entendimento. Uma Estratégia em Serviços também considera os custos de oportunidade. Neste caso nem todas as pessoas estarão totalmente satisfeitas em relação as condições operacionais e as ameaças.

**Sistemas amigosos** – São sistemas eletrônicos que facilitam acesso das pessoas, de forma clara e fácil.

**Gente orientada socialmente** – As pessoas são de fundamental importância para uma empresa obter Qualidade em Serviços, pois serviços são atos sociais. O que se acentua nesta condição, são mais as atitudes do que os conhecimentos ou habilidades. Em se tratando de Qualidade em Serviços, como o comportamento das pessoas é natural de sua cultura, modificá-los é uma tarefa difícil, o ideal é recrutar levando-se em consideração a necessidade dos serviços da empresa. O treinamento serve de apoio para desenvolver habilidades inerentes às atividades, desde que sejam voltados para o comportamento e não ao conhecimento técnico.

**Estrutura de Apoio** – Uma empresa para obter Qualidade em Serviços, não basta apenas ter Estratégia em Serviços, Sistemas Amigosos e Gente, necessita

ainda de uma Estrutura de Apoio capaz de agilizar todas as necessidades de serviços dentro do padrão estabelecido.

É claro que para a obtenção de Qualidade em Serviços não basta apenas às características apresentadas, é necessário que haja equipamentos de boa qualidade, muitas vezes a um custo muito alto e todos estes elementos devem combinar harmoniosamente.

### **3 DIAGNÓSTICO ATUAL**

#### **3.1 Descrição do problema**

Com a reestruturação das unidades, passando a agrupar diversas atividades, a estrutura de apoio tornou-se indispensável para atender esta nova realidade. Sendo assim a Coordenação de Planejamento e Administração foi criada formalmente e tem como função básica prestar serviços de apoio as demais Coordenações da Unidade e também à Gerência.

A Urto possui algumas carências, tais como:

- Demora na elaboração de processos licitatórios, tendo em vista a falta de conhecimento técnico dos Coordenadores e o responsável por esta atividade na CPA.
- Falta uma estruturação de relatórios para o acompanhamento dos indicadores, tendo em vista o volume de sistemas (37).
- A inexistência de critérios para controle dos bens patrimoniais e falta de conhecimento dos empregados da Urto em relação a estes controles.
- A incorporação de sistemas de pequeno porte com deficiência de estrutura física e pessoas, dificultando o trabalho da CPA com relação aos controles.

Diante do tema selecionado, Serviços Administrativos: uma proposta de melhoria na qualidade dos serviços prestados, a questão norteadora deste trabalho leva como problematização:

De que forma a melhoria na qualidade dos serviços prestados pela Coordenação de Planejamento e Administração na Unidade Regional de Toledo, poderá contribuir para melhorar a atuação da unidade como um todo perante os clientes externos?

#### **3.2 Análise das causas do problema**

Tendo em vista a reestruturação da empresa e o novo modelo de gestão da Urto, todas as áreas de atuação da Coordenação de Planejamento e Administração, receberam uma carga de atividades muito grande, exigindo a definição de padrões de funcionamento adequadas à realidade atual. O que existia de sólido na estrutura anterior, como sistemas de medida de dados, relatórios de gestão, gráficos demonstrativos, avaliação de treinamentos, acompanhamento de custos e outros,

neste novo momento não pôde ser aplicado de imediato, causando mudança de metodologias. Isto porque houve o remanejamento do pessoal da CPA, inclusive o Coordenador, permanecendo apenas o empregado responsável pela área financeira.

Embora as pessoas remanejadas terem algum conhecimento nas áreas, não foi possível manter as rotinas de trabalho existentes, com agilidade. Este fator ocasionou uma morosidade na tramitação dos processos, pois a falta de conhecimento dos empregados, os obrigou a dispor de tempo para estudo e busca de informações junto às áreas pertinentes, causando acúmulo de atividades e conseqüente atraso na tramitação dos processos.

Dado o acúmulo de atividades, ficou prejudicada a rotina de reuniões da CPA para avaliação e melhoria das atividades. Quando as reuniões são realizadas, não está sendo possível tratar de todos os assuntos.

Outro fator que deve-se considerar, é a falta de critério para o repasse de informações aos empregados da Urto com relação as rotinas de trabalho inerentes a CPA e informações referente aos indicadores estratégicos e setoriais.

Para análise da causa do problema, utilizamos informações percebidas no dia a dia junto aos empregados, através de manifestações verbais de insatisfação com os serviços prestados pela CPA.

### **3.3 Importância percebida pelo pessoal da área, dirigentes, clientes em relação ao problema e prioridade de sua resolução (necessidade)**

As constantes reclamações vindas dos empregados da Urto, tendo em vista a falta de clareza na disseminação de informações, bem como a demora na tramitação dos processos, despertou nos empregados que atuam na Coordenação de Planejamento e Administração, o desejo de participar da elaboração e aplicação deste projeto.

Com a imagem da Coordenação afetada, é de comum acordo que existe a necessidade de identificar os principais problemas, combatendo-os com planos de ações que possibilitem a melhoria dos serviços prestados e conseqüentemente melhorar a imagem, afetada por falhas ocorridas internamente e que são difíceis de identificar e combater, sem a consulta aos nossos clientes.

### **3.4 Disponibilidade de recursos e competências (financeiros, conhecimento, pessoal, infra-estrutura, etc) para resolver o problema (capacidade)**

No intuito de tornar a CPA uma área de apoio melhor, no que diz respeito à prestação de serviços, a Urto através da Gerência e Coordenação de Planejamento e Administração, está disposta a proporcionar treinamento técnico e motivacional, bem como manter uma estrutura física adequada para esta finalidade. Além disso irá proporcionar a oportunidade de realização de visitas de Benchmarking à todos empregados da CPA.

## 4 PROPOSTA

### 4.1 A qualidade e suas ferramentas

A gestão da qualidade tornou-se elemento fundamental nas empresas, uma vez que apresenta ferramentas essenciais que permitem detectar os problemas, antes que ocorram. Além de auxiliar na transformação e no processamento dos trabalhos.

Segundo Oliveira (1995), as ferramentas para a Melhoria da Qualidade, são instrumentos que podem facilitar o trabalho das pessoas responsáveis pela condução do processo de planejamento ou análise e solução de problemas. Estas ferramentas objetivam facilitar a visualização e entendimento dos problemas, sintetizar o conhecimento e as conclusões, desenvolver a criatividade, permitir o conhecimento do processo e fornecer elementos para o monitoramento dos mesmos.

#### 4.1.1 Ferramentas da Qualidade

**Benchmarking:** São visitas especiais realizadas a outras empresas, que ajudam a derrubar barreiras, incentivando a implantação de melhorias adaptadas a cada realidade (WHITELEY, 1992). Esta ferramenta será utilizada pelos integrantes da Coordenação, para obter exemplos de práticas bem sucedidas na prestação de serviços administrativos.

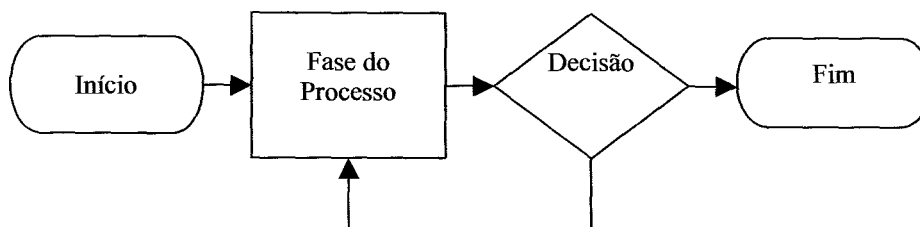
**Brainstorming:** É conhecida como “tempestade de idéias”, na qual são lançadas idéias sem inibição. Distribuída em três fases, sendo que a primeira enfoca a quantidade de idéias, a segunda examina a lista, garantido que todos entenderam as mesmas e a terceira fase consiste no exame adicional eliminando redundâncias, questões sem importância e idéias inviáveis. As sessões de *Brainstorming* ajudam aos membros de uma equipe a contribuírem de forma criativa na resolução de problemas (WHITELEY, 1992). Observa-se que automaticamente esta ferramenta é utilizada no dia a dia das organizações. Na Coordenação não é diferente, pois permite a obtenção de idéias na resolução dos problemas.

**Fluxograma:** É uma representação gráfica que mostra todos os passos de um processo. O Fluxograma apresenta um panorama, explicitando os vários passos do



processo e suas relações. Ele usa símbolos reconhecidos facilmente para representar cada etapa do processo, conforme figura 02.

Figura 02 – Símbolos do Fluxograma



Fonte: Livreto "Qualidade Ferramentas para uma Melhoria Contínua"

**Entrevista:** Comunicação face a face com pessoas. Uma boa entrevista possui perguntas bem escolhida e a escuta atenciosa das respostas. A entrevista serve para coletar informações qualitativas e testemunhais, descobrir quais produtos ou serviços necessitam de melhorias, identificar expectativas e percepções específicas dos clientes, testar a introdução de novos produtos ou serviços e formular idéias de melhoria (WHITELEY, 1992). Ferramenta utilizada para obter a opinião dos empregados da Coordenação na realização da pesquisa de percepção da Missão.

**Pesquisa:** É um questionário impresso que pode ser preenchido pelo pesquisado ou por outra pessoa que realiza as perguntas e anota as respostas. A pesquisa serve para os mesmos propósitos da entrevista (WHITELEY, 1992). Esta ferramenta será utilizada para avaliar a satisfação dos clientes internos, uma vez ao ano.

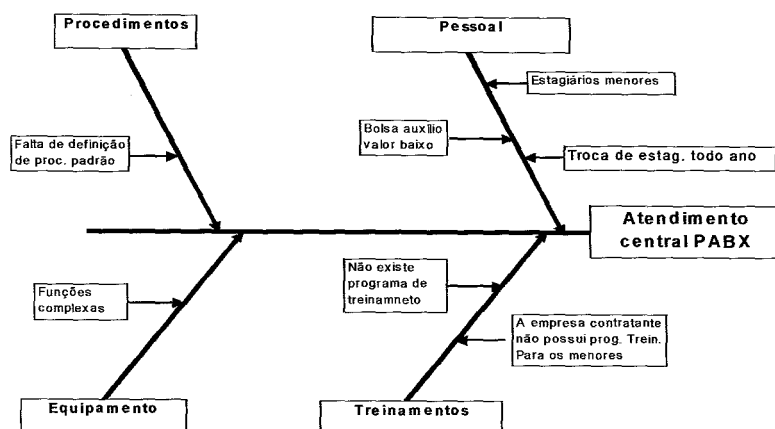
**Visão:** Segundo Whiteley (1992), toda empresa ou grupo de trabalho necessita de uma visão. Se elaborada pelo próprio grupo, os mesmos conseguem estimular o desempenho e bem estar. Seu objetivo é de resumir seu quadro ideal para o futuro, podendo ser bem curto e de fácil compreensão.

**Missão:** Segundo Lobos (1993) a missão é um instrumento que leva os membros da organização a mobilização positiva, portanto ela tem que ser uma afirmação responsável e verdadeira. Conforme anexo 1, elaboramos questionário para avaliar se todos os empregados que trabalham na Coordenação de Planejamento e Administração, possuíam pleno conhecimento de sua missão. A definição da missão das áreas da Coordenação, permitirá a cada empregado, visualizar de forma direta e objetiva, qual sua função principal junto aos clientes internos da Urto.

**Diagrama de causa e efeito:** Conhecido também como "espinha de peixe" ou "ishikawa". É utilizado para identificar e organizar todas as possíveis causas de um

problema, conforme demonstrado na figura 03. Esta ferramenta pretende-se utilizá-la para elaboração dos planos de ação, na prática de melhoria contínua dos serviços prestados pela Coordenação.

Figura 03 – Modelo de Diagrama de causa e efeito



A matriz GUT que representa uma tabela especial, conforme Quadro 01, através da qual toma-se como parâmetros representativos, a gravidade do problema, a urgência que sua solução requer e a tendência que este problema tem a agravar-se. Estes são os quesitos básicos considerados na Matriz GUT, para a tratar a ponderação de alternativas para tomada de decisão, pois esta matriz é utilizada para atribuir valores aos itens, dando noção da prioridade que se deve dar à solução dos problemas.

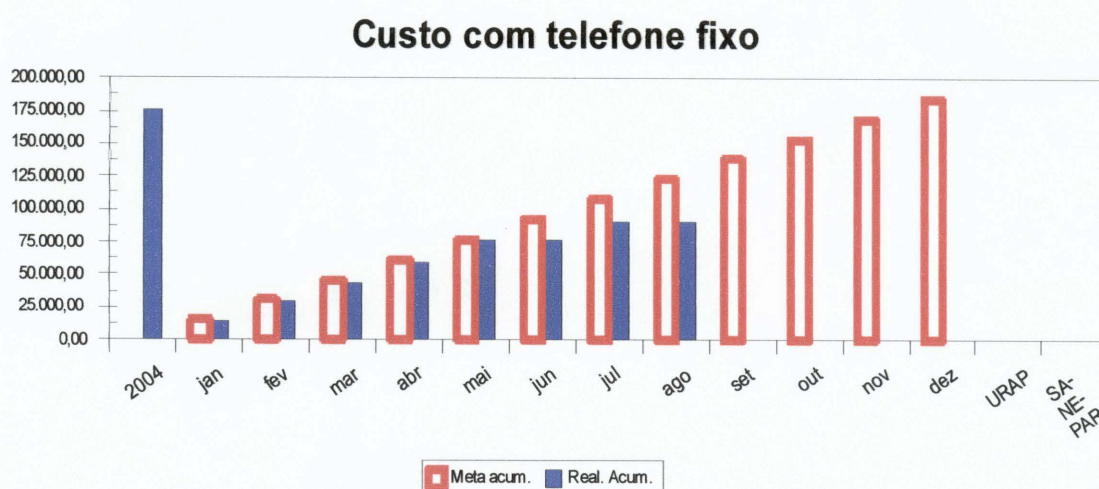
Quadro 01 - Matriz GUT

VALOR	G-GRAVIDADE: Conseqüências se nada for feito	U-URGÊNCIA Prazo para a tomada de ação	T-TENDÊNCIA Proporção do problema futuro	GxUxT
5	Os prejuízos ou dificuldades são extremamente graves.	É necessária uma ação imediata.	Se nada for feito o agravamento da situação será imediato.	125
4	Muito grave	Com alguma urgência.	Vai piorar a curto prazo.	64
3	Grave	O mais cedo possível.	Vai piorar a médio prazo.	27
2	Pouco grave	Pode esperar um pouco.	Vai piorar a longo prazo.	8
1	Sem gravidade	Não tem pressa.	Não vai piorar e/ou pode. até melhorar	1

Fonte: SANTOS, 2005 (artigo acesso em 19/12/2005)

**Gráficos:** Ajudam a sistematizar, organizar e exibir os dados, além de auxiliar na análise dos processos, desenhar um processo melhorado e possibilita o acompanhamento de dados, em vários tipos de gráficos (WHITELEY, 1992). Atualmente as áreas da Coordenação, já utilizam um modelo de gráfico para demonstrar os resultados quantitativos, conforme demonstra a figura 04, que demonstram, através do gráfico de colunas, o resultado do ano anterior, o planejado e realizado do ano, a Unidade utilizada como referência e o resultado da Sanepar.

Figura 04 – Modelo de Gráfico com custo de telefones fixos



Fonte: SIS – Sistema de Informações da Sanepar

**Plano de ação - 5 w e 2 h:** Segundo Chaves (2003), o 5 w e 2 h tem como objetivo identificar o processo e serve de orientação para que todos saibam realizar seu trabalho. Baseia-se na descrição de respostas para as seguintes perguntas:

O que?(What?) - Descreve a atividade desenvolvida;

Quem?(Who?) - Relaciona os envolvidos na atividade;

Quando?(When?) - Descreve quando a atividade é realizada;

Onde?(Where?) - Descreve onde a atividade é feita;

Porque?(Why?) - Descreve porque a atividade deve ser feita;

Como?(How?) – Descreve como são feitas as etapas do processo; e

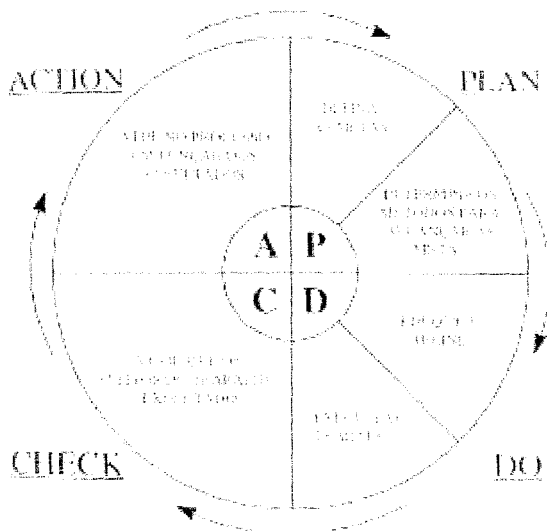
Quanto custa?(How much?) – Valores.

Por ocasião da elaboração dos planos de ação, resolução dos problemas apontados, a presente ferramenta será de vital importância, por permitir a definição de todos as ações e atribuições, bem como os custo inerentes.

**Ciclo de Avaliação e Melhoria – PDCA:** Segundo Campos (1992), o controle de processo é realizado de forma sistêmica e padronizado, através do ciclo PDCA, composto das quatro fases básicas do controle, conforme figura 05, que tem o seguinte significado:

- **Planejar:** Estabeleça um plano, defina as metas e os métodos que permitirão atingi-las. Leve em conta os recursos disponíveis.
- **Desempenhar:** Desempenhe as tarefas exatamente como previstas no Plano. Inicie esta etapa treinando e desenvolvendo o pessoal. Para que a equipe saiba porque e como deve ser executado determinado trabalho. Acompanhe o processo e colete os dados para uma análise posterior.
- **Conferir:** Compare a meta alcançada com a planejada.
- **Agir:** Corrija os desvios definitivamente, para que não se repitam. Sempre que os resultados forem diferentes do estabelecido, busque a causa fundamental do problema; verifique se o plano foi seguido; caso tenha sido, verifique o planejamento. Verifique eventuais motivos de bloqueios, que geralmente se encontram na falta de treinamento.

Figura 05 – O Ciclo do PDCA



Fonte: Vicente Falcon Campos, TQC Controle da Qualidade Total (no estilo Japonês)

O PDCA pode ser adotado tanto para implementação de rotinas quanto para melhorias. O gerenciamento de rotinas, de processos repetitivos, consiste essencialmente no estabelecimento de um sistema de padrões e de seu aperfeiçoamento contínuo pela análise de processos e solução de problemas. O

desempenho, mesmo que insatisfatório, deve ser mantido: a busca de um novo padrão será feita através da melhoria. Para que seja eficiente, o Ciclo PDCA deve ser usado de forma sistemática, com uma metodologia. Mas qualquer metodologia necessita de ferramentas para ser implementada.

## 4.2 Etapas da implantação e cronograma

O plano de implantação prevê etapas, classificadas por ordem de urgência e importância, envolvendo os empregados lotados na Coordenação, com vista à melhoria contínua na prestação de serviços de apoio, descritos na seqüência. Para tanto estaremos utilizando as diversas ferramentas de qualidade, descritas anteriormente, visando obter um padrão para agilizar o desenvolvimento das atividades corriqueiras.

Quadro 02 – Resumo das Etapas de Implantação do Projeto

ETAPAS	MÊS/ANO	FERRAMENTAS
Pesquisa de percepção da Missão	Janeiro 2006	Entrevista
Elaboração de Missão	abril e maio de 2006	<i>Brainstorming</i> , reuniões e PDCA
Visitas de <i>Benchmarking</i>	janeiro, abril, agosto de 2006 e em 2007 a definir	Entrevista, PDCA
Elaboração da pesquisa de Avaliação da Satisfação do Cliente Interno	Abril 2006	<i>Brainstorming</i>
Pesquisa de satisfação cliente interno.	Mai 2006	Pesquisa, PDCA
Plano de ação Pesquisa	Julho 2006	Diagrama de Causa e efeito, Matriz GUT, 5 w 2 h, PDCA
Elaboração da visão	Junho 2006	Reuniões, <i>Brainstorming</i> , PDCA
Proposta de melhoria dos Indicadores setoriais	Agosto 2006	Reuniões, <i>Brainstorming</i> , 5 w e 2 h, gráficos, PDCA
Treinamento Motivacional/Comprometimento	Agosto 2006	Reunião
Treinamento descrição das atividades e Sistema Normativo	Setembro 2006	Reunião
Descrição das atividades	Outubro, novembro e dezembro de 2006	<i>Benchmarking</i> , pesquisa, fluxograma, 5 w 2 h, gráficos, PDCA

### 4.2.1 Pesquisa de percepção da Missão

A pesquisa de percepção da importância da “Missão”, conforme anexo 1, foi elaborada em janeiro 2006, com objetivo de levantar o grau de percepção dos empregados da Coordenação, em relação à importância que sua atividade

representa para os clientes internos. Realizou-se entrevista com todos os empregados da Coordenação, num total de 8 pessoas, entre efetivos e estagiários, no mês de janeiro 2006, na qual obtivemos o seguinte resultado: 100% dos empregados da Coordenação responderam que compreendem a importância de seu trabalho, não havendo a necessidade de realização de treinamento para esta finalidade. Apenas foi apontada uma falta de estrutura, para as estagiárias, no que diz respeito a equipamentos de informática. Tendo em vista a atividade operacional das mesmas, atualmente não é viável a disponibilidade de um equipamento de informática.

#### 4.2.2 Elaboração de Missão

Após o resultado da pesquisa, dia 13/04/2006 realizou-se uma reunião com a participação de todos empregados efetivos da Coordenação, na qual demonstrou-se o resultado obtido na pesquisa e solicitou-se aos mesmos a elaboração da Missão das área e da Coordenação, com prazo previsto para 20/04/2006.

Definiu-se que anualmente, por ocasião da elaboração do planejamento, será realizada uma avaliação de todas as Missões, definidas por área de atuação, bem como a Missão definida para Coordenação, visando estabelecer um padrão contínuo de revisão, sempre com vistas à qualidade na prestação dos serviços internos.

Quadro 03 – Etapas para definição da Missão

FASE	ETAPAS	DESCRIÇÃO	OBJETIVO
P	1	Identificar o problema	Falta a definição da Missão nas áreas da CPA
	2	Observação	Aplicar questionário (Anexo I) para descobrir qual sua percepção a Missão da Coordenação.
	3	Análise	Percepção: 100% disseram que sabe qual a Missão de sua área, não sendo necessária à realização de treinamentos, porém 90% disseram que possuem estrutura adequada para o desempenho de suas funções e pela resposta obtidas na última questão, existe uma boa motivação
	4	Plano de Ação	Plano de ações: Solicitar para que todos empregados elaborem a Missão de sua área de atuação. Quanto à estrutura, será realizada uma avaliação com os envolvidos para verificar a real necessidade.
D	5	Ação	Execução do Plano de Ação
C	6	Verificação	Realizar nova pesquisa para verificar se as carências apontadas continuam
A	7	Padronização	Adotar o novo padrão para manter os empregados desenvolvendo suas atividades motivadas pela Missão pessoalmente elaborada
	8	Conclusão	Avaliar se a metodologia adotada para motivar a realização deste trabalho está correta ou se necessita de modificações.

Exemplo de Missões já elaboradas pelas áreas:

**Recursos Humanos** - *“Tramitar no menor tempo possível todos os documentos funcionais dos empregados lotados na Urto.”*

**Financeiro** – *“Processar e efetuar o pagamento de todas as despesas da Urto, dentro dos prazos contratados.”*

#### **4.2.3 Visitas de Benchmarking**

Desde o início da elaboração deste projeto, as visitas de benchmarking, foram cogitadas pelos empregados da Coordenação. No intuito de buscar idéias para melhoria de nossos processos, pesquisou-se na abrangência do município, a existência de empresas com certificação da ISO. Verificou-se que as empresa SENAI e FIASUL possuíam certificação. Imediatamente agendou-se visita (janeiro 2006), para conhecer o sistema de trabalho e escopo de cada uma delas.

O SENAI possui a certificação para o escopo de cursos técnicos ofertados pela instituição. Nesta primeira visita, verificou-se a aplicabilidade da prática na Sanepar. A metodologia poderá servir de referência para a Coordenação na melhoria dos processos de treinamentos. Para tanto agendamos outra visita para Agosto 2006, na qual iremos verificar as práticas e buscar exemplos aplicáveis a nossa realidade. Na oportunidade todos os empregados da CPA estarão realizando a visita, divididos em duas turmas.

Em Abril 2006, o representante da área financeira realizou visita de benchmarking na Unidade Regional de Cascavel, objetivando buscar alternativas de melhoria do processo financeiro, transporte e bens patrimoniais, uma vez que os três processos apresentam falhas na tramitação dos documentos, no que diz respeito à rapidez e confiabilidade das informações. Foi possível observar práticas bem definidas na tramitação de notas fiscais para pagamento, agilizando os pagamentos. Porém nas áreas de transporte e bens patrimoniais não foram identificadas práticas para implementação de melhorias na Coordenação.

Quadro 04 – Etapas para realização de Visitas de Benchmarking

FASE	ETAPAS	DESCRIÇÃO	OBJETIVO
P	1	Identificar o problema	A necessidade de Visitas de Benchmarking
	2	Observação	Processos com falhas no desenvolvimento das atividades.
	3	Análise	Busca de práticas que possam melhorar nosso desempenho junto aos nossos clientes.
	4	Plano de Ação	Plano de ações: Procurar empresas e Unidades internas com processos bem organizados, no que diz respeito à prestação de serviços administrativos.
D	5	Ação	Execução do Plano de Ação
C	6	Verificação	Realizar avaliação das visitas através de relatório específico e as práticas aplicáveis verificando a aplicabilidade dos mesmos, dados os resultados de melhorias ou não verificados.
A	7	Padronização	Adotar padrão desde que seja viável ao andamento dos processos.
	8	Conclusão	Avaliar anualmente as práticas implantadas e propondo melhorias necessárias.

#### 4.2.4 Elaboração Pesquisa de Avaliação da Satisfação do Cliente Interno

Tendo em vista a necessidade de avaliar o desempenho de todas as áreas existentes na CPA, elaboramos em conjunto, pesquisa de avaliação da satisfação dos clientes internos (anexo II). Nesta etapa será utilizada a ferramenta *Brainstorming* em reunião com pessoal da CPA, tendo definido como público alvo, uma amostra de 50% dos empregados da Unidade Regional de Toledo.

#### 4.2.5 Pesquisa de Avaliação da Satisfação do Cliente Interno

Esta pesquisa será realizada anualmente e servirá de instrumento de medição de desempenho da CPA perante os empregados da Urto. Por ocasião da elaboração anual do planejamento da Unidade, este será um dos indicadores operacionais, para o qual será estipulada uma meta. Espera-se que esta ferramenta sirva de referencial para medir constantemente o desempenho da Coordenação, utilizando o PDCA para estabelecer melhoria constante na prestação de serviços da CPA.

#### 4.2.6 Plano de Ação Pesquisa de Avaliação da Satisfação do Cliente Interno

Realizada a pesquisa, após os resultados, estaremos reunindo pessoal Coordenação de Planejamento e Administração para elaboração de um plano de ação, utilizando-nos das ferramentas *Brainstorming*, Diagrama de causa e efeito, Matriz GUT e *Benchmarking* para ajustar as falhas. Caso seja necessário estaremos propondo treinamentos, reuniões e outros.



Quadro 05 – Etapas para realização de Pesquisa de Avaliação da Satisfação dos Clientes Internos

FASE	ETAPAS	DESCRIÇÃO	OBJETIVO
P	1	Identificar o problema	Serviços: Avaliar a qualidade dos serviços prestados
	2	Observação	Aplicar questionário para descobrir como se encontra o conceito dos serviços prestados pela Coordenação.
	3	Análise	Verificar o grau de satisfação dos clientes internos.
	4	Plano de Ação	Elaboração de pesquisa, aplicação para 50% dos empregados da Urto e elaboração de plano de ação.
D	5	Ação	Execução do Plano de Ação
C	6	Verificação	Realizar nova pesquisa após execução dos planos de ações, após doze meses da realização da primeira pesquisa.
A	7	Padronização	Adotar a realização desta pesquisa para avaliar constantemente os serviços prestados pela Coordenação.
	8	Conclusão	Avaliar se a metodologia adotada, está atendendo todos os requisitos necessários para uma boa sistemática de prestação de serviços com qualidade.

#### 4.2.7 Elaboração da visão

Em reunião realizada dia 13/04/2006, foram repassadas as fases do projeto e discutida a importância da elaboração da visão. O prazo para a elaboração das idéias será a próxima reunião da CPA (dia 20/05/2006).

Para a elaboração da Visão da Coordenação de Planejamento e Administração, serão reunidos os empregados lotados na Coordenação, mês de julho de 2006, antes da elaboração do planejamento anual da Urto.

Assim como estabelecido para Missão, anualmente, por ocasião da elaboração do planejamento, o grupo será reunido novamente e as Visões existentes serão reavaliadas, para as necessárias melhorias.

Quadro 06 – Etapas para definição da Visão

FASE	ETAPAS	DESCRIÇÃO	OBJETIVO
P	1	Identificar o problema	Falta a definição da Visão nas áreas da CPA
	2	Observação	Reunir pessoal para repassar a importância desta definição.
	3	Análise	Verificar os conhecimentos: Avaliar as propostas das áreas, em reunião já definida para maio de 2006.
	4	Plano de Ação	Plano de ações: Realizar exercício em reunião, facilitando assim a elaboração da Visão.
D	5	Ação	Execução do Plano de Ação
C	6	Verificação	Realizar nova reunião para verificar se as Visões definidas continuam sendo as mais adequadas.
A	7	Padronização	Adotar o novo padrão para motivar os empregados no exercício da elaboração dos rumos de suas áreas de atuação.
	8	Conclusão	Avaliar se a metodologia adotada para motivar a realização deste trabalho está correta ou se necessita de modificações.

#### 4.2.8 Proposta de melhoria dos Indicadores setoriais

Em meados de 2005, foram definidos alguns indicadores setoriais, com o intuito de demonstrar quantitativamente alguns dados para cada área da Coordenação. Porém, não foram realizadas muitas discussões a respeito, em alguns casos pela falta de informações atualizadas, por falhas no sistema de informações da Sanepar e em outros casos pela dificuldade de mensurar valores para tal.

Buscar referenciais externos para obter informações que possam ser utilizadas nestas melhorias, realizou-se visita a empresa FIASUL, indústria de fios, que mantém relações comerciais com outros países e certificada em 2002 pela ISO 9001. Verificou-se o seu sistema de produção, em termos de organização e a forma como a mesma definiu seus indicadores. A princípio não agendamos outra visita, pois a metodologia verificada na empresa, se assemelha à aplicada na Sanepar.

Efetuamos contato com a empresa Expresso Princesa dos Campos, que possui a Certificação da ISO 9001/2000. O interesse nesta empresa, por ser uma empresa de prestação de serviços.

Quadro 07 – Etapas para definição dos Indicadores Setoriais/Operacionais

FASE	ETAPAS	DESCRIÇÃO	OBJETIVO
P	1	Identificar o problema	Indicadores Setoriais/Operacionais inadequados
	2	Observação	Reunir pessoal da Coordenação, para definir quais indicadores são de relevante importância.
	3	Análise	Levantar os indicadores possíveis de demonstrar dados e avaliar a necessidade e importância dos mesmos.
	4	Plano de Ação	Plano de ações: Definir padrão, de acordo com o estabelecido pela empresa.
D	5	Ação	Execução do Plano de Ação
C	6	Verificação	Realizar nova reunião para verificar se as informações disponibilizadas atendem as necessidades da Coordenação.
A	7	Padronização	Adotar o novo padrão para estabelecer uniformidade de informações.
	8	Conclusão	Avaliar se os indicadores definidos atendem as necessidades da Unidade e se existe a necessidade de alterações.

#### 4.2.9 Treinamento Motivacional/Comprometimento

Para prestar um serviço de qualidade aos clientes internos, propomos a realização de um treinamento motivacional/comprometimento, a ser realizado em junho de 2006, com a participação dos empregados lotados na Coordenação. Este treinamento visa desenvolver nos empregados habilidades necessárias ao bom

desempenho na prestação de serviços, tais como: tolerância, auto-estima, equilíbrio e outros, uma vez que todas as pessoas contratadas na Sanepar são selecionadas através de concurso público, não sendo possível recrutar pessoas com habilidades natas.

Buscar o comprometimento de toda a equipe é essencial para melhorar os serviços prestados. Equipe comprometida igual a serviços com qualidade.

#### 4.2.10 Treinamento descrição das atividades e Sistema Normativo

Para a etapa de descrição das atividades, faz-se necessário treinamento de todos empregados lotados na CPA para repasse de critérios de descrição das atividades, bem como realizar uma reciclagem do Sistema Normativo da Sanepar, revendo conceitos e formas de utilização. Esta etapa está prevista para setembro 2006.

Quadro 08 – Etapas para realização de Treinamentos

FASE	ETAPAS	DESCRIÇÃO	OBJETIVO
P	1	Identificar o problema	Falta de Treinamento técnico e motivacional
	2	Observação	Verificar os problemas apresentados na pesquisa de satisfação.
	3	Análise	Combater os pontos críticos apontados.
	4	Plano de Ação	Plano de ações: Contratar profissional externo e interno capaz de repassar informações sobre auto-estima, tolerância, equilíbrio e Sistema Normativo da Sanepar
D	5	Ação	Execução do Plano de Ação
C	6	Verificação	Realizar avaliação através de questionário, sobre os conteúdos aprendidos, avaliando a importância destes treinamentos para desenvolver habilidades não natas e conhecimentos técnicos.
A	7	Padronização	Adotar este padrão para motivar os empregados no exercício de suas funções e aumento na qualidade da prestação dos serviços.
	8	Conclusão	Avaliar se a metodologia adotada para motivar a realização deste trabalho está correta.

#### 4.2.11 Descrição das atividades

As atividades desenvolvidas na Coordenação de Planejamento e Administração são os de apoio aos empregados lotados na Unidade Regional de Toledo. Se estas atividades não forem bem desenvolvidas, o reflexo cairá sobre o cliente externo. Para evitar falhas no desenvolvimento das atividades do cotidiano, faz-se necessário à elaboração de um material de apoio capaz de explicitar as atividades desenvolvidas nas áreas. Esta elaboração será realizada pelos próprios

integrantes de cada área, descrevendo minuciosamente como deve ser desenvolvida cada atividade dentro das áreas, com elaboração de fluxograma em todas atividades mais relevantes. Para esta elaboração, estaremos utilizando como base o sistema Normativo da Sanepar.

Para implantar esta etapa, estaremos elaborando e treinando o pessoal lotado na Coordenação, previsto para setembro de 2006, com carga horária de 8 horas, na qual estaremos abordando a importância de tal descrição, e realizando uma reciclagem do Sistema Normativo.

Quando um processo tem as atividades descritas facilita o seu gerenciamento e sua operação em caso de substituição de empregados. Lembrando do conceito da ISO que significa “igualdade”, a proposta poderá manter uma igualdade na prestação dos serviços, independente das movimentações de pessoas que tenha necessidade de realizar, tornado os empregados multifuncionais. Nenhum processo ficará parado na ausência de seu responsável por motivos de doença, férias e outros.

No que diz respeito aos treinamentos, o representante dos Recursos Humanos, realizou visita junto ao SENAI no mês de Janeiro 2006, para verificar a forma como se encontra descrito os procedimentos dos cursos técnicos ofertados pela instituição, certificada pela ISO 9001. Efetuamos um primeiro contato, na qual agendamos para Agosto de 2006, uma nova visita, com o maior número possível de empregados da Coordenação, no intuito de aprofundar conhecimentos em relação à referida certificação e verificar se é possível efetuar uma adaptação a nossa realidade.

Quadro 09 – Etapas para descrição das atividades da Coordenação de Planejamento e Adm.

FASE	ETAPAS	DESCRIÇÃO	OBJETIVO
P	1	Identificar o problema	Falta de descrição das atividades desenvolvidas nas áreas da Coordenação.
	2	Observação	Reunir pessoal e repassar informações sobre o Sistema Normativo da Sanepar.
	3	Análise	Verificar os conhecimentos: em relação às atividades desenvolvidas pelos empregados nas áreas.
	4	Plano de Ação	Plano de ações: Determinar a descrição de todas as atividades desenvolvidas nas áreas de atuação da Coordenação, com elaboração de fluxograma.
D	5	Ação	Execução do Plano de Ação
C	6	Verificação	Realizar revisão das atividades descritas, atualizando possíveis mudanças ocorridas no período.
A	7	Padronização	Adotar como padrão de funcionamento que todos tenham a descrição suas atividades.
	8	Conclusão	Avaliar se a descrição das atividades resolve os problemas de agilidade, em decorrência de ausências.

#### 4.2.12 Cronograma físico das etapas de implantação

Quadro 10 – Período determinado para execução do projeto

Atividades	2006												2007
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	
Pesquisa de percepção da Missão	X												
Visitas de Benchmarking	X			X				X					X
Elaboração da Missão das áreas e da CPA				X	X								
Elaboração Pesquisa de Aval. Da Satisfação do Cliente Interno				X									
Realização da Pesquisa de Aval. Da Satisfação do Cliente Interno					X								
Elaboração da Visão						X							
Plano de Ação de pesquisa de Avaliação							X						
Revisão dos Indicadores Setoriais								X					
Treinamento motivacional								X					
Treinamento para descrição das atividades e Sistema Normativo									X				
Descrição das atividades										X	X	X	

#### 4.2.13 Cronograma de recursos (financeiros, pessoal, equipamentos, etc)

A Coordenação de Planejamento e Administração – Urto possui as ferramentas necessárias para implementação do presente plano, uma vez que os valores monetários são consideravelmente baixos. Os instrumentos mais importantes para a implantação das etapas definidas, dependem fundamentalmente das pessoas e equipamentos já existentes, apenas haverá custos com treinamentos e reuniões, conforme quadro demonstrativo, lembrando que existem recursos, para este fim, previstos no planejamento para 2006.

Quadro 11 - Demonstrativo de despesas para realização de treinamentos técnicos e motivacionais para os empregados lotados na Coordenação de Planejamento e Administração no ano de 2006.

<b>DESCRIÇÃO DAS DESPESAS</b>	<b>VALOR EM REAIS</b>
Locação de projetor de multimídia	600,00
Viagem deslocamento do pessoal	800,00
Refeições	780,00
Hospedagem para instrutor interno	150,00
Reprodução de material	100,00
Contratação de profissional externo	1.000,00
Visitas de <i>Benchimarking</i>	1.100,00
<b>Total</b>	<b>4.530,00</b>

Os Recursos Humanos necessários para implementação do presente projeto, são os empregados lotados na Coordenação. Nas fases de implantação deste projeto, todos os empregados estarão envolvidos, uma vez que diz respeito à prestação de serviços administrativos.

Os recursos materiais necessários para o desenvolvimento deste projeto, estão à disposição de todos, que são:

- Micro computador;
- Material de expediente – papéis e canetas;
- Máquina de reprografia, para reproduzir material de instrução e anexos, no repasse de informações para os novos empregados, bem como reciclagem aos demais empregados;
- Projetor de multimídia, a ser locado caso seja necessário, para o repasse de informações nas reuniões trimestrais e treinamento aos novos empregados;
- Tela de Projeção, já disponível na Unidade, para utilizar junto ao projetor de multimídia.

## 5 ANÁLISE DE VIABILIDADE DO PROJETO

### 5.1 Como e com que eficiência a proposta resolve todos os problemas encontrados no Diagnóstico

**Minimizar retrabalhos** com a descrição das atividades nos processos da Coordenação, definindo padrões de procedimentos, possibilitará as movimentações internas dos empregados, tornando-os multifuncionais e em caso de ausência por quaisquer motivos, mantêm o padrão dos serviços prestados evitando retrabalhos.

Com a **Pesquisa de Satisfação dos Clientes Internos** espera-se identificar as lacunas na qualidade dos serviços prestados pela Coordenação, elaborando planos de ação visando à melhoria constante dos serviços.

Com **Treinamentos** voltados para as atitudes e o autoconhecimento, enfocando comunicações interpessoais, gerenciamento de emoções e outros, pretende-se combater as atitudes pouco amistosas, indiferentes. Com os treinamentos técnicos, combater os erros e agilizar as respostas.

**Redução de Custos** com a análise e melhoria dos Indicadores Operacionais, pretende-se alertar as áreas antevendo os problemas como: telefonia - através de campanhas de utilização racional do telefone, intensificando o uso a Internet; limpeza e conservação – evitar a compra indevida de materiais; materiais de expediente – acompanhar a qualidade dos produtos adquiridos, evitando a compra de produtos sem a qualidade necessária; horas extras – acompanhar e orientar as coordenações sobre os excessos verificados em relação ao planejamento.

**Melhoria Contínua** – Sistematizando as reuniões com a equipe da CPA e com os demais empregados considerados apoio, nas demais coordenações e nas cidades de maior porte, pretende-se avaliar constantemente os serviços prestados, através do PDCA.

### 5.2 Como e com que eficiência a proposta atende os requisitos de solução dos problemas encontrados no Diagnóstico

Com a definição clara das Missões e Visões de todas as áreas de atuação da Coordenação, bem como da Coordenação, haverá uma movimentação positiva de todos, rumo ao cumprimento dos objetivos da Urto, uma vez que a participação na elaboração das mesmas fará com que todos tenham consciência de suas obrigações.

Outro elemento fundamental deste projeto, é a descrição das atividades da Coordenação. Esta descrição fará com que todos reflitam e revisem todas as atividades desenvolvidas, fazendo com que haja uma aprendizagem mais aprofundada de tudo que é desenvolvido nas áreas da Coordenação.

A pesquisa de Avaliação dos serviços prestados pela Coordenação, pretende avaliar como os empregados estão se sentindo em relação à qualidade nos serviços prestados. Elementos importantes para identificar quais áreas necessitam de maior atenção e melhoria, através de planos de ações elaborados pelos próprios empregados da Coordenação.

### **5.3 Análise de Custos e benefícios da Proposta**

O custo para implantação do projeto está estimado em R\$ 4.530,00, com treinamentos, reuniões e visitas de benchmarking. Os demais custos estão embutidos nas despesas fixas da Unidade, sendo assim pode-se considerar que o custo é baixo.

Em relação aos benefícios a serem obtidos, neste momento não é possível mensurar, uma vez que o projeto está em início de sua implantação. Porém a tendência é que os empregados se tornem especialistas na sua área de atuação e conhecedores das demais áreas da Coordenação, evitando atrasos no encaminhamento dos processos, melhorando os serviços administrativos prestados e conseqüentemente refletindo na qualidade dos serviços prestados aos clientes externos, ou seja, a imagem da empresa na região de abrangência da Urto, poderá melhorar.

Outro benefício a ser obtido é a redução do tempo destinado às atividades de rotina, evitando horas extras, que atualmente giram em torno de três horas extras mês por empregado a custo mês de R\$ 300,00 aproximadamente, sendo que a orientação estratégica, para serviços administrativos, é de zero hora extra por empregado mês. Espera-se com esta redução, utilizar a sobra para elaboração de novos projetos visando à melhoria contínua dos processos.

### **5.4 Possibilidades de disseminação a outras unidades**

O presente projeto é totalmente aplicável às Coordenações de Planejamento e Administração, uma vez que as ferramentas utilizadas são de fácil acesso e as



propostas dependem das pessoas. Todas as Unidades Regionais, independentes do porte, desenvolvem as mesmas atividades administrativas.

Explicitar as Missões e Visões das áreas, permitirão um entendimento mais apurado das atividades desenvolvidas nas estruturas de apoio. A pesquisa de avaliação da satisfação dos clientes internos, visa enxergar com os olhos do cliente as falhas existentes nos serviços prestados nas Coordenações de apoio.

A prática de visitas de benchmarking, em qualquer Unidade, também representam uma ferramenta importante na melhoria contínua dos processos.

Mais importante de tudo é descrição das atividades, que para toda empresa, os procedimentos administrativos atendem a Normas e Procedimentos, muitas vezes desconhecidas pelos empregados. Independente do tipo de Unidade, Regional ou de Serviços, é a mesma.

Como cada Unidade apresenta características próprias, como porte, quantidade de ligações de água e esgoto, tipos de prestação de serviços e outros, faz-se necessário à realização de algumas adaptações tendo em vista a realidade de cada Unidade.

## 6 CONCLUSÃO

A busca pela Qualidade em Serviços é uma necessidade que todas as empresas de prestação de serviços vem sentindo, não sendo diferente na Sanepar, uma vez que a empresa presta serviços, principalmente para clientes externos e também clientes internos, por conta de sua estrutura.

O presente projeto é audacioso no que diz respeito à mudança de comportamento, pois não existe uma ferramenta milagrosa capaz de solucionar todos os problemas sem que haja o comprometimento de profissionais na arte de combiná-las criando novas abordagens e possibilidades. Na realidade, a qualidade depende de pessoas comprometidas com o desenvolvimento de todas as suas potencialidades, embasados em um conjunto de técnicas.

O conhecimento dos fatores que provocam satisfação e insatisfação nos empregados da Unidade Regional de Toledo, para os quais prestamos serviços, é necessário para que seja possível aplicar melhorias e monitorá-las constantemente. Portanto, conhecendo quais os fatores que afetam a Qualidade dos Serviços Prestados ao cliente interno, será possível tomar ações preventivas e efetivar melhorias.

Por fim, espera-se com este trabalho, gerenciar as necessidades dos clientes internos e implantar melhorias, a partir da opinião dos próprios clientes, aprimorando os conhecimentos de todos empregados da Coordenação, no que diz respeito à Qualidade na Prestação de Serviços.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC Controle da Qualidade Total** (no estilo Japonês). Rio de Janeiro. 1992.
- CHAVES, Neuza Maria Dias. **Caderno de campo das Equipes de Melhoria Contínua**. Belo Horizonte. 2003.
- CHIAVENATO, Idalino. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro. 1999
- CROSBY, Philip B. **Qualidade é investimento**. Rio de Janeiro 1986.
- CROSBY, Philip B. **Qualidade falando sério**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- JURAN J. M. / Gryna M. Frank. **Controle da Qualidade: Conceitos, política e filosofia da qualidade**. Volume I. São Paulo, 1991.
- JURAN J. M. / Gryna M. Frank. **Controle da Qualidade Handbook Ciclo dos produtos: Do Marketing à Assistência Técnica**. Volume V. São Paulo, 1992.
- LOBOS, Julio. **Encantado o Cliente – Externo e Interno**. São Paulo. 1993.
- OLIVEIRA, Sidney Teylor de. **Ferramentas para o Aprimoramento da Qualidade**. Série Qualidade Brasil. São Paulo: Pioneira, 1995.
- WHITELEY Richard C. **A Empresa voltada totalmente para o cliente: do planejamento à ação**. Rio de Janeiro. 1992.

## **ANEXOS**

## Anexo I

A presente pesquisa tem por finalidade levantar nossa percepção em relação à MISSÃO da Coordenação de Planejamento e Administração - Unidade Regional de Toledo - Urto

1-Você sabe qual sua missão básica na coordenação de planejamento administração?

(  )Sim (  )Não

2-Você conhece as tarefas que deve realizar para cumprir essa missão básica?

(  )Sim (  )Não

3-Você considera que tem as habilidades para desempenhar as suas tarefas?

(  )Sim (  )Não

4-Você considera possuir recursos suficientes para realizar suas tarefas?

(  )Sim (  )Não

5-Você conseguiria realizar seu trabalho se sua vida dependesse dele?

(  )Sim (  )Não

Se a resposta das questões 1, 2 e 3 é não, tem-se um problema de treinamento. Se a resposta da questão 4 é não, o problema é de recursos. Caso a resposta da questão 5 seja sim, temos um problema de motivação.

## Anexo II

### PESQUISA DE AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES INTERNOS

PROCESSO	MUITO SATISFEITO	SATISFEITO	INDIFERENTE	INSATISDEITO	MUITO INSATISFEITO
Conhecimento técnico e domínio da situação					
Retorno de informações e/ou solução de problemas?					
Qualidade dos serviços prestados					
Dedicação atenção e simpatia dos colaboradores					
Pagamento dos fornecedores					
Serviços de limpeza e conservação					
Serviços de vigilância					
Organização de eventos/treinamentos					
Serviços de Malote / reprografia					
Serviços de transporte					
Serviços de informática					
Serviços de compras					
Serviços de Recursos Humanos					
Serviços financeiros					
Serviços de apoio à qualidade					
Serviços de Planejamento e contratos					

Comentários e sugestões de oportunidades de melhoria nos serviços prestados pela Coordenação de Planejamento e Administração.

.....

.....

.....

.....