

# O CONTROLE E O GERENCIAMENTO DA ROTINA DE TRABALHO NA BUSCA PELA QUALIDADE EM PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

VERA BEATRIZ LEAL ABREU<sup>1</sup> - FERNANDO DO NASCIMENTO LOCK<sup>2</sup>

## Resumo

O objetivo deste artigo é apresentar conceitos e discutir a importância da implantação de controles efetivos e do gerenciamento das rotinas de trabalho em secretarias de Cursos de Graduação, em Universidades Federais, agilizando o fluxo de entrada e saída de informações e atendendo com maior rapidez e eficiência as solicitações dos usuários desses serviços. Para atingir os objetivos propostos, o estudo foi desenvolvido por meio de uma pesquisa exploratória bibliográfica, contextualizando o tema na administração pública e procurando salientar a relevância da aplicação do gerenciamento dos processos administrativos. Iniciou-se pela conceituação de controle e sua importância no desenvolvimento das rotinas de uma organização, demonstrando a legislação existente e estabelecendo a relação do controle com os processos e o gerenciamento das rotinas para a obtenção da qualidade na prestação de serviços. A pesquisa constatou que a aplicação de controles internos representa a garantia de que o conjunto de procedimentos, aplicados aos processos administrativos, sigam integralmente as normas pré-estabelecidas e atinjam o grau de qualidade exigido no atendimento das necessidades dos clientes. Constatou-se, ainda, que o gerenciamento da rotina está centrado na padronização do trabalho e que somente por intermédio desta padronização é possível controlar as falhas e promover o treinamento das pessoas para um desempenho mais eficiente.

**Palavras-chave:** Administração pública; Controles; Gerenciamento de Rotinas; Gestão da Qualidade.

## Abstract

The aim of this work is to present concepts and to discuss the importance of implementing work effective controls and routine management at Under-graduation

Courses secretaries in Federal Universities, hastening the information input and output flux and attending more quickly and efficiently the users of these services solicitations. To achieve the proposed objectives, the study was developed through a bibliographic exploratory research which contextualized the focus on public administration and attempting to accentuate the relevance of the appliance of administrative processes management. We started with the notion of control and its importance in the routines development at an organization, demonstrating the actual legislation and the relationship between process, control and routine management to achieve better quality in service providing. The research found out that the appliance of internal controls represents a guarantee that the set of procedures applied to administrative processes will totally follow the established rules and norms and, that they will attain the required quality level in the clients' necessities attendance. We also verified that the routine management is centered on work standardizing and it is only through this standardization that it will be possible to control errors and to promote adequate training to these people for a more efficient performance.

**Key words:** Public administration; Controls; Routine Management; Quality Administration.

## 1 INTRODUÇÃO

*Só a aplicação do conhecimento agrega valor. A única forma de eliminar a miséria e a pobreza e mudarmos de fato nosso País é iniciar pela mente e pelo coração de cada um de nós.*

Vicente Falconi Campos

Belo Horizonte - 1998

Acredita-se que as transformações sociais, políticas e econômicas, advindas da globalização, têm pressionado o setor público a assumir uma nova postura em função

<sup>1</sup> Bel. em Arquivologia, Especialista em Administração e Gestão Pública – UFSM/RS, Servidora Técnica Administrativa – Secretária do Curso de Ciências Contábeis/UFSM.

<sup>2</sup> Mestre em Gestão Pública/UFPE - Professor do Departamento de Ciências Contábeis/ UFSM/RS.

do grau de exigência cada vez maior dos cidadãos no atendimento de suas necessidades.

Prova disso está, por exemplo, na criação da Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº. 101, de 04/05/2000) que, de uma forma geral, impõe limitações ao poder público quanto aos procedimentos administrativos, tornando-se imprescindível que os órgãos procurem eficiência e eficácia em suas ações, gerando assim maior economicidade.

De acordo com o seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI-2001/2005), a Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, engajada na busca de novos horizontes na organização administrativa das Instituições Federais, tem participado das iniciativas tomadas pelo Governo Federal em avaliar e atestar o desempenho das Instituições Universitárias. Com esse objetivo, vem desenvolvendo programas próprios de qualidade e avaliação, observadas suas características e peculiaridades, que implementados, buscam o aumento da capacidade didático-pedagógica, administrativa, gerencial e financeira da Instituição.

Definindo ainda que qualidade na administração pública consiste na avaliação da gestão como um todo, desde o nível operacional, passando pelo nível intermediário e estratégico, o referido Plano não exclui nenhum setor da estrutura organizacional que compõe a UFSM, visando à concretização das metas definidas em seu planejamento e salientando a relevância de que o planejamento seja feito de forma participativa, bem como a necessidade da definição de planos das unidades e subunidades, compatível com os objetivos da Instituição.

Parte integrante dessa estrutura e responsável pelo desenvolvimento das atividades fim da Instituição (Ensino, Pesquisa e Extensão), as Coordenações dos Cursos de Graduação têm suas funções voltadas especificamente para atender uma clientela ex-

terna, identificada como os acadêmicos dos Cursos.

As Coordenações e suas respectivas secretarias exercem um papel de fundamental importância na organização da vida acadêmica de seu corpo discente, o que implica em uma representação constante dos mesmos junto aos dirigentes dos respectivos Centros de Ensino, bem como aos demais órgãos da Administração Central.

No exercício diário das atividades de secretaria constatou-se que a falta de gerenciamento das rotinas de trabalho desenvolvidas nessas subunidades, tem causado problemas quanto ao controle, rapidez e, conseqüentemente, a perda da qualidade dos serviços prestados.

A cada troca de coordenador ou de secretário e a falta de mecanismos que orientem os novos ocupantes dos cargos, quanto aos assuntos tratados e a forma correta de seu encaminhamento, gera insegurança no desempenho das funções e passa aos usuários uma sensação de desordem.

O objetivo deste artigo é apresentar conceitos e discutir a importância da implantação de controles efetivos e do gerenciamento das rotinas de trabalho em secretarias de Cursos de Graduação, agilizando o fluxo de entrada e saída de informações e atendendo com maior rapidez e eficiência as solicitações dos usuários desses serviços.

Para atingir os objetivos propostos, este estudo foi desenvolvido por meio de uma pesquisa exploratória bibliográfica, contextualizando o tema na administração pública, procurando salientar a relevância do gerenciamento dos processos administrativos, partindo-se da conceituação de controle, sua importância no desenvolvimento das rotinas de uma organização, demonstrando a legislação existente e estabelecendo a relação do controle com o gerenciamento das rotinas para a obtenção de qualidade na prestação de serviços.

## 2 O CONTROLE E A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Originária da palavra francesa *contrôlê* e conforme definição apresentada no dicionário Aurélio (1986), controle é a fiscalização exercida sobre as atividades das pessoas, órgãos, departamentos ou sobre produtos e podemos incluir aqui também os serviços, para que tais atividades não se desviem das normas preestabelecidas.

Segundo Waddell (1982) o controle interno dá suporte a todas as áreas da administração para que os objetivos traçados sejam atingidos com sucesso. É avaliando constantemente os seus controles internos que a Instituição assegurar-se-á da efetividade do modelo de gestão aplicado, da necessidade ou não de alterá-lo, para aprimorar sua ação controladora e atingir melhores resultados.

Attie (1986, p. 217) afirma que “a ausência de controles adequados para empresas de estrutura complexa as expõe a riscos inúmeros e infundáveis de toda a espécie”.

Na concepção de Almeida (1996, p. 50), “o controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com o objetivo de proteger os ativos, produzir dados confiáveis e ajudar a administração na condução dos negócios da empresa”.

Remyrech (2005) diz que são unânimes os estudiosos, tanto os clássicos quanto os mais modernos, em afirmar que a Administração deve atender aos princípios básicos de organização, planejamento, comando e controle.

O autor afirma que o controle é, inevitavelmente, o responsável direto pelos resultados tanto de sucesso quanto de fracasso nas administrações, sejam elas públicas ou privadas, pois a inexistência dessa função, ou as deficiências que esta apresentar, têm reflexos diretos e negativos com a mesma intensidade nas demais funções (orga-

nização, planejamento e comando), decretando invariavelmente a frustração parcial ou total dos seus objetivos.

O bom administrador é aquele que sabe tirar proveito do controle, pois é através dele que se obtêm informações confiáveis em todos os níveis gerenciais da organização, no que diz respeito à execução de todas as suas atividades, se estão ou não em conformidade com o planejado, bem como sobre os resultados obtidos, confrontando-os com as metas estabelecidas (REMYRECH, 2005).

Segundo Crepaldi (2000 *apud* SILVA, 2006), os controles internos englobam todas as atividades de uma organização e podem caracterizar-se como contábeis e administrativos.

Para os controles contábeis, que dizem respeito à salvaguarda do patrimônio e à fidedignidade das informações contábeis, o autor cita como exemplo os controles físicos sobre bens, o estabelecimento de níveis de autoridade e responsabilidade, a segregação de funções, a rotação de funcionários e a elaboração de relatórios periódicos.

Quanto aos administrativos, que englobam os métodos e procedimentos visando à adesão das políticas estratégicas e da eficiência operacional das organizações, pode-se apontar como instrumentos deste controle o planejamento estratégico, as metas de produção, os sistemas de custos e o controle de qualidade, entre outros (CREPALDI, 2000 *apud* SILVA, 2006).

Embora, em seu artigo, Silva (2006) aponte como marco inicial para o Controle Interno na Administração Pública brasileira a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP, em 1936, segundo Remyrech (2005), a modernização desse sistema somente aconteceu com a reforma administrativa introduzida pela Constituição de 1967. A partir daí, evoluiu consideravelmente, encontrando-se hoje num estágio ainda mais avançado, estruturado sobre princípios de comprovada eficiência,

espelhando-se em modelos aplicados aos grandes conglomerados empresariais do mundo desenvolvido.

Remyrech (2005) também analisa a forma como os controles internos e externos são delineados nos artigos 70 a 75 da Constituição Federal, salientando a integração entre ambos e a administração, onde um presta apoio ao outro com o objetivo de promover a realização do bem público, para permitir a obtenção do resultado máximo, com o mínimo de recursos. Desta forma, define sistema de controle como a interação entre o controle interno e externo, objetivando maior efetividade na gestão administrativa e economicidade na aplicação dos recursos públicos; evitando desvios, perdas e desperdícios; garantindo o cumprimento das normas técnicas, administrativas e legais; identificando erros, fraudes e seus agentes; preservando a integridade patrimonial; e, propiciando informações fidedignas para a tomada de decisão.

Para Silva (2006), a fundamentação do Controle Interno na Administração Pública está no artigo 76 da Lei 4.320/64, que estabelece os tipos de controle da execução orçamentária que serão exercidos pelo Poder Executivo. Segundo o autor, esta lei é inovadora ao consagrar os princípios do planejamento, do orçamento e do controle. Institui o Orçamento Plurianual de Investimentos, o Orçamento Programa Anual e estabelece como objetivo das novas técnicas orçamentárias a eficácia dos gastos públicos.

De acordo com Silva (2006), embora o Controle Interno apareça pela primeira vez na Constituição Federal de 1967, é na de 1988 onde se estabelece claramente seus objetivos bem como a consagração dos princípios básicos da administração pública. Comparando-se o texto constitucional vigente com o dispositivo da constituição anterior, diz o autor, verifica-se que o atual não se restringe apenas aos aspectos financeiros e orçamentários; mas, também, sobre os aspectos contábeis, operacionais e

patrimoniais.

Observa-se na legislação consultada uma preocupação dos governantes em dar uma resposta às reivindicações da sociedade no que tange a uma nova forma de administrar, com ética, com mais responsabilidade, mais transparência e voltada à concretização dos direitos e garantias fundamentais dos cidadãos. O Controle Interno além de fundamental para a concretização desses objetivos, constitui-se em dever e responsabilidade do administrador público, tendo em vista o poder que o mesmo detém sobre seus próprios atos e, principalmente, no dever de prestar contas de todos aqueles que administram o patrimônio alheio. Em todos os procedimentos administrativos de uma organização pública deve existir o controle, exercido sobre todos os atos administrativos e de acordo com normas legais e técnicas previamente estabelecidas.

Apesar disto, mesmo estando previsto nos instrumentos legais que regem a vida pública, é de extrema dificuldade a implantação de dispositivos de controle, sem mudanças efetivas de comportamento dos dirigentes governamentais. Segundo Silva (2006), o administrador público não controla adequadamente, contrariando uma das principais funções da ciência da administração, e relaciona algumas características que dificultam a implantação destes dispositivos, quais sejam:

Dificuldade para medir resultados, pela falta de parâmetros externos; não há risco de descontinuidade, porque a organização pública é essencial e não está sujeita a falência; relativa estabilidade funcional dos agentes, que só perdem o emprego em situações especialíssimas; grande rotatividade das funções da alta administração (agentes políticos) devido à vinculação político-partidária, que pode mudar a cada quatro anos; e, não há risco financeiro ou patrimonial para os administradores, porque o investimento vem do povo.

Gomes (1999, *apud* SILVA, 2006) salienta ainda algumas considerações importantes acerca dos controles, com relação à influência sofrida e/ou exercida pelos sistemas de controles nas pessoas e vice-versa, de forma que o comportamento individual não somente depende do desenho formal e técnico do sistema, mas também das características pessoais e organizacionais.

Gomes (1999, *apud* SILVA, 2006) diz, ainda, que as pessoas são limitadamente racionais e não se esforçam por maximizar totalmente seus objetivos, satisfazendo-se com um nível inferior. Os objetivos globais da organização, segundo ele, podem apresentar conflitos com os objetivos individuais; o controle do comportamento individual pode ser alcançado não só por técnicas quantitativas, mas pela motivação, participação e formulação de objetivos; e, que a motivação independe da influência dos incentivos extrínsecos, estando condicionada por fatores intrínsecos.

### 3 O CONTROLE E A QUALIDADE TOTAL

Como já foi visto anteriormente, o controle figura como uma das funções universais da Ciência da Administração e está presente em todos os níveis das organizações, atuando em todos os processos, fazendo parte inclusive dos programas de qualidade total, onde exercem um papel essencial na concretização das metas; e, sendo assim, segundo Attie (1986, p. 198) deve ser adotado como plano permanente.

O controle tem significado e relevância somente quando é concebido para garantir o cumprimento de um objetivo definido, quer seja administrativo ou gerencial. Dessa forma, o controle não é algo sem face ou forma, mas um dado físico que avalia uma função observável.

O posicionamento dos autores quanto ao controle interno como parte integran-

te de todos os meios planejados de uma organização, com o propósito de fazer cumprir seus objetivos confirma, mais uma vez, a importância que tais meios possuem, tendo em vista que se torna impossível conceber uma administração que não disponha de controles que possam garantir a continuidade do fluxo de operações e informações proposto.

Attie (1986) diz que a confiabilidade dos resultados gerados pelo fluxo que transforma simples dados em informações é de vital importância para a tomada de decisão; e, que toda organização possui controles internos, mas a diferença básica é que estes podem ser adequados ou não.

Segundo Campos (1992), a aplicação de ações de controle para a obtenção de qualidade em seus produtos e serviços tem sido uma prática constante numa era de economia globalizada, onde não é mais possível garantir a sobrevivência de organizações que exigem das pessoas apenas o melhor que puderem, ou cobrando apenas resultados.

O autor destaca como objetivo principal das organizações o atendimento das necessidades das pessoas e salienta que esse objetivo somente será atingido pela prática do Controle da Qualidade Total, que se caracteriza em um sistema gerencial que parte do reconhecimento das necessidades das pessoas, estabelece padrões para o atendimento destas necessidades e visa manter e melhorar esses padrões, a partir de uma visão estratégica e com abordagem humanista.

Quando fala em qualidade Barros (1996) afirma que todos os detalhes, até os mais insignificantes, devem ser considerados, principalmente no que se refere ao contato direto com os clientes; pois, para ele, a qualidade só se efetiva quando o produtor e o consumidor dessa qualidade entram em cena. Segundo o autor, tanto o produtor quanto o consumidor precisam estar, pelo menos, no nível do relativamente satisfeitos quanto ao atendimento de suas neces-

sidades básicas para que a qualidade comece a acontecer.

Outro dado importante a ser considerado, refere-se ao aumento da produtividade por intermédio da melhoria da qualidade; pois, segundo os autores consultados, quanto maior a produtividade de uma organização, associada ao menor custo, mais útil ela será para a sociedade, pois estará atendendo às necessidades dos seus clientes e agregando valor aos seus produtos e/ou serviços.

Ainda segundo Barros (1996), uma organização modelo de sucesso é aquela com visão estratégica, rápida, ágil, preocupada com a educação e a capacitação dos recursos humanos, alerta com relação às inovações tecnológicas, que controla com zelo os seus custos e com dedicação integral ao encantamento e satisfação dos seus clientes internos ou externos.

Moura (1997) chama atenção também para a importância no estabelecimento das diferenças entre produto/serviço com Qualidade e Qualidade Total. Segundo ele Qualidade é um atributo do produto ofertado ao cliente, que atende as suas necessidades e Qualidade Total, é um modo de gestão, uma forma de organizar a instituição, para que ela sempre gere produtos/serviços que atendam aos seus clientes.

Moura (1997) acrescenta ainda que toda organização é envolvida de forma sistêmica pela Gestão da Qualidade Total e este envolvimento não acontece apenas nos processos de produção ou no Controle de Qualidade, mas também nas funções de apoio ou de suporte da administração do negócio. O desafio, diz o autor, é sempre atender aos requisitos dos clientes (e não às vezes), garantindo a constante atuação da organização em atenção às necessidades dos clientes que, muitas vezes, mudam com o tempo.

Observou-se que existe um consenso entre os estudiosos quanto ao foco principal de um Programa de Qualidade que é o

de produzir a satisfação daqueles que recebem o resultado do seu trabalho, quer seja um produto ou serviço, bem como ao caminho a ser seguido rumo à qualidade total, que é o de traçar uma meta, determinar um procedimento que lhe determine atingi-la, executar o trabalho, verificar se o procedimento empregado foi efetivo, e caso não tenha sido, fazer os ajustes necessários para torná-lo. Desta forma, concluiu-se que para a efetivação das ações corretivas torna-se necessária a aplicação constante de controles que identifiquem os motivos pelos quais as metas não foram atingidas; somente assim, segundo eles, poderá atingir-se a qualidade total no trabalho.

É devido a todo esse amplo aspecto da Gestão de Qualidade que ela recebe, segundo Moura (1997), o nome de Total e, por isso, não deve ser confundida com Qualidade de Produto, com ISSO 9000, com atender somente ao cliente, ou se prestar apenas ao interesse da organização.

### **3.1 A qualidade nos serviços públicos**

Com a mudança no perfil dos usuários, cada vez mais exigentes quanto à qualidade nos serviços públicos, a administração pública moderna viu-se obrigada a implementar ações que objetivassem transformações efetivas na indução da melhoria da gestão das organizações públicas brasileiras. Com este objetivo o Governo Federal criou, a partir de 1991, o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade – PBQP.

Embora a questão não seja nova, segundo Medeiros (2006) o início da normatização desse assunto se dá através do Decreto nº. 3.507, do Governo Federal, de 13 de junho de 2000, que “Dispõe sobre o estabelecimento de padrões de qualidade no atendimento prestado aos cidadãos pelos órgãos e pelas entidades da Administração Pública Federal direta, indireta e fundacional, e dá outras providências”.

Em seu Art. 4º, o Decreto nº. 3.507 prevê a instituição do Sistema Nacional de Avaliação da Satisfação do Usuário dos Serviços Públicos, a ser gerenciado pela Secretaria da Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, a qual caberá a formulação de critérios, metodologias e procedimentos a serem adotados pelo Sistema.

A partir daí, o Programa de Qualidade no Serviço Público – PQSP passa não somente a mobilizar e orientar as organizações públicas para implantarem o Modelo de Excelência em Gestão Pública, como também, a gerenciar as atividades necessárias para orientar as organizações a atenderem às determinações do decreto. Assim, todos os conceitos e ferramentas advindos dessas orientações são incorporados também como orientações para todas as organizações que aderiram ao Programa de Qualidade no Serviço Público, independente de serem abrangidas ou não pelo Decreto 3.507.

Após passar por algumas transformações quanto ao nome e foco, em 23 de fevereiro de 2005, por intermédio do Decreto Federal nº. 5.378, ocorreu à junção dos Programas PQSP e Desburocratização, passando a se chamar Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, cuja finalidade é de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do país.

Os autores pesquisados afirmam que a gestão pela qualidade total, amplamente utilizada na iniciativa privada e tendo como filosofia de trabalho a busca pela satisfação do cliente interno ou externo, pode ser um excelente instrumento de trabalho para o administrador público, desde que conte com o comprometimento total da organização para atingirem as metas estabelecidas.

### **3.2 O controle de processos e a padronização dos serviços**

Um dos princípios para a implantação de um sistema de gestão da qualidade é a chamada abordagem de controle de processo que Campos (1992) classifica como a essência do gerenciamento em todos os níveis hierárquicos da empresa e afirma que esse gerenciamento deve ser participativo, criando condições para que cada empregado possa assumir suas próprias responsabilidades.

Definindo processo como o conjunto de causas que provocam um ou mais efeitos, Campos (1992) defende que, em uma empresa, cada pessoa deve ter autoridade sobre o seu processo, responsabilidade sobre os resultados deste processo e, naturalmente, itens de controle, sem os quais não é possível gerenciar, pois estes medem, entre outras coisas, a qualidade e o custo dos seus efeitos.

Como base para o gerenciamento o autor aponta a padronização do trabalho, sem a qual se torna impossível promover o treinamento das pessoas envolvidas no processo, pois, segundo ele, não existe controle sem padronização e a falta de padronização pode conduzir a variações na produtividade do servidor, na qualidade do serviço, no custo, etc.

Sabe-se que as decisões gerenciais, em todos os níveis da empresa, não podem ser tomadas baseando-se somente em intuição e experiência. Gerenciar bem significa analisar o problema com fatos e dados confiáveis e desta forma evitar enganos desastrosos. Sendo assim, entende-se que manter sob controle é saber localizar o problema, analisar o processo, padronizar e estabelecer itens de controle de tal forma que o problema nunca mais ocorra.

Quando Barros (1996) menciona o estabelecimento de normas para a padronização do trabalho ele afirma que só é possível garantir a qualidade dessas normas quando se tem a participação, em sua criação, das

pessoas que atuam no processo, gerando um valioso comprometimento destas com aquele procedimento.

Moura (1997, p.29) define processo “como um conjunto de atividades seqüenciais e correlatas que agregam valor ao produto” e defende o seu gerenciamento através da análise dos fatos, tendo como base informações que possibilitem o controle desses processos, com a participação das pessoas envolvidas, para definição de ações de ajustes se os resultados forem distintos das metas estabelecidas.

Controlar é saber o que era para ser feito (decisões), o que foi feito (resultados) e as ações que devem ser feitas para corrigir o processo. Registrar dados sem uma prévia organização leva a instituição ao uso intensivo de papel desnecessário e burocrático que certamente atrapalhará o seu gerenciamento (MOURA, 1997).

Para Trigueiro (2001), o controle da qualidade com ênfase no controle de processos, engloba toda a produção desde o projeto até o acabamento, com o objetivo de obter a qualidade nos processos de produção e alcançar zero de defeito.

Diz ainda o autor que esse conceito evoluiu para a garantia da qualidade que, segundo ele, consiste na sistematização, através de normas escritas, das atividades desenvolvidas em cada etapa do processo produtivo, necessárias à garantia de boa e uniforme qualidade aos produtos e serviços, e, que estas normas devem ser organizadas em manuais de qualidade das organizações.

Definindo processo como o conjunto de ações ou atividades pré-determinadas com o objetivo de gerar produtos ou serviços que atendam às necessidades dos clientes/usuários, Trigueiro (2001) classifica como processo tanto a organização, quanto os setores que compõem sua estrutura e as suas atividades (fins e meios), pois ela recebe insumos e os transforma em produtos/serviços para atender as necessidades dos clientes. Para ele, uma pessoa, ao executar uma

tarefa qualquer, também pode ser associada ao conceito de processo.

Cardoso e Luz (2005) salientam a estreita ligação existente entre gestão de qualidade e gestão da informação, tendo em vista a constatação de que a existência de uma depende da realização da outra.

Afirmam ainda estes autores que a implantação do sistema de qualidade tem como objetivo específico, buscar o controle e a melhoria contínua dos processos de trabalho para uma crescente satisfação de seus clientes e que o controle dos fluxos de informação tem papel decisivo no desenvolvimento dos processos de trabalho em um sistema de gestão de qualidade.

A abordagem de processo é o controle dos procedimentos, que envolve uma visão sistêmica da organização, onde as atividades desenvolvidas utilizam recursos para transformar insumos (entradas) em produtos (saídas). Ao sistema de gestão da qualidade cabe organizar os processos, documentá-los e buscar sua melhoria constante. Logo, se a palavra chave é o controle e se não há controle dos processos de trabalho sem informação; portanto, não há sistema de gestão de qualidade sem controle de informação (CARDOSO E LUZ, 2005).

### ***3.3 Gerenciamento da rotina diária***

Moura (1997, p. 30) conceitua Gerenciamento da Rotina como a “ação de coordenar e executar as atividades do dia-a-dia em nível operacional, praticando o ciclo PDCA (Planejar, Desenvolver, Checar e Agir) e executando as atividades de acordo com as políticas e diretrizes da empresa”.

Para Campos (1998), é muito difícil gerenciar bem se as funções operacionais não funcionam bem. Diz ele que em geral numa organização, a grande maioria das pessoas consome a maior parte do seu tempo trabalhando nestas funções operacionais e que para se arrumar a casa é necessário que as pessoas que atuam nessas funções sejam as melhores do mundo naquilo que fazem.

Como já foi mencionado anteriormente, gerenciar é resolver problemas e problemas são resultados indesejados. Com a padronização e o cumprimento desses padrões por todos aqueles que integram o processo, eliminam-se as anomalias e a ausência delas faz parte da arrumação da casa.

Campos (1998) salienta a importância do gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia, pois este está centrado: na perfeita definição de autoridade e da responsabilidade de cada pessoa; na padronização dos processos e do trabalho; na monitoração dos resultados destes processos e sua comparação com as metas; na ação corretiva no processo a partir dos desvios encontrados nos resultados quando comparados com as metas; num bom ambiente de trabalho e na máxima utilização do potencial mental das pessoas; e, na busca contínua da perfeição.

Para o autor o gerenciamento da rotina é a base da administração das organizações, devendo ser conduzido com o máximo cuidado, dedicação, prioridade, autonomia e responsabilidade, tendo em vista que à medida que o gerenciamento da rotina é implantado, os índices de defeitos caem e as especificações podem ser obedecidas integralmente. No entanto, alerta o autor, que somente isto não garante o sucesso na condução do processo em busca da qualidade, pois até se pode ter um processo perfeito, com um produto e/ou serviço sem defeitos, mas com especificações que não atendem às necessidades do cliente, ponto principal a ser atingido pelo TQC.

Para Santos, Lima e Abrantes (2006) a rotina de uma organização é determinada pelos procedimentos operacionais que constituem um processo. Logo, dizem os autores, Gerenciamento da Rotina Diária - GDR é a definição dos parâmetros a serem utilizados na condução de tais procedimentos, de maneira satisfatória à obtenção de qualidade no serviço.

O GDR faz parte do gerenciamento pelas diretrizes e é um desdobramento do modelo de qualidade, que visa à prática do Controle da Qualidade Total por um processo de garantia da qualidade, baseado no gerenciamento participativo. A utilização do Gerenciamento da Rotina como ferramenta da gestão pela qualidade, promove uma organização dos processos, bem como estabelece a tomada de decisão baseada nos fatos identificados por meio de um controle de processos, capacitando a gerência para uma visão de futuro das metas a serem atingidas (SANTOS, LIMA e ABRANTES, 2006).

De acordo com o Instituto de Desenvolvimento Gerencial – INDG (2006), em sua página disponível na internet, o gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia é uma metodologia de trabalho utilizada para qualificar os componentes da organização a atingir suas metas e manter os melhores resultados de desempenho nos processos pelos quais são responsáveis, no que tange aos aspectos de qualidade, custo, entrega, segurança e meio ambiente.

O INDG recomenda a aplicação desta metodologia em organizações de qualquer natureza, sejam públicas ou privadas, que apresentem resultados insatisfatórios em função de uma baixa eficiência no desempenho de seus processos, tanto administrativos como produtivos. Para tanto, é necessária a realização de diagnóstico que permita avaliar e analisar o sistema de gerenciamento da rotina da empresa, identificando as deficiências sistêmicas de gestão que comprometem a melhoria e a estabilidade dos seus resultados.

### **3.4 O programa de qualidade e avaliação da UFSM**

Conforme o que consta em documento da Comissão Executiva de Avaliação Institucional, disponível on-line na página da Pró-Reitoria de Planejamento, a partir da década de 80, a Universidade Federal de

Santa Maria vem procurando desenvolver um sistema de avaliação de desempenho através de projetos como: Diagnóstico do desempenho da UFSM, 1980; Proposta de Avaliação da UFSM, 1986; Indicadores de Desempenho dos Departamentos da UFSM, 1989, e por último, Avaliação do Desempenho Docente pelo Discente.

A Avaliação do Desempenho Docente tornou-se uma prática permanente na Universidade, é normatizada por Resolução do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão e realiza-se semestralmente em toda a UFSM, onde os alunos avaliam as disciplinas e seus professores.

Com o lançamento a nível nacional do Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB), normatizada no âmbito desta Universidade através da Resolução n.º. 24, de 25/11/1993 (que dispõe sobre as diretrizes da avaliação na instituição em termos de finalidades, objetivos, avaliação dos cursos, da produção científica, das atividades de extensão e da gestão universitária), a UFSM aderiu ao programa criando a Comissão de Apoio à Avaliação Institucional dos Cursos de Graduação, em 1994. Essa comissão foi criada para assessorar e acompanhar as ações desenvolvidas nas diversas etapas do processo avaliativo, ficando a Coordenação Geral da Avaliação Institucional na UFSM sob a responsabilidade da Pró-Reitoria de Graduação – PROGRAD, até junho de 1999.

Aprovado pelo Conselho Universitário em abril de 1999, foi criado o Projeto Programa Qualidade e Avaliação da UFSM que deu origem ao Comitê Estratégico do Programa Qualidade e Avaliação da UFSM, vinculado diretamente ao Gabinete do Reitor. Esse Comitê se subdivide em Comissão Executiva de Avaliação Institucional (CPAVI), formalizada pela Portaria n.º. 39.627, de 07/06/1999, que é responsável pelo contínuo auto conhecimento dos processos operacionais da Instituição, pelo estabelecimento de indicadores de desempe-

nho e pela avaliação das diferentes etapas e segmentos envolvidos; e, Grupo Técnico de Apoio ao Programa Qualidade (GTAQ), formalizado pela Portaria n.º. 39.648, de 14/06/1999, a quem compete o estabelecimento de um processo participativo, operacionalizando-se com a utilização de equipes de melhoria na Reitoria e unidades universitárias, como é o caso da implementação da metodologia do Planejamento Estratégico.

Com base em diretrizes estabelecidas em seu PDI, a UFSM está implementando uma sistemática de gestão institucional, buscando diagnosticar, planejar e desenvolver ações que aprimorem sua atuação e atendam seus compromissos com a sociedade.

Objetivando a concretização desse propósito, a Pró-Reitoria de Planejamento elaborou um documento intitulado Planejamento Estratégico - UFSM, a ser usado como referencial teórico, que, com a realização de seminários nas oito unidades universitárias existentes na época e três colégios de Ensino Médio e Tecnológico, deflagraram o processo de sensibilização e motivação necessárias à elaboração do planejamento estratégico de cada unidade.

A partir daí, paulatinamente, na medida em que vão se disseminando os objetivos desse movimento, os servidores vão sendo contagiados e grupos de estudos vão se instalando, nos mais diversos setores da Instituição, com o objetivo de desenvolver atividades que melhorem o desempenho em cada setor de trabalho. Como exemplo disso, pode-se citar duas importantes intervenções sofridas, por iniciativa de servidores do próprio setor, que foram os casos do Hospital Escola e do Restaurante Universitário, onde foram desenvolvidas ações que motivassem seus integrantes na busca pela elevação da auto-estima, satisfação no desempenho de suas atividades e, conseqüentemente, o atingimento da qualidade na prestação de seus serviços.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora o serviço público não tenha um mercado a ser conquistado e nem corra riscos financeiros, deveria prestar de forma econômica o serviço prescrito pela legislação vigente, atendendo, desta forma, os objetivos em função dos quais foi instituído como serviço público.

Neste contexto, a bibliografia consultada acentua a questão de que os órgãos públicos estão sendo pressionados pela sociedade a serem mais eficientes. Sendo assim, implantar um programa que consista na revisão e reestruturação de todos os procedimentos administrativos e na qualidade dos serviços prestados, buscando o comprometimento de todos os envolvidos no processo, deve ser meta prioritária de toda a instituição pública.

Após revisão bibliográfica, constatou-se que a principal dificuldade na implantação da gestão pela qualidade refere-se ao tempo necessário para a sua concretização. Trata-se de um processo lento, onde a paciência, antes de qualquer outra coisa, deve ser uma constante, tendo em vista que se faz necessário a conscientização e participação de todos que integram a organização, desde o funcionário mais graduado ao mais humilde, para que todos os princípios da qualidade sejam obedecidos e atendidos.

Ficou claro nos textos estudados que o fundamento do enfoque por processo está no gerenciamento da organização de forma linear, onde o conjunto de atividades está inter-relacionado e deve ser analisado desde o início até a sua conclusão, pois o processo atravessa diversos setores da organização e deve ser analisado dessa forma. Se a efetivação de cada processo administrativo depende de várias pessoas de uma organização, conclui-se que a aplicação da metodologia de gerenciamento da rotina, que consiste em sistematizar e verificar os processos torna-se vital, pois é através dela que se evidencia o papel de cada pessoa da or-

ganização, quais suas obrigações e responsabilidades, tornando-se, assim, um dos principais meios para se obter os melhores resultados.

Desta forma, ratifica-se a importância na aplicação de controles internos eficientes, tendo em vista que os mesmos representam a garantia de que o conjunto de procedimentos, aplicados aos processos administrativos, sigam integralmente as normas pré-estabelecidas e atinjam o grau de qualidade exigido no atendimento das necessidades dos clientes.

O trabalho mostra que não é possível gerenciar sem controle, que não existe controle sem padronização e que a falta de padronização pode conduzir a variações na produtividade do servidor, na qualidade do serviço, no custo, etc. Falar em padronização é falar do instrumento básico do gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia.

Para a implantação de um sistema baseado na qualidade, o controle também é fundamental assim como o é para todas as demais atividades desenvolvidas em qualquer instituição, pois ele permite a localização das deficiências e sua correção para que não mais ocorram.

Em se tratando das Coordenações dos Cursos de Graduação, constatou-se que a chave para o seu sucesso depende fundamentalmente das atividades desenvolvidas de uma forma eficiente por sua secretaria, pois a qualidade no registro e controle acadêmico é de extrema importância para o conjunto dos elementos que compõe o curso, permitindo assim que às instituições alcancem um alto nível de segurança e eficiência nas atividades desempenhadas, nas informações prestadas à comunidade acadêmica e aos órgãos oficiais de avaliação e controle.

São muitos os processos desenvolvidos nas secretarias e estes estão vinculados a vários órgãos dentro da Administração Central. Faz-se necessário que estes processos sejam mapeados, padronizados e cria-

dos manuais de procedimentos para que, desta forma, quando houver a troca dos servidores envolvidos, a qualidade do processo não seja prejudicada e nem o atendimento ao cliente que utiliza os serviços deste setor.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

ATTIE, William. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

BARROS, Claudius D'Artagnan C. **Excelência em serviços, questão de sobrevivência no mercado**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1996.

BRASIL. Lei Complementar nº. 101, de 04 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 05 maio 2000. Disponível em: <http://www.smec.salvador.ba.gov.br/documentos/lei-101-2000-rf.pdf> Acesso em: 09 set. 2006.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 3.507, de 13 de junho de 2000. Dispõe sobre o estabelecimento de padrões de qualidade do atendimento prestado aos cidadãos pelos órgãos e pelas entidades da Administração Pública Federal direta, indireta e fundacional, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 14 jun. 2000. Disponível em: <http://morangorj.dataprev.gob.br/sislex/pagins/23/2000/3507.htm>. Acesso em: 09 set. 2006.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 5.378, de 23 de fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 24 fev. 2005. Disponível em: <http://>

[planalto.gov.br/Ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm](http://planalto.gov.br/Ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm). Acesso em: 14 dez. 2006.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. Rio de Janeiro: Block Ed., 1992.

\_\_\_\_\_. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1998.

CARDOSO, Julio César e LUZ, André Ricardo. **Os arquivos e o sistema de gestão da qualidade**. Disponível em: [Arquivística.net](http://Arquivística.net) – [www.arquivistica.net](http://www.arquivistica.net), Rio de Janeiro, v.1, n.1, p.51-64, jan./jun. 2005. Acesso em: 14/12/2006.

MEDEIROS, Walter. **Qualidade no atendimento**. Disponível em: [http://paginas.terra.com.br/arte/cordel/atendimento02\\_ServPub.htm](http://paginas.terra.com.br/arte/cordel/atendimento02_ServPub.htm). Acesso em: 09 set 2006.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. Programa da qualidade no serviço público – PQSP. **Manual de avaliação de satisfação do usuário do serviço público**. Brasília, DF. [2000]. Disponível em: [http://www.ac.gov.br/semti/downloads/Apostila\\_IPPS\\_final\\_07-11-02.pdf](http://www.ac.gov.br/semti/downloads/Apostila_IPPS_final_07-11-02.pdf). Acesso em: 25 out. 2006.

MOURA, Luciano Raizer. **Qualidade simplesmente total: uma abordagem simples e prática da gestão da qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1997.

REMYRECH, Ruy. **Controle interno na administração pública**. Disponível em: [http://www.tce.rs.gov.br/artigos/pdf/controle\\_interno\\_administracao\\_publica.pdf](http://www.tce.rs.gov.br/artigos/pdf/controle_interno_administracao_publica.pdf)>. Acesso em: 21 jun. 2006.

SANTOS, Edilene Galdino dos; LIMA, Izabel França de; ABRANTES, Mônica Paiva Santos de. **Gerenciamento da rotina diária em unidades de informação**. Disponível em: <http://dici.ibict.br/archive/00000714/01/T054>. Acesso em: 14 dez. 2006.

- SILVA, Pedro Gabriel Kenne. **O papel do controle interno na administração pública**. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/necon/pciap.pdf>. Acesso em: 19 jun. 2006.
- TRIGUEIRO, Fernando G.R. **Qualidade em serviços e atenção ao cliente**. Olinda: Focus Edições. 2001.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Centro de Ciências Sociais e Humanas. **Regimento interno**. Santa Maria. 14 p. mimeografado.
- \_\_\_\_\_. Pró-Reitoria de Planejamento. **Histórico da comissão executiva de avaliação institucional**. Disponível em: <http://ufsm.br/proplan/cpavi/historico.html>. Acesso em: 22 out. 2006.
- \_\_\_\_\_. Pró-Reitoria de Planejamento. **Plano de desenvolvimento institucional-2001/2005**. Disponível em: [http://coralx.ufsm.br/\\_docs/pdi\\_ufsm.php](http://coralx.ufsm.br/_docs/pdi_ufsm.php). Acesso em: 29 agosto 2006.
- \_\_\_\_\_. Pró-Reitoria de Planejamento. **Planejamento estratégico - UFSM**. Santa Maria, 1999. Disponível em: [http://coralx.ufsm.br/\\_docs/pdi\\_ufsm.php](http://coralx.ufsm.br/_docs/pdi_ufsm.php). Acesso em: 29 agosto 2006.
- \_\_\_\_\_. Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa. **Estrutura e apresentação de monografias, dissertações e teses: MDT**. 6. ed. Ver. e ampl. 67 p. Santa Maria: Ed. da UFSM, 2006.
- \_\_\_\_\_. RESOLUÇÃO Nº. 0024, de 25/11/1993: **Dispõe sobre as Diretrizes da Avaliação Institucional da Universidade Federal de Santa Maria; UFSM, Santa Maria, RS, 1993.**
- WADDELL, Harold R. **Manual de auditoria**. São Paulo: Atlas, 1982.

