



FACULDADE VALE DO AÇO
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

NELDIR RIBEIRO SILVA

**ANÁLISE DO IMPACTO DO GERENCIAMENTO DE ROTINAS DIÁRIAS NA
EFICIÊNCIA DE PROCESSOS NA PREFEITURA MUNICIPAL DE AÇAILÂNDIA -
MA**

Açailândia
2022

FACULDADE VALE DO AÇO
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

NELDIR RIBEIRO SILVA

**ANÁLISE DO IMPACTO DO GERENCIAMENTO DE ROTINAS DIÁRIAS NA
EFICIÊNCIA DE PROCESSOS NA PREFEITURA MUNICIPAL DE AÇAILÂNDIA -
MA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Engenharia de Produção da
Faculdade Vale do Aço para obtenção do
grau de Engenheiro de Produção.

Orientadora: Prof.^a. Ma. Ludimilla da
Silveira Ferreira.

Açailândia

2022

**Ficha catalográfica - Biblioteca José Amaro Logrado
Faculdade Vale do Aço**

S586a

Silva, Neldir Ribeiro.

Análise do impacto do gerenciamento de rotinas diárias na eficiência de processos na prefeitura municipal de Açailândia - MA. / Neldir Ribeiro Silva – Açailândia, 2022.

44 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Engenharia de Produção, Faculdade Vale do Aço, Açailândia, 2022.

Orientadora: Profa. Msc. Ludimilla da Silveira Ferreira.

1. Administração. 2. Eficiência. 3. Gerenciamento. 4. Pública. 5. Rotinas. I. Silva, Neldir Ribeiro. II. Ferreira, Ludimilla da Silveira. (orientadora). III. Título.

CDU 005.4(812.1)

Elaborada pela bibliotecária Thairine Nascimento Costa – CRB-13/944

NELDIR RIBEIRO SILVA

**ANÁLISE DO IMPACTO DO GERENCIAMENTO DE ROTINAS DIÁRIAS NA
EFICIÊNCIA DE PROCESSOS NA PREFEITURA MUNICIPAL DE AÇAILÂNDIA -
MA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Engenharia de Produção da Faculdade Vale
do Aço para obtenção do grau de Engenheiro de
Produção.

Orientadora: Prof.^a. Ma. Ludimilla da Silveira
Ferreira.

Aprovada em ____/____/2022.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a. Ma. Ludimilla da Silveira Ferreira (Orientadora)
Professora Faculdade Vale do Aço – FAVALE

Prof. Me. Airton Pereira da Silva Leão
Professora Faculdade Vale do Aço – FAVALE

Prof. Me. Jefferson Ribeiro Bandeira
Professora Faculdade Vale do Aço – FAVALE

Aos meus pais (*in memoriam*), à minha irmã Jussilene (*in memoriam*), a todos os meus outros irmãos, em especial Lerilene, que tanto me atura desde sempre. Aos meus tantos sobrinhos a quem amo e meus amigos que sempre me apoiaram.

AGRADECIMENTOS

À Deus por me permitir chegar a este momento tão especial de minha vida. A meus pais (*in memoriam*), por terem arriscado tudo que tinham em prol da educação dos seus dez filhos.

Aos meus sobrinhos, em especial minha sobrinha/filha Helena, por todo o amor que dispensam pra seu tio mais rabugento. Aos profissionais da FAVALE, pela atenção dada mediante minhas necessidades, aos professores e, em especial, minha orientadora.

Aos meus irmãos, que nunca cansaram de dar orgulho ao sacrifício feito por seu Antônio e dona Nazaré, lutando e buscando o sucesso, sem perder a humildade e sem esquecer suas origens.

Aos meus amigos, todos eles, próximos ou distantes, que sempre torceram por mim e sempre me desejaram sucesso. Aos meus colegas de trabalho, por me aturarem todos os dias, tanto nos bons, quanto nos maus.

A todos que direta ou indiretamente me apoiaram e me incentivaram nessa jornada e no meu dia a dia, na pesquisa. Vencemos!

“A verdadeira viagem de descobrimento não consiste em procurar novas paisagens, mas em ter novos olhos”. (Marcel Proust)

RESUMO

O Gerenciamento de Rotinas Diárias busca a eficiência organizacional por meio da execução de tarefas obedecendo a padrões de trabalho pré-estabelecidos e, com isso, evitar mudanças bruscas ou profundas ao ponto de comprometer a qualidade do serviço prestado. O objetivo central do presente estudo é compreender de que forma o gerenciamento de rotinas pode impactar na elevação do nível de qualidade no atendimento de demandas geradas na Prefeitura Municipal de Açailândia. Na apuração dos dados ora apresentados percebe-se que a grande maioria dos entrevistados considera importante o uso de ferramentas tecnológicas no gerenciamento de processos, contudo é fato que é possível fazer esse monitoramento utilizando formas mais rudimentares, como é o caso das planilhas feitas manualmente, mas que, embora demandem mais cuidado, produzem efeito semelhante aos processos realizados de forma digital. A gestão no serviço público tem tomado contornos mais claros no que diz respeito a satisfação do cidadão, uma vez que, as ações de conscientização promovidas pelos órgãos de controle têm tornado os contribuintes mais atentos quanto ao uso dos recursos públicos. A eficiência é listada como um dos princípios orientadores da Administração Pública sendo o mais moderno princípio das funções administrativas, ele impõe às funções administrativas eficiência, determinando que a Administração e seus agentes possam preparar, aperfeiçoar, atender ao bem comum, produzir resultados que atendam às necessidades das pessoas e forneçam serviços à sociedade de forma adequada, além de implementá-los de forma econômica e oportuna, capacitada e desburocratizada dentro dos padrões legais e éticos necessários para melhor aproveitamento de recursos públicos. Foi realizado um levantamento de dados por meio entrevistas e análise de documentos. Com base nos dados levantados percebeu-se que a implantação do GDR é de grande importância para a efetivação do princípio da eficiência no serviço público municipal de Açailândia.

Palavras-chave: Administração. Eficiência. Gerenciamento. Pública. Rotinas.

ABSTRACT

The Management of Daily Routines seeks organizational efficiency through the execution of tasks according to pre-established work standards and, with this, avoid sudden or profound changes to the point of compromising the quality of the service provided. The main objective of the present study is to understand how the management of routines can impact on raising the level of quality in meeting the demands generated in the Municipality of Açailândia. In the calculation of the data presented here, it is clear that the vast majority of respondents consider the use of technological tools in process management important, however it is a fact that it is possible to carry out this monitoring using more rudimentary ways, as is the case with spreadsheets made manually, but which, although requiring more care, produce a similar effect to processes carried out digitally. Management in the public service has taken on clearer contours with regard to citizen satisfaction, since the awareness actions promoted by the control bodies have made taxpayers more attentive to the use of public resources. Efficiency is listed as one of the guiding principles of Public Administration, being the most modern principle of administrative functions, it imposes efficiency on administrative functions, determining that the Administration and its agents can prepare, improve, serve the common good, produce results that meet the people's needs and provide services to society in an adequate way, in addition to implementing them in an economical and timely, qualified and unbureaucratic way within the legal and ethical standards necessary for better use of public resources. A data collection was carried out through interviews and document analysis. Based on the data collected, it was noticed that the implementation of the GDR is of great importance for the effectiveness of the principle of efficiency in the municipal public service of Açailândia.

Keywords: Administration. Efficiency. Management. Public. Routines.

LISTA DE GRÁFICOS

| | | |
|--------------------|--|----|
| Gráfico 1: | Qual sua situação funcional?..... | 27 |
| Gráfico 2: | Qual sua faixa etária?..... | 27 |
| Gráfico 3: | Qual seu nível de escolaridade:..... | 28 |
| Gráfico 4: | Como você considera o uso de ferramentas tecnológicas para gerenciamento de processos?..... | 28 |
| Gráfico 5: | No seu departamento/Secretaria existe um sistema que permita acompanhar os processos que tramitam no órgão?..... | 29 |
| Gráfico 6: | Caso exista, marque a opção que mais se encaixa no funcionamento do mesmo: | 29 |
| Gráfico 7: | É possível gerenciar esses processos de forma manual?..... | 30 |
| Gráfico 8: | Você sabe o que é um fluxograma? | 30 |
| Gráfico 9: | Se sim, você já trabalhou com esse tipo de organização?..... | 31 |
| Gráfico 10: | Você saberia dizer o que é sequenciamento de processos?..... | 31 |
| Gráfico 11: | Se sim, é possível identificar esse processo no seu local de trabalho?..... | 32 |
| Gráfico 12: | Seu departamento/Secretaria possui rotinas definidas de trabalho?..... | 32 |
| Gráfico 13: | Essas rotinas possuem regras bem definidas, onde é possível saber a sequência de procedimentos? | 33 |
| Gráfico 14: | Você considera importante gerenciar as rotinas de trabalho diário..... | 33 |

LISTA DE ABREVIACOES

EC – Emenda Constitucional;

GRD – Gestão de Rotinas Diárias;

PDCA – Plan, Do, Check, Action;

TQM – Controle da Qualidade Total;

5S – Cinco Esses: Seiri; Seiton; Seiso; Seiketsu; Shitsuke;

5W2H – What? (o que) When? (quem) Where? (onde) Why? (por que) Who? (quem) How? (como) How Much? (quanto)

SUMÁRIO

| | | |
|------------|--|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO..... | 10 |
| 1.1 | Objetivos..... | 12 |
| 1.1.1 | Objetivo Geral..... | 12 |
| 1.1.2 | Objetivos Específicos..... | 12 |
| 1.2 | Justificativa..... | 12 |
| 2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 14 |
| 2.1 | Os princípios da Administração Pública..... | 14 |
| 2.2 | Qualidade..... | 16 |
| 2.2.1 | Gestão da qualidade em processos produtivos..... | 17 |
| 2.2.2 | Controle da Qualidade Total – TQM..... | 18 |
| 2.3 | GERENCIAMENTO DE ROTINAS DIÁRIAS - GRD..... | 19 |
| 2.3.1 | Processo de implantação..... | 21 |
| 2.3.1.1 | Ferramentas de implantação..... | 21 |
| 3 | METODOLOGIA..... | 25 |
| 3.1 | Caracterização do Campo de Pesquisa..... | 25 |
| 3.2 | Método de Análise..... | 25 |
| 4 | RESULTADOS..... | 26 |
| 5 | CONCLUSÃO..... | 33 |
| | REFERÊNCIAS..... | 35 |
| | APÊNDICES..... | 38 |

1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública constitui-se dos órgãos, agentes e serviços do Estado no intuito de satisfazer as necessidades e anseios da população, ou seja, é a gestão dos recursos e interesses públicos com a finalidade de garantir os princípios garantidos por lei e que devem ser oferecidos a todo e qualquer cidadão. (DANTAS, 2022)

No Brasil, a Administração Pública tem suas regras e normas definidas na Constituição Federal de 1988. Este documento delimita todas as ações do Estado, bem como a quem se destina e a forma como será realizada. Quando falamos de serviço público, ao contrário da iniciativa privada, nem sempre temos um produto/serviço claramente identificado. Contudo, deve-se garantir ao usuário, na forma da Lei, pelo menos em tese, o acesso e a resposta a contento de suas necessidades, desta forma vale o princípio da não exclusão que, nas palavras de Cibele Cristina Baldassa Muniz (2007):

A eficiência, como noção típica da atividade econômica, leva em consideração a relação insumo/produto, que não é possível aferir na prestação do serviço público, isso porque nem sempre há um produto identificável, nem insumo, no sentido econômico. Na administração pública, vale o princípio da não-exclusão (o consumo da parte de um agente econômico não exclui que outros consumam o mesmo bem, simultaneamente). Nos bens privados, cada um consome diversas quantidades do bem, pagando o mesmo preço. Nos bens públicos, cada um usufrui o mesmo bem, atribuindo-lhe valores diferentes (porque há imposição tributária, independentemente das preferências de cada um, como ocorre com os bens privados). (MUNIZ, 2007)

Para além das questões legais, um fator que tem obrigado empresas a promoverem mudanças em seus sistemas de trabalho e produção, independentemente do porte, a globalização tem promovido a revitalização e reestruturação de diversos procedimentos adotados dentro do serviço público, uma vez que não se admite mais algumas formas de trabalho, dado o nível de tecnicidade existente na atualidade. Nos últimos anos, os avanços tecnológicos tem obrigado empresas a promoverem reformas profundas em seus sistemas de produção. Para se tornarem competitivas, as organizações devem entender do contexto no qual estão inseridas para poderem se posicionar de forma proativa diante das demandas sociais que se propuserem a sanar. (GARCIA, 2016)

Na administração pública não foi diferente, prova disso foi a promulgação da Emenda Constitucional nº 19/98, a qual orienta a Reforma do Estado Brasileiro, essa emenda propôs, além

dos outros princípios já existentes, qual sejam o da Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, a inclusão dos princípios da Publicidade e o da Eficiência. Para fins de compreensão do tema, o destaque será para este último princípio. (MUNIZ 2007)

A gestão no serviço público tem tomado contornos mais claros no que diz respeito a satisfação do cidadão, uma vez que, as ações de conscientização promovidas pelos órgãos de controle têm tornado os contribuintes mais atentos quanto ao uso dos recursos públicos. O gerenciamento de rotinas dentro desse cenário, mostra-se de grande importância do ponto de vista logístico, pois através dele é possível controlar e ter um panorama das ações que ainda serão realizadas, as que já foram e o nível de prioridade que deve ser dado aos processos em andamento. Sobre o tema, Arantes (2018) é perspicaz ao afirmar que:

Não obstante, o Estado Democrático de Direito e o amadurecimento da democracia, juntamente com o acesso ao fluxo de informações, trouxeram aos usuários dos serviços públicos o conceito de cidadania e maior exigência e cobrança na gerência das ações e políticas governamentais, que devem alcançar a sua finalidade (o bem comum) com eficiência, transparência e os demais princípios da Administração. (ARANTES, 2018)

Ainda sobre o gerenciamento de rotinas, este pode ser associado ao princípio da transparência no serviço público, pois a partir deste é possível acompanhar de forma efetiva a tramitação de processos dentro de um determinado setor, bem como ter respostas claras sobre sua conclusão. Ao observar os setores de protocolo da Prefeitura de Açailândia, foi possível observar a falta de determinação clara dos procedimentos a serem adotados para cada tipo de processo, ausência de mapeamento dos processos, controle manual de entrada, ausência de padronização de tarefas, de rotinas de treinamento e diagnóstico de falhas e, por fim, a inexistência de índices de monitoramento. A partir dessas afirmações convém questionar como o gerenciamento de rotinas diárias, uma importante ferramenta para a gestão da qualidade de um empreendimento, pode elevar o nível de qualidade no atendimento de demandas geradas na Prefeitura Municipal de Açailândia utilizando essa ferramenta?

No primeiro capítulo foi desenvolvida a contextualização do tema, o problema a ser estudado, os objetivos da pesquisa, bem como a justificativa e a estruturação do texto. No segundo capítulo, encontra-se toda a revisão bibliográfica. No terceiro capítulo será demonstrada a metodologia utilizada e os meios da pesquisa. Já no quarto, serão apresentados os da análise dos resultados e discussão. E, finalmente no quinto capítulo, as conclusões obtidas após análise da pesquisa.

1.1 JUSTIFICATIVA

O mundo vem se modernizando de forma rápida e conjunta, tornando as rotinas cada vez mais integradas e exigindo respostas cada vez mais precisas e eficientes. É notório que ainda existem organizações ainda tem dificuldades em acompanhar a evolução de técnicas de gestão, seja pelo medo de mudar, ou mesmo pela falta de recursos suficientes para a promoção dessa modernização.

O setor de protocolo de qualquer instituição, seja ela pública ou privada é a porta de entrada da maioria das demandas que serão transformadas em tarefas que demandam rotinas de trabalho e, conseqüentemente, em processos. Estudar de que forma essas rotinas podem ser aprimoradas, substituídas ou mesmo melhoradas, bem como o impacto que elas trazem ao serviço público municipal de Açailândia é de grande valia, uma vez que a Prefeitura se configura como a maior empregadora do município e demanda de diversos processos que, por sua vez, demandam rotinas, que muitas vezes se mostram aquém do esperado pelo contribuinte.

Gerenciar é, em sua essência, atingir metas, quando não são estabelecidos parâmetros para a realização do trabalho, este pode apresentar diversas anomalias e, devido a isso, os colaboradores perdem um tempo precioso com retrabalho, o que gera prejuízos ao serviço, desde a ordem técnica (perda do tempo) até a financeira (perca de prazos). A implantação de sistemas de rotinas bem definidos aliada a capacitação técnica dos operadores, bem como uma linguagem que seja de fácil acesso aos usuários, em atendimento a legislação pertinente sobre o tema melhorariam significativamente os procedimentos no setor de Protocolo Central da Prefeitura Municipal de Açailândia.

A Prefeitura Municipal de Açailândia, constitui-se do que se pode considerar como a maior empregadora do município, tendo mais de 2 mil colaboradores, independentemente do tipo de vínculo. Tal volume, gera uma série de processos e procedimentos que necessitam ser seguidos e gerenciados para que se possa ter um bom andamento dos trabalhos realizados. O objeto de pesquisa do presente trabalho foi, justamente, a tramitação desses processos e como os servidores veem essas rotinas, que devem ser gerenciadas de forma constante e continua.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Apresentar conceitos e verificar a importância do gerenciamento de rotinas diárias das demandas geradas na Prefeitura Municipal de Açailândia e seus impactos no cumprimento do princípio da eficiência previsto na Constituição Federal.

1.2.2 *Objetivos Específicos*

- Conceituar o princípio da eficiência contextualizando-o com o serviço público municipal;
- Verificar, a partir da legislação vigente, se há algum documento que dê as diretrizes acerca das rotinas administrativas de processos no serviço público municipal com vistas ao atendimento deste princípio;
- Analisar quais os métodos que estão sendo utilizado de acordo com os principais teóricos acerca do tema;

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 OS PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

De forma resumida, Administração Pública, pode ser considerada como toda função que um indivíduo em favor de uma sociedade, com vistas ao bem comum, tais ações estão fundamentadas em normas bem definidas e tem como fim a garantia do bem estar coletivo. (MEIRELES, 2016)

Para melhor compreendermos esse princípio convém, inicialmente, conceituar os termos “princípio” e “eficiência”. Ao abordarmos o termo princípio, Reale (1986), o conceitua como sendo “verdades ou juízos fundamentais, que servem de alicerce ou de garantia de certeza a um conjunto de juízos, ordenados em um sistema de conceitos relativos à dada porção da realidade”. Enquanto isso, Barroso (1999) ao é categórico ao conceituar princípios:

[...] são o conjunto de normas que espelham a ideologia da Constituição, seus postulados básicos e seus fins. Dito de forma sumária, os princípios constitucionais são as normas eleitas pelo constituinte como fundamentos ou qualificações essenciais da ordem jurídica que institui (BARROSO, 1999)

Ferraz Júnior (2000), afirma que o princípio da eficiência possui como principal característica da atividade administrativa os seus resultados, e não apenas a sua a sua semântica interna, que seria a legalidade estrita, a moralidade e a impessoalidade. Já Medauar (2006) é incisiva ao afirmar que o termo está liga-se à ideia de ação para produzir resultados, de maneira rápida e precisa, no intuito de satisfazer a população. Souto (2002) concorda com os demais autores, a medida que considera que esse princípio está para análise do resultado da atividade administrativa.

A eficiência é listada como um dos princípios orientadores da Administração Pública sendo o mais moderno princípio das funções administrativas, ele impõe às funções administrativas eficiência, determinando que a Administração e seus agentes possam preparar, aperfeiçoar, atender ao bem comum, produzir resultados que atendam às necessidades das pessoas e forneçam serviços à sociedade de forma adequada, além de implementá-los de forma econômica e oportuna, capacitada e desburocratizada dentro dos padrões legais e éticos necessários para melhor aproveitamento de recursos públicos. (CASTRO, CASTRO, CASTRO, 2017)

Muniz (2007), é incisivo ao afirmar que “O princípio da eficiência administrativa consiste, na organização racional dos meios e dos recursos humanos, materiais e institucionais para prestação dos serviços públicos de qualidade a todos os consumidores”. A autora é categórica ao afirmar que devido ao processo de globalização, “as estruturas administrativas, de fato, tiveram de relativizar muitos dos instrumentos que marcavam sua ação.”

Ainda segundo a autora, toda a Administração Pública teve que passar por esse processo, uma vez que “Com o redimensionamento do Estado, suas estruturas administrativas, políticas e jurídicas passam a exercer novos papéis e novas funções”. Desta forma, o princípio da eficiência pode ser entendido como a melhor forma de utilização dos recursos e meio disponíveis para a realização de ações que promovam a satisfação coletiva, sempre observando a igualdade dos usuários. (MUNIZ, 2007)

As reclamações são tónicas constante, quando se fala na prestação do serviço público que, embora seja dito “gratuito”, este é pago através dos impostos recolhidos periodicamente pelo Estado, porém é comum o fato de usuários que deixam de ter suas demandas atendidas por conta da burocracia exagerada, ou mesmo pela falta de padrão na resolubilidade de tais demandas, o que gera desperdício de tempo e capital, com retrabalho e demora excessiva na resolução de demandas simples. A esse respeito, Morais (2009) é assertiva ao inferir que:

Na análise de interpretações ao princípio da eficiência surge a idéia de economicidade, esta postura pode ser adotada se considerar como eficiência tão somente a ausência de desperdício de recursos. Tal interpretação deve ser ampliada, tendo em vista que o princípio da eficiência se concretiza quando a ação administrativa atinge materialmente os seus fins lícitos e propiciando ao cidadão satisfação na resolução dos problemas. (MORAIS, 2009)

Não basta usar com economia e dedicação os recursos públicos, deve-se criar também a eficácia, ou seja, gerar um compromisso político e institucional para um planejamento eficaz, atingir os resultados sociais que a sociedade anseia e fornecer serviços de interesse social alinhados às suas necessidades de expansão, bem como qualidade e custo. (MORAIS, 2009)

Os cidadãos precisam assumir o controle sobre as ações administrativas, no que diz respeito a eficiência de seus governantes e se convencer da necessidade de uma prestação de serviços públicos de forma suficiente, a exemplo da iniciativa privada, na qual os prestadores de serviços marcham no ritmo da competitividade do mercado. A mentalidade dos administradores públicos, bem como dos usuários públicos deve buscar o crescimento e a evolução da administração pública

de tal forma, ao ponto ela se desburocratize e passe a ser realizada com base na administração gerencial, impulsionada pela interação entre a sociedade e o Estado. (MORAIS, 2009)

2.2 Qualidade

Diversos são os conceitos criados por diferentes autores para definir o termo qualidade, o que se configura num exercício desafiador. Para Ishida e Oliveira (2019) não é um conceito definitivo, mas várias definições e conceitos a serem estabelecidos. Segundo as autoras qualidade “É algo que altera conforme as necessidades dos clientes, mas alguns elementos estão presentes no conceito, como: ausência de defeitos, capacidade de fabricação, requisitos mínimos de funcionamento, diversidade de opções, dentre outros”.

Gurgel (2016) afirma que “a grande maioria das descrições expostas na literatura pode se encaixar em cinco tipos de abordagem”. De acordo com o autor, em resumo, os conceitos podem ser enquadrados nos seguintes aspectos:

transcendental, onde a qualidade não pode ser definida precisamente, pois consiste em uma característica inata e intangível ao produto a ser percebida apenas com a experiência do cliente; focada no produto, na qual a qualidade é uma variável precisa e mensurável, e variações na mesma são ocasionadas por eventuais diferenças ou falhas de quantidade, processamento ou composição do produto; focada na fabricação, que define qualidade como o melhor atendimento às especificações e menor desvios de design; a centrada no valor, onde um produto de qualidade é aquele que fornece a melhor performance pelo menor preço final; e a abordagem focada no usuário, que trata a qualidade como a melhor habilidade de suprir as expectativas e necessidades dos clientes ou consumidores, colocando dados de mercado no centro do planejamento. (GURGEL, 2016)

Parafraseando Gurgel (2016), Oliveira (2020) assegura que, “Na era da qualidade total, na qual se enquadra o período em que estamos vivendo, a ênfase passa a ser o cliente, tornando-se o centro das atenções das organizações que dirigem seus esforços para satisfazer às suas necessidades e expectativas”.

Numa outra linha de pensamento, temos Juran, acredita que as características do produto ou serviço determinam a qualidade e adequação de acordo com o cliente. A ausência de falhas, defendida por Juran, também é uma forte definição de qualidade, voltada para a conformidade, satisfação do cliente e redução de custos. Desta forma, ele percebe que a qualidade deve estar ligada a: planejamento, melhoria e controle. A alta qualidade permite que as empresas melhorem a

satisfação do produto, aumentem as vendas e tornem a empresa mais competitiva. Então, com a diminuição Erros, desperdícios, falhas, clientes insatisfeitos, o principal papel é reduzir custos. (MIRANDA, ALMEIDA, 2007)

Para que um produto ou um serviço seja considerado de qualidade, ele precisa atender perfeitamente, de forma confiável, acessível e segura, bem como no tempo certo a todas às expectativas de seus clientes, tal definição deve ser adota em todo o processo de trabalho. (GURGEL, 2016)

2.2.1 Gestão da Qualidade em Processos Produtivos

A gestão de qualidade em processos produtivos é a maneira pela qual as empresas impulsionam suas vendas; buscam satisfazer seus clientes e funcionários; gerir os órgãos que compõem as empresas, além de alcançar uma independência entre as etapas de produção (GUILBERT, 2009).

Para Deming (1990), as gestões de processos produtivos, muito embora demandem de procedimentos comuns para a maioria dos produtos, podem ser diferentes de modo a contemplar as dissidentes organizações, assim, desvelando a necessidade de buscar meios de gestão que se adeque a um determinado produto ou serviço.

Doutro ponto de vista, a gestão em processos produtivos, quando realizada a partir de princípios de qualidade, pode ser igualmente pensada como a forma de melhorar ou impulsionar a eficiência de uma organização no concerne à construção de seus produtos ou serviços. Toda e qualquer empresa que deseje prosperar e crescer precisa investir em gestões eficientes e no controle da qualidade dessas gestões, fato que tende a fazer com que melhore seu desempenho e amplie sua competitividade no mercado. Desse modo, quando pensada a partir disso a gestão em processos produtivos atua no aprimoramento da capacidade de gerir todas as etapas do processo produtivo e, assim, reduzindo as chances de retrabalho, desperdícios e conflitos jurídicos. (SECAF, 2016)

Para Guilbert (2009) o significado da expressão qualidade, sobretudo no âmbito empresarial, é passivo de significações e interpretações diversas e, devido a isso, é necessário que o gestor, na qualidade do sujeito que irá exercer mentorias sob os processos de produção, saiba compreendê-lo corretamente, pois, uma compreensão equivocada pode gerar erros e repreensões severas à empresa.

Caron (2003), ao discutir a gestão de qualidade nos processos produtivos com enfoque na gestão de falha - que é uma observância de importante valor para que se conquiste a qualidade nas gestões -, assevera que a gestão de falhas nos procedimentos e processos dentro de uma empresa está intimamente associada à produtividade, uma vez que permite a utilização adequadas dos recursos, almejando uma maior qualidade dos processos. Desta forma, a produtividade pode ser definida como a utilização consciente e eficiente dos fatores de produção, com o objetivo fundamental alcançar o máximo de quantidade e maior ausência de defeitos possíveis, num menor espaço de tempo e com o mínimo de custos. (CARON, 2003).

Diante disso, vê-se que a gestão de qualidade em processos produtivos em empresas, seja qual for o segmento em que ela atua, é construída a partir de observâncias bilaterais, em que são observados pontos positivos dos processos, a fim de melhorá-los ainda mais e os negativos, intentando compreender os motivos das falhas e atuar preventivamente, para que não aconteçam novamente, fato esse que implica diretamente na produtividade.

Sobre esta perspectiva, Crosby (1992) aponta que a implantação da gestão de qualidade em processos produtivos é um percurso infundável, considerando que uma vez aplicada é necessária a constante manutenção da prática, para que o processo não seja perdido.

2.2.2 Controle da Qualidade Total – TQM

Criada entre as décadas de 1950 e 1960, Controle Total da Qualidade, que tem suas raízes fixadas em nos ensinamentos de Deming e Juran, constitui-se de um sistema orientado ao processo, construído sob a afirmação de que a qualidade é plenamente executada quando atende aos requisitos solicitados pelo cliente e que esta não é responsabilidade apenas do “fiscal”, mas de todos os que fazem parte da organização, devendo perpassar a empresa desde a entrada (*input*) até fim do processo produtivo (*output*). (GURGEL, 2016). No entanto, embora exigida com muita veemência em todo ou qualquer execução empresarial, a noção de qualidade em processos só foi devidamente explorada pelos estudos científicos cujo tinham por objetivo problematizar o que hoje é popularmente conhecido por TQM – Total Quality Management (termo em inglês para Controle da Qualidade Total) em 1975 (SLAK. CHAMBERS. JOHNSTON., 2002).

A importância da qualidade em processos produtivos se dá a partir da máxima de que para que se alcance a excelência dos produtos produzidos por uma determinada empresa são necessários investimentos na gestão das etapas de criação do mesmo até sua composição final e distribuição no mercado, por esse motivo, tal ferramenta pode ser vista como um processo que se destina a investir continuamente em meios para a melhoria, ou seja, o aumento da ajustamento de produtos e serviços ao fim que se destinam. (PALADINI, 2012).

No setor de serviços, que é basicamente onde se encontra a Prefeitura de Açailândia, a aplicação da TQM, deve ser feita um pouco diferente da praticada no setor produtivo, pois nas palavras de Santos (2019) “deverá ser realizada principalmente na interação com o usuário”, devido ao fato de que a qualidade surge justamente desse processo. (PALADINI, 2012). Sobre essa interação, o autor afirma que:

A partir da premissa que interação direta faz com que o ramo de prestação de serviços tente se aproximar cada vez mais das necessidades dos seus clientes, ao avaliar a qualidade percebida pelos usuários, as organizações conseguem mensurar os resultados obtidos e promover ações corretivas, pois um serviço de qualidade significa atingir as necessidades e as expectativas de seu cliente de maneira eficaz. (PALADINI, 2012).

Essas ferramentas, também são de grande importância na busca e identificação de gargalos que impedem que um serviço de qualidade seja ofertado aos clientes, já que são mecanismos capazes de medir e apresentar resultados dos níveis de qualidade apresentados, bem como das oportunidades de melhoria, fornecendo a informações e meios necessários para que o gestor possa embasar a tomada de decisões. (BEZERRA; FERREIRA; GOMES, 2017)

Depois de conhecer bem o processo e identificar os gargalos, é necessário elaborar as ações para corrigir tais inconsistências. Tais ações devem ser bem planejadas para que a correção desses gargalos ocorra de forma a diminuir sua frequência, ou mesmo eliminá-los. (ALVIM, *et al.*, 2015)

2.3 Gerenciamento de Rotinas Diárias - GRD

A gestão de rotinas que propiciem uma gestão tem dado às organizações cada vez mais um diferencial competitivo. Tal perfil se concretiza a partir do momento em que as metodologias são devidamente aplicadas e, por consequência, impactam fortemente nos resultados, no

relacionamento com o usuário, além dos processos do dia-a-dia de cada setor (ALMEIDA, et al, 2017). De acordo com os autores, “a base do trabalho de uma empresa é o GRD (Gerenciamento da Rotina Diária), sendo uma atividade que busca a confiabilidade e a competitividade dos resultados, sendo centrado na padronização e no controle de processos.”

De acordo com Corrêa e Corrêa (2011), o GRD pode ser conceituado como sendo a ação que coordena, controla e executa o conjunto de atividades a nível operacional, por meio de práticas de gestão e resolução de falhas, garantindo a execução dos processos de acordo com as diretrizes da organização.

O GRD busca a eficiência organizacional por meio da execução de tarefas obedecendo a padrões de trabalho pré-estabelecidos e, com isso, evitar mudanças bruscas ou profundas ao ponto de comprometer a qualidade do serviço prestado. (CAMPOS, 2013). Conforme o autor, a execução desta ferramenta deve ser feita em conjunto várias outras ferramentas, simultaneamente. O mesmo o autor ainda afirma que, atingir metas é a forma que toda organização possui de cumprir suas tarefas da forma mais eficiente possível, mas só é possível alcançar resultados satisfatórios se cada membro da equipe fizer seu trabalho e ter em mente que precisa ser o melhor naquilo que faz.

Gennari (2021) é assertivo ao afirmar que: “Diversos são os programas de melhoria adotados por empresas que buscam um comprometimento e qualidade de processos e produtos.” Para ele:

para a implementação da gestão da rotina são necessárias algumas observações a serem avaliadas como a descrição do negócio e sua missão; a definição dos produtos críticos; o mapeamento dos processos, priorizando o processo “gargalo”; a padronização das tarefas prioritárias; a definição dos itens de controle (indicadores de performance); a definição das metas para cada item de controle; a padronização de cada processo e, por fim, a utilização do gerenciamento por meio do ciclo PDCA. (GENNARI, 2021)

Campos (2010) destaca que para a implementação dessa rotina, são necessárias algumas observações a serem avaliadas no empreendimento como por exemplo, o ramo de atividade, a missão, a definição de pontos críticos, o mapeamento dos processos, onde seja possível observar o gargalo, o estabelecimento de padrões a serem adotados nas tarefas prioritárias, definição dos índices de controle, padronização dos procedimentos em cada processo e, por fim, o gerenciamento desses processos utilizando a ferramenta PDCA.

2.3.1 Processo de Implantação

Implantar o GRD, apesar de não ser tão complicado, apresenta-se como uma tarefa ousada, uma vez que faz com que todo o conjunto se mobilize de forma intersetorial com um único intuito, satisfazer o usuário. o monitoramento das exigências dos clientes é de suma importância para que se tenha uma análise e melhoria contínua da qualidade dos bens e serviços em uma organização. Com base nisso é possível compreender a importância da utilização de ferramentas para a melhoria de um bem ou serviço, tendo como princípio a busca pela busca da qualidade interna e o atendimento total das expectativas de cada clientes. (RODRIGUES, 2010)

2.3.1.1 Ferramentas de implantação

Gennari (2021) aponta diversos métodos que podem ser utilizados na implantação do GRD em uma organização, dentre eles: PDCA; Diagrama de Ishikawa; 5W2H; Seis Sigma e 5S.

De acordo com RICCI; MAGRINI; PANDOLFI (2021), a ferramenta PDCA, termo em inglês para “planejar, fazer, checar e agir” ficou conhecido no Japão após ter sido levado por Deming Shewhart, que percebeu que poderia utilizar essa ferramenta utilizada em processos repetitivos.

A ferramenta PDCA tem se mostrado poderosa na gestão da qualidade. A esse respeito, Xenos (2014) aponta as quatro fases dessa ferramenta que devem ser alcançadas:

- Plan (Planejamento): estabelece claramente as metas e os métodos para alcançá-las;
- Do (Execução): educa e treina as pessoas envolvidas; colocar o plano em prática;
- Check (Verificação): observa a situação e verifica o progresso dos resultados;
- Action (Ação): se os resultados não estão progredindo, deve-se atuar tendo em vista resultados obtidos. (XENOS, 2014)

Uma vez alcançados todos os quatro pontos, inicia-se novamente o ciclo revendo as ações que não foram realizadas ou que apresentaram falhas ou “gargalos”. De acordo com Santos; Marotta & Lopes (2022), o Ciclo PDCA envolve diversas possibilidades, podendo ser utilizado para o estabelecimento de metas, bem como para coordenação de esforços de melhoria contínua. É um processo infinito e contínuo.

Outro instrumento que pode ser associado ao PDCA é o famoso Diagrama de Causa e Efeito, ou simplesmente Ishikawa. Ballestero (2001) afirma que esse diagrama foi desenvolvido no intuito de explorar e demonstrar todas as causas de possíveis problemas e, a partir daí relacionar a causa e o efeito prático de cada um deles dentro da organização.

Quando se fala em 5W2H, de acordo com Neto; Rosa; Silva (2021) a ferramenta foi criada para auxiliar o PDCA na parte de planejamento em empresas automobilísticas no Japão. Segundo elas, essa técnica se trata de um plano de ação a ser utilizado em atividades preestabelecidas, atividades estas que tem a necessidade de serem desenvolvidas com o máximo de clareza possível, serve ainda, como um mapeamento dessas atividades. Seu objetivo principal responder a sete questões e organizá-las.”

Berh, *et al.* (2008) define a ferramenta como sendo uma forma de organizarmos o pensamento de forma estruturada, para depois materializá-lo na implantação de soluções dentro da organização. Neto; Rosa; Silva (2021), por sua vez, detalham o conceito da sigla da seguinte forma:

A denominação deve-se ao uso de sete palavras em inglês: What (O que, qual), Where (onde), Who (quem), Why (porque, para que), When (quando), How (como) e How Much (quanto, custo). Este artifício é amplamente utilizado devido à sua compreensão e facilidade de utilização. 5W2H é usado para compreender um problema ou oportunidade de melhoria sob diferentes perspectivas. (BERH, *et al.*, 2008)

Logo em seguida temos a ferramenta 5S, que tem por objetivo a redução dos desperdícios, bem como a mitigação de acidentes no trabalho, aprimorando funcionários e melhorando suas técnicas, bem como sua moral e sua criatividade, criando instrumentos para a gestão da qualidade. A sigla é formada por 5 nomes, que são conceitos fundamentais para a qualidade: Seiri; Seiton; Seiso; Seiketsu; Shitsuke. Esse programa busca a manutenção de um ambiente laboral agradável, onde se consiga reduzir custos, acidentes, apurar a qualidade de produtos e serviço, bem como as relações humanas. (NETO; ROSA; SILVA, 2021). A mesma autora, conceitua cada um dos fundamentos:

Seiri é o senso da utilização, que é o primeiro passo, onde se separa o útil do inútil, elimina aquilo que não se utiliza mais, facilitando assim o acesso e proporcionando mais espaço; **Seiton** é o senso de ordenação/organização, que organiza e arruma o que sobrou depois do seiri, ou seja, tudo em seu devido lugar, e colocando em ordem aquilo que é mais usado e o menos usado, realocando o mais usado em lugares de mais fácil acesso;

Seiso é o senso da limpeza, nesta etapa depois que já foi descartado o que não se usa mais e já foi colocado tudo em ordem, é a hora de limpar toda a área de trabalho, e manter a limpeza, eliminar tudo que causa a sujeira;

Seiketsu é o senso de saúde/higiene, nesta etapa devemos zelar pela higiene e saúde, de nada adianta manter o local de trabalho limpo se não cuidar da higiene.

Shitsuke que é o senso da autodisciplina, é um compromisso pessoal em cumprir todos os outros sentidos, e ainda exercer os padrões éticos e morais, se resume praticamente ter e executar a disciplina. (NETO; ROSA; SILVA, 2021)

Por fim, temos a ferramenta Seis Sigma, uma ferramenta que, de acordo com Gennari (2021), “é utilizada como estratégia gerencial utilizando de análises quantitativas para aumentar a lucratividade e o desempenho das empresas, por meio da melhoria da qualidade de produtos e processos, objetivando a satisfação dos clientes e dos consumidores”.

3 METODOLOGIA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA

Para a elaboração do presente estudo buscou-se, primeiramente, identificar os pontos de entrada de processos no âmbito da Prefeitura, a partir daí verificou-se de que forma era feita a recepção e posterior tratamento das informações contidas nesses processos, uma vez que a natureza dos mesmos muda a cada departamento. Mapeados os locais de entrada e a forma como são distribuídos, foi possível identificar os possíveis sujeitos responsáveis pela movimentação desses procedimentos e a forma como é feita em cada setor.

Durante o processo de verificação foi possível notar grande resistência por parte dos servidores em participar da pesquisa, fato este que fez com que, de todos os departamentos dentro das diversas Secretarias, somente 92 se manifestassem acerca do questionário e contribuíssem para a concretização da pesquisa.

3.2 DO MÉTODO DE ANÁLISE

Para a análise dos dados, foi aplicado um questionário com 14 questões, para uma amostra de 92 servidores lotados nos mais diversos setores e que trabalham com movimentação de processos e procedimentos. Esse número foi obtido após a verificação de que, em alguns setores, não existe a figura do protocolo, mas tão somente o livro de protocolo e, quem estiver disponível, recebe ou despacha os processos.

O questionário foi elaborado via Google Formulários, conforme Apêndice A e, posteriormente, encaminhado pra cada participante via aplicativo de mensagem *WhatsApp*. Cada participante pôde responder uma única vez cada resposta e só poderia enviar o depois de responder a todos os questionamentos. Todos os convidados responderam o questionário.

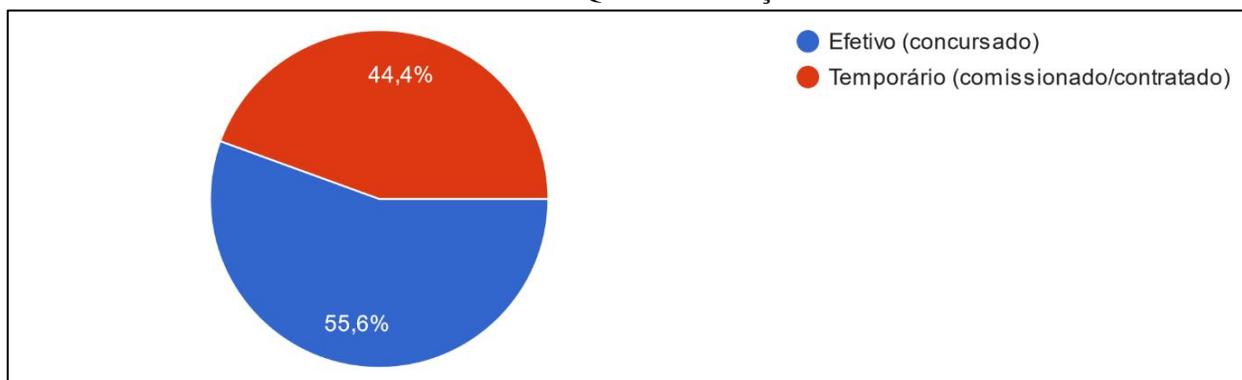
De posse das respostas, elaborou-se então, um gráfico com os índices de cada questão, conforme veremos a seguir. Após a elaboração dos gráficos foi possível proceder a análise das informações juntadas e a interpretação das mesmas com o intuito de responder o problema ora proposto, bem como os objetivos estabelecidos na pesquisa.

4 RESULTADOS

Para possibilitar a compreensão e resposta ao problema ora propostos, aplicado um questionário *online* para 92 pessoas, todos servidores públicos. O formulário da pesquisa, com 14 questões, buscou abordar temas como o tipo de vínculos desses colaboradores, faixa etária, nível de escolaridade, bem como outras questões ligadas ao tipo de tarefas realizadas em seu dia a dia e como essas tarefas são gerenciadas. Com base nesse questionário foram elaborados gráficos para facilitar a compreensão e demonstrar visualmente os resultados obtidos.

A primeira pergunta buscou identificar o tipo de vínculos dos entrevistados com o serviço público, no qual foi observado-se que a maioria é efetivo no cargo, conforme demonstra o gráfico 1.

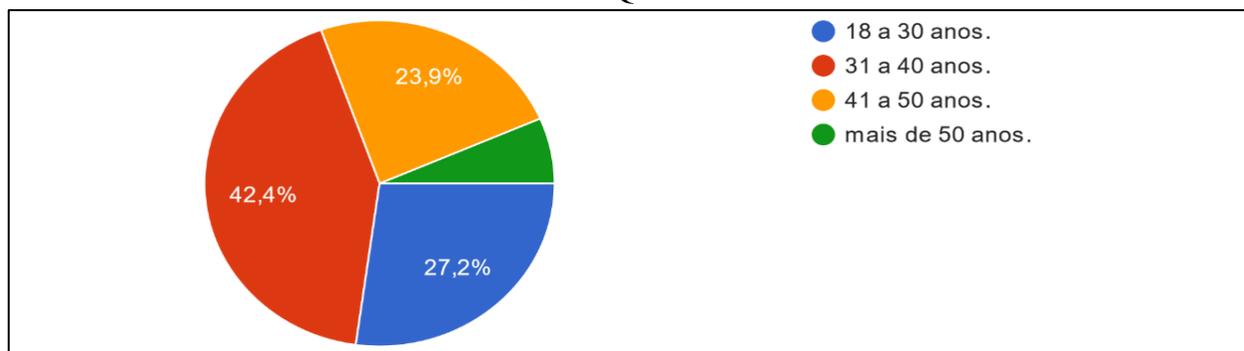
Gráfico 1: Qual sua situação funcional?



Fonte: O autor. (2022)

O segundo questionamento foi acerca da faixa etária dos participantes da entrevista, onde é possível perceber que a grande maioria está na faixa compreendida entre 31 e 40 anos, idade altamente produtiva.

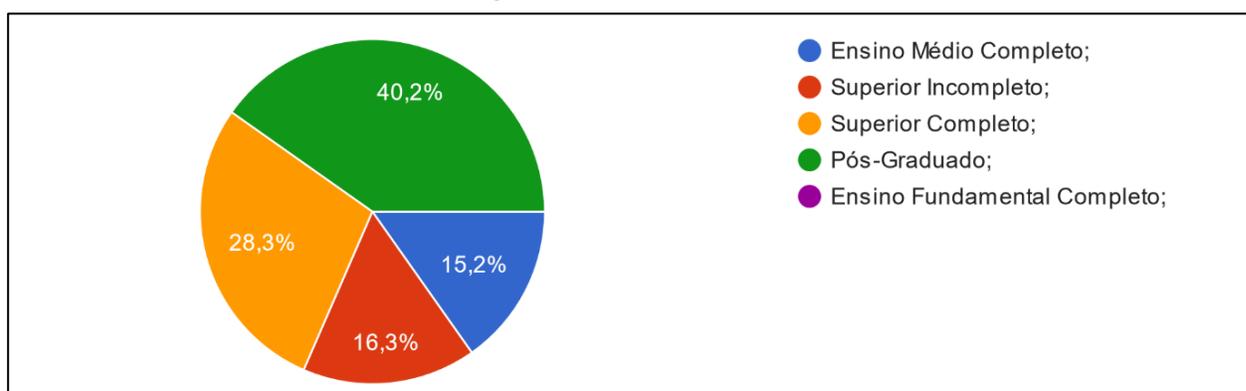
Gráfico 2: Qual sua faixa etária?



Fonte: O autor. (2022)

Mais adiante, foi questionado acerca do nível de escolaridade dos respondentes. De acordo com o gráfico 3, o maior número respondeu que possui pelo menos uma pós-graduação.

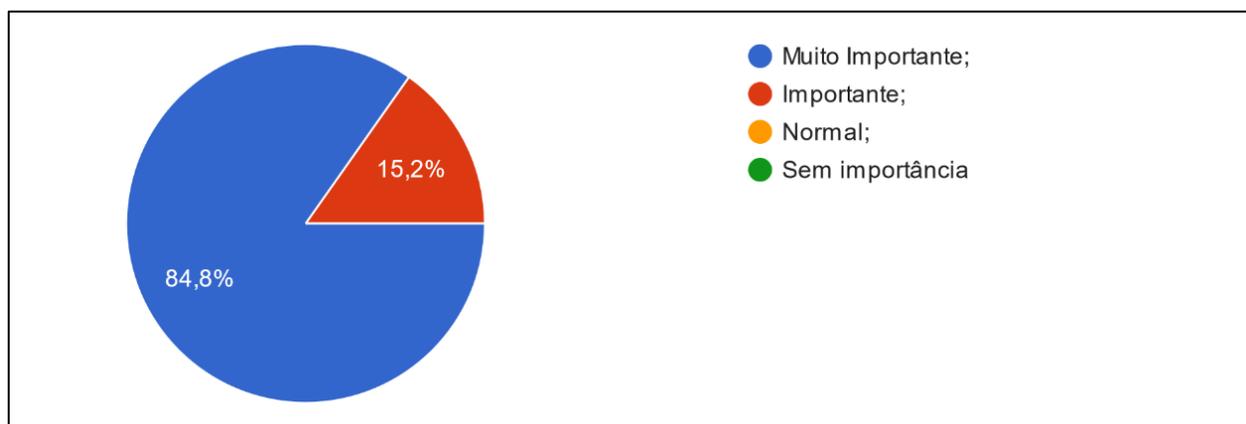
Gráfico 3: Qual seu nível de escolaridade:



Fonte: O autor. (2022)

Na quarta pergunta, fora questionado acerca do nível de importância dado ao uso de ferramentas tecnológicas no gerenciamento de processos. Neste quesito, 84,8% dos entrevistados responderam que consideram muito importante, conforme demonstra o gráfico 4.

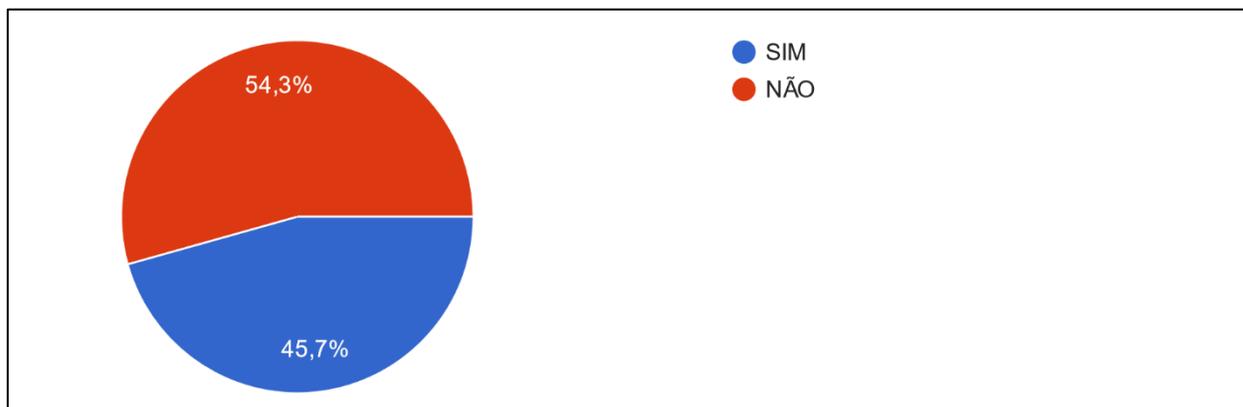
Gráfico 4: Como você considera o uso de ferramentas tecnológicas para gerenciamento de processos?



Fonte: O autor. (2022)

Na quinta pergunta, os entrevistados foram interpelados acerca da existência, ou não, de um sistema onde se possa acompanhar os processos que tramitam naquele órgão. De acordo com o gráfico 5, em 54,3% dos setores não é possível observar a presença desse tipo de sistema.

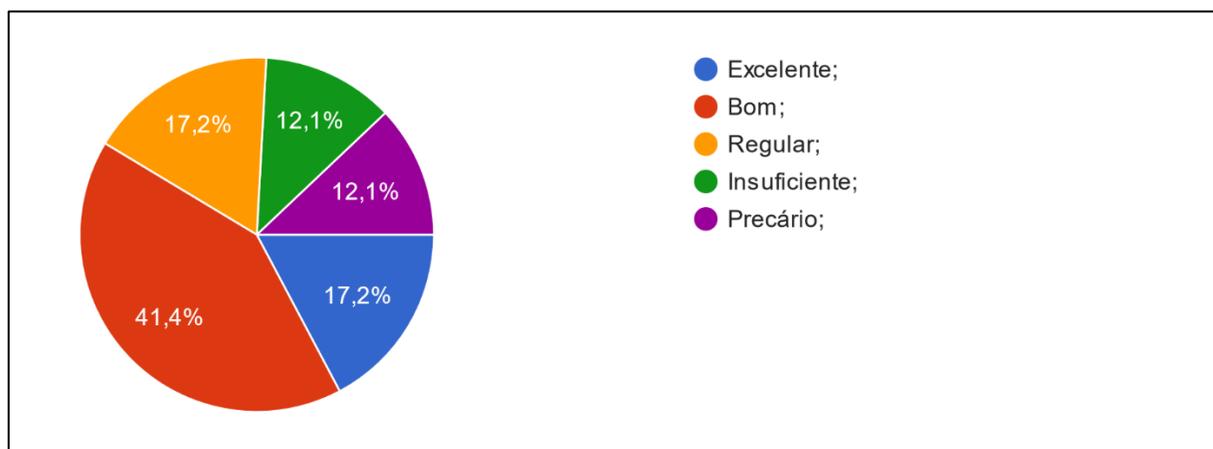
Gráfico 5: No seu departamento/Secretaria existe um sistema que permita acompanhar os processos que tramitam no órgão?



Fonte: O autor. (2022)

Considerando os 45,7% de entrevistados que responderam que sim, existe um sistema onde é possível acompanhar os processos dentro do setor, conforme gráfico anterior, questionou-se sobre o funcionamento desse sistema, numa escala de conceitos de que vai de precário a excelentes. Em suas respostas, de acordo com o gráfico 6, 41,4% consideraram BOM o modo como os processos são gerenciados em seus departamento; os conceitos EXCELENTE e REGULAR receberam 17,2% das respostas, cada; já os conceitos INSUFICIENTE e PRECÁRIO, receberam 12,1% das respostas, cada.

Gráfico 6: Caso exista, marque a opção que mais se encaixa no funcionamento do mesmo:

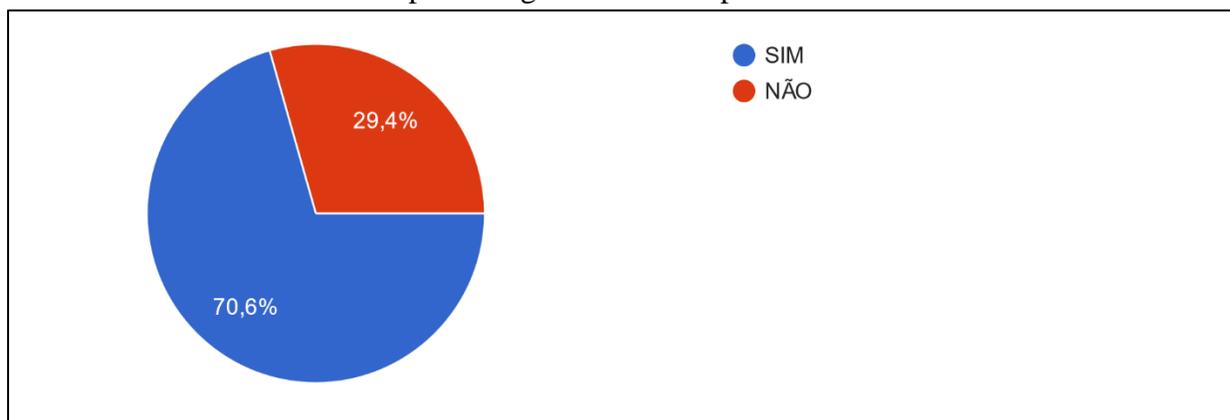


Fonte: O autor. (2022)

Mais adiante, em outro questionamento, inquiriu-se aos entrevistados sobre a possibilidade

do gerenciamento manual desses processos. Do total de respostas, 70,6% afirmou que sim, é possível fazer o gerenciamento manual de processos, conforme se observa no gráfico 7.

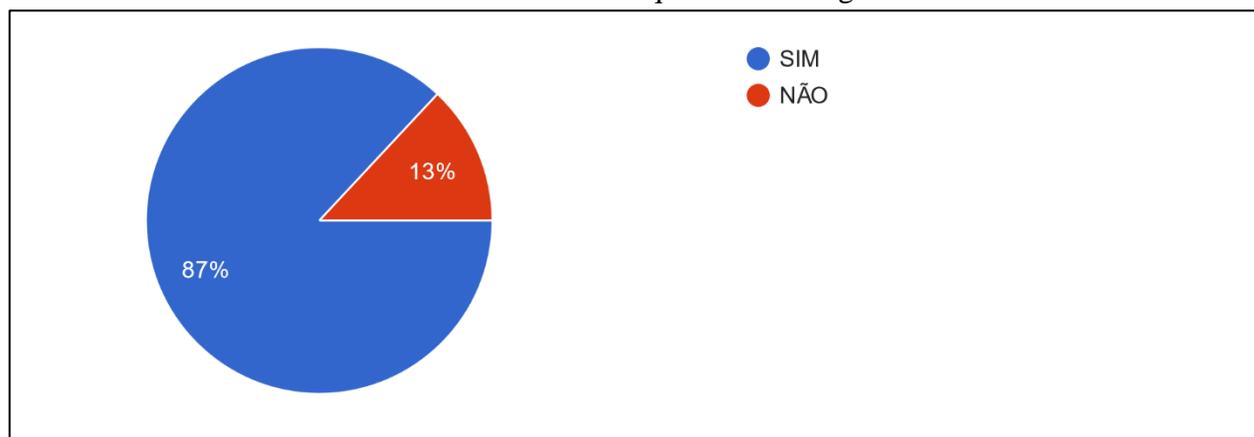
Gráfico 7: É possível gerenciar esses processos de forma manual?



Fonte: O autor. (2022)

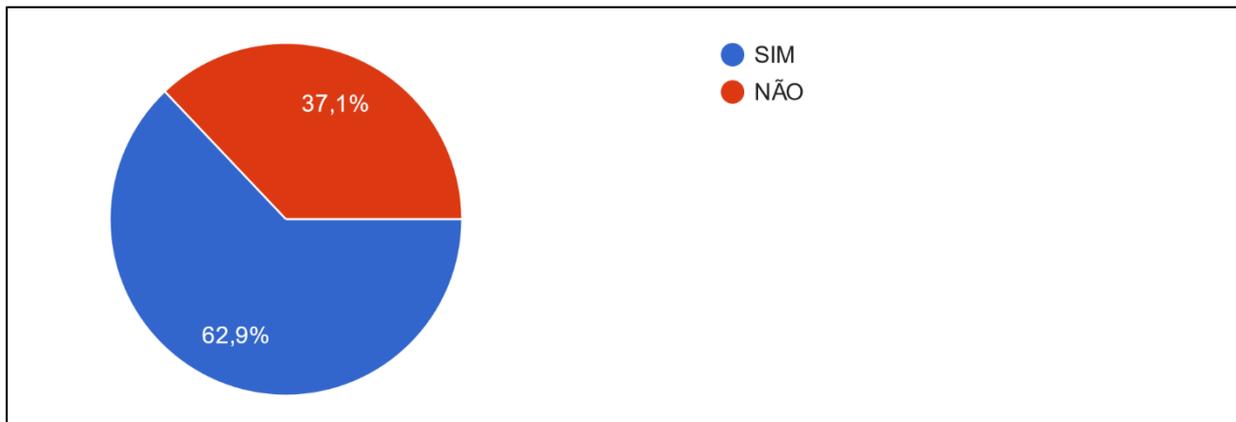
Na questão 8, foi perguntado se os entrevistados sabem o que é um fluxograma, o gráfico 8 mostra que 87% responderam que sim, enquanto 13% afirmaram não saber o que é a ferramenta.

Gráfico 8: Você sabe o que é um fluxograma?



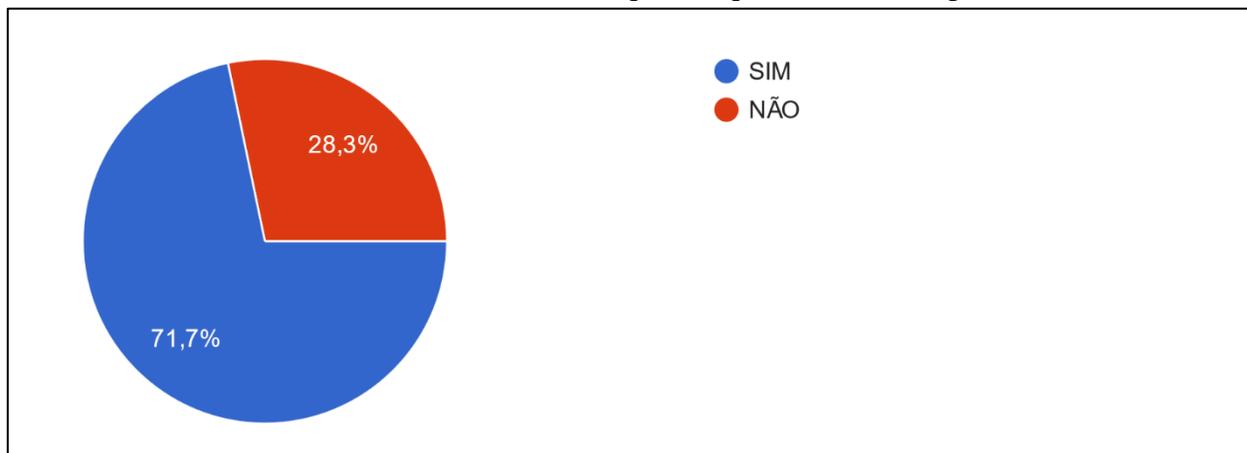
Fonte: O autor. (2022)

Na questão seguinte, os 87% que responderam SIM para a questão anterior, foram questionados se já haviam trabalhado com tal ferramenta, dentre eles, 62,9% afirmaram já ter usado a ferramenta para organizar seus processos, contra 37,1% que disseram não ter utilizado a ferramenta em algum momento. O gráfico 9 demonstra mais claramente as duas realidades.

Gráfico 9: Se sim, você já trabalhou com esse tipo de organização?

Fonte: O autor. (2022)

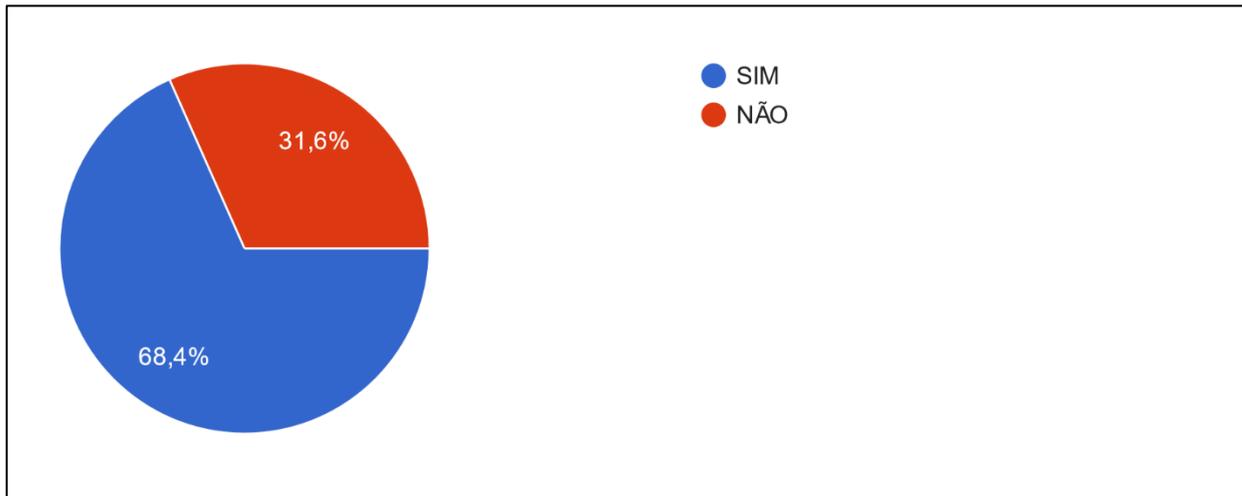
Na décima questão, o objetivo foi saber se os entrevistados conhecem sobre o sequenciamento de processos, nesse interim, 28,3% afirmou não saber sobre o assunto, enquanto 71,7% afirmou que conhece o procedimento (gráfico 10).

Gráfico 10: Você saberia dizer o que é sequenciamento de processos?

Fonte: O autor. (2022)

Em seguida, a questão voltou-se para os que responderam SIM, se é possível identificar esse processo no seu local de trabalho. Do total da amostra, 68,4% responderam que é possível identificar esse procedimento em seus locais de trabalho, já os 31,6% demais, afirmaram não ser possível tal identificação, conforme gráfico 11.

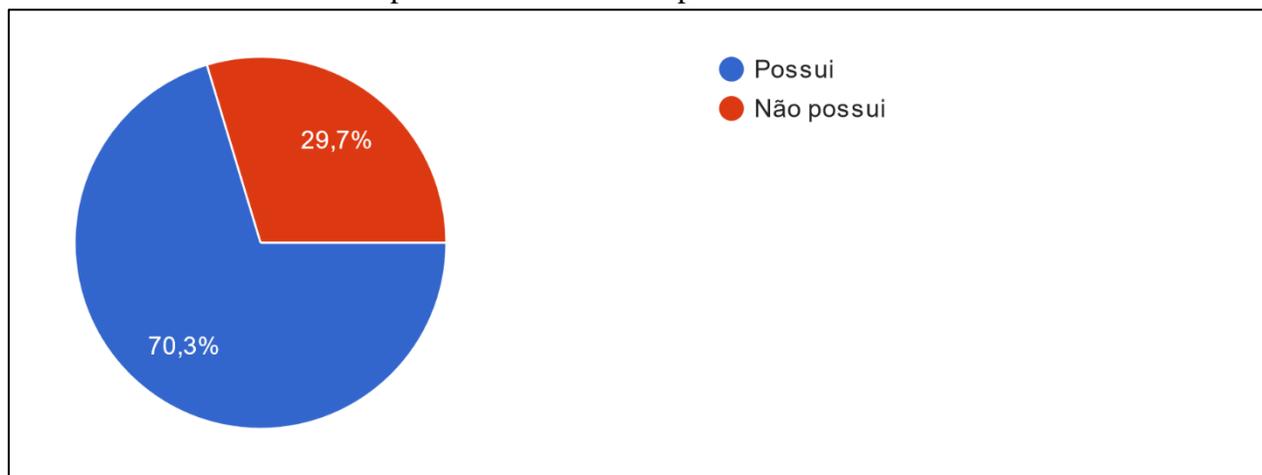
Gráfico 11: Se sim, é possível identificar esse processo no seu local de trabalho?



Fonte: O autor. (2022)

Quando questionados se o departamento/Secretaria possui rotinas definidas de trabalho, é possível perceber, através do gráfico 12 que, 70,3% dos entrevistados trabalham em locais que possuem rotinas definidas de trabalho, enquanto 29,7% não as possuem. (gráfico 12)

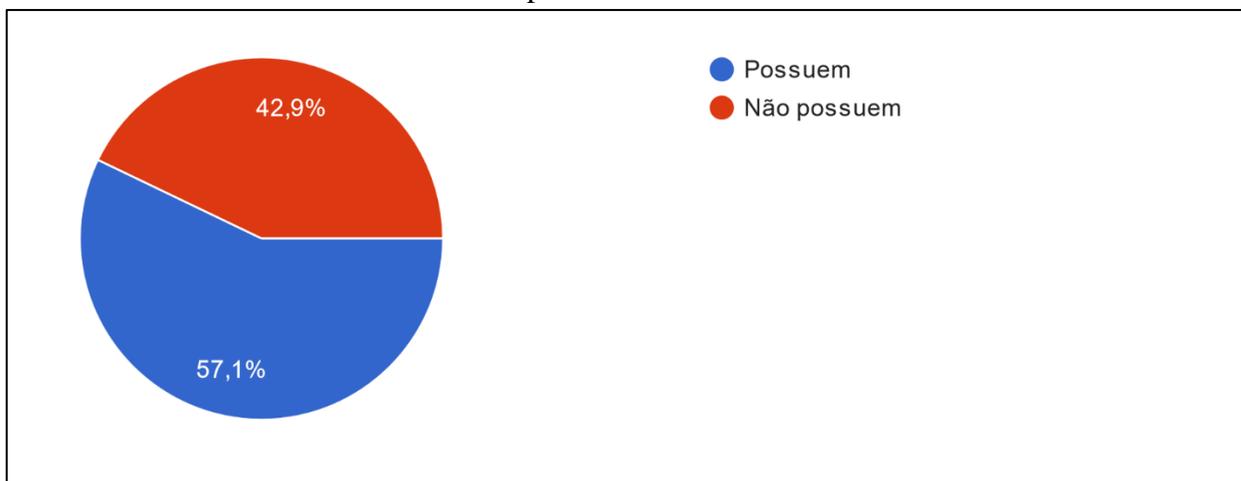
Gráfico 12: Seu departamento/Secretaria possui rotinas definidas de trabalho?



Fonte: O autor. (2022)

Na 13ª pergunta, o tema abordado foi as regras das rotinas trabalhadas no departamento ou Secretaria. Sobre o assunto, 51,7% afirmaram que são claras e é possível saber a sequência dos procedimentos, já 42,9% disseram não haver regras bem estabelecidas, não sendo possível saber de forma clara a sequência dos procedimentos, conforme demonstra o gráfico 13.

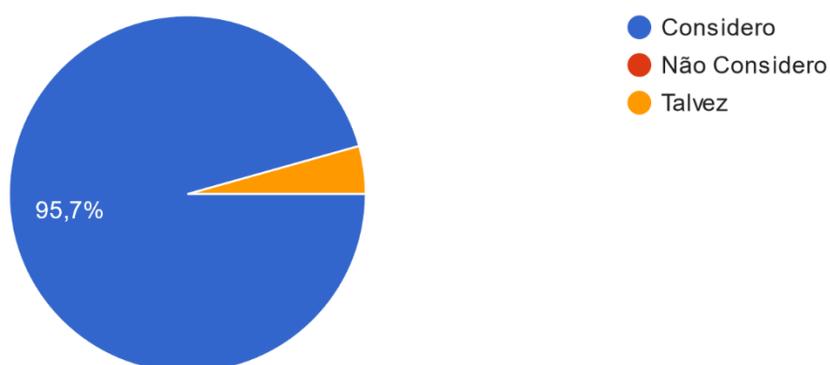
Gráfico 13: Essas rotinas possuem regras bem definidas, onde é possível saber a sequência de procedimentos?



Fonte: O autor. (2022)

No último questionamento, fora perguntado acerca da importância dada pelos entrevistados em gerenciar rotinas de trabalho e eles, se posicionaram da seguinte forma: 95,7% disseram achar importante gerenciar rotinas diárias; 4,3% responderam que TALVEZ seja importante esse gerenciamento; Nenhum dos participantes respondeu que NÃO CONSIDERA importante o gerenciamento de rotinas.

Gráfico 14: Você considera importante gerenciar as rotinas de trabalho diário?



Fonte: O autor. (2022)

6 CONCLUSÃO

Por fim, foi possível perceber que todos mesmo utilizando algum tipo de sistema, ainda que manual, o gerenciamento de rotinas diárias ainda é uma realidade a ser conquistada no serviço público municipal. Os dados da pesquisa mostram que a maioria dos entrevistados possui nível superior e, portanto, já tiveram em algum momento da formação, contato com algum tipo de rotina a ser gerenciada.

Na apuração dos dados ora apresentados percebe-se que a grande maioria dos entrevistados considera importante o uso de ferramentas tecnológicas no gerenciamento de processos, contudo é fato que é possível fazer esse monitoramento utilizando formas mais rudimentares, como é o caso das planilhas feitas manualmente, mas que, embora demandem mais cuidado, produzem efeito semelhante aos processos realizados de forma digital.

Outro fator que foi evidenciado na pesquisa é que embora considere muito importante o uso desta ferramenta, a mesma não está sendo utilizada corretamente, ou não é utilizada de forma intencional na maioria das repartições da Prefeitura de Açailândia. Tal evidência, coloca em questão a transparência das ações realizadas no serviço público, que deve ser pautada nos princípios constitucionais da eficiência, transparência e, ainda, ser céleres.

A utilização de sistemas de informação eficazes traz inúmeros benefícios à gestão e seus usuários, uma vez que acelera os procedimentos e os organiza de acordo com as necessidades do gerenciador do sistema, sempre no intuito de atender ao contribuinte, que é o beneficiário final. Para isso é necessário que a implantação desses sistemas de gerenciamento seja feita de forma integrada atendendo as necessidades de ambas as partes, considerando como condição indispensável sua qualidade e eficácia.

Em todo projeto, seja ele qual for, é necessário, não somente o planejamento e a execução correta de suas etapas, mas também o feedback e todas as ações corretivas, para que se tenha, de fato, rotinas que se comuniquem e façam com que processos com a mesma matéria iniciem e concluam na mesma ordem.

No caso em apreço, é possível observar clareza no sequenciamento dos processos, uma vez que os entrevistados conhecem sobre fluxograma, tem rotinas já estabelecidas e conseguem perceber essas rotinas em seu local de trabalho, o que, em tese já pode ser considerado um grande passo para o gerenciamento definitivo e eficaz das rotinas diárias dentro da Prefeitura.

Este estudo não pretende, em sim, esgotar as possibilidades de estudo sobre o uso de formas na construção civil, pelo contrário, o que se pretende aqui é dar suporte para que novas pesquisas tenham subsídio para compreender e analisar o melhor o Gerenciamento de Rotinas Diárias, seja no setor público ou em qualquer outro meio que se deseje aplicar.

O que se percebeu durante a elaboração desse estudo foi a riqueza bibliográfica acerca do tema e, o que demonstra que o assunto vem sendo discutido em várias esferas. Visamos com esta pesquisa fornecer meios para auxiliar na busca por um melhor fluxo de processos e a adoção de métodos mais eficientes de gestão de processos dentro do serviço público, a fim de atender as demandas de seus administrados e da própria população.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Daniel Aguiar Victor de. *et al.* **Implantação do Gerenciamento da Rotina do dia-a-dia (GRD) em uma Empresa de Construção Civil Cearense.** XXXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Joinville. 2017.

ALVIM, Iury Rocha et al. **Proposta de melhoria no serviço de atendimento em uma universidade pública utilizando MASP.** Fortaleza, CE: [s.n.], 2015.

ARANTES, G. M.; ARAUJO, C. S.; BEZERRA, I. C.; SILVA, E. B. F.; SILVA, L. E. F. **A utilização dos recursos tecnológicos na gestão documental: uma análise do sipac-ufpb.** Informação & Informação, v. 23, n. 2, p. 372-394, 2018.

BALLESTERO, A. M. E. **Administração da qualidade e da produtividade: abordagens do processo administrativo.** São Paulo: Atlas. 2001.

BEZERRA, Marlene Jesus Soares; FERREIRA, Aylla Roberta da Silva Victer; GOMES, Ana Carolina do Nascimento. **Uma proposta de melhoria no atendimento em uma clínica médica utilizando o ciclo PDCA e ferramentas da qualidade.** Joinville, SC: [s.n.], 2017.

BARROSO, Luís Roberto. **Interpretação e aplicação da Constituição: fundamentos de uma dogmática constitucional transformadora.** São Paulo, Saraiva, 1999.

BEHR, Ariel et al. **Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca: Ci. Inf., Brasília, vol 37 nº 2 ago 2008, p 32-42**

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da Rotina do trabalho do dia a dia.** 9. Ed. Nova Lima: Editora, 2013.

_____. **Gerenciamento pelas Diretrizes. O que todo membro da alta administração precisa saber para entrar no terceiro milênio.** Nova Lima: Falconi 5ª Ed. ,2010

CARON, Antoninho. **Inovações tecnológicas nas pequenas e médias empresas industriais em tempos de globalização: o caso do Paraná.** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Doutorado em Engenharia de Produção - UFSC. Florianópolis, 2003.

CASTRO, Marcela Moura. CASTRO, M.B. de Moura . CASTRO, M.A. **Princípio da Eficiência da Administração Pública: Qualidade de Serviços Prestados à Sociedade.** Revista Científica Semana Acadêmica. Fortaleza, ano MMXVII, Nº. 000113, 16/10/2017.

CORRÊA, H. L. CORRÊA, C. A. **Administração de Produção e Operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica.** 2. ed. – 6. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

CROSBY, Philip B. **Qualidade sem lágrimas.** Trad. Áurea Weisenberg. 2. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1992.

- DANTAS, Tiago. **Administração Pública**; *Brasil Escola*. Disponível em: <<https://brasilecola.uol.com.br/politica/administracao-publica.htm>>. Acesso em: 05 jun. 2022.
- DEMING, William Edwards. **Qualidade: a revolução da administração**. Trad. Clave Comunicações. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.
- FAVALE – Faculdade Vale do Aço. **Manual de Normas e Orientação para Elaboração de Trabalhos Acadêmicos e Científicos com Base na ABNT**. Açailândia. 2020.
- FERRAZ JUNIOR, T. S. **Agências reguladoras: legalidade e constitucionalidade**. Revista Tributária e de Finanças Públicas, Revista dos Tribunais, ano 8, n. 35, nov./dez, 2000.
- GARCIA, Leonardo Guimarães. **O modelo de excelência da gestão (MEG) favorece a existência das organizações do conhecimento de Chun W. Choo?**. InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação, v. 7, n. 1, p. 66-89, 2016. Tradução.
- GENNARI, Pedro Luiz. **Gerenciamento da Rotina Diária e suas Ferramentas de Apoio: Revisão Bibliográfica**. X Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção. 2021.
- GUILBERT, Marcelo. **Estratégia de gestão de processos e da qualidade**. 1. Ed. Curitiba; IESDE Brasil, 2009.
- GURGEL, Gleidson Barroso. **Uso da análise administrativa na implementação de uma sistemática de gestão da rotina no setor de pagamentos e recebimentos de uma multinacional**. Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2016.
- ISHIDA, Juliana Poschl. OLIVEIRA, Daysa Andrade. **Um estudo sobre a Gestão da Qualidade: conceitos, ferramentas, custos e implantação**. Etic - Encontro De Iniciação Científica - Issn 21-76-8498. v.15 n. 15, 2019.
- MEDAUAR, O. **Direito administrativo moderno**. 1. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2006.
- MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 42. ed. São Paulo: Malheiros, 2016.
- MIRANDA, A. R. A., ALMEIDA, E. G., **Mudanças no processo de trabalho advindas da certificação ISO 9001 em uma organização do setor de saúde**. GEPROS, Lavras/MG, v. 5, n. 4, p. 53-64, out./dez. 2007.
- MORAIS, Janaina Jacolina. **Princípio da eficiência na Administração Pública**. ETHOS JUS: revista, 2009.
- MUNIZ, C. C. B. **O princípio da eficiência na administração pública brasileira**. Prisma Jurídico, São Paulo, v. 6, p. 85-100, 2007.

NETO, Jordana; ROSA, Jhonatan; SILVA, Letícia. **Aplicação das ferramentas 5S e 5W2H: Um estudo sobre uma panificadora local.** 2021.

OLIVEIRA, Otávio J. **Gestão da qualidade: tópicos avançados.** Cengage Learning, 2020.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

REALE, Miguel. **Filosofia do Direito.** 11. ed. São Paulo: Saraiva, 1986.

RICCI, G. M.; MAGRINI, R. C.; PANDOLFI, M. A. C. **Ciclo PDCA Como Ferramenta da Qualidade Para a Melhoria em Serviços.** Revista Interface Tecnológica, [S. l.], v. 18, n. 1, p. 537–545, 2021. DOI: 10.31510/infa.v18i1.1122.

RODRIGUES, Marcus Vinícius. **Ações para a qualidade.** 3 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

SANTOS, G. S. ., MAROTTA, L., & LOPES, D. (2022). **Avaliação de Qualidade Utilizando os Métodos de Folha de Verificação de Serviço e PDCA em uma Obra Residencial.** Revista Ibero-Americana De Humanidades, Ciências E Educação, 8(3), 880–905.
<https://doi.org/10.51891/rease.v8i3.4662>

SANTOS, Larissa Carneiro et al. Gestão da qualidade total em serviços: estudo de caso em uma empresa de telecomunicação. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, n. 12, p. 30730-30741, 2019.

SECAF, Vera Maria Stuart. **Como melhorar a eficiência de sua empresa através da gestão de processos produtivos.** Setting Consultoria. 2016.

SLACK, N.; CHAMBERS, S; JOHNSTON, R. **Administração da Produção.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SOUTO, M. J. V. **Direito administrativo regulatório.** Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2002.

XENOS, H. G. **Gerenciando a manutenção produtiva: o caminho para eliminar falhas nos equipamentos e aumentar a produtividade.** 2. ed. Nova Lima: Falconi, 2014.

APÊNDICES

APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO

Questionário sobre Gerenciamento de Rotinas Diárias

Formulário criado para obtenção de dados para pesquisa acadêmica de Conclusão de Curso.

*Obrigatório

1 – Qual sua situação funcional?

Marcar apenas uma oval.

- Efetivo (concursado)
- Temporário (comissionado/contratado)

2 - Qual sua faixa etária?

Marcar apenas uma oval.

- 18 a 30 anos.
- 31 a 40 anos.
- 41 a 50 anos. mais
- de 50 anos.

3 – Qual seu nível de escolaridade:

Marcar apenas uma oval.

- Ensino Médio Completo;
- Superior Incompleto; Superior
- Completo;
- Pós-Graduado;
- Ensino Fundamental Completo;

4 - Como você considera o uso de ferramentas tecnológicas para gerenciamento de processos?

Marcar apenas uma oval.

- Muito Importante;
- Importante;
- Normal;
- Sem importância

5 - No seu departamento/Secretaria existe um sistema que permita acompanhar os processos que tramitam no órgão?

*

Marcar apenas uma oval.

- SIM
- NÃO
- O

6 – Caso exista, marque a opção que mais se encaixa no funcionamento do mesmo:

Marcar apenas uma oval.

- Excelente;
- Bom;
- Regular;
- Insuficiente;
- Precário;

7 – É possível gerenciar esses processos de forma manual?

Marcar apenas uma oval.

- SIM
- NÃO
- O

8 – Você sabe o que é um fluxograma?

Marcar apenas uma oval.

SIM

NÃ

O

9 – Se sim, já trabalhou com esse tipo de organização?

Marcar apenas uma oval.

SIM

NÃ

O

10 – Você saberia dizer o que é sequenciamento de processos?

Marcar apenas uma oval.

SIM

NÃ

O

11 – Se sim, é possível identificar esse processo no seu local de trabalho?

Marcar apenas uma oval.

SIM

NÃ

O

12 – Seu departamento/Secretaria possui rotinas definidas de trabalho?

Marcar apenas uma oval.

Possui Não

possui

13 – Essas rotinas possuem regras bem definidas, onde é possível saber a sequência de procedimentos?

Marcar apenas uma oval.

- Possuem
- Não possuem

14 – Você considera importante gerenciar as rotinas de trabalho diário?

Marcar apenas uma oval.

- Considero
- Não
- Considero Talvez

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários