



CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA - LTDA
FACULDADE DE ITAITUBA – FAI
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

JOSELENE MELLO COSTA

**GESTÃO DA QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
FEDERAL: Análise em uma organização de Itaituba/PA**



Itaituba – PA

2018

JOSELENE MELLO COSTA

**GESTÃO DA QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
FEDERAL: Análise em uma organização de Itaituba/PA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Itaituba para obtenção do título de
Bacharel em Administração

Orientação: Prof.^a Esp. Elínes dos Santos Batista.

Itaituba - PA

2018

COSTA, Joselene Mello.

GESTÃO DA QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL: Análise em uma organização de Itaituba – Pará, Itaituba: FAI, 2018.

F 89 .:il.

Orientadora: Elines dos Santos Batista, Esp.

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) Graduação em Administração- Faculdade de Itaituba – FAI, 2018.

1. Gestão da qualidade. 2. Recursos Humanos. I Orientadora Prof.^a Esp. Elines dos Santos II. Faculdade de Itaituba. Itaituba, BR-PA, 2018.

JOSELENE MELLO COSTA

**GESTÃO DA QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
FEDERAL: Análise em uma organização de Itaituba/PA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Itaituba para obtenção do título de
Bacharel em Administração

Orientação: Prof.^a Esp. Elines dos Santos Batista.

BANCA EXAMINADORA

Presidente: _____ **Nota:** _____

Prof. Dr. Francisco Cláudio de Sousa Silva

Orientadora: _____ **Nota:** _____

Prof.^a Esp. Elines dos Santos Batista

Avaliador (a): _____ **Nota:** _____

Resultado: _____ **Média:** _____

Itaituba - PA, 23 de março de 2018.

Não te mandei eu? Esforça-te,
e tem bom ânimo; não temas, nem
te espantes; porque o Senhor teu
Deus é contigo, por onde quer que
andares. (Josué 1:9)

AGRADECIMENTOS

Ao eterno e majestoso Deus, pelo fôlego de vida e por estar comigo por todos os dias da minha vida, em especial pela oportunidade de estar concluindo este curso que sempre foi um sonho, e se não fosse por Ele, jamais seria possível.

Aos meus pais, Rosilene de Sousa Mello e José dos Santos Costa, e minha outra mãe Marilene Ferreira, que mesmo com suas limitações, sempre dispuseram do melhor que podiam. Foi tudo por você PAI, quando as dificuldades vieram era em você que eu pensava e retirava forças pra continuar, TE AMO.

À toda minha família e olha que é bem grande, meu muito obrigada, ser a primeira a concluir um curso superior na família é um caminho árduo, mas muito gratificante, pois ver que todos abriram os olhos para este caminho e um sentimento inigualável.

Ao meu esposo, que sempre pacientemente se prontificava a me levar e buscar na faculdade, e me entender quando eu precisava de tempo para trabalhos, provas e este TCC. Lembro-me do dia da entrevista do Prouni com o Diretor Sr. Abel, que me indagou se eu conseguiria ir todos os dias pra faculdade por morar distante dela, precisamente 6 km, naquele momento eu não tinha noção de que seria realmente difícil, mas meu esposo, Samuel Gaspar, sempre me ajudou e esteve comigo naqueles dias mais cansativos, que dias foram aqueles, mas hoje a recompensa chegou.

Na sala de aula ao meu querido e amado sexteto fantástico (Carla, Camila, Regiane, Josélia e Ewerson), vocês tornaram essa jornada mais feliz, passamos por muitos altos e baixos, mas hoje nos lembramos de cada momento com muito amor, carinho. A amizade e parceria, espero ter sempre.

A FAI por dispor deste curso, a todos os professores, em especial a minha orientadora Prof.^a Elines pela paciência e dedicação, na construção deste trabalho de conclusão de curso, a qual tem toda a minha admiração e respeito pela pessoa que é tão dedicada em tudo que faz meus sinceros parabéns.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar a aplicação da qualidade na organização, verificando a ótica de seus colaboradores e do gestor da empresa Justiça Federal Subseção Judiciária de Itaituba/PA, visto que a qualidade pode ser considerada como sinônimo de satisfação dos requisitos individuais dos indivíduos e faz com que a empresa trabalhe seguindo os padrões de forma excelente, evitando qualquer tipo de desperdícios ou custos desnecessários, pois o serviço público também pode ser probo e eficaz, uma vez que, a sociedade está cada vez mais exigente e desejosa pelo exercício pleno da cidadania, a gestão da qualidade se faz cada vez mais necessária e vital na administração pública. Traz como questão norteadora: De que forma a gestão da qualidade é aplicada na gestão pública federal no município de Itaituba-PA? Utilizando-se de pesquisa exploratória e descritiva, com abordagem quanti-qualitativa, aplicação de pesquisa de campo e utilização de questionário como instrumento de coleta de dados aos colaboradores e entrevista com o gestor da empresa, estes procedimentos encontram-se descritos na seção destinada à metodologia deste trabalho. Através do estudo os entrevistados colocaram que muitos fatores podem interferir na qualidade do atendimento prestado ao público como o clima organizacional, as condições de trabalho, relacionamentos entre gestor e colaborador, a carga de trabalho e a padronização (que tira a autonomia do colaborador) estes são apontados pelos colaboradores como vilões da qualidade, contudo os agente públicos buscam trabalhar em equipe na busca incessante da qualidade, onde são realizadas reuniões para que os colaboradores façam sugestões de melhorias e conceituem as ações realizadas.

Palavras-Chaves: Gestão. Qualidade. Organização Pública.

ABSTRACT

This work aims to analyze the application of quality in the organization, verifying the perspective of its collaborators and the manager of the company Federal Judicial Sub-Judicial Branch of Itaituba / PA, since quality can be considered as synonymous with satisfying the individual requirements of individuals and makes the company work by following the standards in an excellent way, avoiding any kind of waste or unnecessary costs, since the public service can also be effective and efficient, since society is more and more demanding and desirous for the full exercise of citizenship, quality management becomes increasingly necessary and vital in public administration. As a guiding question: How is quality management applied in federal public management in the municipality of Itaituba-PA? Using exploratory and descriptive research, with quantitative-qualitative approach, application of field research and use of questionnaire as a tool for data collection to employees and interview with the manager of the company, these procedures are described in the section aimed at methodology of this work. Through the study, the interviewees stated that many factors can interfere in the quality of the service provided to the public, such as the organizational climate, working conditions, manager-employee relationships, workload and standardization are pointed out by employees as quality villains, yet public agents seek to work as a team in the incessant search for quality, where meetings are held so that employees can make suggestions for improvements and conceptualize the actions taken.

Keywords: Management. Quality. Public Organization.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Princípios constitucionais da gestão pública.....	35
Quadro 2 - Panorama das disfunções organizacionais.....	43
Quadro 3 - Perfil dos Colaboradores	53
Quadro 4 - O que o colaborador entende por qualidade.....	53
Quadro 5 -O que o colaborador entende por qualidade no atendimento.....	54
Quadro 6 - Fatores comportamentais no trabalho quanto à relacionamento entre colaboradores.....	57
Quadro 7 - As condições organizacionais no trabalho em relação à carga de trabalho.	58
Quadro 8 - Se o sistema de seleção de funcionários públicos assegura uma prestação de serviços de qualidade.	59
Quadro 9 - Relação colaborador / gestor.....	60
Quadro 10 - Se as rotinas e processos administrativos de trabalho contribuem para a boa prestação dos serviços diários.....	60
Quadro 11 - Em relação a TI (Tecnologia da Informação), o sistema utilizado pela organização obtém desempenho satisfatório para a realização dos trabalhos.	61

LISTA DE GRÁFICOS E FIGURA

Gráfico 1 - O que o colaborador avalia o clima organizacional.	55
Gráfico 2 - Na opinião do colaborador a prestação dos serviços feita pela empresa é?	56
Gráfico 3 - Na opinião do colaborador, as condições ambientais no trabalho em relação à limpeza, organização, iluminação, ventilação, temperatura e ruídos são considerados.	56
Gráfico 4 - Fatores comportamentais no trabalho quanto à relacionamento entre colaboradores.....	57
Gráfico 5 - As condições organizacionais no trabalho em relação à carga de trabalho	58
Figura 1 - Organograma da Subseção Judiciária de Itaituba.	52

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1 AS ORGANIZAÇÕES NO MERCADO ATUAL	12
1.1 ADMINISTRAÇÃO: DEFINIÇÕES E HISTÓRICO EVOLUTIVO	12
1.2 ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA DE TAYLOR	14
1.3 GESTÃO DA QUALIDADE: CONCEITOS E EVOLUÇÃO HISTÓRICA	15
1.3.1 Princípios da Gestão da Qualidade	15
1.3.2 Fundamentos da Excelência;	19
1.4 FERRAMENTAS PARA O APRIMORAMENTO DA QUALIDADE	21
1.4.1 Ferramentas da Qualidade	21
1.4.2 Melhoria Contínua	23
1.4.3 Os Cinco Sentidos – 5'S	25
1.4.4 PDCA: Um Conceito da Gestão da Qualidade	26
1.5 QUALIDADE NO ATENDIMENTO E CLIMA ORGANIZACIONAL	27
2 GESTÃO DA QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	29
2.1 PRINCÍPIOS CONSTITUCIONAIS DO DIREITO ADMINISTRATIVO (LIMPE) ..	31
2.1.1 Legalidade	31
2.1.2 Impessoalidade	32
2.1.3 Moralidade	33
2.1.4 Publicidade	33
2.1.5 Eficiência	34
2.2 FUNDAMENTOS DE EXCELÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA	36
2.3 GESTÃO X PRAZO RAZOÁVEL	38
2.3.1 Redes Organizacionais	40
2.3.2 Sistemas de gestão Pública (controle e informações gerenciais)	40
2.4 SERVIÇO PÚBLICO: EXIGÊNCIA DE QUALIDADE E EFICIÊNCIA “VERSUS” ADVERSIDADE DO SISTEMA (BUROCRACIA)	42
3 GESTÃO DA QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL: ANÁLISE EM UMA ORGANIZAÇÃO DE ITAITUBA/PA	45
3.1 METODOLOGIA APLICADA AO ESTUDO	45
3.2 TIPOS E ABORDAGEM DE PESQUISA	45
3.2.1 População e Amostra	47
3.3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA	48

3.4 RESULTADOS E DISCUSSÕES DOS DADOS.....	52
3.4.1 Percepções dos Colaboradores.....	53
3.4.2 Percepção do Gestor	62
3.5 SUGESTÕES DE MELHORIAS	76
CONCLUSÃO	78
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	80
APÊNDICES	84
ANEXOS	91

INTRODUÇÃO

A gestão da qualidade é um conceito de gestão muito importante na vida de uma organização e se aplica a qualquer modelo de negócio, pois através dele pode-se alcançar a excelência nos resultados pretendidos pela empresa, pelo colaborador e pelos clientes, Pois cada um deles busca a satisfação das suas expectativas de modo individual.

Assim, a análise da aplicabilidade da gestão da qualidade faz-se muito significativa, de tal modo este trabalho apresenta o tema: **GESTÃO DA QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL**: Análise em uma organização de Itaituba/PA, com o propósito de analisar a relevância da qualidade no setor público federal. Este estudo apresentou o objetivo de analisar a qualidade na administração pública federal no município de Itaituba, analisando como a empresa e os colaboradores trabalham frente a esses conceitos. E procurou responder a seguinte questão norteadora: De que forma a gestão da qualidade é aplicada na gestão pública federal no município de Itaituba-PA?

O presente estudo foi elaborado junto aos colaboradores que prestam atendimento ao público e o gestor da empresa pública Justiça Federal – Subseção Judiciária de Itaituba/PÁ. Utilizando-se de pesquisa exploratória e descritiva, com abordagem quanti-qualitativa, aplicação de pesquisa de campo e utilização de questionário como instrumento de coleta de dados aos colaboradores e entrevista com o gestor da empresa, estes procedimentos encontram-se descritos na seção destinada à metodologia deste trabalho.

Esta monografia está dividida em três capítulos, o primeiro trata-se dos conceitos de administração e qualidade, princípios, abordagens históricas, ferramentas, fundamentos e importâncias. O segundo capítulo discorre sobre a qualidade, gestão da qualidade na administração pública, seus princípios, fundamentos, burocracias, clima organizacional, enfim as principais abordagens sobre o tema.

O terceiro capítulo mostra a metodologia deste trabalho, com a devida caracterização da empresa e dos colaboradores estudados, e a análise e discussão dos dados sobre a ótica dos mesmos em relação à empresa pública.

O trabalho encontra-se fundamentado nos seguintes autores: DEMING (1990), Marshall (2010), Maximiano (2004) e Muniz e Faria (2001).

1 AS ORGANIZAÇÕES NO MERCADO ATUAL

1.1 ADMINISTRAÇÃO: DEFINIÇÕES E HISTÓRICO EVOLUTIVO

Há vários conceitos de administração, no entanto a grande maioria das definições desta compartilham uma idéia básica que é: “a administração está relacionada com o alcance de objetivos por meio dos esforços de outras pessoas (SILVA, 2004, p. 5). Desta forma, observa-se que as organizações para se desenvolverem precisam das pessoas, estas são consideradas o motor que a faz funcionar.

Segundo Silva (2004) as várias definições de administração podem ser classificadas em cinco categorias conforme abaixo:

1. Escola funcional – que contém as visões de McFarland, de Henri Fayol e de George Terry, que podem ser assim consolidadas:
Administração é um processo distinto, que consiste no planejamento, organização, atuação e controle, para determinar e alcançar os objetivos da organização pelo uso de pessoas e recursos (G. Terry).
2. Escola das relações humanas – que considera a administração como um processo social, porque as ações administrativas são principalmente concernentes com o relacionamento entre pessoas, mais do que com o direcionamento das atividades;
Administração é o alcance de resultados por meio dos esforços de outras pessoas (L. A. Appley).
3. Escola da tomada de decisão – que contém como visão principal a dos estudiosos Peter Drucker e Stanley Vance, pelo que:
Administração é simplesmente o processo de tomada de decisão e o controle sobre as ações dos indivíduos, para o exposto propósito de alcance de metas predeterminadas (P. Drucker).
4. Escolas de sistemas – em que, pela teoria de sistemas, as organizações são sistemas orgânicos e abertos, “consistindo da interação e interdependência de partes que têm uma variedade de metas”.
- 5 Escola contingencial – pela qual a administração é situacional; não existe um modo melhor de projetar organizações e administrá-las; os administradores deveriam “desenhar organizações, definir as metas e formular políticas e estratégias de acordo com as condições ambientais prevalentes”. (SILVA, 2004, p. 5, 6)

De acordo com o autor, observa-se assim, que a administração ao decorrer da história e do pensamento dos estudiosos vem apresentando varias definições, mas que todas encaminham por uma mesma linha de raciocínio que inclui planejar, organizar, controlar e atuar na tomada de decisões para alcançar objetivos e metas das organizações. Resume-se deste modo que a administração é o modo pela qual

as coisas se sucedem nas organizações sem o qual o mundo contemporâneo de modo algum seria o que é hoje.

De tal modo, muitos estudiosos buscam uma definição mais clara sobre a administração como Silva (2004, p. 5-6) que a descreve como: “é o conjunto de atividades dirigidas à utilização eficiente e eficaz dos recursos, no sentido de alcançar um ou mais objetivos ou metas organizacionais”. Assim entende-se que administrar requer uma atenção quanto ao planejamento e desenvolvimento das atividades organizacionais, é converter recursos e competências em resultados concretos e fantásticos.

A Administração vem de muito tempo atrás, tempo esse que a administração era considerada como uma prática de sobrevivência, administrando o modo de subsistir de forma oportuna. Durante milhares de anos, a humanidade procurou sobreviver em pequenos grupos migradores que se mantinham através da pesca, da caça, pilhando e, ao grau de sua evolução, pastoreando (MUNIZ e FARIA, 2001). Em épocas primitivas nascia a produção por consumo pessoal, conhecido atualmente como a era agrícola, quando o plantio e a caça são realizados para o próprio consumo.

Mostra a história que há mais de 10 mil anos, em alguns pontos da Terra, pequenos grupos, geralmente multigeracionais, começaram a se assentar para cultivar o solo e domesticar pequenos animais. Iniciava-se, assim, a era agrícola, na qual os indivíduos produziam para o próprio consumo. Com o passar dos anos, aparece o sistema feudal com a mão de obra barata ou mesmo escrava, num regime de servidão entre os trabalhadores e os donos dos feudos (MUNIZ e FARIA, 2001, p. 17).

A era agrícola nasceu quando pequenos grupos iniciaram as atividades de cuidar do solo e criar animais para seu consumo. Com o surgimento da era feudal, os senhores depreciaram a mão de obra, e o trabalho escravo, e assim os trabalhadores se submetiam a trabalhar em barganha de moradia e alimentação.

O sistema feudal surgiu e alcançou seu ápice de desenvolvimento na Europa durante a Idade Média. Os servos, que constituíam o nível mais baixo de trabalhadores, não eram escravos nem empregados controlados. Economicamente, estavam ligados a terra, mas tinham certos privilégios (não podiam ser vendidos e recebiam parte da produção) correspondentes a suas responsabilidades. Os senhores, por sua vez, eram responsáveis pela proteção dos servos contra bandidos, senhores hostis e outros perigos. (MUNIZ e FARIA, 2001, p. 17)

Com o passar do tempo mais difícil era a vida dos trabalhadores, pois com o surgimento das indústrias, surgiu com eles a crise de trabalho e possibilidades, todavia nas terras dos senhores feudais e na produção agrícola, ocorreu um grande proveito aos trabalhadores, pois os mesmos já não eram tidos por escravos e sim participantes economicamente de acordo com sua produção, desempenhando seu domínio do capital sobre a terra.

Atualmente na administração o foco das organizações está maior no fator humano do que nos maquinários e a competitividade do mercado exigiu das organizações uma mudança radical na gestão de pessoas, pois o tempo de vida das organizações vem diminuindo devido à competitividade de mercado.

1.2 ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA DE TAYLOR

Com seu início de carreira operaria numa pequena metalúrgica na Filadélfia, Frederick Winslow Taylor (1856-1915) pode conhecer de perto a Administração a partir do chão de fábrica, após sua graduação em Stevens Institute of Technology de Hoken, New Jersey, em 1883, Taylor revolucionou os processos tradicionais das formas de trabalho com “métodos científicos” em organizações Norte-americanas, a partir de suas abordagens e conceitos gerou a conhecida hoje como administração científica, tornando-se pai desta filosofia.

Apesar de Taylor não possuir treinamento em administração, fundamentava-se em seus estudos investigatórios sobre o que precisava ser feito, e observou que os operários não produziam a quantidade adequada e chamou essa redução de produção de “vadiagem sistemática”, um tipo de preguiça dos operários, onde a administração da época fazia com que os operários trabalhassem vagarosamente a fim de proteger seus empregos, e por outro lado trabalhando aceleradamente fazia com que outros muitos operários perdessem seus empregos, e esse pensamento era de muito tempo atrás passado de geração a geração (SILVA, 2004).

Bertram M. Gross, especialista em Administração apontou as cinco características do sistema de Taylor:

1. **Análise do trabalho** – compreendendo o estudo dos tempos e movimentos, isto é, a busca do melhor processo de executar o trabalho no menor espaço de tempo possível, e a redução do trabalho a regras e fórmulas matemáticas, através da análise e experimentação conduzidas com rigor científico.

2. **Padronização das ferramentas** – com o fim de harmonizar os métodos de execução e uniformizar o “modo de fazer” dos operários.
3. **Seleção e treinamento dos trabalhadores** – com base nas aptidões e na ideia de que cada pessoa deve executar tarefas para as quais revele maior pendor ou inclinação;
4. **Supervisão e planejamento** – cuja consequência foi a “supervisão funcional” pela qual se efetivou a separação entre o “planejamento” e a “execução”; e
5. **Pagamento por produção** – condições em que, além do salário normal e equivalente para todos, o operário que obtivesse produção acima da quantidade fixada receberia uma bonificação, proporcional ao acréscimo de produção. (SILVA, 2004;119).

Taylor redirecionou a forma de trabalho e tinha o pensamento que seu estudo ajudaria o trabalhador a vencer as resistências, pois considerava o operário irresponsável, vadio e negligente, por isso criou esse estudo buscando uma eficiência organizacional, tentando minimizar as perdas da empresa, contudo sabia que esse sistema deveria ser implementado gradualmente para evitar alterações bruscas descontentamento da parte dos funcionários.

1.3 GESTÃO DA QUALIDADE: CONCEITOS E EVOLUÇÃO HISTÓRICA

1.3.1 Princípios da Gestão da Qualidade

A gestão da qualidade evoluiu ao decorrer do século XX atravessando por quatro etapas significativas: a inspeção do produto, o controle do processo, os sistemas de garantia da qualidade e a gestão da qualidade total. A gestão da qualidade total (ou TQM – Total Quality Management) e os sistemas de gestão da qualidade da série ISO 9000 são de resultados significativos desse progresso, muito utilizado pelas organizações brasileiras e no exterior, como método das empresas para ganhar ou agregar a competitividade. A gestão da qualidade vem se transformando ao decorrer do tempo, e já passou por muitas fases que foram muito importantes e são corriqueiramente usadas nas empresas como forma de estar à frente nos negócios (CARPINETTI, 2011)

Segundo Oliveira (2014) os originários informes da qualidade surgiram por volta de 2150 a.C., com o código de Hamurabi, por causa do receio com a resistência e funcionalidade das habitações confeccionadas na época, de tal forma que, se um construtor mercasse um imóvel que não fosse sólido o suficiente para atender a sua função e desmoronasse, o construtor seria morto. O autor enfatiza

que houve uma extrema necessidade de haver qualidade nos serviços oferecidos à épocas atrás, daí ela só foi se aprimorando.

A definição de qualidade também avançou ao decorrer dos anos. Até o início dos anos 50, a qualidade do produto era conhecida como no sentido de perfeição técnica. Ou seja, fruto de um projeto e fabricação que certificava perfeição técnica ao produto. A partir dos anos 50, com a propagação do trabalho de Joseph Juran (1990), Deming (1990) e Feigenbaun (1991), identificou-se que qualidade deveria estar relacionada não somente a categoria de perfeição técnica, mas a de amoldamento as exigências do cliente. Qualidade então verificou-se a ser definida como satisfação do cliente quanto à adaptação do produto a aplicação. A ISO adota essa conceituação ao definir qualidade como "grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos" (ISO, 2000) (CARPINETTI, 2011, p. 06).

Quando um produto ou serviço satisfaz plenamente os anseios e necessidades das pessoas, esse tem qualidade. Uma vez que para as organizações permanecerem nos negócios, devem estar atualizadas e proporcionar melhorias contínuas para os clientes. A qualidade não é exatamente um sinônimo de perfeição, pois ela tem um sentido bem amplo abrangendo situações complexas dentro de uma organização.

A maneira como era abordada a qualidade no passado era composta de boas a más notícias. As definições, técnicas e operacionais do controle de qualidade eram elaboradas segundo suspeitas da inevitabilidade de erro e não davam espaço para falhas, e quando havia, o entendimento era que algo tinha sido esquecido, e apenas à atividade de fabricação o controle de qualidade era empregado. Antigamente um produto ou serviço que não atendesse as necessidades almejadas, presumir-se-ia que algo no caminho deixou de ser feito ou foi praticado de forma errônea, pois o princípio da qualidade seria todas as coisas serem executadas perfeitamente, o que não difere dos dias de hoje (CROSBY, 1990).

Carpinetti (2011) afirma que:

Até a primeira metade do século passado, a prática de gestão da qualidade era voltada para a inspeção e controle dos resultados dos processos de fabricação, para garantir a conformidade dos resultados com as especificações. Portanto, limitada ao processo de fabricação. Entretanto, nas últimas décadas, a gestão da qualidade ganhou uma nova dimensão, expandindo-se para as etapas mais a montante e a jusante do ciclo de

produção, envolvendo toda a organização. Contribuiu para isso o trabalho pioneiro de Juran, que tendo reformulado o conceito de qualidade, percebeu que a adequação do produto ao uso dependia de várias atividades (chamadas por ele de função qualidade) ao longo do ciclo produtivo de um produto, que se realizadas levariam ao que ele chamou de espiral do progresso. Uma contribuição similar foi dada por Feigenbaun (1991), que, em 1951, em seu livro célebre *Controle da qualidade total*, definiu as atividades de controle da qualidade como: controle de projeto; controle de material recebido; controle de produto; estudo de processos especiais. (CARPINETTI, 2011, p. 07).

O autor ressalta que os conceitos de qualidade eram voltados apenas ao processo de fabricação dos produtos, mas estava relacionada a todas as etapas de uma organização, a qualidade era diretamente ligada a todas as fases que uma empresa precisava até chegar ao seu cliente final.

De acordo com Deming (1990) o cliente é o componente mais valioso da linha de produção. As obrigações de estudar o consumidor e de viabilizar serviços ligados ao produto foi uma das influentes doutrinas de qualidade instruídas aos administradores japoneses a partir de 1950. Deming afirma ainda que o cliente é o motor de toda organização, que se deve estar sempre atento aos anseios dos clientes, pois estes são o que faz a economia girar, deixá-lo satisfeito e a maior razão de ser das organizações.

Segundo Falconi (1999) um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende precisamente, de maneira confiável, acessível, segura e no momento certo às necessidades do cliente. Então é um projeto perfeito, sem defeitos, custo baixo, segurança do cliente, entrega no prazo, local e na quantidade correta.

Ribeiro (1994) define qualidade como "satisfação do cliente". No entanto, para se atingir a uma qualidade total deve-se ter uma visão sistêmica dos fatores envolvidos nos processos produtivos (bens e serviços). São eles: o cliente, que é o agente que desprende todo o processo, e para onde todas as etapas deste mecanismo devem estar focadas; o acionista; os fornecedores; os empregados, que são os responsáveis em gerar e oferecer a qualidade que o cliente almeja, conquistando, portanto, que a empresa tenha uma doutrina de recursos humanos bem avançada; e a comunidade.

Araújo (2006) refere-se à qualidade total como sendo um modo de gestão que se inicia com o envolvimento da alta direção da organização, que inclui e solicita a participação de todos os membros da mesma, usa o conhecimento e o aperfeiçoamento constante dos métodos de trabalho, promove e utiliza o trabalho

em equipe, de modo a atender cada vez melhor e até ultrapassar, as pretensões, demandas e perspectivas dos clientes, analisando sempre as práticas da concorrência e do mercado.

O sistema da qualidade especificado pela ISO se atribui às empresas empenhadas a implantar um sistema de gestão da qualidade, ora por imposição de um ou mais clientes, para comprovar sua competência de atender as exigências dos clientes de modo sistemático ou, porque a empresa intenciona aprimorar a sua eficiência e eficácia no serviço de seus clientes. Na primeira circunstância, a organização necessitará de um certificado de gestão da qualidade para seguir às exigências do(s) cliente (s). Na segunda circunstância, a empresa pode abster-se do certificado, mesmo que instale integral e severamente o sistema da qualidade especificado pela ISO (CARPINETTI, 2011).

Para Mello *et al.* (2009) a origem da gestão da qualidade é um preceito fundamental para comandar e trabalhar uma organização, tendo em vista o melhoramento contínuo de desempenho a longo prazo, pelo enfoque nos clientes e, simultaneamente, direcionando as necessidades das partes interessadas.

Para Oliveira (2014) os oito princípios, individualmente, podem ser descritos como:

1. Foco no Cliente – é o princípio básico que vai nortear todos os demais. O cliente é a peça-chave para a qualidade, tudo deve ser feito pensando na satisfação, que é consequência do atendimento de suas expectativas e necessidades, só assim, vai garantir a sobrevivência organizacional a longo prazo.
2. Liderança – este princípio está relacionado com o desenvolvimento dos subordinados nas decisões e planejamento das suas próprias atividades e de toda a equipe. A gerência participativa tem um alto componente motivacional, pois, quando consultado sobre assuntos que vão além de suas atividades de rotina, o funcionário sente-se importante e mais útil para a empresa.
3. Envolvimento de pessoas - O recurso humano é a mola-mestra de toda empresa, pois a partir dele é possível conquistar seus dois objetivos mais importantes: satisfazer a necessidade dos clientes e gerar lucros. Para alcançar esses dois objetivos, é necessário que estejam motivados e capacitados para realizar determinada tarefa. A motivação se dará através de reconhecimento do seu trabalho, autonomia, remuneração justa, condições físicas e instrumentais adequadas, e a capacitação através de treinamento são essenciais: o técnico que é a capacitação sobre os processos técnicos que o funcionário deve executar e o de gestão são os elementos que compõem os sistemas de gestão de qualidade.
4. Abordagem de processo – A padronização de processos dá-se principalmente por meio da sua documentação formal. Trata-se de informações na forma de texto ou gráfica objetivando esclarecer as relações entre as atividades, pessoal, informações e objetivos em determinado fluxo de trabalho (URGAN, 2006 apud OLIVEIRA, 2014).
5. Abordagem sistêmica – Produzir bens e serviços de qualidade demanda disciplina e esforço. O desenvolvimento de um sistema da qualidade surge

diversas "motivações" para se desistir dele: documentação de processos, padronização de procedimentos, intensificação de treinamentos, instituição de indicadores, auditoria etc.

6. Melhoria contínua – A qualidade pressupõe uma busca incessante da melhoria e pode se dar por meio do ciclo PDCA, que foi idealizado por Shewhart com a função de estruturar os passos para a melhoria composta pelos itens *plan* (planejar), *do* (fazer/realizar), *ckeck* (verificar) e *action* (agir). Trata-se, de uma sequência de atividades que devem ser executadas de maneira cíclica para melhorar um processo do produto ou serviço.

7. Abordagem factual para tomada de decisão – decisões são eficazes baseadas em análise lógica e intuitiva de dados e informações. A organização que pratica este princípio toma decisões eficazes, pois está baseada na análise de dados e informações. A direção da empresa não age impulsivamente, e sim de forma segura porque o faz baseado em dados e informações.

8. Parceria com os fornecedores – A habilidade da organização em satisfazer as necessidades e expectativas de clientes é aumentada pelo relacionamento com seus fornecedores que são também beneficiados. (OLIVEIRA, 2014:18)

A princípio o foco no cliente é a principal arma para se obter a qualidade, a gerência participativa onde os colaboradores tem voz nas tomadas de decisões geram um ambiente de trabalho mais satisfatórios, envolver esse colaborador na participação de lucros de acordo com sua produção também agrega qualidade, trabalhar de forma padronizada, quando possível, mais que a busca de melhoria seja incessante também são fatores de qualidade, a tomada de decisões de acordo com dados e informações e a parceria com fornecedores promovem o bem-estar organizacional.

1.3.2 Fundamentos da Excelência;

A excelência é uma circunstância em que a eficiência leva a uma eficácia maior do que o aguardado, ou o executado é superior do que o programado, em relação a resultados (SILVA, 2004). A Excelência é uma característica que distingue alguma coisa pela superioridade em relação aos similares, e trazem ao usuário definição de prazer pessoal ou admiração, é chegar a determinadas especificações que os clientes buscam e que são difíceis de chegar.

Segundo Guaragna (2007) *apud* Oliveira (2011), os fundamentos de Excelência constituem as colunas da gestão e apresentam concepções essenciais aceitos internacionalmente e que se traduzem em prática ou elementos de desempenho identificado em organizações líderes, de padrão mundial, que visam frequentemente se refinar e se ajustar as mudanças globais.

Como descreve Mintzberg (1993) há organizações em que nem ao menos o trabalho, nem mesmo a mercadoria desse trabalho pode ser padronizado. Dessa forma, a saída é “padronizar o trabalhador”, ou seja, organizar a força de trabalho com profissionais que possuam qualificação precisa adquirida antecipadamente ou que, adentro da organização, obtenham um conhecimento especial não só técnico, mas sobre tudo, sobre os procedimentos que devem conduzir o trabalho.

Esse molde de configuração organizacional é considerado uma burocracia profissional. Nelas, os profissionais atuam com liberdade e a coordenação fundamental ao andamento do trabalho é conquistada pela “padronização de conhecimentos” (MINTZBERG, 1993).

Juran (1990) *apud* Carpinetti. (2011, p. 05) definiu a Gestão pela Qualidade Total ou Total Quality Management (TQM) como “...o sistema de atividades dirigidas para se atingir clientes satisfeitos (delighted), empregados com responsabilidade e autoridade (empowered), maior faturamento e menor custo”. Quando o cliente e os funcionários estão plenamente contentes tanto com os serviços prestados quanto os empregados, há qualidade.

Vale destacar o pronunciamento de Oliveira (2004):

É importante ressaltar uma filosofia do Japão – país onde foram dados os primeiros passos da gestão da qualidade – denominada *Kaizen*, que preconiza um sistema contínuo de aprimoramento nas organizações, onde todos os funcionários – alta administração, gerentes e operários – devem se envolver com o desenvolvimento e a melhoria do sistema. Um importante conceito da gestão da qualidade total, idealizado por *Deming* (1982), é o ciclo PDCA: P significa *plan* (planejar), D quer dizer *do* (fazer), C significa *control* (controlar) e A, *action* (ação). Esse mecanismo prega que todos os processos devam ser continuamente estudados e planejados (inclusive modificações e melhorias), ter suas mudanças implementadas e controladas (medição e observação dos efeitos) e, depois desses passos, deve-se realizar uma avaliação dos resultados obtidos. Esse ciclo deve desenvolver-se de forma contínua e indefinidamente a fim de que depois de idealizado, implantado, medido e tendo estudado os resultados, possa novamente ser utilizado para outra melhoria, permitindo que o processo não se estanque e esteja sempre evoluindo (OLIVEIRA, 2004, p. 6).

A busca da excelência demanda que a organização se desenvolva constantemente, que os métodos já desenvolvidos continuem sendo estudados e melhorados tendo em vista a competitividade do mercado, buscando sempre estar se atualizando conforme o desenvolvimento da economia, criando métodos e ferramentas para garantir sua manutenção no mercado, com a participação de todos os funcionários e conforme as exigências dos clientes.

O nascimento da melhoria contínua está fundamentado na concepção de que somente a solução de problemas, a diminuição do desperdício ou a abolição de defeitos não acompanham ao elevado desempenho institucional (ARAÚJO, 2004). Melhorar a comunicação e a coordenação são fatores importantes pois os gestores devem partilhar das informações de maneira mais ampla, em todos os níveis hierárquicos da empresa mostrando compromisso com a liderança e sendo exemplo para seus funcionários visando a melhoria na qualidade.

Para Falconi (1999), as chamadas Dimensões da Qualidade Total são:
Onde:

- ❖ Qualidade Intrínseca é a soma de características que especificam ou detalham as perspectivas dos clientes em relação ao produto ou serviço.
- ❖ Custo se é franqueado, concorrido e/ou acrescenta valor.
- ❖ Atendimento, se entregue no prazo certo e local certo, na quantia e maneira estabelecida e assegurada por assistência técnica.
- ❖ Moral revela o grau de bem-estar do colaborador com e no trabalho que realiza.
- ❖ Segurança se pode ser usado/executado com seguridade pelos usuários e/ou Empregados.

De tal modo, observa-se que as proporções da qualidade mantêm a permanência da empresa no mercado e está relacionada com a satisfação dos clientes tanto internos quanto externos e versa das características essenciais do produto ou do serviço. Na base da estrutura está o moral ou a motivação da equipe, esse é o requisito para que os outros aspectos possam ser apreciados. Com a rigidez dessas proporções, assegura-se a satisfação do cliente, pois os graus de falhas nos processos dos produtos e dos serviços ficam minimizados ou contidos; os custos da operação são monitorados e isso é reproduzido no custo e no preço final do produto ou do serviço; o atendimento sucede de modo a entregar os pedidos no momento, na quantidade e com a qualidade solicitada; e é garantida a segurança do processo, das pessoas e dos clientes.

1.4 FERRAMENTAS PARA O APRIMORAMENTO DA QUALIDADE

1.4.1 Ferramentas da Qualidade

Qualidade é um conceito natural e característico a toda situação de uso de algo tocável, a relacionamentos envolvidos na prestação de um serviço ou a entendimentos relacionados a produtos de natureza intelectual, artística, emocional e vivencial. Constantemente os colaboradores estão sendo avaliados no feito de se gerar ou adquirir os elementos que constituem a interação e os feitos de utilização vigente em sua vida (MARSHALL, 2010).

Segundo Marshall (2010) Juran explica que a gerência da qualidade pode ser conquistada valendo-se dos três métodos gerenciais destacados como a trilogia Juran: Planejamento, controle e melhoria:

Planejamento da qualidade é a sequência de preparo para o alcance dos objetivos. É o agrupamento de atividades que têm em vista aprimorar os produtos e processos fundamentais para suprir às necessidades dos clientes. Abrangem as seguintes etapas:

- Distinguir os clientes;
- Identificar as necessidades dos clientes;
- Estabelecer as características dos produtos que correspondem às necessidades dos clientes;
- Preparar processos aptos a reproduzir essas particularidades;
- Instruir os colaboradores à implantação do plano.

Controle da qualidade é o procedimento de certificar-se do cumprimento dos objetivos estabelecidos no planejamento, no decorrer das operações. Compõem-se nas seguintes etapas:

- Analisar a execução e performance;
- Contrastar, com as metas, o comportamento obtido;
- Agir a partir dos contrastes.

Melhoria da qualidade é o procedimento para produzir com graus elevados e excepcionais de execução. Propõe-se erguer os resultados a novos graus de performance, seja crescimento (melhoria contínua) ou inovante (melhoria radical). Cercam as seguintes fases:

- Determinar a infraestrutura para certificar uma constante melhoria;
- Apontar as necessidades para formação de projetos de melhoria;

- Formular para cada projeto uma equipe com a incumbência de fazê-lo bem-sucedido;

Propiciar os recursos e treinamentos indispensáveis às equipes para detectar as causas, incentivar o estabelecimento de uma saída e implantar contenções para conservar os resultados (MARSHALL, 2010).

Conhecer o cliente, suas necessidades, características e particularidades são fatores que levam a tão almejada qualidade buscada pelas organizações e clientes, estar sempre atento as fases das operações, a qualificações dos funcionários e estudar novas formas de produção são vitais na busca da qualidade.

1.4.2 Melhoria Contínua

A gestão da melhoria é de atribuição da alta administração e tem como propósito a continuação e o desenvolvimento do negócio, posicionando-se em nível tático. Procura a eficácia da organização. A concepção básica é proporcionar suporte para a realização das políticas, investigando novas atividades em desvantagem das antigas. É um meio para se chegar aos objetivos e metas estabelecidos pela alta administração por meio do desdobro das metas nas variadas posições da organização. Essas metas devem advir de uma firme compreensão das exigências dos clientes, dos segmentos de mercado e das inovações tecnológicas empregadas ao negócio. A utilização do método de benchmarking, é bastante utilizado para definir as metas a serem almejadas baseado nos moldes de Excelência (MARSHALL, 2010).

O gerenciamento da rotina é um método de gestão de responsabilidade dos colaboradores e busca a eficiência organizacional, através da obediência aos padrões de trabalho, para evitar alterações ou mudanças que possam comprometer os níveis de qualidade estabelecidos. Para tanto, é preciso educar e treinar todos os colaboradores. O gerenciamento da rotina busca o atendimento dos objetivos determinados para cada processo e preconiza a utilização do ciclo PDCA para promover a melhoria contínua a partir dos objetivos delineados pelo gerenciamento da melhoria, de nível estratégico. (MARSHALL, 2010, p. 98).

Quando uma organização pode padronizar o seu método de trabalho em busca da qualidade é dever dos colaboradores seguir à risca o estabelecido, para que os processos de trabalho saiam conforme o planejamento. Em contrapartida a organização deve investir em treinamento, excursão ou programas que treine seus

colaboradores na busca de melhorias, pois projetar a qualidade de um serviço é saber ser mais detalhista e mais abrangente no projeto do serviço, pois é necessário não apenas entender o cliente mais o próprio serviço.

1.4.3 Os Cinco Sentidos – 5'S

As técnicas de gestão constituem um aglomerado de práticas a disposição de uso no processo de gestão das organizações. Ao longo da evolução de suas aplicações, usam ferramentas de gerenciamento e estratégias sobrepostos na liderança de grupos. Tais métodos são empregues aos muitos setores da organização, a dimensão em que ocorrem necessidades características. (MARSHALL, 2010).

Pode-se imaginar uma fábrica japonesa suja e desorganizada? Nos dias de hoje é praticamente impossível, mas este era um fato corriqueiro no Japão derrotado do pós-guerra. O movimento 5S nasceu ali, no final da década de 1960, como parte do esforço empreendido para construir o país, e muito contribuiu, em conjunto com outros métodos e técnicas, para o reconhecimento da poderosa inscrição *made in Japan* (MARSHALL, 2010, p. 121).

A qualidade no Japão surgiu a partir da necessidade da reconstrução de um país derrotado na guerra, uma soma de práticas os ajudaram a se reerguer. A ação chegou ao Brasil oficialmente por meio dos trabalhos precursores da Fundação Christiano Ottoni, chefiada pelo professor Vicente Falconi, em 1991. Na atualidade, subsistem inúmeros pontos de vista e colaborações ao pensamento original, tendo em vista acrescência de outrem S e interpretações variadas, que, porém, permanece a coesão com as noções básicas (MARSHALL, 2010).

Segundo Marshall (2010) é um pensamento direcionado para a movimentação dos colaboradores, por meio de práticas de modificações no ambiente de trabalho, inserindo eliminação de desperdícios, organização de salas e limpeza. A metodologia é intitulada de 5S uma vez que, em japonês, os termos que significam cada período de implantação iniciam-se com a sonoridade da letra S e são:

Seiri – Organização/utilização/descarte;

Seiton –arrumação/ordenação;

Seisou – limpeza/higiene;

Seiketsu – padronização;

Shitsuke – disciplina.

Seiri – É saber identificar ferramentas, utensílios, equipamentos, materiais, dados e informações necessários e desnecessários, dando a destinação corretas ou descartando-os para o bom exercício das atividades.

Seiton – É saber definir critérios para estocar, seu local apropriado dos materiais, equipamentos, utensílios, ferramentas, dados e informações para facilitar o uso e manuseio.

Seisou – Além de limpar o mais importante neste conceito e não sujar, identificar as causas da sujeira para bloquear este acontecimento, bem como, manter dados e informações atualizados para garantir a eficácia na tomada de decisões.

Seiketsu – É saber normatizar esse nível para alcançar a excelência, idealizando situações apropriadas à saúde física e mental, um ambiente bem zelado e livre de poluição, cuidar das informações para que sejam transmitidas de forma compreensiva e de fácil leitura, garantir um ambiente não agressivo.

Seiketsu – É o resultado do exercício da força mental, moral e física, é saber desenvolver o hábito de observar e seguir as normas, regras, procedimentos, atender as especificações.

Carrion (2003) afirma que, a organização de homens, máquinas, processos, etapas, fornecimentos, estoques e um sem números de pormenores que influenciam na performance de uma fábrica ou de um canteiro de obras requisita técnicas impecáveis de gerência e convívio humano.

Assim, a performance dos gerentes intermediários, líderes, mestres e encarregados determinará, o mais adequado ou o menor desempenho do poder de trabalho. Limpeza e organização são predicados fundamentais na pretensão da qualidade: canteiros cheios de entulho, sujos, entupidos constituem risco de acidentes, desperdícios e reflexos nocivos no estímulo e na produção dos operários (CARRION, 2003). O bom senso de limpeza está diretamente ligada aos fatores de qualidade numa organização, não somente na questão do ambiente saudável mais na redução de desperdícios que está ligada aos lucros da empresa.

1.4.4 PDCA: Um Conceito da Gestão da Qualidade

A ideologia do melhoramento contínuo (Kaizen) tem como sua mais célebre representação o ciclo PDCA, bem como, famosa como ciclo de Shewhart, seu

criador, ou como ciclo de Deming, o encarregado por sua evolução e reconhecença. (MARSHALL, 2010).

O ciclo PDCA é um modo gerencial para a efetivação da melhoria contínua e transparece em seus quatro períodos, a premissa da escola do melhoramento contínuo. Exercendo-as de forma periódica e frequente, cessa-se por proporcionar a melhoria contínua e sistemática na organização, solidificando a padronização de procedimentos (MARSHALL, 2010).

Para campos (1999), o referido ciclo PDCA é composto de quatro fases básicas:

Planejamento (Plan): Estabelecer as metas sobre os itens de controle; estabelecer a maneira (caminho, método) para se atingir as metas propostas; subsidiar condições/recursos necessários para que se consiga seguir aquele método previsto.

Execução (Do): Execução das tarefas exatamente como prevista no plano e coleta de informações/dados para verificação do processo. Nesta etapa é essencial o treinamento no trabalho decorrente da fase de planejamento.

Verificação (Check): A partir dos dados coletados na execução, compara-se o resultado alcançado com a meta planejada.

Agir (Action): Onde o usuário detecta desvios e atua no sentido de fazer correções definitivas de modo que o problema nunca volte a ocorrer.

Este ciclo pressupõe que as atividades de planejar, executar, controlar e agir devam estar acontecendo continuamente para que as mudanças aconteçam no interesse das melhorias dos processos organizacionais. É uma ferramenta que melhor representa o ciclo de gerenciamento de uma atividade. Por intermédio da medição e observação dos resultados, visto que o fim de um processo é o início de outro, que gera uma nova melhoria no sistema.

1.5 QUALIDADE NO ATENDIMENTO E CLIMA ORGANIZACIONAL

O atendimento ao cliente precisa ser encarado como prioridade, pois ele é capaz de melhorar ou prejudicar o bom andamento de uma empresa. Na atualidade, a empresa que melhor sobressai têm uma grande vantagem em relação ao mercado competitivo.

O comportamento organizacional (CO) é um campo de estudos que analisa o embate que indivíduos, grupos e a estrutura organizacional têm a respeito da conduta das pessoas no interior das organizações, com o objetivo de usar esse conhecimento para refinar a eficácia organizacional (ROBBINS, JUDGE, e SOBRAL, 2010).

Para atender bem os clientes e deixá-los satisfeitos, é preciso oferecer facilidades e benefícios que superem suas expectativas, resolvendo seu problema com agilidade, as empresas vêm buscando profissionais especializados que entendam e encantem seus clientes aumentando assim a fidelização e os resultados da empresa.

Uma empresa muitas vezes vai à ruína, porque seus funcionários não entendem a importância de agradar os clientes. A administração necessita criar uma cultura pró-cliente. A compreensão do comportamento organizacional pode disponibilizar uma orientação considerável para a elaboração de tais culturas – aquelas em que os colaboradores são amáveis e gentis, acessíveis, bem informados, prontos para satisfazer às necessidades dos clientes e determinados a fazer o que for possível para cativá-los (ROBBINS, S. P., JUDGE, T. A., SOBRAL, F., 2010).

O administrador precisa saber estimular cada funcionário e ensiná-lo a trabalhar como uma equipe unida para que o trabalho possa ser bem desenvolvido, pois uma equipe motivada irá produzir mais e melhor. Pois eles e quem têm as ideias mais práticas de como melhorar os processos produtivos e a participação dos mesmos gera entusiasmo e aumenta sua motivação. Administrar com qualidade não tem sido uma tarefa muito fácil, pois é preciso a participação de todos para o bom desempenho da organização, por isso o administrador precisa estar bem preparado para saber conduzir seus colaboradores.

2 GESTÃO DA QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Os critérios em que as organizações estão sujeitas apressaram e fizeram desenvolver a importância das noções sobre a Gestão da Qualidade, cujo Japão foi pioneiro, evoluindo nas últimas décadas com a concentração voltada para o aprimoramento da gestão (MAXIMIANO, 2004).

A preocupação com o bom e o belo, as proporções das formas na escultura e nas construções, a virtude, as normas éticas absolutas, a hospitalidade e outros princípios de conduta cultivados pelos gregos são fundamentos da ideia da qualidade como o melhor que se pode fazer em qualquer campo de atuação. Entre os gregos, qualidade era o ideal da Excelência, ou *Areté*. Excelência é a característica que distingue algo pela superioridade em relação aos semelhantes e depende do contexto. Para o cavalo de corrida, é a velocidade. No homem, é a superioridade moral, intelectual e física. Para Platão, o teste básico de qualquer ação pública consistia em perguntar: isso faz os homens melhores do que eram antes? Qualidade como sinônimo de melhor, e nível mais alto de desempenho, são conceitos que continuam atuais depois de séculos (MAXIMIANO, 2004, p. 35).

Dessa forma entende-se que a qualidade é o cuidado que se tem ao fazer ou executar alguma tarefa seguindo expressamente as especificações, esse cuidado era buscado pelos os gregos alcançando assim os mais altos níveis de sucesso em suas obras impecáveis, buscando sempre a perfeição, de modo que tornassem tudo melhor, a busca continua pela superioridade.

A Administração Pública, de modo abstrato, significa o conjunto de serviços e entidades ligados ao Estado e, precisamente, é esse mesmo Estado agindo de forma efetiva com propósito de atender ao bem comum de todos, em um grupo sob seu poder, nas esferas federal, estadual e municipal de governo. O setor público é compreendido como a parcela da economia incumbida pelos trabalhos considerados públicos ou de interesse público (ERDMANN, 2011)

A administração pública é a atividade do Estado exercida pelos órgãos encarregados do desempenho das atribuições públicas, em outras palavras é o conjunto de órgãos e funções instituídos e necessários para a obtenção dos objetivos do governo. (DOUGLAS, 2012, p. 01)

De tal modo, a gestão pública é a definição que descreve a equipe de agentes, serviços e órgãos criados pelo estado, para gerir, como por exemplo, a saúde, educação, cultura, entre outros, são as atuações que constituem o

administrativo, trabalhando para o alcance dos propósitos do estado e a favor do interesse público.

As expressões Administração Pública e Setor Público são bastante utilizados indeterminadamente para indicar o conjunto das atividades sob a incumbência do Estado. A Administração Pública determina o serviço, a estrutura e a atuação do próprio Estado. O Estado se expõe por intermédio da Administração Direta, como os ministérios, e indireta, retratada pelas autarquias, fundações e organizações públicas e outras (ERDMANN, 2011).

Especialmente para o âmbito público brasileiro há o Programa Nacional de Gestão Pública (GESPÚBLICA), estabelecido pelo Decreto n. 5.378/2005 e objetiva melhorar os produtos, ou seja, as resoluções do setor público. Está protegido no Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Os questionamentos desses processos expõem a grande extensão do tema qualidade. Antes limitado à função Controle verificou-se a requerer maior propósito, baseado em técnicas desenvolvidas, chegando a estabelecer um corpo teórico respectivo (ERDMANN, 2011).

O GesPública tem como principais características:

- **é essencialmente público:** é orientado ao cidadão e segue os princípios constitucionais da administração pública (Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência - LIMPE);
- **é contemporâneo:** está alinhado com o que há de moderno na gestão pela qualidade como um todo, não apenas no âmbito da administração pública;
- **foco na disponibilização de resultados para a sociedade:** gera impactos na melhoria da qualidade de vida e na geração do bem comum;
- **é federativo:** possui aplicação em todos os níveis da administração pública.

O GesPública também envolve a busca pela:

- **Satisfação do cliente;**
- Envolvimento de todos os servidores;
- **Melhoria contínua;**
- Gestão participativa;
- Descentralização decisória - relacionado com o *empowerment* ou empoderamento, termo que indica a delegação de poderes de decisão, autonomia e participação às equipes de trabalho. (PRATES, 2014, s/p)

Destarte, o cuidado com a gestão da qualidade na administração pública desenvolveu o dever de desburocratizar os serviços do Estado, através da GesPública, tornando-os público, moderno, essencialmente voltado ao povo e para o povo, sendo excelência em todas as esferas, tirando o poder decisório de um só

agente, visando a contribuir para a qualidade dos serviços públicos prestados a sociedade, para onde o foco é voltado.

Contudo, essa verificação não separa o tema qualidade das questões que se compõe: a estrutura e o andamento das organizações e de seus sistemas funcionais. A elaboração das operações tem em meio seus deveres o esboço do produto e do processo. E é exatamente ao planejar o serviço e determinar suas particularidades materiais, funcionais, de imagem e finalidade que serão depois verificados e examinados pelo cliente (ERDMANN, 2011).

2.1 PRINCÍPIOS CONSTITUCIONAIS DO DIREITO ADMINISTRATIVO (LIMPE)

A Constituição Federal é um título judicial que traz em sua obra princípios que fixam valores superiores e reais na sociedade, do qual é a sustentação no ordenamento de um sistema constitucional. Assim, o sistema jurídico necessita de princípios ou do valor que estes externam (LIMA, 2014).

A Constituição criticada por uma considerável parte da doutrina em consequência do engessamento produzido na gestão pública, especificamente relativa à indireta, onde na Constituição antecedente tinha mais independência, o que resultava em um desempenho melhor, estimou a esfera pública com a introdução de um capítulo a ele concedido, por conta do regulamento nos art. 3. 41.

Assim, foram estabelecidos cinco princípios (considerando as modificações feitas pela Emenda Constitucional n. 19, de 1998) a serem observados nas três esferas de Governo: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade, Eficiência (CHIAVENATO, 2012, p. 455).

Portanto, por intermédio destes princípios, todos os indivíduos que constituem a gestão pública devem estar atentos e sujeitos a Constituição Brasileira. Estes princípios não são exclusivos, pois se pode encontrar outros em leis separadas e distintas. Eles são muito importantes para todo o sistema normativo, pois são alicerces, coordenam, regulam e dão estrutura e coesão a todo sistema jurídico em prol da sua real finalidade que é a sociedade.

2.1.1 Legalidade

Quando se trata de legalidade, este princípio rege que o gestor fica impedido de atuar e de deixar de atuar, a não ser de acordo com o que ordena a lei. Para que a gestão possa trabalhar, não se limita à ausência de impedimento legal, é indispensável o real regulamento ou permissão do procedimento administrativo na lei. A gestão privada podem exercer tudo o que a lei não coíba, contudo a gestão Pública só pode praticar o que a lei permitir (DOUGLAS, 2012).

A Legalidade, decorrente do Art. 5º da Carta Magna, aplicada ao setor público, significa que o agente público deve atuar em conformidade com a lei, fazendo rigorosamente o que esta determina. É o que alguns autores intitulam de legalidade escrita. Diferencialmente do particular, a quem é legal realizar todos os atos que a lei não impede, o servidor pode e deve trabalhar exatamente conforme previsto, resumindo então sua autonomia. Como exemplo, pode-se mencionar a conduta de um auditor-fiscal ao inspecionar determinado estabelecimento mercantil e verificar a presença de posses não contabilizadas. Independente da particularidade do contribuinte (rico, pobre, amigo, inimigo), deve ser lavrado o auto de infração. (CHIAVENATO, 2012).

Nota-se que a Legalidade requer rigorosamente a observância da lei, ou seja, nenhum resultado ou gestão será capaz de ser identificada como excelente à insubordinação da lei, de tal modo o servidor ou gestor público não pode atuar da maneira que acredita ser a melhor, mas suas ações precisam estar pautadas na legislação vigente.

2.1.2 Impessoalidade

Este princípio impõe que a Administração pública considere manter um posicionamento imparcial no caso de seus gestores, sendo impedido de causar danos ou mesmo dar preferência seja a quem for. Deste modo a gestão pública tem obrigação de servir a todas as pessoas, sem diferenciação, oposições próprias ou partidárias, empenhando-se a responder ao interesse público (DOUGLAS, 2012).

A Impessoalidade define que o agente público deve apresentar um comportamento orientado para o interesse público, em supressão de interesses particulares, próprios ou de terceiros, mediante pena do ato ser qualificado a desvio de finalidade e assim anulado. Portanto, os que estiverem em circunstâncias similares devem obter o mesmo tratamento imparcial (CHIAVENATO, 2012).

De tal forma, a Impessoalidade roga não fazer distinção de pessoas, salvo em situações previstas em lei. A cortesia, a rapidez no atendimento, a confiabilidade e o conforto são preceitos de um serviço público de qualidade e precisam ser associados a todos os usuários sem distinção.

2.1.3 Moralidade

Semelhantemente este princípio está explícito na Constituição Federal no *Caput* do artigo 37, que zela estritamente da doutrina administrativa, a qual se menciona a noção de probidade e boa-fé. Desde a Constituição de 1988, a moralidade atravessou a categoria de princípio constitucional, desse modo considera-se ler que um feito imoral é da mesma forma é uma prática inconstitucional. O entendimento de moral administrativa não está ligado às ideologias individuais e próprias do servidor público, mas sim a convicção de um trabalho conforme a ética diante da coletividade (DOUGLAS, 2012).

A moralidade é constatada na conduta do bom administrador. Perante alternativas possíveis, aponta aquela que resulta em maior benefício para a coletividade. Portanto é faculdade dos atos exercidos com legitimidade. Vale destacar que algumas obras, mesmo que legais ainda sim podem ser imorais, por não retratarem o interesse público, como exemplo na construção de um obelisco, de uma estátua ou de um monumento em circunstâncias que o querer popular se direciona para outro caminho (CHIAVENATO, 2012).

Assim observa-se que a Moralidade relaciona a gestão pública por um código moral. Não falando de ética, mas de convicções morais de concordância pública, levando em consideração a cultura do indivíduo, sua formação e seu modo de vida, visto que a moral está ligada diretamente a ações do indivíduo enquanto ser parte da sociedade.

2.1.4 Publicidade

A administração tem o encargo de proporcionar clareza em todas as práticas adotadas e todos os dados que sejam depositados em seus bancos de dados. Logo, se a gestão pública tem exercício da proteção e da procura dos interesses gerais, tais dados e práticas têm de ser de fácil acesso ao cidadão. Por isso, os

procedimentos públicos precisam ser divulgados oficialmente como condição de sua eficácia, exceto as mencionadas em lei, nas quais o sigilo deve permanecer guardado e preservado (DOUGLAS, 2012).

Portanto, a Publicidade é premissa de eficácia dos atos administrativos. Ou seja, para obtenção dos resultados, é necessário dar ciência ao público. Geralmente os atos administrativos precisam ser publicados em Diário Oficial, como resumo e contratos celebrados ou atos de nomeação de pessoal. De modo que apenas os atos identificados como sigilosos ou reservados podem não resultarem em publicação. A legislação infraconstitucional tem validado a indispensabilidade de publicação, de forma cada vez mais precisa. Como exemplo os relatórios de execução orçamentária e de gestão fiscal normatizados pela Lei de Responsabilidade Fiscal, publicados até mesmo na internet a cada 2 e 4 meses, respectivamente, favorecendo o fortalecimento do regime democrático e a gestão mais adequada da coisa pública (CHIAVENATO, 2012).

Assim, a Publicidade demanda ser transparente, tornar público os acontecimentos e informações. Esse é um modo forte de persuasão do monitoramento social para que dessa maneira todos possam ter conhecedores dos atos e processos efetivados tomados pelo setor público.

2.1.5 Eficiência

A Eficiência guarda ligação com o *modus operandi* (modo de operação) condiz com o consumo apropriado dos insumos usados em determinado processo. Destaca-se que a introdução desse princípio no ordenamento jurídico certifica a flexibilizar o organização da estabilidade. Ou seja, a partir de sua inclusão, é possível afastar o mau servidor em efeito ao desempenho insuficiente, avaliando o mesmo anualmente. (CHIAVENATO, 2012).

De tal modo, observa-se que a Eficiência pleiteia praticar o que é necessário ser feito com a maior qualidade e menor custo possível. Não se refere ao encolhimento de custo de qualquer jeito, mas na busca da melhor ligação entre qualidade do serviço e qualidade do consumo.

Por tal princípio há a imposição a Administração Pública manter ou ampliar a qualidade dos serviços que presta ou põe à disposição dos administrados, evitando desperdícios e buscando a excelência na prestação dos serviços,

em outras palavras, visa atingir objetivos buscando boa prestação de serviço, da maneira mais simples, mais célere e mais econômica, melhorando o custo-benefício da atividade da administração pública. O administrador deve procurar a solução que melhor atenda aos interesses da coletividade, aproveitando ao máximo os recursos públicos, evitando dessa forma desperdícios (DOUGLAS, 2012, p. 01).

Observa-se dessa maneira que a eficiência exige da gestão uma busca incessante pela qualidade, cessando custos ociosos e buscando a melhor forma de agir e as melhores contra partidas. Visto que, a observância dos princípios constitucionais são vitais para a vida dos setores públicos.

A gestão pública para tornar-se excelente precisa ser legal, impessoal, moral, pública e eficiente. Diante desses princípios vistos conclusivamente como constitucionais, sucedem outros igualmente importantes para a normatização das atividades públicas que são a Autotutela, a Razoabilidade, a Continuidade e a Especialidade.

Quadro 1 - Princípios constitucionais da gestão pública

Autotutela	A Gestão Pública pode retificar de ofício seus inerentes atos, anulando os irregulares e intempestivos e invalidando os integrantes ilegais, considerando o direito obtido e compensando os lesados.
Razoabilidade	A Gestão deve atuar com sensatez, de forma coerente e harmônica
Continuidade	Os serviços públicos não podem estagnar, devendo perpetuar-se em funcionamento, dentro das proporções e momentos próprios de sua legítima prestação;
Especialidade	Neste princípio utilizam-se mais nas autarquias, onde não podem ter uma atribuição, além daquelas para as quais foram desenvolvidas.

Fonte: Douglas (2012, p. 01).

Nota-se no quadro 1 que as princípios constitucionais da gestão pública são normas que precisam ser observadas pelos agentes públicos, e que norteiam os caminhos que devem ser traçados e os poderes dados aos agentes para executarem nos trabalhos em prol dos interesses públicos e dos objetivos do estado.

Assim, observa-se que esses princípios devem ser bem aplicados na administração pública garantindo qualidade dos processos e legalidade nos atos praticados, garantindo a impessoalidade entre agentes e a sociedade, a devida moralidade na conduta dos servidores, a transparência dos atos praticados no setor

público e a tão esperada eficiência dos atos e gastos no que é público erradicando todo tipo de excesso e agindo conforme a Lei.

2.2 FUNDAMENTOS DE EXCELÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA

De acordo com Mello Junior (2009), o padrão de excelência na gestão pública foi criado com base no princípio de que é necessário ser excelente sem cessar de ser público, deve estar fundada nos princípios da gestão pública das empresas e em critérios inerentes a gestão de excelência atual. Princípios e fundamentos agregados determinam o que se compreende hoje sobre excelência na gestão pública.

Desse modo Mello Junior (2009, p. 2-3), ainda ressalta os fundamentos classificados e que se destacam:

A. PENSAMENTO SISTÊMICO: percepção dos vínculos de correlação entre os variados elementos de uma organização, também entre a organização e o ambiente externo, voltado à sociedade.

B. APRENDIZADO ORGANIZACIONAL: constante procura e conquista de novos níveis de conhecimentos pessoais e da coletividade por intermédio da compreensão, reflexão, análise e partilha de informações e experiências.

C. CULTURA DA INOVAÇÃO: desenvolvimento de um ambiente propício à capacidade de criar, experimentar e a implantar novas ideias que sejam capazes de produzir um diferencial para o desempenho da organização.

D. LIDERANÇA E CONSTÂNCIA DE PROPÓSITOS: É desempenhada pela alta administração, conhecida como o maior grau de gerencia e assistência da organização. A liderança é o item fomentador da gestão, encarregado pela orientação, incentivo e o compromisso para a obtenção do aperfeiçoamento dos resultados organizacionais e deve executar de modo aberto, democrático, exemplar e motivador das pessoas, tendo em vista o crescimento da cultura da excelência, o desenvolvimento de relações de qualidade e a defesa do interesse público.

E. ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS E INFORMAÇÕES: percepção e fracionamento do composto de práticas e procedimentos da organização que juntem valor para as parcelas interessadas, uma vez que a tomada de decisões e o andamento das atuações devem ter como pilar a medida e a avaliação do desempenho, levando em conta as informações disponíveis.

F. VISÃO DE FUTURO: aponta a direção de uma organização e a regularidade de objetivos que a sustenta nesse rumo. Está propriamente vinculada à

capacidade de indicar um estado futuro pretendido que mostre correlação ao processo decisório e que conceda à organização anteceder às necessidades e perspectivas das pessoas e da sociedade. Bem como, envolve a percepção dos fatores externos que atingem a organização com o propósito de gerenciar seu impacto na sociedade.

G. GERAÇÃO DE VALOR: obtenção de resultados sólidos, possibilitando o crescimento de valor tangível e intangível de maneira fundamentada para as partes interessadas.

H. COMPROMETIMENTO COM AS PESSOAS: formação de relações com as pessoas, estabelecendo possibilidades de melhora na qualidade no relacionamento de trabalho, afim de que elas se realizem tanto no profissional quanto humanamente, potencializando seu desempenho por intermédio do comprometimento, de oportunidade para aprimorar competências e de empreender, com estímulo e reconhecimento.

I. FOCO NO CIDADÃO E NA SOCIEDADE: direção dos atos públicos para atender, regular de modo contínuo as necessidades dos cidadãos e do corpo social, na circunstância de sujeitos de direitos, segurados dos serviços públicos e alvos da ação derivado do poder de Estado executado pelas organizações públicas.

J. DESENVOLVIMENTO DE PARCERIAS: formação de atividades juntamente com várias organizações que tenham propósitos inerentes e comuns, sondando o absoluto uso das suas aptidões integrantes para desenvolver contribuições.

K. RESPONSABILIDADE SOCIAL: procedimento voltado a garantir às pessoas o estado de cidadania com segurança de acesso aos bens e serviços essenciais, e simultaneamente tendo também como uma das convicções gerenciais a proteção da biodiversidade e dos ecossistemas naturais, fortalecendo a habilidade das gerações futuras de cuidar das suas inerentes necessidades.

L. CONTROLE SOCIAL: procedimento que se explica pela atuação das partes envolvidas no planejamento, acompanhamento e análise dos trabalhos da Administração Pública e na realização das políticas e dos programas públicos.

M. GESTÃO PARTICIPATIVA: tipo de gerencia que define uma ação gerencial da alta administração que traga o máximo de contribuição das pessoas, entendendo a capacidade e a aptidão característica de cada uma e compatibilizando

os interesses individuais e coletivos, com a finalidade de conquistar a união dos grupos de trabalho. (MELLO JUNIOR, 2009).

Os padrões deste modelo são cabíveis a todas as organizações públicas e se referem aos princípios do GESPÚBLICA. São formas e requisitos significativos e fontes de avaliação que possibilitam acompanhar o andamento da gestão e apontar os pontos sujeitos a melhorias. Esses critérios identificam as expectativas de uma gestão excelente.

2.3 GESTÃO X PRAZO RAZOÁVEL

Para Erdmann (2011, p. 95) as perspectivas do consumidor são estabelecidas e sua compreensão é alicerçada nos seguintes pontos:

- Consistência: privação de variedade.
- Competência: capacidade e sabedoria para solucionar os transtornos, principalmente no que se refere às “necessidades técnicas” dos consumidores.
- Velocidade de atendimento: é estar ao dispor do prestador de serviço (refere-se ao período de espera, real e identificado).
- Atendimento/atmosfera: atenção individualizada ao cliente, comunicação agradável, gentileza, ambiente.
- Flexibilidade: ser apto a mudar e se adaptar a procedimentos.
- Credibilidade/segurança: pratica em transferir confiança; pouca impressão de perigo.
- Acesso: boa localização, horário aberto/conveniente, prontidão no contato e alcance.
- Tangíveis: imagem agradável em qualquer distinção física.
- Custo: fornecimento com pequenas despesas/custo razoável.

Deste modo, o público espera ser bem atendido em todos os aspectos, não somente no contato atendente/cliente mas considerando o ambiente interno e externo, na atenção particular ao cliente, na rapidez do atendimento e solução de problemas, ser seguro e apto a auxiliar em qualquer circunstância, ter boa apresentação, custo variáveis, enfim vários são os critérios individualizados que podem ser exigidos a partir de cada tipo de cliente. A gestão e o bom funcionamento

da TI (Tecnologia da Informação) podem reduzir a burocratização dos serviços do Estado, como é notório na atualidade a implantação desses sistemas em todos os órgãos públicos.

2.3.1 Redes Organizacionais

Na gestão pública, tem sido inserida uma avançada rede de comunicação de dados que busca ligar de modo seguro e eficiente à gestão, oportunizando um compartilhamento apropriado das informações inseridas em bancos de dados dos numerosos órgãos do Estado e atividades de comunicação, com o fim de repassar à sociedade e aos órgãos do governo a maior parte possível de informações colaborando para a melhor clareza e eficiência no comando dos negócios do Estado (CHIAVENATO, 2012).

Inicialmente, utilizando a infraestrutura de comunicação de dados disponível em Brasília (Rede Metropolitana de Alta Velocidade – Remav, Rede de Pacotes – Rempac etc.), está sendo construída incrementalmente a Rede do Governo (estendendo-a posteriormente ao resto do país) com ênfase:

- Na segurança para garantir a privacidade e inviolabilidade da comunicação;
 - Na padronização de procedimentos para diminuir custos e simplificar o uso; e;
 - No compartilhamento de informações para evitar desperdícios.
- (CHIAVENATO, 2012, p. 104).

Sendo assim, nota-se que os investimentos do governo na implantação desses sistemas têm como propósito a maior segurança nos bancos de dados da sociedade e uma forma de normatizar todos os métodos adotados para assim minimizar custos, perdas e burocracias, para uma maior qualidade no andamento dos atos públicos.

A segurança das redes de comunicação e informações são de verdadeiramente vitais para a eficácia dos trabalhos. A medida em que a operação plena da rede não for tecnicamente possível, serão providenciados alguns aglomerados ou espécies de informações pela internet e interligados em órgãos em Brasília com atividades de comunicação eletrônica.

2.3.2 Sistemas de gestão Pública (controle e informações gerenciais)

As técnicas administrativas focadas na gestão pública envolvem áreas variadas: pessoal civil, serviços gerais, organização e modernização administrativa, informação e informática, planejamento e orçamento e controle interno. O propósito desses sistemas é possibilitar a transparência na prática das variadas ações do

governo, propiciando seu acompanhamento e verificação, também a disponibilização dos dados não exclusivos e não sigilosos para todo o governo e sociedade (CHIAVENATO, 2012).

Para esse fim foram desenvolvidas ou encontram-se em desenvolvimento vários sistemas de informações, com graus variados de automação, dos quais se destacam o processamento do orçamento fiscal e da seguridade social, o registro dos gastos efetuados pelo Tesouro Nacional (Siafi), a folha de pagamento e os dados cadastrais dos servidores civis e federais (Siape), o orçamento de investimentos (Sidor), o planejamento de ações do governo (Sisplan), a movimentação do cadastro de fornecedores, de preço e do catálogo de materiais e serviços (Siasg) e o fornecimento de informações sobre a organização governamental e suas macroatribuições (Siorg). (CHIAVENATO, 2012, p. 105).

Deste modo, esses sistemas são voltados para as insuficiências operacionais da administração pública, independentemente dos objetivos do seu ponto de vista inicial, tornando complementar ou nulo tanto os informes gerenciais quanto os de relevância pública.

Assim, não têm cumprido a posição de ferramenta de base à tomada de decisão. É indispensável um projeto que possibilite a interligação e o redirecionamento tático dos variados sistemas de informação, de modo que reúna os novos princípios de gestão do aparelho do Estado. Além de determinar padrões de agregações e de suporte tecnológico próprio ao avanço de novos sistemas, conservando e melhorando os existentes, é preciso apanhar informações coletadas de forma coesa, sem duplicidade e processadas com segurança e competência, que disponham de um caráter gerencial e estejam disponibilizadas para a administração pública na íntegra (CHIAVENATO, 2012).

Chiavenato (2012) afirma ainda que acrescentando a confiabilidade e resumindo os custos desses sistemas, tornará possível serem acessíveis à sociedade, para que ela comande e analise a performance da administração pública. Assim, os sistemas também estarão estruturados com os alvos do Plano Cidadão e da Rede de Governo, ao autorizar que a disponibilização dessas informações aconteça por diversos meios (desta que em sistemas de simples alcance, como a internet) mantidos permanentemente pelos serviços e fundos da Rede do Governo.

2.4 SERVIÇO PÚBLICO: EXIGÊNCIA DE QUALIDADE E EFICIÊNCIA "VERSUS" ADVERSIDADE DO SISTEMA (BUROCRACIA)

Segundo Maximiano (2004, 139), Edgard Schein definiu cultura da seguinte maneira:

Cultura é a experiência que o grupo adquire à medida que resolve seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona suficientemente bem para ser considerada válida. Portanto, essa experiência pode ser ensinada aos novos integrantes como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (MAXIMIANO, 2004, p.139)

Assim, a cultura organizacional envolve regras coloquiais de atitudes, costumes, princípios, valores e preocupações, cerimônias e práticas, linguagens e outros comportamentos. A cultura é utilizada para entender uma organização, é algo criado pelos antigos da organização e passado para os novatos que devem entender e aprender a portar-se de acordo para assim fazerem parte da organização.

Maximiano (2004) frisa que Weber comentava que as organizações formais modernas fundamentam-se em leis, que os cidadãos aceitam por crerem que são racionais, ou seja, estabelecidas em atribuição ao interesse dos cidadãos e não para realizar aos caprichos exorbitantes de um chefe. As pessoas que constituem as instituições modernas também consideram que umas pessoas, simbolizam a autoridade da lei: guardas de trânsito, juízes, prefeitos e gerentes. O poder é contrapartida da incumbência que têm essas pessoas de velar pelo cumprimento da lei. O acato é pertinente às leis, formalmente estabelecidas, e às pessoas que as representam, que operam adentro de uma jurisdição. Qualquer sociedade, organizações ou grupo que se fundamentam em leis racionais é uma burocracia.

Além de ter estimulado o desenvolvimento de tipologias alternativas, como a de Etzioni, o trabalho de Weber também provocou a reflexão sobre as próprias organizações reais. Serão elas realmente como Weber as retratou em seu tipo ideal: será a burocracia tão cheia de vantagens como ele a fez parecer? Não será o tipo ideal uma abstração por demais idealizada? Questões como essas passaram pela cabeça de muitos autores, que se propuseram a analisar criticamente a própria realidade retratada por Weber. Estão nesse caso Charles Perrow, William Roth e Robert K. Merton. (MAXIMIANO, 2004, p. 139-140)

Destarte, conforme o autor Weber fez parecer que a burocracia só apresentava grandes vantagens nas organizações, que logo foram contestadas por

diversos autores, que chamaram esse pensamento de disfunções da burocracia, por não acreditarem num modelo subjetivo de conceito que Weber pregava.

Quadro 2 - Panorama das disfunções organizacionais.

DISFUNÇÃO	CARACTERÍSTICAS
PARTICULARISMO	Adentro da organização, proteger as preferências de grupos externos, por convencimento, amizade ou vantagem material. formar "panelinhas" com amigos de escola.
SATISFAÇÃO DE INTERESSES PESSOAIS	Sustentar interesses pessoais dentro da organização, empregar parentes, realizar serviços com empresas da família.
EXCESSO DE REGRAS	Pluralidade de regras e imposições para a prática de atividades. Firma reconhecida, envio de processos burocráticos.
HIERARQUIA E INDIVIDUALISMO	A hierarquia fraciona responsabilidades e atrapalha o processo decisório. Destaca vaidades e provoca a luta pelo poder. Hierarquia das grandes empresas e dos militares.
MECANICISMO	Burocracias são procedimentos de funções limitadas, que põem indivíduos em circunstâncias alienantes. Cargos de escritório, montadores de peças.

Fonte: Maximiano (2004, p. 140).

Analisando as disfunções da burocracia conforme quadro 2 acima, percebe-se que em sua aplicação alguns pontos são sujeitos de indagações e estudos. As causas das disfunções estão no fato dela não levar em conta as diferenças das pessoas, que pode resultar na variação do desempenho nas atividades organizacionais. A sociedade observa as imperfeições da burocracia, como o excesso de formalidade, despersonalização, inflexibilidade, rigidez, lentidão, autoritarismo, baixo desempenho e ineficiência.

Maximiano (2004) destaca que, Charles Perrow acredita que o modelo ideal de Weber jamais é atingido, porque as organizações, sobretudo são sistemas sociais, idealizado de pessoas, e as pessoas não vivem somente para as organizações. As pessoas têm afazeres separados dos das organizações em que vivem ou trabalham e carregam para o meio delas a sua vida externa. Logo nas organizações convivem a vida profissional do colaborador e seus afazeres pessoais.

Os colaboradores não são pessoas exclusivamente apenas burocráticas e as organizações espelham as falhas dos seres humanos.

Contudo, as burocracias hierarquizadas abatem a incerteza da conduta dos trabalhadores. Porém, o crescimento das organizações destaca as desvantagens da burocracia, complicando o processo da tomada de decisões devido ao mecanismo, individualismo, interrupção do curso das informações, desencorajamento à inovação e incerteza de responsabilidades. Maximiano (2014) destaca ainda que Robert K. Merton assiste que o padrão Weberiano, descuida do peso do fator humano e as organizações não são objetivas como Weber as expôs, mas apresentam falhas ou anomalias nos traços do tipo ideal. Para ele as disfunções básicas são:

- Destaque exagerado dos regulamentos;
- Formalidade demasiada;
- Objeção a mudanças;
- Despersonalização das relações humanas;
- Hierarquização do método decisório;
- Vanglória de sinais de poder; e
- Complicação no atendimento dos consumidores.

Portanto, no que difere a ideologia de Weber apresentada por Maximiano (2004) é que outros autores apresentam as disfunções da burocracia como aquelas consideradas exageradas, demasiadas e que causam lentidão nas práticas dos trabalhos administrativos dos órgãos públicos e que deveriam apresentar desempenho mais ágil ao invés de ser exaustivo e moroso.

Por fim, é indiscutível a importância da qualidade na administração pública, pois não é porque é público que não deva ser eficaz, mas que as práticas devem ser positivas e serem feitas da melhor forma possível para que os objetivos individuais da sociedade e do Estado possam ser alcançados, e que o sistema funcione, uma vez que o servidor tem o dever de cumprir as normas expressas em lei, dessa forma o não cumprimento dos princípios constitucionais do direito administrativo que geram excelência na qualidade podem causar sérios danos a sua carreira pública e chegar a cessar por isso a importância da desburocratização dos atos públicos que também contam com a força do estado para mais investimentos nos setores de tecnologia da informação para que o agente público possa ter mais êxito nas operações dos serviços.

3 GESTÃO DA QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL: ANÁLISE EM UMA ORGANIZAÇÃO DE ITAITUBA/PA

3.1 METODOLOGIA APLICADA AO ESTUDO

Para a realização de uma pesquisa é necessário estabelecer de que forma esta acontecerá, para tanto, é essencial definir sua metodologia, ou seja, a maneira ou processo que levará a obtenção dos dados, descrevendo as técnicas a serem utilizadas na obtenção do conhecimento a ser captado, em que os resultados obtidos precisam ser minuciosamente analisados.

No âmbito de estudos acadêmicos é primordial que o conhecimento adquirido na pesquisa seja de cunho científico, onde Matias-Pereira (2010, p. 25) conceitua como:

O conhecimento científico é realizado por meio de investigação metódica escrupulosa e rigorosa e suprime tudo que há de individual e particular no conhecimento vulgar; recolhe os elementos comuns a uns tantos intelectos e que poderiam ser comum a todos [...] Resulta de constatar fatos e raciocinar sobre eles visando a descoberta de relações invariáveis, entre eles.

Com base nas ideias do autor pode se compreender que é de suma importância que haja o rigor científico em estudos acadêmicos, principalmente naqueles que sejam de relevância para a finalização de curso de graduação, a exemplo o trabalho de conclusão de curso mais conhecido como TCC, onde este é considerado uma maneira de fazer ciência, e para tal feito é imprescindível que haja todo rigor científico válido para construção do mesmo. O autor ressalta ainda que é essencial a utilização de métodos rigorosos, para que desta forma se alcance um tipo de conhecimento sistemático, baseado na verificação da realidade dos fatos (MATIAS-PEREIRA, 2010).

3.2 TIPOS E ABORDAGEM DE PESQUISA

A pesquisa empregada inicialmente foi do tipo bibliográfica para fundamentação teórica do trabalho, que se trata da gestão da qualidade na Administração Pública Federal na Subseção Judiciária de Itaituba/PA. Um estudo através de obras onde Severino (2007) a descreve como sendo as informações

sobre livros, artigos e demais trabalhos sobre determinados assuntos de uma área de saber proporcionando informações ricas aos estudos. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricos já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos.

Quanto aos objetivos do estudo foram utilizadas as pesquisas exploratória e descritiva, em que a primeira tem como objetivo habituar-se com um tema até então brevemente conhecido, raramente explorado. Como qualquer exploração, a pesquisa exploratória resulta da intuição do pesquisador. Por ser uma classe de pesquisa bastante característica, praticamente ela apropria-se do aspecto de um estudo de caso (GIL, 2008). De modo que a pesquisa necessita conjuntamente da análise bibliográfica, pois ainda que tenham um pequeno número de referências a respeito do tema pesquisado, nenhuma pesquisa atualmente se inicia completamente do zero. Em todo tempo terá uma obra, ou diálogos com indivíduos que possuíram alguma experiência com questões parecidas ou estudos de exemplos idênticos que podem incentivar a clareza de sua percepção (GIL, 2008).

A pesquisa descritiva segundo Prodanov (2013) é quando o pesquisador unicamente aponta e descreve os acontecimentos observados sem interferir nos mesmos. Propõe-se a descrever as características de determinada amostra ou fenômeno ou a formação de relações entre variáveis. Abrange a utilização de técnicas normatizadas de coleta de dados: questionário e análise sistemática. Adquire geralmente, a forma de Levantamento.

Foi utilizada também a pesquisa de campo que conforme Prodanov (2013) é aquela aplicada com o propósito de obter informações e/ou conhecimentos sobre um problema para o qual busca-se uma resposta, ou de uma suposição, que se queira confirmar, ou identificar novos fenômenos ou a ligação entre eles. Baseia-se na análise de fatos e fenômenos do jeito que acontecem espontaneamente, na coleta de dados a eles próprios e no registro de aspectos que pensamos serem relevantes, para averiguá-los.

Para coleta de dados foram aplicados questionários aos colaboradores e entrevista ao gestor, que segundo Prodanov (2013) o questionário é uma sucessão sistemática de perguntas que têm de serem respondidas por escrito pelo

respondente. Numa pesquisa, o questionário é um objeto ou mecanismo de coleta de dados.

Também foi aplicada a entrevista, que segundo Prodanov (2013) é a aquisição de informações de um entrevistado sobre um assunto ou problema definido. A entrevista utilizada foi a padronizada ou estruturada que é quando o entrevistador transita por um roteiro prefixado. Decorre com base num formulário formulado com antecedência. Tanto o questionário quanto a entrevista consistem em técnicas de sondagem de dados primários e dão grande relevância à descrição enunciada dos informantes.

3.2.1 População e Amostra

A pesquisa foi aplicada e vivenciada no período do mês de novembro do ano de 2017, observando-se a relação entrevistado e entrevistador e obtenção dos dados a serem analisados e discutidos. A coleta de dados foi feita com quatro colaboradores do atendimento da empresa e o gestor.

Desse modo, tanto na entrevista como nos questionários foram aplicados os seguintes aspectos: perfil e identificação dos entrevistados, qual o conceito de qualidade, qual o entendimento por qualidade no atendimento, qual o nível da qualidade do atendimento prestado pelos colaboradores, como os colaboradores e gestor avaliam o clima organizacional, como se classifica a prestação dos serviços feita pela empresa, se o sistema de seleção de funcionários públicos assegura uma prestação de serviços de qualidade, como é a relação colaborador / gestor, o gestor acredita que essa relação interfere na qualidade do serviço e atendimento, qual a preocupação do gestor, em relação à qualidade na prestação dos serviços públicos, quais as perspectivas para daqui a cinco anos, conforme as metas traçadas pela organização, como o gestor vê o comprometimento dos funcionários na organização. Em relação a TI (Tecnologia da Informação), o sistema utilizado pela organização obtém desempenho satisfatório para a realização dos trabalhos, as rotinas e processos administrativos de trabalho contribuem para a boa prestação dos serviços diários? Ou há alguma burocracia que fere a qualidade nos serviços em relação a padrões e normas, quais os maiores desafios de um gestor público na atualidade política do Brasil, como são considerados as condições ambientais no trabalho em relação à limpeza, organização, iluminação, ventilação, temperatura e ruídos, como

são considerados os fatores comportamentais no trabalho quanto à relacionamento entre colaboradores, tratamento igualitário, reconhecimento, crescimento profissional e liberdade para tomar decisões, e como são considerados as condições organizacionais no trabalho em relação à carga de trabalho, responsabilidades, competências e salário.

3.3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA

A Justiça Federal brasileira foi estabelecida em 1890 pelo Decreto 848 de 11 de outubro, um ano depois da Proclamação da República. Naquele período, a Justiça Federal era formada pelo Supremo Tribunal Federal e pelos juízes inferiores, também conhecidos juízes de seção. Cada estado da Federação e o Distrito Federal dispunham de uma Seção Judicial e um só juiz. A Constituição de 1934 preservou a Justiça Federal, ademais a universalizar as atribuições funcionais dos juízes, como o ingresso na profissão por concurso público e a estabilidade. Mas em 1937 a Justiça Federal seria excluída pela Constituição do Estado Novo (BRASIL, 2017).

Com a redemocratização, a Constituição de 1946 restituiu apenas a segunda instância da Justiça Federal, com a concepção do Tribunal Federal de Recursos – TFR. E, no espaço de tempo do regime militar, instituído em 1964, o Ato Institucional 2, de 27 de outubro de 1965, refez a Justiça Federal de primeira instância no feito dos juízes federais (BRASIL, 2017).

Apenas em 1988, com a publicação da atual Carta Magna, afamada como a Constituição Cidadã, foram constituídos os Tribunais Regionais Federais – TRFs, com o propósito de recolocar e regionalizar a jurisdição do extinto TFR, determinando-se que a estabilização de suas sedes fosse regulamentada por intermédio de lei ordinária (arts. 106 e 107). Em continuidade, o Ato das Disposições Constitucionais Transitórias – ADCT constituiu os cinco TRFs e criou o prazo de seis meses para a instauração de cada um deles (art. 27, § 6º) (BRASIL, 2017).

Obedecendo às normas constitucionais, o TFR editou a Resolução 1, de 06/10/1988, estabelecendo as sedes e a jurisdição dos cinco TRFs. Então, ficou ajustado que o Tribunal Regional Federal da Primeira Região possuiria sede em Brasília e jurisdição no Distrito Federal e nos estados do Acre, Amapá, Amazonas, Bahia, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Minas Gerais, Pará, Piauí, Rondônia, Roraima e Tocantins. (BRASIL, 2017).

A Seção Judiciária do Pará, com sede em Belém, dispõe de oito Subseções Judiciárias, assentadas nos municípios de Altamira, Castanhal, **Itaituba**, Marabá, Redenção, Paragominas, Santarém e Tucuruí.

A Justiça Federal brasileira tem por atribuição o julgamento de ações onde a União Federal, suas autarquias, fundações e empresas públicas federais atuem no encargo de autoras ou rés e outros pleitos de interesse da Federação previstas no art. 109 da Constituição Federal (competição sobre direitos indígenas, crimes cometidos a bordo de aeronave ou navio, crimes cometidos contra bens, serviços ou interesses da União etc). A Justiça Federal brasileira é normatizada pela Lei n. 5.010, de 1966. A competência da 1ª instância da Justiça Federal está prevista no Art. 109 da Constituição Federal de 1988:

Subseção Judiciária de Itaituba

As cidades de jurisdição são: **Itaituba**, Jacareacanga, Novo Progresso, Placas, Rurópolis, Trairão e Castelo dos Sonhos.

A **Subseção Judiciária de Itaituba** foi instaurada em 24.07.2013, outorgada pela Portaria/Presi/Cenag Nº 104, de 25/06/2013 e modificada pela Portaria Presi/CENAG Nº 109, de 03 de Junho de 2013, concebida pela Lei 12.011 de 04/08/2009, com localização estabelecida pela Resolução do CJF Nº 102 de 14/04/2010.

A) Varas:

A Subseção é constituída de vara única, contendo competência Geral e Juizado Especial Federal Adjunto cível e criminal. **Juiz Federal:** Dra. Sandra Maria Correia da Silva. **Diretora de Secretaria:** Everton Gomes Teixeira.

B) Atendimento:

- Vara Federal: de 09:00h às 18:00h
- Juizado Especial: de 09:00h às 18:00h

C) Endereço:

Av. Paes de Carvalho, S/N, Centro, Itaituba/PA – CEP: 68.180-060 (mesma rua do Fórum Estadual) Tel. (93) 2102-1950 E-mail: 01vara.iab@trf1.jus.br

Conforme o Tribunal Regional Federal da 1ª Região, o planejamento estratégico é um procedimento gerencial que proporciona estabelecer a direção a ser utilizada pela organização, objetivando um maior grau de relação com o ambiente, a partir da assimilação e análise de oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos. Versa de um processo contínuo em que são definidos e

retificados a missão da organização, a visão de futuro, os atributos de valores, os objetivos e os projetos de interposição que aspiram à mudança almejada.

Para a elaboração do Planejamento Estratégico foi utilizada a metodologia Balanced Scorecard (BSC), criada por Robert Kaplan e David Norton, que concede uma visão macro das várias perspectivas que conduzem a Administração, sendo uma importante técnica de comunicação da estratégia.

A missão, visão e os valores da Subseção Judiciária de Itaituba, segue o mesmo teor estabelecido pelo Tribunal Regional Federal da 1ª Região, sendo, assim imutáveis em todas as Seções e Subseções em que contempla o TRF1.

D) MISSÃO:

Garantir à sociedade uma prestação jurisdicional acessível, rápida e efetiva.

E) VISÃO:

Consolidar-se perante a sociedade como uma justiça efetiva e transparente até 2020.

F) VALORES:

- Ética;
- Respeito à cidadania e ao ser humano;
- Responsabilidade ambiental;
- Transparência;
- Qualidade;
- Inovação.

O modelo de Gestão Estratégica (GE) da Justiça Federal consiste em um conjunto de técnicas administrativas voltadas para a conquista de proveitos e de normas corporativas com vistas a assegurar uma melhor prestação jurisdicional à sociedade. (Brasil, 2017).

Objetivos

Esse modelo de gestão aparelha e promove a formulação e instalação de políticas públicas judiciárias mediante planejamento e de ações de gestão pela excelência, que concluem a fase do planejamento. Essas ações tencionam integrar unidades às diretrizes estratégicas e valores da Justiça Federal, comovendo servidores para a geração de melhores resultados nos seus pertinentes processos de trabalho (BRASIL, 2017).

Com o intuito de inserir e administrar a execução de tal modelo de gestão no propósito de atuação da 1ª Região, de maneira estruturada e integrada aos demais órgãos da Justiça Federal, o TRF1 conta, em sua atual organização, com a Secretaria de Gestão Estratégica e Inovação – que está relacionada a Divisão de Desenvolvimento Institucional, que abrange as seguintes esferas: Seção de Normas e Padronização, Seção de Avaliação e Integração Estratégica, Seção de Projetos Estratégicos e Seção de Gestão de Processos de Trabalho. Já no domínio de cada Seção Judiciária agregada, a unidade que dispõe de atribuições focadas a GE é a Seção de Modernização Administrativa.

Estas unidades trabalham de maneira integrada e cooperada para preservar a uniformização e eficiência das práticas de administração nas estratégias desenvolvidas na Justiça Federal da 1ª Região.

A Subseção é composta por uma vara única e pelas áreas Administrativas denominadas de Setor Cartorário que envolve a Distribuição (SEPJU), Central de Mandados dos Oficiais (CEMAN), Setor Administrativo e Financeiro (SASAP e SEAF) e as Secretarias de Apoio ao Magistrado e a Vara (DISUB; GABJU; GAJUS; SECVA-SEXEC; SECVA-CUMPRI; SECVA-SEPOD).

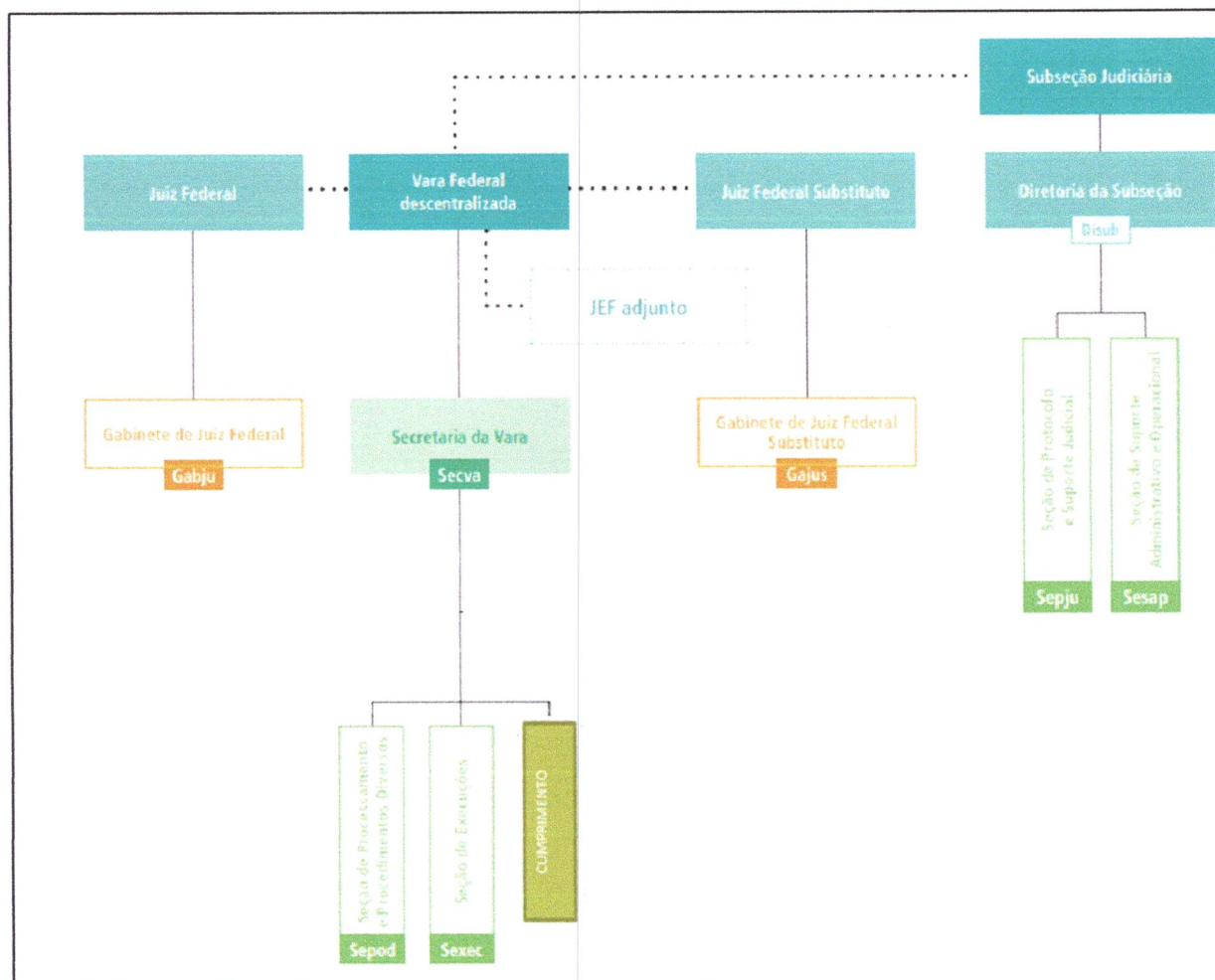


Figura 1 - Organograma da Subseção Judiciária de Itaituba.
Fonte: Brasil (2017).

Sua estrutura é distribuída da seguinte forma:

Recursos Humanos:

- Três atendentes;
- Quatro guardas;
- Um gestor;
- Quatro auxiliares de serviços gerais;
- Dez estagiários;
- Cinco terceirizados;
- Quinze servidores.

3.4 RESULTADOS E DISCUSSÕES DOS DADOS

Na sequência serão demonstrados todos os dados coletados através de entrevista realizada e questionário na Empresa e demonstrar através de meios claros com as discussões através de autores para que seja concretizado o estudo após a construção da metodologia.

3.4.1 Percepções dos Colaboradores

A pesquisa foi direcionada a 4 (quatro) colaboradores que desempenham suas atividades como atendentes na Justiça Federal – Subseção Judiciária de Itaituba/PA, no município de Itaituba-PA. Foi aplicado a estes um questionário com 12 (doze) perguntas, sendo 04 (quatro) objetivas, 08 (oito) subjetivas e na primeira foi traçado o perfil e a identificação dos colaboradores.

1. Perfil e Identificação dos Colaboradores da Empresa.

Quadro 3 - Perfil dos Colaboradores

IDENTIFICAÇÃO	GÊNERO	FORMAÇÃO	FUNÇÃO	TEMPO EM FUNÇÃO PÚBLICA	IDADE
Colaborador 1	FEM.	Licenciatura em letras	Ass. adjunto	14 anos	33 Anos
Colaborador 2	FEM.	Administração	Recepcionista	5 Anos	31 Anos
Colaborador 3	FEM.	Tecnologia em Saneamento Ambiental	Recepcionista/Atendente	4 Anos e 8 meses	29 Anos
Colaborador 4	FEM.	Administração	Estagiaria	1 ano e 6 meses	23 Anos

Análise: De acordo com a faixa dos entrevistados estes têm entre 23 a 33 anos, sendo todos do gênero feminino, e grau de formação de nível superior e com tempo de atuação em função pública de 1 ano e 6 meses á 14 anos.

2. Foi questionado o que o colaborador entende por qualidade? Obteve-se as seguintes respostas.

Quadro 4 - O que o colaborador entende por qualidade

Colaborador 1	É buscar sempre algo com os melhores conceitos e formas, atendendo aos requisitos e necessidades do indivíduo.
Colaborador 2	Qualidade está relacionado às percepções de cada indivíduo e diversos fatores: cultura, produto ou serviço. A qualidade é tudo de bom que você pode oferecer para satisfazer o cliente
Colaborador 3	Variação do grau de excelência, com o qual determinada atividade é desempenhada. Podendo variar para mais ou para menos.
Colaborador 4	Qualidade envolve todas as ações da organização desde o ambiente interno ao

	serviço prestado. Ter um ambiente agradável, relações de trabalho saudáveis, tratamento adequado aos companheiros e clientes. Considero Qualidade quando o trabalho em si é satisfatório tanto para o colaborador quanto para os clientes que se beneficiam do serviço prestado.
--	---

Análise: Os colaboradores têm uma ampla visão sobre o conceito de qualidade, sendo que acreditam ser algo que atenda as expectativas de cada indivíduo não importando o grau de sua diversidade, como cultural, por exemplo, a qualidade vem desde a satisfação do colaborador até a do cliente quando atende suas necessidades de um produto ou serviço.

Falconi (1999) afirma que um produto ou serviço de qualidade é o que contempla precisamente, de modo confiável, acessível, seguro e no tempo certo às exigências do cliente. Portanto um plano perfeito, sem defeitos, custo baixo, segurança do cliente, entrega no prazo, local e na quantidade correta.

3. Foi perguntado o que você entende por qualidade no atendimento? Obteve-se as seguintes respostas.

Quadro 5 -O que o colaborador entende por qualidade no atendimento.

Colaborador 1	É o atendimento das necessidades dos clientes, usuários e ao padrão de produtos e serviços ofertados por determinada empresa.
Colaborador 2	Qualidade no atendimento é você fazer com que o cliente esteja satisfeito com seu serviço e volte, e certamente ele fará propagandas e indicará a outras pessoas.
Colaborador 3	Grau de excelência, alcançado através de conhecimento teórico e experiência, aliados ao dinamismo no atendimento, atenção ao público e a busca por soluções.
Colaborador 4	Qualidade no atendimento envolve compreensão, conhecimento, dedicação e prestatividade. Alcançamos a qualidade quando conseguimos atender e satisfazer a necessidade do cliente de forma positiva.

Análise: Os colaboradores entendem que a qualidade no atendimento é atingida ao grau que o cliente é atendido de forma dinâmica e bem prestativa, quando o colaborador possui domínio de suas atividades e atende prontamente, chegando a atender as expectativas do cliente naquele momento, é quando o cliente sempre volta e indica o seu atendimento, produto ou serviço.

De acordo com Deming (1990) o cliente é o item de maior valor da fila de produção. As obrigações de estudar o consumidor e de viabilizar serviços ligados ao produto foi uma das influentes doutrinas de qualidade instruídas aos administradores japoneses a partir de 1950. Deming afirma ainda que o cliente é o motor de toda organização, que se deve estar sempre atento aos anseios dos clientes, pois estes

são o que faz a economia girar, deixá-lo satisfeito e a maior razão de ser das organizações.

4. Ao questionar como você avalia o clima organizacional? Obteve-se as seguintes respostas.

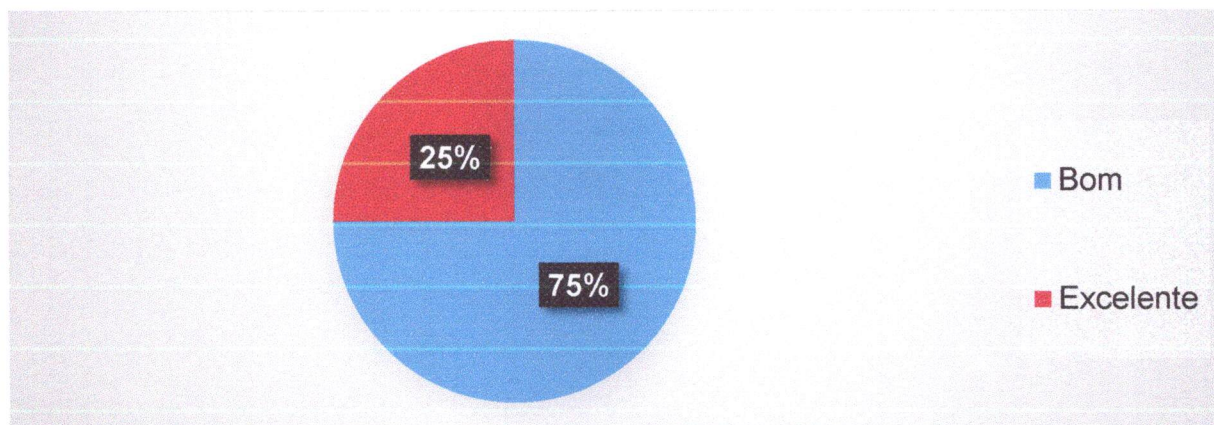


Gráfico 1 - O que o colaborador avalia o clima organizacional.

Análise: No gráfico 01, observou-se que 75% dos entrevistados afirmam que o clima organizacional é bom, e 25% dos entrevistados dizem ser excelente. De tal modo sabe-se que o clima organizacional é um dos fatores que podem interferir no comportamento do colaborador diante do cliente, no caso do atendimento, pois nem sempre as pessoas conseguem esconder o clima de conflito que possa existir na organização.

Considerado ainda como uma área de estudos que examina o embate que pessoas, grupos e a organização têm a respeito da conduta dos indivíduos no interior das organizações, com o propósito de usar esse conhecimento para aperfeiçoar a eficácia organizacional (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010).

5. Ao perguntar, em sua opinião a prestação dos serviços feita pela empresa é?

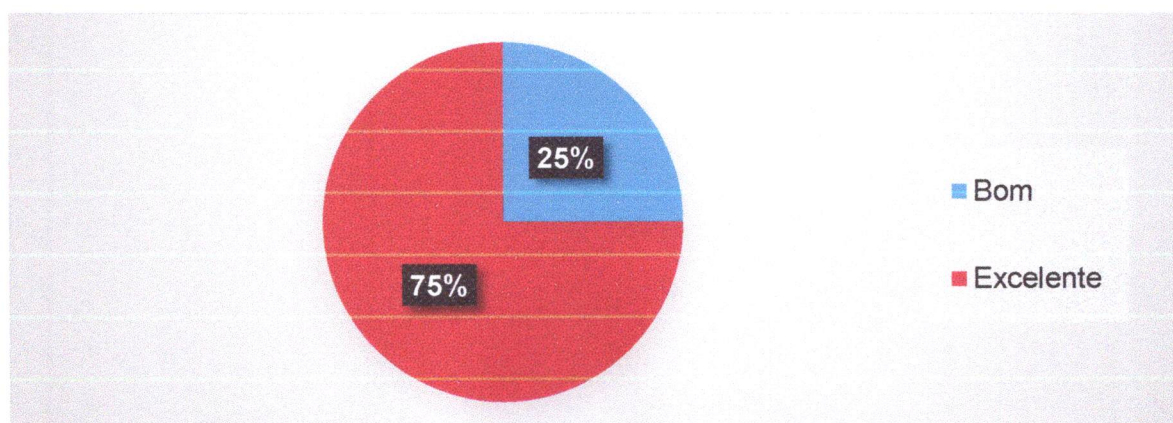


Gráfico 2 - Na opinião do colaborador a prestação dos serviços feita pela empresa é?

Análise: No gráfico 02, notou-se que 75% dos colaboradores acreditam que a prestação dos serviços feitos pela empresa é excelente e 25 % afirma ser boa. De tal modo sabe-se que o bom serviço é aquele que corresponde ao cliente e as metas da organização, e geralmente é o resultado de um desenho e a entrega cuidadosa de um somado de processos correlacionados. Constantemente, os serviços são frustrados porque foram mal feitos e executados. Apesar do processo de serviço ser apenas uma parte da operação, é a porção que envolve todas as outras atividades (JOHNSTON e CLARK, 2002, p .20).

6. Ao indagar se as condições ambientais no trabalho em relação à limpeza, organização, iluminação, ventilação, temperatura e ruídos são considerados? Obteve-se as seguintes respostas.

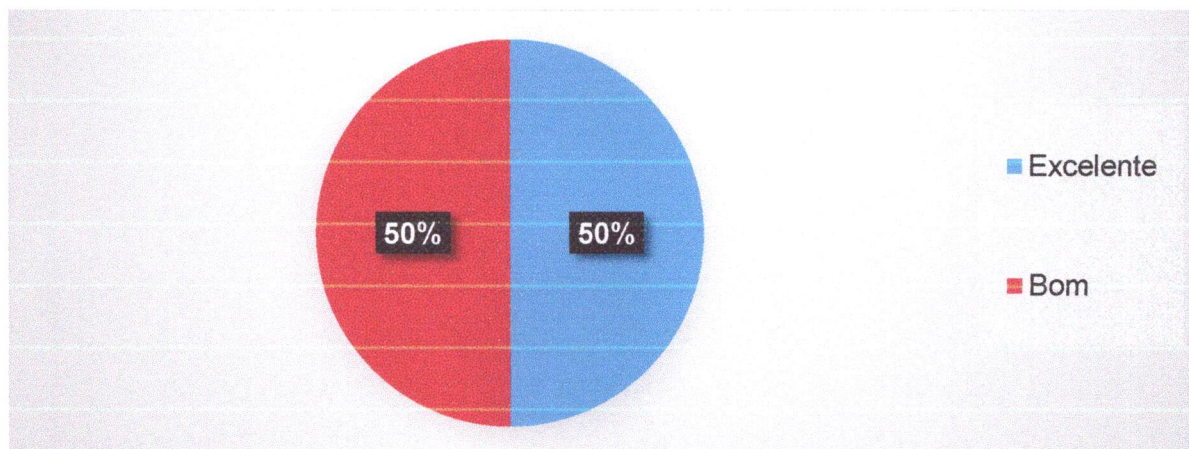


Gráfico 3 - Na opinião do colaborador, as condições ambientais no trabalho em relação à limpeza, organização, iluminação, ventilação, temperatura e ruídos são considerados.

Análise: No gráfico 03, verificou-se que 50% dos colaboradores afirmam que as condições ambientais no trabalho são excelentes, enquanto os outros 50% confirmam serem boas. De tal modo sabe-se que a administração de homens, máquinas, processos, etapas, fornecedores, estoques e outros inúmeros de detalhes influenciam no funcionamento de uma fábrica ou de um canteiro de obras e requer técnicas perfeitas de gerência e convivência humana (CARRION, 2003).

Desse modo, a desempenho dos gerentes, líderes, mestres e encarregados definirá, o mais apropriado ou a menor performance do poder de trabalho. Limpeza e organização são atributos essenciais na busca da qualidade: canteiros carregados de entulho, sujos, entupidos compõem risco de acidentes, desperdícios e pensamentos negativos no incentivo e na produção dos operários (CARRION, 2003).

7. Os fatores comportamentais no trabalho quanto a relacionamento entre colaboradores, tratamento igualitário, reconhecimento, crescimento profissional e liberdade para tomar decisões são considerados.

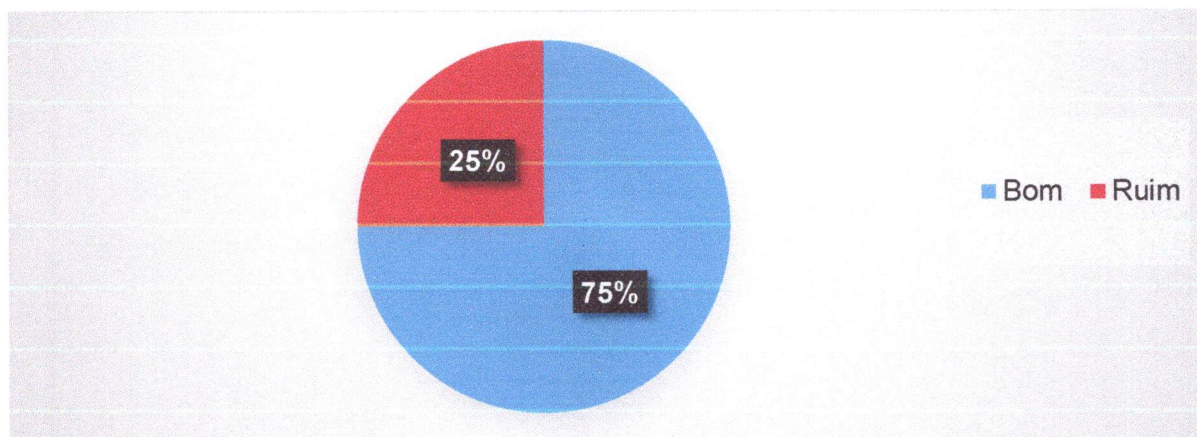


Gráfico 4 - Fatores comportamentais no trabalho quanto à relacionamento entre colaboradores.

Justifique:

Quadro 6 - Fatores comportamentais no trabalho quanto à relacionamento entre colaboradores

Colaborador 1	Devido buscar uma maior padronização do serviço, a margem de liberdade acaba sendo limitada quanto aos outros quesitos referentes ao relacionamento e reconhecimento, numa visão geral, há uma equidade.
Colaborador 2	Não respondeu.
Colaborador 3	O crescimento profissional só é possível por meio de questões pessoais (esforço próprio externo). Não havendo tantas possibilidades de crescimento por meio de reconhecimento.
Colaborador 4	O clima organizacional na JF é considerado positivo, pois é sempre baseado no respeito e compreensão, além de que, todos na organização estão sempre dispostos a contribuir para que o ambiente e o serviço fluam com a qualidade esperada. São realizadas reuniões para que os colaboradores façam sugestões de melhorias e conceituem as ações realizadas.

Análise: No gráfico 04, observou-se que 25% dos colaboradores julgaram os fatores comportamentais no trabalho como ruins, enquanto que 75% dos colaboradores conceituam como bom. No Quadro 4, estes justificam dizendo que devido as padronizações que só aumentam ao decorrer do tempo, o grau de liberdade acaba ficando reduzido e que o crescimento profissional é algo individual, porém há sempre reuniões para que sejam feitas melhorias na prestação do serviço.

Assim, sabe-se que propiciar os recursos e treinamentos são indispensáveis às equipes para detectar as causas e incentivar o estabelecimento de uma saída e implantar contenções para conservar os resultados. O investimento nos indivíduos que trabalham nas organizações podem se tornar vitais para a vida de um negócio, pois os funcionários e que estão no dia-a-dia dela dando o seu melhor no que refere

a esforço braçal e intelectual esperam um reconhecimento adequado a seus empenho (MARSHALL, 2010).

8 - As condições organizacionais no trabalho em relação à carga de trabalho, responsabilidades, competências e salário são considerados:

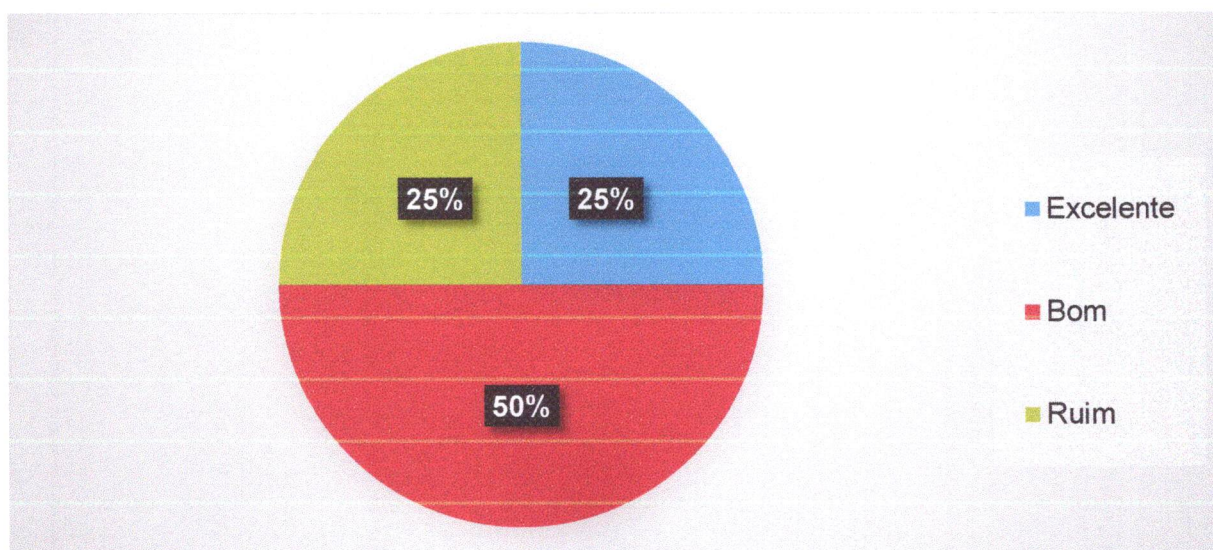


Gráfico 5 - As condições organizacionais no trabalho em relação à carga de trabalho.

Justifique:

Quadro 7 - As condições organizacionais no trabalho em relação à carga de trabalho.

Colaborador 1	No serviço Jurídico cada vez mais há um aumento da carga de trabalho, porém por questões orçamentárias, não há uma correspondência quanto ao valor financeiro (salarial).
Colaborador 2	Não respondeu.
Colaborador 3	As atribuições/Competências, não condizem e vão muito além daquelas pré-definidas na proposta contratual. Bem como, a relação responsabilidades/salário.
Colaborador 4	As funções na organização são distribuídas de acordo com as competências de cada colaborador e apesar de atuarem em setores diferentes um depende do resultado do outro então acaba sempre sendo um trabalho em equipe, onde cada um auxilia e contribui para a execução das tarefas. Acredito que a remuneração dada a cada colaborador está dentro dos padrões das funções exercidas.

Análise: No gráfico 05, observou-se que 25% dos colaboradores julgam que as condições organizacionais no trabalho são ruins, enquanto que outros 25% dos colaboradores concordam serem excelente, no entanto 50% consideram serem bons. No quadro 10, os colaboradores justificam suas respostas externando suas opiniões de que a carga de trabalho no âmbito jurídico sempre tende a crescer, uns acreditam que o trabalho condiz com a remuneração, outro discorda desse ponto de

vista, onde suas competências sempre se sobressaem em relação ao seu salário, mais ao todo, um depende do desempenho do outro para o bom andamento dos trabalhos.

Os funcionários como aliados da empresa estão interessados em investir com trabalho, dedicação e esforço individual e com os seus conhecimentos e habilidades sob a condição de que receba uma remuneração apropriada. “As organizações estão atraídas a investir em retribuições para as pessoas contanto que delas consigam receber contribuições para a conquista de seus objetivos” (CHIAVENATO, 2004, p. 257)

9 – Perguntado como sistema de seleção de funcionários públicos assegura uma prestação de serviços de qualidade? Justifique. Obteve-se as seguintes respostas.

Quadro 8 - Se o sistema de seleção de funcionários públicos assegura uma prestação de serviços de qualidade.

Colaborador 1	Não. Infelizmente a medida para ingressar no concurso jurídico é por meio de provas e nem sempre os melhores aprovados são excelentes servidores.
Colaborador 2	Sim, pois torna-se fundamental nas empresas e no serviço público, onde mudanças ocorrem constantemente e profissionais buscam conhecimentos, habilidades e experiência para se adaptar em um ambiente de trabalho.
Colaborador 3	O sistema é sem dúvida bastante criterioso. Em relação ao conhecimento teórico não há o que se discutir. Porém para que se possa assegurar uma prestação de serviço com qualidade, é necessário que o mesmo esteja aliado a um bom período de experiência.
Colaborador 4	Acredito que não. Pois muitas vezes é necessário que haja uma capacitação melhor dos profissionais selecionados, considerando que muitos se acomodam em um cargo de concursado e acaba não se capacitando e correspondendo as expectativas da organização, por puro comodismo.

Análise: Nesta questão há um paradigma a ser estudado, pois as opiniões são divergentes, uns acreditam que o sistema de seleção é capaz de proporcionar um fornecimento de serviços de qualidade, já outros questionam esse pensamento, pois no que se refere a conhecimento teórico o concurso sem dúvida seleciona os mais capacitados, mas quanto a qualidade na prestação de serviços, já não há tanta certeza, pois a falta de experiência e de cursos preparatórios para o serviço público, levam a um comodismo pós concurso.

Além da eficácia intelectual e aptidões técnicas, os candidatos devem ser analisados em suas habilidades pessoais como: iniciativa, liderança, adaptabilidade, empatia ou poder de persuasão, isso nos fez exercer a prática de analisar

candidatos não somente por seu raciocínio lógico e habilidade analítica como em seu intelecto emocional Ribeiro (2009)

10 - Questionado como é a relação colaborador / gestor? Você acredita que essa relação interfere na qualidade do serviço e atendimento? Obteve-se as seguintes respostas:

Quadro 9 - Relação colaborador / gestor.

Colaborador 1	A relação é boa. Com certeza se não houver um bom relacionamento entre o colaborador e o seu gestor, o escopo de trabalho é prejudicado tendo em vista que as relações interpessoais fazem parte de uma boa estrutura profissional.
Colaborador 2	Não, de forma alguma, os colaboradores são os maiores porta-vozes de uma empresa, além dos principais responsáveis pelo crescimento da organização, justamente por isso é bom manter uma boa relação e manter os funcionários motivados.
Colaborador 3	A relação de acesso direto e quase sempre imediato, sempre que necessário. Há interferência sim, haja vista que o gestor é parte fundamental e de suma importância no desenrolar de algumas situações de atendimento.
Colaborador 4	Considero positiva. Acredito que interfira sim, pois se há um relacionamento mais aberto e uma maior disponibilidade das informações pertinentes ao atendimento, o serviço é prestado com mais qualidade.

Análise: Os colaboradores em sua maioria acreditam que o relacionamento colaborador/gestor é vital para o bom andamento da prestação de serviço e atendimento, uma vez que, quando as informações são passadas de imediato, considerando o poder decisório do gestor, os serviços são feitos de forma mais ágil.

A função do gestor nesse procedimento é de suma importância, pois é seu dever administrar as divergências existentes em meio aos membros do “time” e atuar para que o clima seja bom e simultâneo, onde a harmonia e o apoio entre o pessoal triunfem. Existem alguns elementos que são fundamentais para se fazer presente à concordância dentro do perímetro de trabalho: o bom humor, espírito de equipe, profissionalismo e a conversação direta e clara (BERNARDES, 2003).

11 – Indagado se as rotinas e processos administrativos de trabalho contribuem para a boa prestação dos serviços diários? Ou há alguma burocracia que fere a qualidade nos serviços em relação a padrões e normas? Obteve-se as seguintes respostas.

Quadro 10 - Se as rotinas e processos administrativos de trabalho contribuem para a boa prestação dos serviços diários.

Colaborador 1	Sim, contribuem. As rotinas em alguns casos ajudam, pois cada vez é valorizada a padronização do serviço público. Quanto à burocracia, geralmente acaba tornando os atos processuais e administrativos muito lentos.
Colaborador 2	Contribui sim, os gestores estão sempre inovando, melhorando e nos adequando as novas rotinas que com certeza agrega muito nos desenvolvimentos dos processos, dando mais agilidade, quando a burocracia não tem, só temos que seguir as normas.
Colaborador 3	Contribuem de forma satisfatória.
Colaborador 4	A subseção ainda é refém de uma hierarquia, então muito do serviço prestado depende da liberação de superiores, de um sistema eletrônico, da disponibilidade de colegas, da burocracia envolvida nos tramites dos processos, em fim para que o serviço flua diariamente com a qualidade esperada é necessário à disponibilidade de todos os envolvidos.

Análise: Os colaboradores consideram que os padrões e normas servem para melhorar as rotinas dos serviços e a burocracia só aumenta a morosidade dos trabalhos, visto que a hierarquização dos poderes decisórios fazem com que os serviços dependam mais uns dos outros numa escala exaustiva.

Para Mintzberg (1993) há organizações em que nem ao menos o trabalho, sequer a mercadoria dele pode ser padronizado. Diante disso, a solução é “padronizar o trabalhador”, isto é, ordenar a força de trabalho com profissionais que tenham qualificação categórica adquirida de antemão ou que, adentro da organização, alcancem um conhecimento específico não somente técnico, como também sobre os procedimentos que devem conduzir o trabalho. Esse molde de configuração organizacional é considerado uma burocracia profissional. Nelas, os profissionais atuam com liberdade e a coordenação fundamental ao andamento do trabalho é conquistada pela “padronização de conhecimentos”.

12 – Perguntado em relação a TI (Tecnologia da Informação), o sistema utilizado pela organização obtém desempenho satisfatório para a realização dos trabalhos? Obteve-se as seguintes respostas.

Quadro 11 - Em relação a TI (Tecnologia da Informação), o sistema utilizado pela organização obtém desempenho satisfatório para a realização dos trabalhos.

Colaborador 1	Sim. Os sistemas de informática acompanham o desenvolvimento e o melhoramento das atividades públicas, buscando uma maior celeridade para a valorização das tarefas.
Colaborador 2	Sim, pois com a utilização dos sistemas disponíveis os trabalhos são inseridos de forma que a condição de trabalho se torne mais eficiente e tenha um andamento melhor, mais rápido, a TI é uma ferramenta muito importante, que vem dando possibilidade de inovar a forma de trabalho.
Colaborador 3	Sim.
Colaborador 4	O sistema é satisfatório, mas ainda é refém da Seção do Estado, o que muitas vezes atrapalha, pois quando o sistema para em Belém, automaticamente falha

na Subseção de Itaituba.

Mas com relação a Banco de dados e tratamento, o sistema é satisfatório e contribui bastante para o bom desempenho dos colaboradores e influi diretamente na qualidade do serviço final.

Análise: Os colaboradores concordam que o desempenho da TI na empresa é suficiente para que haja qualidade na prestação de serviços, mas ainda se encontram sujeitos ao sistema da capital do estado, em virtude de todos os programas e dados partirem dessa matriz.

Tem-se instalado uma avançada rede de comunicação de dados que conecta, de maneira segura e ágil, a administração pública, possibilitando então um compartilhamento apropriado das informações inclusas em bancos de dados dos múltiplos organismos do sistema do Estado, também atividades de comunicação (organizado em correios, formulários, agenda e “lista de discussão”, todos eletrônicos), com intenção de repassar à sociedade em geral e aos relativos órgãos do governo a maior porção possível de informações colaborando para maior e melhor transparência e eficiência na direção dos negócios do Estado (CHIAVENATO, 2012).

3.4.2 Percepção do Gestor

O entrevistado ocupa na empresa em questão a função de Administrador. Possui 40 anos, Psicólogo e Pós-graduado em Gestão de RH, natural de Cametá/PA, possui 14 (quatorze) anos de experiência na função pública, e administra o poder judiciário local desde sua inauguração há 5 (cinco) anos, gere 42 colaboradores. Foi aplicado a ele um questionário com 13 (treze) perguntas, sendo 3 (três) objetivas e 10 (dez) subjetivas, onde na primeira foi traçado o perfil e a identificação do entrevistado.

No que se refere às perguntas de 2 a 13 obteve-se as seguintes respostas:

2- Ao questionar o que o gestor entende por qualidade, o entrevistado diz que:

Resposta: *“É o resultado do trabalho exigido, se for mercado a qualidade está na entrega do produto, se for no serviço a qualidade na eficiência da execução do serviço de acordo com o que foi solicitado, se for capacitação técnica a qualidade*

é aferida nos testes que são feitos testes objetivos, subjetivos, então a qualidade é o resultado final do bem, do produto ou do serviço.”

Análise: o gestor entende por qualidade ser o resultado final do que foi imposto ao bem, produto ou serviço, ainda especifica que a entrega, a eficiência da execução de acordo com a solicitação e aos testes feitos são classificações da qualidade.

Araújo (2006) aborda à qualidade total como um modo de gestão que tem início com uma ligação da base da direção das organizações, inclui e solicita a participação de todos os componentes da mesma, utiliza o conhecimento e o aperfeiçoamento contínuo dos procedimentos de trabalho, promove e utiliza o trabalho em equipe, como meio de atender cada vez melhor e até exceder, as pretensões, buscas e perspectivas dos clientes, analisando sempre a conduta dos concorrentes e do mercado.

3- Ao perguntar o nível da qualidade do atendimento prestado pelos colaboradores, o mesmo coloca que é:

Resposta: “*bom*”

Análise: o gestor avalia o nível de qualidade prestado pelos colaboradores como sendo bom, ele deve estar sempre atento, pois, esse nível de qualidade este diretamente relacionado à satisfação dos colaboradores, pois uma vez que suas expectativas estão sendo realizadas na organização ele repassa automaticamente aos seus esforços e conseqüentemente ao atendimento ao cliente

Chiavenato (1994) afirma que, os indivíduos que atuam em uma organização devem estar atentos para as carências dos clientes e surpreendê-los, apresentando a qualidade não só do atendimento, mas de toda a organização, realizando as expectativas dos consumidores metas e encantando-os.

4- Ao indagar como o gestor avalia o clima organizacional?

Resposta: “*bom*”

Análise: o gestor avalia o clima organizacional da empresa como sendo bom, é muito importante que o gestor esteja atento ao clima na organização, pois isso contribui de forma expressiva para um bom ambiente de trabalho e boas relações entre os colaboradores, já que saber as necessidades dos colaboradores possibilita

reparar os pontos fracos, bem como os pontos fortes, carências, perspectivas e pretensões.

Assim, Chiavenato (2016) confirma que gerir pessoas é o componente central de todo gestor. Conquanto a atividade gerencial é apontada a áreas empresariais específicas como finanças, produção, marketing, etc., cada administrador precisa trabalhar com pessoas do seu quadro para fazer com eficiência e eficácia a sua atividade, atingir metas e oferecer resultados.

Para as organizações de sucesso é essencial constituir do ambiente de trabalho um local prazeroso, uma vez que, ele torna mais simples as relações interpessoais e aperfeiçoa a produtividade. Bem como, minimiza acidentes, doenças, ausências e rotativismo do pessoal (CHIAVENATO, 2010).

5- Ao questionar sobre sua opinião referente a prestação dos serviços feita pela empresa, diz ser:

Resposta: *Excelente, o poder judiciário a cada dia ele vai se informatizando mais, os servidores vão ficando com mais habilidades, vão ficando mais especializados, se padronizando, então a cada ano a quantidade de juízes vai aumentando, o quadro de juízes o quadro de servidores, a cada ano eles conseguem otimizar o processo, eles conseguem julgar mais processos, mais isso nunca vai ser suficiente, há uma pesquisa de um juiz federal acho que divulgado em 2016, da primeira região em que apenas 5% do direito lesado do cidadão é ajuizado, de cada 100 direitos no Brasil que são lesados apenas 5% são procurados na justiça, então com esses 5% nos temos 1 milhão de ações, o que ele levou a inferir, ele levou a inferir que o Brasil não tem uma legislação que efetivamente punha, venha punir é os empresários, as pessoas que cometem infração contra o cidadão contra o consumidor, então os órgãos as instituições e as empresas elas não são de fato punidas quando elas lesam, quando elas ferem o direito de alguém, então como elas não são punidas o que acontece, pra elas é mais vantajoso continuar dessa forma, então a quantidade de ações ela só tende a aumentar, então segundo ele e eu concordei com ele, a problemática toda é que o nosso direito penal ele não pune as pessoas que ferem o direito do cidadão ou de uma outra instituição, fere o direito de outro, como deveria ser punido então as pessoas não tem medo de infringir a legislação no Brasil, porque a punição é muito branda, muito breve não é severa, e com isso as pessoas vão lesionando os direitos uns dos outros então sempre o*

juizado, sempre a justiça vai ser recorrida, a cada dia vai aumentar o número de ações, a cada dia a justiça vai julgar mais ações, e nunca vai ser suficiente, porque o processo não deve ser trabalhado, tem que ser trabalhado na questão, segundo ele, do direito penal mais rígido pra quem comete ou infringe um direito de alguém e ao mesmo tempo a cultura corrupta do brasileiro, mas isso já é um outro ponto”.

Análise: o gestor diz ser excelente a prestação dos serviços feita pela empresa, e que ao decorrer dos tempos ela vem se qualificando e aumentando sua mão-de-obra (servidores), em contra partida os processos veem aumentando de uma forma muito veloz, mesmo que nem todos os cidadãos ajuízem que seus direitos foram feridos, que é o que acontece, o gestor afirma que, toda essa padronização e informatização que o judiciário vem ocorrendo ao passar dos anos, não serão suficientes, em virtude da omissão do direito penal em corrigir os crimes cometidos.

O êxito de uma empresa necessita de elementos essenciais como: os seus produtos, equipamentos, performance da sua equipe principalmente a imagem diante da sociedades, sendo que esta última é fator determinante do sucesso, pois uma imagem otimista simboliza acesso ao sucesso, já uma negativa para o insucesso. A imagem de uma empresa está prontamente alinhada ao atendimento, já que é através dele o público sentirá uma boa ou má impressão. A recepção é o cartão de visita para o público (DOUGLAS, 2012).

6- Para você o sistema de seleção de funcionários públicos assegura uma prestação de serviços de qualidade? Justifique.

Resposta *“Ele assegura não totalmente, mais ele assegura, porque na verdade o povo que faz os concursos eles são atraídos pelo status do órgão onde eles trabalham, a qualidade do serviço e o salário é o que atrai o povo, então como a Justiça Federal oferece um bom salário e um bom status, e o serviço e no poder judiciário, então ela atrai muitas pessoas muito bem qualificadas, posso falar que 80% dos servidores da Justiça Federal são excelentes, que é uma média alta, então pra justiça Federal a execução por concurso ela traz uma grande qualidade, mais pra muitos órgãos não, por exemplo pra prefeitura isso é horrível, porque a prefeitura paga um salário mínimo pra maiorias dos servidores, ela tem um quantitativo muito grande de servidores e baixa remuneração e pouco serviço, eu não tenho experiência em trabalhar em prefeitura, mais pelo que eu vejo, com experiência de*

outras pessoas, não é um método bem empregado mais talvez o problema não esteja no método, talvez esteja na questão da quantidade de serviços, as atribuições de serviços que devem ser melhoradas, na qualidade do salário e na diminuição de cargos, em caso de prefeitura, então em relação a justiça federal ou em muitos órgãos federais a relação concurso público e qualidade dos servidores ela é relevante, se tu fizeres uma pesquisa exatamente nisso aí, tu vais chegar a essa conclusão que é relevante pra justiça federal, TCU, Polícia federal, MPF, Controladoria Geral da União, câmara dos deputados, senado, STF e alguns órgãos do executivo, algumas câmaras legislativas, tu vais ver que é eficiente, mais tu sempre vai encontrar os mesmos fatores, é trabalhar em um órgão que dar status, o trabalho é bom e que exige, quando eu falo bom é um trabalho que exige complexidade, de média pra alta complexidade, e ao mesmo tempo o salário também é bom, então acho que esses fatores aí, eles influenciam muito, mais se não for levar em consideração esses fatores a seleção privada ainda é mais eficiente, porque você ainda na seleção privada você tem a possibilidade de fazer um teste drive, mau falado um teste drive com os candidatos e você faz uma pré seleção depois convida para participarem de uma semana de estágio prático, tem alguns cargos públicos que eles exigem um dos processos de seleção e um curso de formação por exemplo, se tu fizeres pra justiça federal não tem curso de formação, porque o serviço não é específico então ele não pode fazer se ele não sabe como ele vai executar, como por exemplo na polícia federal, tem que fazer o curso de formação porque ele vai trabalhar especificamente com aquele serviço o agente, escrivão, delegado tem que fazer curso para a polícia federal, lá você vai fazer o cepem, por exemplo, as forças militares mais e por curso de formação, você vai trabalhar no banco central, por exemplo que eu esqueci de citar, mais é uma instituição que paga um bom salário é um bom trabalho, um trabalho já de alta complexidade, também o banco central você faz um curso de formação pra entrar no banco central, mesmo que seja técnico administrativo ou analista judiciário, há um curso de formação, então nesse sentido que tu estás falando aí, raciocinando aqui, seria bom ter o curso de formação antes da homologação do concurso mais por outro lado os órgãos não fazem porque o gasto seria alto de mais, e nem todos os órgãos tem específico, apesar de ter as atribuições do cargo mais é muito generalizado, não tem específico o que a pessoa vai fazer naquele cargo exatamente como tem órgãos técnicos, banco central e totalmente técnico e uma

ciência exata então ele tem como especificar exatamente o que você vai fazer no cargo e tem como a pessoa cobrar aquilo, mais a justiça federal também tem, então se houvesse nos que podem porque na maioria dos cursos os cargos podem ter esse curso de formação, por exemplo o que tem agora na cidade de soldados né, eles estão fazendo dez meses de curso de formação, então eles recebem o salário mais não significa que no final ele serão aprovados muito, então eu penso que seria interessante ter nos órgãos públicos esse curso de formação é um passo muito importante pra sociedade e pra melhoria do estado, só que é um gasto muito grande pra você fazer por exemplo são milhões de reais que estão sendo gastos para a formação dos soldados.”

Análise: na ótica do gestor o sistema de seleção de funcionários públicos (concurso público) assegura uma prestação de serviços de qualidade, não totalmente como ele mesmo diz, mais assegura, tendo em vista que em sua grande maioria os indivíduos que prestam concurso para essas carreiras jurídicas são bem preparados, atraídos por qualidade no serviço, bons salários e status profissional. No entanto, o gestor salienta ainda que há alguns concursos públicos que não detém de tanto sucesso assim, e podem não garantir a qualidade na prestação dos serviços, que são o caso de concursos de prefeitura por seus baixos salários. O gestor traz enfoque na questão que deveriam ter cursos preparatórios para os trabalhos que serão realizados na carreira, pois não são bem definidos e generalizados à medida que o servidor não sabe ao exato quais funções vai executar no trabalho, mais o estado não o faz por questões orçamentarias.

O artigo 37, II da CF, aborda que a posse em cargo ou emprego público se sujeita a aprovação primeiramente em concurso público de provas ou de provas e títulos, conforme a natureza e a dificuldade de cargo ou emprego, no estado destacado na lei, salvo os provimentos para posição em comissão proferido em lei de livre nomeação e exoneração. Assim, a admissão de pessoal na Administração é realizado através de concurso público. Todavia, não será nas nomeações para cargo em comissão nem mesmo nas contratações temporárias de grande interesse público, sendo satisfatório apenas que se faça simples processo seletivo (DOUGLAS, 2012).

7- Como é a relação colaborador / gestor? Você acredita que essa relação interfere na qualidade do serviço e atendimento?

Resposta: *"Interfere bastante principalmente nos subordinados a pessoa que está num grau de subordinação acima de outro ela não sente influencia no trabalho do colaborador, ela faz seu trabalho e quando o colaborador não faz seu trabalho ela continua fazendo seu trabalho com eficiência quase sempre, mais o inverso não funciona, por exemplo, eu sou subordinado aqui à juíza só e eu faço um trabalho de auxilio ao diretor da vara porque ele e subordinado a juíza e muito das funções dela ela delega pra ele que são assuntos administrativos então eu trato com o diretor então a subordinação direta é com o juiz então se eu não tiver sempre esse contato, essa conversa, essa comunicação harmoniosa com o diretor e ao mesmo tempo com o juiz ai isso afeta muito o meu trabalho, aumenta o nível de ansiedade, aumenta o nível de insatisfação, aumenta a queda da produção do trabalho, a satisfação diminui muito, então quem ta em baixo na escala sente, mais quem ta em cima não consegue perceber tem que ter uma inteligência emocional muito boa pra poder sempre estar de olho, ver quem são as pessoas, que às vezes a pessoa esta com seus problemas em casa mais se ele esta sendo bem tratado no ambiente de trabalho, sendo bem valorizado, não como profissional apenas mais como pessoa, ai mesmo com seus problemas ele consegue desempenhar um bom trabalho, quando chega no trabalho na verdade o trabalho se torna um lugar de melhora pra ele, mais quando ele chega num trabalho que ele é tratado como uma coisa, fica mais difícil pra ele, então com certeza interfere muito na qualidade, só que esse e meu ponto de vista, isso não e muito perceptível pra quem esta em cima, dono de uma empresa, o gerente, o supervisor, só os que tem uma inteligência emocional muito boa, e isso e raro em gestores, inteligência emocional geralmente eles tem uma inteligência muito grande cognitiva, raciocínio, de relacionar as coisas na memória e brilhante uma capacidade excelente mais emocionalmente eles são pessoas, geralmente não são capazes, são pessoas, e difícil você encontrar um chefe, ou um líder, um dono de uma empresa um CEO de uma empresa, que seja emocionalmente bem equilibrado ele esta lá, ele alcançou ele tem poder, então ele entende que se ele tratar ou não tratar bem, não tiver uma relação boa não vai afetar o trabalho dele, de fato o dele diretamente não afeta, mais o trabalho da empresa ele afeta muito".*

Análise: o gestor deixa bem claro que a relação colaborador/gestor interfere e muito na qualidade do serviço e atendimento, não propriamente no trabalho do gestor, mas na do colaborador e consequentemente na empresa. Nesta fase da entrevista o gestor se põe no lugar de colaborador por conta de sua subordinação ao

Juiz, nesta feita ele discorre que para o gestor sentir se sua relação está interferindo nas atividades dos colaboradores ele dever dispor de uma inteligência emocional que no caso de empresas particulares o gestor geralmente não tem, ele também enfatiza que a comunicação é artigo de grande relevância na boa relação de todos.

Entre as obrigações do servidor público federal (inciso XIV, c), o mesmo deve ser integro, reto, leal e justo. O inciso XIV, d, expressa que o agente deve ter o conhecimento de que seu trabalho é subordinado a princípios éticos que se concretizam na pertinente prestação dos serviços públicos. Outro dever primordial do servidor público é suportar as pressões de superiores, contratantes, interessados e outros que pretendam conseguir quaisquer favores, donativos ou vantagens improcedentes em virtude de atitudes imorais, ilegais ou aéticas e delatá-las (DOUGLAS, 2012).

8- Qual a sua preocupação, enquanto gestor, em relação à qualidade na prestação dos serviços públicos?

Resposta: *“São grandes, porque o serviço público sofre correição, inspeção, o administrativo sofre controle externo e interno, o interno do tribunal que se chama NUCOI núcleo de controle interno, e agente sofre controle externo que é do TCU, e a justiça federal por ser o órgão Maximo depois do STF, ele é bem mais cobrado do que os outros órgãos pelo TCU, então quando a gente faz alguma coisa aqui, no final da estrutura do tribunal, a gente já faz preocupado como que isso vai refletir lá na frente então tem que fazer em todos os órgão e procedimentos, e também o serviço público principalmente na área administrativa ele e regido pelo principio da probidade, da razoabilidade, e esse principio e o mais latente e o que mais envolve no momento de discussão no centro de controle nos tribunais de controle por causa da corrupção porque o princípio da razoabilidade ele diz que antes de você praticar determinado ato administrativo você precisa analisar se aquilo e razoável para o órgão, não e só porque e permitido por lei, não e só porque e ético, não e só porque ta dentro do procedimento que você vai fazer, você pode analisar pra ver se aquilo vai ser razoável, se aquilo vai trazer um prejuízo financeiro, pro órgão pro estado, ou vai trazer um prejuízo pro cliente, pro cliente da instituição, então as vezes alguns gestores eles deixam de fazer determinado serviço por medo, por receio, por que a legislação não permiti só que aquele deixar de fazer vai trazer um prejuízo financeiro gigantesco pra instituição então ele não consegue fazer uma leitura apurada do*

princípio da razoabilidade, por que se você faz alguma coisa por mais que não esteja prescrito na lei e que seja plausível de dúvida, alguém possa contestar você mais aquilo naquele momento foi razoável, você fazer aquilo aí você argumenta, explica no documento, porque as vezes na prática, como funciona, as vezes você precisa comprar alguns itens de valores irrelevantes por exemplo de dois mil, quatro mil reais, pra investir no órgão público durante o ano aí você vai precisar fazer uma licitação, uma contratação, gastar mão de obra cara porque a mão de obra do tribunal é cara, gastar material, gastar o dinheiro para fazer as seleções pra fazer uma contratação o valor seria em irrisório né, se os administradores usassem o princípio da razoabilidade eles não fariam licitação, eles mostravam pela razão que era mais razoável fazer uma compra direta porque o valor é pequeno numa compra direta com notas fiscais, pesquisava os lugares onde os valores fossem mais baratos, comprava inclusive em vários lugares com as notas fiscais com os valores, fazia um inventário com fotos do que ele comprou anexava as fotos e fazia um inventário de fotos, muito rápido isso, ou fazia um pequeno vídeo do que comprou, armazenava, assinava as notas atestava e pagava, e ele faria tudo isso só num dia, então ele ganharia tempo e tem como ele fazer o controle, mais não, na legislação diz que tem que fazer licitação então ele não vai comprar dois mil, quatro mil, ele vai começar um processo de licitação e vai dizer que não foi possível aí vai fazer um processo de dispensa de licitação, cotar em três fornecedores, verificar se os fornecedores tem certidão se as certidões estão habilitadas, enfim, e um processo de demora de mais e gasta mão de obra, serviço e vai sair um valor bem mais caro, então no serviço público, surge essa minha preocupação porque as vezes tem administradores que eles são pragmáticos demais, seguem muitas regras e as vezes os princípios administrativos eles não são seguidos, são levados como irrelevantes, como o princípio da moralidade, da ética mais esses princípios podem ser contra postos ao princípio da razoabilidade, porque não adianta ser ético e ser moral e não ser probo, se não for razoável, se for trazer prejuízo pro órgão, não tem sentido, então tá tendo muito simpósios, muitas palestras, muitos professores já que trabalham com os órgãos públicos, especialistas, eles já estão trabalhando neste sentido, de levar em conta sempre o princípio da razoabilidade, se aquilo é razoável, esse é um ponto muito importante de ser estudado, principalmente no teu curso de administração, a razoabilidade pro setor público, é razoável? Não é razoável? O que os órgãos dizem se dar pra fazer não dar pra fazer”.

Análise: o gestor destaca que suas preocupações em relação à qualidade na prestação dos serviços públicos são muitas, uma vez que, o órgão é muito inspecionado tanto localmente, quanto a nível de Brasil por órgãos máximos da gestão pública do país, e que os princípios administrativos nem sempre são a melhor forma de gerir, que o princípio da razoabilidade está bem acima de todos os outros princípios, visto que, o administrador deve estar atento a melhor forma de gerenciar os recursos e saber a melhor forma de agir, mas a lei limita seu poder de decisão e determina e constitui a forma que ele deve agir, mesmo não sendo o método mais eficaz ao olhar da administração.

A organização deve acompanhar o seu clima, de forma que consiga analisar o seu ambiente de trabalho, pelo grau de motivação de seus colaboradores, buscando conhecer o que eles estão pensando continuamente para que seja capaz de corrigir, imediatamente, as possíveis distorções entre os seus propósitos de estratégia e as perspectivas dos seus colaboradores (DOUGLAS, 2012).

9- Quais as perspectivas para daqui a 5 anos, conforme as metas traçadas pela organização?

Resposta: *“A justiça federal, muito bem perguntado, ela trabalha com planejamento estratégico, que abrange todo o TRF1, que são praticas que visão uma melhor prestação jurisdicional, ela trabalha com metas, de cinco anos de três anos, então no começo do ano a justiça federal, no tribunal todo, ele tinha no juizado um milhão de ações na justiça federal e no ano de 2017 ficou comprovado que as mesmas quantidades de ações que entraram se não me engano foram 100 mil, não tenho certeza, foi a mesma quantidade que foram julgadas, então é como que se tivesse zerado a quantidade de ações que entraram, e quantidade que zeraram, então a justiça não estava conseguindo diminuir a quantidade de ações mais ela estava conseguindo realizar o mesmo quantidade de ações que são adentrados pelos advogados, mais isso e uma questão mais abrangente e muito complicada de ser discutida.*

Análise: o gestor dá ênfase que o poder judiciário local trabalha com um planejamento estratégico que engloba toda a primeira região da Justiça Federal, com suas devidas técnicas e metas a serem atingida, e realça que esse assunto e muito extensivo.

O planejamento estratégico da Justiça Federal traduz-se em um composto de técnicas administrativas direcionadas a conquista de prerrogativas e de normas corporativas com foco a possibilitar a mais adequada prestação jurisdicional à sociedade (BRASIL, 2017).

10– como você vê o comprometimento dos funcionários na organização?

Resposta: *“É bom, muito bom eles, a maioria dos servidores são comprometidos e responsáveis pelos seus serviços, a maioria, acho que 70%, dos servidores, eles desempenham seu trabalho sem precisar de serem cobrados pelos seus chefes de imediato acho que isso seria um maior sinal de comprometimento que e quando você faz e exerce sua função sem que ninguém lhe cobre, sabendo de sua responsabilidade, na justiça federal o grau dos servidores e bem alto”.*

Análise: o gestor avalia como bom o comprometimento dos funcionários na organização, que seu nível de responsabilidade em suas atividades são grandes, chega a dar uma porcentagem de que 70% no quantitativo dos servidores desempenham bem o seu papel sem ter a necessidade de serem exigidas tais práticas.

Grupos de sucesso apresentam características de compromisso com metas divididas, acordo na tomada de decisão, comunicação clara e honesta, liderança fragmentada, ambiente de cooperação, colaboração, confiança e apoio, destaque das pessoas pela sua variedade, reconhecimento do conflito e sua presteza positiva (DOUGLAS, 2012).

11 - Em relação a TI (Tecnologia da Informação), o sistema utilizado pela organização obtém desempenho satisfatório para a realização dos trabalhos?

Resposta: *“Olha os sistemas da justiça federal eles não são os melhores do Brasil, ainda não são os melhores do Brasil, eles são sistemas, a plataforma de dados de informação ainda e uma plataforma antiga, a maioria do sistema não trabalha na plataforma moderna, mais as informações que os gestores de TI me passam e que nos temos problemas estruturais com banco de dados, que nossos bancos de dados são fragmentados, e pra um mesmo sistema, a gente tem cinco banco de dados em cinco lugares diferentes do país, então isso fragmenta a informação, aumenta o tempo de acesso da informação, isso foi devido a programas*

de tecnologia que foram compradas os sistemas que foram comprados os softwares que foram comprados era de tecnologias fechadas de empresas restritas que não dar pra migrar pra outra empresa, então quando você troca de empresa, você tem que continuar usando aquele sistema antigo pro sistema de dados antigos e pros novos sistemas que você comprou, novos bancos de dados, e com isso vai criando vários sistemas dentro da justiça, tem esse problema, mais esse é um problema crônico, acho que no mundo todo, mais em termos de TI a justiça Federal ela tá agora nesse triênio, nesses três anos, dois que se passaram ainda mais esse agora 2018, ela é o procedimento estratégico da justiça federal, o maior gasto financeiro esta sendo na área de TI, então eles ainda não estão fazendo as reestruturação dos programas, apesar dos programas serem caros, os programas não são os maiores problemas, o maior problema é a estrutura lógica e física que são os hardwares, tecnologia lógica dos sistemas e ela está trabalhando esse ano inclusive, tivemos uma visita mês passado aqui, na reestruturação dos CPD's na parte de servidores, estabilizadores de energia, estabilizador de clima, operadores de CPD'S, aumento da banda de internet, que nossa internet vai aumentar de 4 para 6 megas pra poder suportar mais, aumentar o banco de dados, aumentar a velocidade, colocar mais fibra ótica, então a justiça está investindo, nisso, aqui especificamente em Itaituba, a nossa limitação não é equipamento nem programas, a nossa limitação são os serviços de internet oferecido pelas redes que oferecem sistemas no Brasil, que aqui em Itaituba é precário, então nos limitam, por exemplo na maioria do país os processos já são todos virtuais, são processos eletrônicos, mais em Itaituba, só temos uma classe de processo eletrônicos, enquanto que em vários outros lugares todos os processos já são eletrônicos, porque nós não temos uma internet com quantidade suficiente pra poder ficar acessando os bancos de dados constantemente pra estar colocando e tirando as informações de TI, então a justiça federal ainda está com os sistemas não tão atualizados a justiça federal da primeira região, mais ela já está se estruturando a dois anos, tudo em questão de programas pra questão estrutural não de programa, de hardware pra poder instalar os programas mais avançados, ela tem adquirido programas de recursos humanos programas processuais, esse aí é a fase final tem que ser feita toda a reestruturação pra poder fazer a fase final, mais a questão de programa é uma questão de equipamento na justiça federal, por exemplo é uma questão muito eficiente em relação aos outros órgãos públicos porque os equipamentos que são comprados

pra justiça federal, são comprados todos com garantias e assistência técnica de três há cinco anos, e eles são atendidos, o valor é muito baixo, por que é comprado em licitação de grande quantidade, então é a questão da compra de equipamentos, de computadores, scanner, monitores, telefones, são equipamentos sempre de primeira que a justiça oferece pro trabalho”.

Análise: o gestor frisa que em relação a TI (Tecnologia da Informação) o sistema utilizado pela organização obtém desempenho relativamente bom na realização dos trabalhos, evidencia ainda que, os sistemas da justiça não são considerados os melhores, que seus problemas são estruturais de bancos de dados, haja vista que na questão de equipamentos, são sim os melhores que são adquiridos, posto que são comprados em licitações de grandes quantidades com bastante garantia. Mas esse transtorno é considerado local por conta da internet precária nesta região, na maior parte do país os processos já são informatizados. Mas ele ressalta que esse problema está na gestão estratégica da justiça e que a grande parte dos investimentos estão sendo feitos nessa área.

É inevitável um projeto que proporcione a interligação e o redirecionamento tático dos variados sistemas de informação, de modo que reúna os novos princípios de gestão da aparelhagem do Estado. Além de definir padrões de associações e de assistência tecnológica própria a evolução de novos sistemas, mantendo e melhorando os existentes, é necessário apanhar informações coletadas de forma coerente, sem dualidade e processadas com segurança e perícia, que possuam uma índole gerencial e achem-se disponíveis para a gestão pública plenamente (CHIAVENATO, 2012).

12– As rotinas e processos administrativos de trabalho contribuem para a boa prestação dos serviços diários? Ou há alguma burocracia que fere a qualidade nos serviços em relação a padrões e normas?

Resposta: *“As normatizações e as normas dos serviços administrativos, ele não interfere no bom andamento do trabalho, pelo contrário, a burocracia, falando da burocratização do estado dos serviços administrativos, elas não existem e não podem ser usadas pelo administrador, e o povo vê e entende assim, pra diminuir a velocidade de produção no trabalho, a burocracia ela existe apenas para gerar transparência, pra você deixar registrado todos os processos minuciosos ou os grandes que foram realizados naquele serviço pra que quando outra pessoa queira*

ter acesso no que foi feito ela possa encontrar registrado, então a burocracia nada mais é do que o registro do passo a passo do que foi feito, se isso for feito como rotina é feito rápido, agora infelizmente muitas pessoas no serviço público, usam dessa burocracia para fazer as coisas de uma forma mais demorada, mais a burocracia não tem esse fim, ela tem o fim de registrar e trazer transparência, agora por outro lado, o serviço não sai tão rápido quanto na iniciativa privada, porque o serviço não é registrado, só que na iniciativa privada é o inverso, o administrador o dono da empresa, ele não tem interesse de ser controlado pelo estado, pelo cidadão, então quanto mais o trabalho dele ser feito de forma sigilosa, escondida e rápida para que ninguém veja, sem deixar registro pra ele e melhor, ele só registra aquilo que a legislação pede que é a parte contábil, então se torna algo mais prático. No entanto não tem transparência, eu sou do ponto de vista que a burocracia é algo bom pra quem desempenha o trabalho da melhor forma possível, agora eu não sou a favor de que as empresas ou os trabalhos sejam feitos de uma forma muito rápido, sou a favor de que seja feita que não seja lento, mais ele precisa ser feito com atenção com cautela, se der pra fazer rápido você faz rápido, mais quando precisar ser um pouco não tão rápido, fazer um pouco mais lento, no serviço a morosidade que já é o problema você demorar em algo que poderia fazer rápido.

Análise: o gestor deixa bem claro ser a favor da burocracia, pois segundo ele, ela serve para que haja transparência nos atos administrativos, para que todos possam ter acesso nas práticas adotadas nos trabalhos, uma vez que são seguidos vários critérios que podem ser conferidos posteriormente, mas confirma que a burocracia não permite que os trabalhos fluam de forma acelerada, como a maioria dos servidores usam desse lado da burocracia para trabalharem de forma morosa, que o gestor enfatiza como seu grande problema.

Para Maximiano (2004) as organizações formais modernas apoiam-se em leis, que os cidadãos aceitam por acreditarem que são racionais, melhor dizendo, determinadas em atribuição ao interesse dos cidadãos e não para executar aos caprichos demasiados de um chefe.

13 – Quais os maiores desafios de um gestor público na atualidade política do Brasil?

Resposta: *“Um dos maiores desafios é ser probo, ser honesto, e ao mesmo tempo as restrições financeiras, porque como as restrições financeiras são grandes, elas têm perspectivas de piorar em 2020, porque no caso da justiça federal, até 2019 a gente pode fazer um reajuste e receber um repareamento financeiro do poder executivo quando faltar alguma grana pra gente, algumas coisas que foram compradas e ficaram pendentes de pagar, com as devidas justificativas, o governo federal ainda manda um tanto de por cento de dinheiro pra cobrir estes gastos, mais essa legislação esta vigente ate 2019, a partir de 2020, não tem mais essa legislação, então se o órgão não conseguir sobreviver com a quantidade de dinheiro que ele têm, ele vai ficar sem dinheiro, vai ficar no negativo e vai entrar em falência, não vai poder mais gerar os seus serviços, vai virar um INSS da vida, sucateado”*

Análise: o gestor admite que os maiores desafios de um gestor público na atualidade política do Brasil é ser justo, honesto, não se corromper, pois as restrições financeiras ao decorrer dos tempos só vão se estreitando como ele exemplifica no caso da justiça federal que tem suas metas orçamentárias, e que se os órgãos não conseguirem subsistir com o seu orçamento podem chegar a ruína e insuficiência.

O grande desafio da qualidade na administração pública é aumentar o padrão dos serviços proporcionados a sociedade, deixando-o mais rígido e sabedor de seus direitos. Esse deve ser a direção do administrador público (DOUGLAS, 2012).

Assim, através do estudo foi possível verificar que os entrevistados identificam muitos fatores que podem interferir na qualidade do atendimento prestado ao público como o clima organizacional, as condições de trabalho, relacionamentos entre gestor e colaborador, a carga de trabalho e a padronização (que tira a autonomia do colaborador) estes são apontados pelos colaboradores como vilões da qualidade, contudo os agente públicos buscam trabalhar em equipe na busca incessante da qualidade, onde são realizadas reuniões para que os colaboradores façam sugestões de melhorias e conceituem as ações realizadas.

3.4 SUGESTÕES DE MELHORIAS

Após as análises do questionário e da entrevista aplicada aos colaboradores e ao gestor da organização, é notório enfatizar que todos têm o conhecimento sobre conceitos de qualidade e de qualidade no atendimento, embora as rotinas

burocráticas limitem seu poder de decisão por partir de uma hierarquia ou até mesmo da Lei, entretanto, os agentes sempre são ouvidos e chamados a falar sobre os assuntos e trabalhos na Subseção.

Em entrevista o gestor deixou bem claro que as práticas do agente na organização são superficiais, ou seja, eles não sabem ao certo suas atividades dentro da organização, então a sugestão seria definir isto nos editais de concurso, definir mais detalhadamente as habilidades que o candidato deverá ter, pois a capacidade intelectual conta expressivamente, mas na prática o agente deve dispor de muitas outras habilidades.

Então sugere-se uma reforma nos regimentos que descrevem o concurso, pois a falta de curso de formação por questões orçamentarias, podem deixar cair a qualidade nas organizações públicas, pela falta da experiência no aparelhamento e nas rotinas administrativas. Pois os princípios administrativos que regem as ações dos agentes públicos, como a legalidade, que em seu texto descreve que o agente público só deve agir em conformidade com a lei. Assim, é ela mesmo que deve ser revista para o alcance da qualidade no setor público em todas as esperas da administração do Estado.

CONCLUSÃO

Ao concluir este trabalho houve a compreensão da magnitude da qualidade em uma empresa, seja ela pública ou particular, pois precisa manter seus colaboradores motivados e realizados, seus clientes plenamente satisfeitos á uma empresa de sucesso em suas práticas.

Assim o administrador deve estar atento a todas as áreas da empresa, buscando que as práticas devam ser realizadas da melhor forma possível, buscando satisfazer os objetivos da organização, aos anseios de seus colaboradores e ainda a plena satisfação dos clientes através dos serviços prestados.

Então, foi possível responder a questão norteadora, de que forma a gestão da qualidade é aplicada na gestão pública federal no município de Itaituba-PA? Da seguinte maneira: colocaram que muitos fatores podem interferir na qualidade do atendimento prestado ao público como o clima organizacional, as condições de trabalho, relacionamentos entre gestor e colaborador, a carga de trabalho e a padronização (que tira a autonomia do colaborador) estes são apontados pelos colaboradores como vilões da qualidade, contudo os agente públicos buscam trabalhar em equipe na busca incessante da qualidade, onde são realizadas reuniões para que os colaboradores façam sugestões de melhorias e conceituem as ações realizadas.

Assim a qualidade no atendimento na empresa analisada é aplicada com enfoque na legislação que rege o comportamento do servidor público, mas que seus poderes são limitados, haja vista que seus atos são regidos pela Lei, todas as práticas têm seus regimentos, o que pode tornar os serviços morosos, pelo poder de decisão hierarquizado. O gestor afirma que toda a burocracia existente reflete em transparência nos serviços prestados, uma vez que todos os atos públicos são inspecionados, isso difere no pensamento dos colaboradores que entendem que a burocracia pode trazer consigo a morosidade.

Por fim, percebe-se que esse paradigma pode ser de grande magnitude, uma vez que as mesmas normas aplicadas nesta cidade de Itaituba/PA onde foi feita esta pesquisa, são as mesmas aplicadas a todo TRF1 (Tribunal regional Federal da Primeira Região), mas que cada cidade pode ter suas mazelas como a nossa, por exemplo, em relação a TI (tecnologia da informação), por conta da internet de má qualidade oferecida pelas empresas em nossa região, o ideal seria que as

normatizações fossem feitas a partir das necessidades de cada lugar, observadas por cada responsável na região, que são os juízes federais.

Então cabe aos gestores se atentarem para esse lado junto aos seus respectivos Juízes Federais e adequarem as necessidades da região de acordo com as normativas, para que a qualidade tome todo o espaço dentro da organização em todos os seus setores e em cada ato praticado pelo agente público e em relação aos colaboradores possam ser ainda mais instruídos sobre o papel que desempenham na sociedade e o reflexo de sua forma de atender e desenvolver os processos organizacionais, podendo afetar a cidade como um todo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAUJO, César G de. **Organizações Sistemas e métodos. E as Tecnologias de Gestão Organizacional**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ARAÚJO, Marconi Pereira de, **Gestão da qualidade no serviço Público: desafio de uma nova era**. Monografia de Especialização - UFPB/João Pessoa, 2004.

BAYLÃO, André Luis da Silva e ROCHA, Ana Paula de Sousa Rocha, **A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização**, disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320178.pdf> acesso em 21/03/2018 às 10:38.

BERNARDES, J.; FERREIRA, F. P. M. Sociedade e Natureza. In: CUNHA, S.P; GUERRA, A . J. T. (Org.) **A questão ambiental: diferentes abordagens**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

BRASIL. **Justiça Federal Subseção Judiciária de Itaituba-PA**, Disponível em: <<https://www.trf1.gov.br/portaltrf1/pagina-inicial.htm>> Acesso em: 11 de novembro de 2017 às 10:44.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC – Controle da Qualidade Total** (no estilo japonês). Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999. 230p.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC - Controle da Qualidade Total no estilo japonês**. 8. Ed. Minas Gerais: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

CARPINETTI Luiz C. R.; MIGUEL Paulo Augusto Cauchick.; GEROLAMO, Mateus Cecílio. **Gestão da qualidade ISO 9001:2008: Princípios e requisitos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CARRION, Carlos Williams, **Administração da Qualidade: fundamentos e aplicações na construção civil** – São Paulo: Plêiade, 2003.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto, **Administração geral e pública**, Barueri-SP: Manole, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto, **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2004. 515p

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho Humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados**. 7ª Edição. Barueri: Manole, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CROSBY, Philip B. **Qualidade – Falando Sério**,; tradução José Carlos Barbosa dos Santos; revisão técnica Carlos de Mathias Martins – São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade: a revolução da administração**. – Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DOUGLAS, William, **Concurso público: Auxiliar de Administração**, São Paulo: Editora Nova, 2012.

ERDMANN, Rolf Hermann, **Gestão da qualidade no setor público** – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2011. 116p.

FERREIRA, André Ribeiro, **Modelo de excelência em gestão pública no governo brasileiro: importância e aplicação**, Brasília/DF, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIUDICE, Carlos José G. dos Santos. **Disciplina: Metodologia Científica**, www.oficinadapesquisa.com.br, 2016.

JOBIM, Nelson. Discurso de Posse na Presidência do Supremo Tribunal Federal. 3 jun. 2004. Disponível em: <http://www.stf.jus.br/portal/cms/verNoticiaDetalhe.asp>. Acesso em: 14 fev. 2008. Grangeia, Marcos Alaor Diniz, **A crise de gestão do poder judiciário: o problema, as consequências e os possíveis caminhos para a solução**. Disponível: [https://www.enfam.jus.br/wp-content/uploads/2013/01/209_9_Des_Marcos_Alaor_Artigo_ENFAM_28_4_2011_editado .pdf](https://www.enfam.jus.br/wp-content/uploads/2013/01/209_9_Des_Marcos_Alaor_Artigo_ENFAM_28_4_2011_editado.pdf). acesso em 21/03/2018 as 11:03.

JOHNSTON, R; CLARK, G. **Administração de operações de serviços**. Tradução Ailton Bomfim Brandão; revisão técnica Henrique Luiz Corrêa. São Paulo: Atlas, 2002.

MARSHALL JUNIOR, Isnard, **Gestão da Qualidade**, 10. Ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru, **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital** – 7. Ed. – São Paulo: Atlas, 2004.

MELLO JUNIOR, Edson Cezar. **O gespública e o modelo de excelência gerencial buscado pelo sistema**. confea/crea, Disponível em http://www.confea.org.br/media/edson_mello.pdf, Brasília/DF, 2009.

MELLO, C. H. P.; SILVA, C.E.S.; TURRIONE, J.B.; SOUSZA, L.G.M. – **ISO 9001: 2008. Sistema de Gestão da Qualidade para operações de Produção e Serviços**. Editora: Atlas. São Paulo. 2009.

MUNIZ, Adir Jaime de Oliveira. **Teoria geral da administração: noções básicas/ Adir Jaime de Oliveira Muniz, Hermínio Augusto Faria**. 4 ed. São Paulo: Atlas. 2001.

OLIVEIRA, Aline Moraes de. **A busca pela excelência na Gestão Pública**. Monografia de Especialização. – Santa Maria\RS, 2011.

OLIVEIRA, Otávio J. **Básico de Gestão de Qualidade**. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

PRATES, Wladimir Ribeiro. **Qualidade na Administração Pública: PDCA, MEG e o GesPública**, (<http://www.adminconcursos.com.br/2014/04/qualidade-na-administracao-publica.html>), 2014. Doutor em Administração na linha de Finanças pela Universidade Federal de Santa Catarina. LinkedIn.

PRODANOV, CLEBER CRISTIANO, **Metodologia do trabalho científico** [recurso eletrônico]: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RIBEIRO, Haroldo. **5S A Base para Qualidade Total/ Um Roteiro para Implantação Bem Sucedida**. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1994.

RIBEIRO, Paulo César T., **O Valor da Inteligência emocional em recrutamento e seleção**. Disponível em http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=989gcxa8v, acesso em: 02 set. 2012 e

ROBBINS, Stephen P., JUDGE, Timothy A., SOBRAL, Filipe, **Comportamento Organizacional** – 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RUTKOWSKI – **Qualidade no Serviço Público**, GESTÃO & PRODUÇÃO v.5, n.3, p. 284-297, dez. 1998 *Apud* MINTZBERG, H.: *Structure in Fives*, Prentice-Hall, 1993.

SILVA, Reinaldo Oliveira da, **Teorias da Administração**, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

APÊNDICES

APÊNDICE 01



CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA - LTDA
FACULDADE DE ITAITUBA -FAI
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Este questionário tem como finalidade contribuir para o Trabalho de Conclusão de Curso – TCC intitulado: GESTÃO DA QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL: Análise em uma Organização de Itaituba/PA

QUESTIONÁRIO AO COLABORADOR

1-Perfil e Identificação do Entrevistado:

- a) Gênero: Feminino () Masculino () Outro ()
- b) Idade: _____
- c) Área de Formação: _____
- d) Naturalidade: _____
- e) Função que ocupa na empresa: _____
- f) Tempo de experiência em função pública: _____

2- O que você entende por qualidade?

3 - O que você entende por qualidade no atendimento?

4- Como você avalia o clima organizacional?

(☐) Excelente (☐) Bom (☐) Ruim (☐) Péssimo

5-Em sua opinião a prestação dos serviços feita pela empresa é:

(☐) Excelente (☐) Bom (☐) Ruim (☐) Péssimo

6- As condições ambientais no trabalho em relação à limpeza, organização, iluminação, ventilação, temperatura e ruídos são considerados:

(☐) Excelente (☐) Bom (☐) Ruim (☐) Péssimo

7- As fatores comportamentais no trabalho quanto à relacionamento entre colaboradores, tratamento igualitário, reconhecimento, crescimento profissional e liberdade para tomar decisões são considerados:

(☐) Excelente (☐) Bom (☐) Ruim (☐) Péssimo

Justifique:

8- As condições organizacionais no trabalho em relação à carga de trabalho, responsabilidades, competências e salário são considerados:

(☐) Excelente (☐) Bom (☐) Ruim (☐) Péssimo

Justifique:

9- Para você o sistema de seleção de funcionários públicos assegura uma prestação de serviços de qualidade? Justifique.

10-Como é a relação colaborador / gestor? Você acredita que essa relação interfere na qualidade do serviço e atendimento?

11 – As rotinas e processos administrativos de trabalho contribuem para a boa prestação dos serviços diários? Ou há alguma burocracia que fere a qualidade nos serviços em relação a padrões e normas?

12 - Em relação a TI (Tecnologia da Informação), o sistema utilizado pela organização obtém desempenho satisfatório para a realização dos trabalhos?

APÊNDICE 02



CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA - LTDA

FACULDADE DE ITAITUBA -FAI

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Este questionário tem como finalidade contribuir para o Trabalho de Conclusão de Curso – TCC intitulado: GESTÃO DA QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL: Análise em uma Organização de Itaituba/PA

QUESTIONÁRIO AO GESTOR

1. Perfil e Identificação do Entrevistado:

a) Gênero: Feminino () Masculino () Outro ()

b) Idade: _____

c) Área de Formação: _____

d) Naturalidade: _____

e) Função que ocupa na empresa: _____

f) Tempo de experiência em função pública: _____

g) Quanto tempo à empresa esta instalada em Itaituba/PA _____

h) Ramo de Atividade: _____

i) Quantidade de colaboradores: _____

2. O que você entende por qualidade?

3- Em sua opinião qual o nível da qualidade do atendimento prestado pelos colaboradores.

() Excelente () Bom () Ruim () Péssimo

4- Como você avalia o clima organizacional?

() Excelente () Bom () Ruim () Péssimo

5- Em sua opinião a prestação dos serviços feita pela empresa é:

() Excelente () Bom () Ruim () Péssimo

6- Para você o sistema de seleção de funcionários públicos assegura uma prestação de serviços de qualidade? Justifique.

7- Como é a relação colaborador / gestor? Você acredita que essa relação interfere na qualidade do serviço e atendimento?

8- Qual a sua preocupação, enquanto gestor, em relação à qualidade na prestação dos serviços públicos?

9- Quais as perspectivas para daqui a 5 anos, conforme as metas traçadas pela organização?

10- Como você vê o comprometimento dos funcionários na organização?

11 - Em relação a TI (Tecnologia da Informação), o sistema utilizado pela organização obtém desempenho satisfatório para a realização dos trabalhos

12 - As rotinas e processos administrativos de trabalho contribuem para a boa prestação dos serviços diários? Ou há alguma burocracia que fere a qualidade nos serviços em relação a padrões e normas?

13 – Quais os maiores desafios de um gestor público na atualidade política do Brasil?

ANEXOS

Justiça Federal Subseção Judiciária de Itaituba-PA



Fonte: Dados da Pesquisa (2017)