



LAURA EDÍ RODRIGUES DINIZ

**GESTÃO DA QUALIDADE: UM ESTUDO DE CASO NA
SECRETARIA DE OBRAS DO MUNICÍPIO DE LAVRAS – MG.**

LAVRAS – MG

2018

LAURA EDÍ RODRIGUES DINIZ

**GESTÃO DA QUALIDADE: UM ESTUDO DE CASO NA SECRETARIA DE OBRAS
DO MUNICÍPIO DE LAVRAS – MG.**

Trabalho de conclusão de curso
apresentado à Universidade Federal
de Lavras, como parte das exigências
de Administração Pública, para a
obtenção do título de Bacharel.

Prof(a). Dr(a). Daniela Meirelles Andrade
Orientadora

LAVRAS – MG

2018

LAURA EDÍ RODRIGUES DINIZ

**GESTÃO DA QUALIDADE: UM ESTUDO DE CASO NA SECRETARIA DE OBRAS
DO MUNICÍPIO DE LAVRAS – MG.**

**QUALITY MANAGEMENT: A CASE STUDY IN THE SECRETARIAT OF WORKS OF
THE LAVRAS MUNICIPALITY - MG.**

Trabalho de conclusão de curso
apresentado à Universidade Federal
de Lavras, como parte das exigências
de Administração Pública, para a
obtenção do título de Bacharel.

APROVADA em 03 de julho de 2018.
Prof(a). Dr(a). Dênis Renato de Oliveira UFLA
Prof(a). Dr(a). Dany Flavio Tonelli UFLA

Prof(a). Dr(a). Daniela Meirelles Andrade
Orientadora

LAVRAS – MG

2018

RESUMO

Objetivou-se com este trabalho compreender os processos da prestação de serviços da secretaria de obras do município de Lavras-MG e, a partir disso, propor melhorias que envolvam a qualidade dos fluxos. Partiu-se da premissa que o órgão desenvolve papel fundamental para a infraestrutura urbana e o resultado positivo ou negativo da prestação dos serviços, assim como a qualidade em que estes irão ser ofertados à população, estão diretamente ligados ao planejamento e aos mecanismos de gestão utilizados. Para tal, a pesquisa valeu-se do método do estudo de caso, com natureza classificada como qualitativa. Buscando o êxito deste propósito, definiu-se, primeiramente, as categorias relacionadas ao tema do estudo para enriquecer o conhecimento teórico; logo após, realizou-se entrevistas para compor a coleta de dados, com indivíduos que exercem relação direta com os serviços prestados pela secretaria. Como técnica exploratória, analisou-se os dados obtidos a fim de reconhecer a realidade da organização pesquisada e a partir disso, foi possível elaborar uma conclusão acerca dos fatores que inviabilizam a excelência da gestão de serviços e propor a utilização de mecanismos que proporcionem melhoria para tal. Avalia-se que a pesquisa permitiu oferecer aos gestores da secretaria uma visão mais teórica e aplicada dos instrumentos que podem ser utilizados para alcançar a excelência da gestão e espera-se que, assim, possam ofertar os serviços com qualidade, minimizando os gargalos e consequentemente aumentando a satisfação dos beneficiários.

Palavras-chave: Serviços. Qualidade. Secretaria Municipal de Obras.

ABSTRACT

The objective of this work was to understand the processes of the rendering of services of the works department of the municipality of Lavras-MG and, based on this, propose improvements that involve the quality of the flows. It was based on the premise that the agency plays a fundamental role for the urban infrastructure and the positive or negative result of the services rendered, as well as the quality in which they will be offered to the population, are directly linked to the planning and the management mechanisms used. For this, the research was based on the method of the case study, with nature classified as qualitative. Seeking the success of this purpose, the categories related to the theme of the study were first defined to enrich the theoretical knowledge; soon after, interviews were conducted to compose the data collection, with individuals that have a direct relationship with the services provided by the secretariat. As an exploratory technique, it was analyzed the data obtained in order to recognize the reality of the research organization and from this, it was possible to elaborate a conclusion about the factors that make unfeasible the management of services and propose the use of mechanisms that provide improvement to such. It is evaluated that the research allowed to offer to the managers of the secretariat a more theoretical and applied vision of the instruments that can be used to reach the excellence of the management and it is expected that, thus, they can offer the services with quality, minimizing the bottlenecks and consequently increasing the beneficiaries satisfaction.

Keywords: Services. Quality. Municipal Secretary of Works.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definição de Serviços Públicos.....	16
Quadro 2 - Princípios da Prestação de Serviços Públicos.....	17
Quadro 3 - Realização de Serviços da Secretaria de Obras, Regulação Urbana e Defesa Civil de Lavras-MG.....	31
Quadro 4 - Falhas e alternativas propostas – qualidade e mão de obra.....	40
Quadro 5 - Plano de Ação.....	44
Quadro 6 - Falhas e alternativas propostas – controle e planejamento.....	47

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	8
2	CONTEXTUALIZAÇÃO	10
2.1	Gestão Municipal	10
2.1.1	Gestão da Secretaria de Obras	12
3	REFERENCIAL TEÓRICO	14
3.1	Gestão de Serviços Públicos	14
3.2	Qualidade em Serviços Públicos.....	19
4	METODOLOGIA DE PESQUISA	25
5	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	28
5.1	A gestão dos serviços da secretaria municipal de obras de Lavras-MG	28
5.2	Identificação de falhas e possíveis soluções	35
5.2.1	Controle de Qualidade	35
5.2.2	Mão de Obra Qualificada	38
5.2.3	Planejamento e Controle.....	41
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
	REFERÊNCIAS.....	51
	APÊNDICES	55
	ANEXO	59

1 INTRODUÇÃO

Um dos assuntos que está em pauta nos últimos tempos, diz respeito à dificuldade que os órgãos governamentais enfrentam em alcançar desenvolvimento sem prejudicar a oferta dos serviços prestados. Vivenciamos uma era na qual a tratativa social deve andar lado a lado da econômica, onde a população exerce o direito e o governo o dever de ofertar os bens essenciais para que todos possam ter estrutura que possibilite uma vida digna. Diante disso, é de suma importância que as organizações, tanto públicas quanto privadas, estejam cada vez mais inseridas no contexto de excelência em gestão, buscando sempre aperfeiçoar os serviços e oferecer melhorias aos seus clientes ou contribuintes, sem deixar de se preocupar com a otimização dos recursos públicos.

A gestão pública de uma secretaria municipal envolve serviços que serão prestados à toda população e influenciarão diretamente, no cotidiano de todos os beneficiários, assim, o serviço público deve ser ofertado de forma que todos tenham acesso ao mesmo e sejam contemplados com a qualidade esperada. Neste trabalho busca-se compreender a prestação de serviços relacionados às obras públicas, defesa civil e regulação urbana, os quais são ofertados pela secretaria de obras do município de Lavras-MG.

Essa secretaria exerce um papel de grande importância, pois através dela que é realizada toda a infraestrutura da cidade, por exemplo, manutenção da limpeza das ruas, pavimentação adequada, iluminação pública, manutenção das instalações de instituições públicas e fiscalização correta nas áreas de risco. O resultado positivo ou negativo da prestação desses serviços e a qualidade em que estes irão ser ofertados à população, estão diretamente ligados ao planejamento e aos mecanismos de gestão utilizados.

Ademais, a crescente demanda por qualidade dos serviços públicos tem sido um fator vivenciado em diferentes estados e municípios brasileiros. Falhas no decorrer da prestação, assim como a forma como os serviços são gerenciados, são fatores que influenciam esta qualidade e que resultam na precariedade da oferta. A partir disso, verifica-se a necessidade de estudos na área de gestão de serviços.

Considerando a secretaria de obras, é possível prever alguns gargalos, como a ausência de utilização de mecanismos que busquem avaliar o fluxo de serviços; a falta de mão de obra qualificada que gera morosidade na prestação e interfere diretamente na qualidade; e a ausência de controle e planejamento estratégico.

Diante disso, torna-se fundamental a compreensão acerca da forma como é realizada a gestão e o planejamento, para que, com isso seja possível propor melhorias contínuas com

foco na qualidade. Por esse âmbito, o presente trabalho busca realizar uma análise com base em pesquisa qualitativa acerca da gestão dos serviços públicos prestados pela secretaria municipal de obras do município de Lavras.

Para a realização deste estudo, serão realizadas visitas *in loco* e entrevistas com pessoas que estão diretamente ligadas ao fluxo de serviços da secretaria, obtendo informações a fim de desenvolver uma visão ampla das dificuldades enfrentadas em relação à qualidade e, a partir disso, propor soluções de melhorias para as mesmas.

Há um longo caminho a ser percorrido para que a secretaria consiga prestar os serviços com qualidade, garantindo a percepção positiva do cidadão/usuário e otimizando os recursos e mão de obra existentes. No setor público esse caminho torna-se ainda mais difícil do que no setor privado, pois em grande parte das situações, os gestores que assumem os cargos públicos não estão devidamente capacitados para realizarem tal gestão, e assim, não aplicam os mecanismos corretos para que se alcance a eficiência, eficácia e efetividade do serviço que está sendo ofertado. A partir dessa tratativa encontra-se a importância da realização da presente pesquisa, que se desenvolve a partir da seguinte problemática: como é a funcionalidade do fluxo de serviços da secretaria de obras do município de Lavras – MG e como a gestão lida com esses processos?

A pesquisa busca compreender os processos e a gestão da prestação de serviços da secretaria municipal de obras e identificar os gargalos que inviabilizam a eficiência e efetividade da entrega final destes serviços. Especificamente, pretende-se propor a utilização de mecanismos de gestão e planejamento e, a partir disso, apresentar melhorias que irão facultar em mais satisfação e acesso do serviço por parte do usuário/cidadão.

Com o intuito de cumprir os objetivos propostos, e oferecer aos gestores da secretaria instrumentos de gestão eficazes, é realizada uma análise dos meios e mecanismos de gestão utilizados atualmente e, a partir da aferição dos gargalos, torna-se exequível propor melhorias que resultem no aperfeiçoamento dessa gestão, da qual beneficiará não só a estrutura organizacional da instituição, como também a prestação de serviços da mesma.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO

2.1 Gestão Municipal

Ao longo da história governamental podemos destacar reflexivas mudanças que afetaram a forma de gestão. A descentralização das estruturas de governos como uma das principais estratégias propostas diante do intenso debate sobre globalização que marcou a década de 1990 destaca-se como um dos principais fatores de propulsão que suscitaram as reformas estruturais vistas como necessárias para suprir um capitalismo cada vez mais livre de barreiras nacionais. (MOULIN; SANTOS, 2008).

O anseio por essa descentralização das estruturas de governo resultou em maior autonomia dos governos locais. Segundo Moulin e Santos (2008) o argumento mais frequentemente utilizado a favor dessa descentralização baseia-se na premissa da melhoria do gerenciamento do setor público, visto que a oferta de bens públicos em cada região poderá ser mais eficaz caso a alocação seja de responsabilidade do governo local,

peço fato de estar espacialmente localizado e reconhecer de forma mais profícua as demandas regionais.

A ações que envolvem o ciclo das políticas, assim como as competências de prestação de serviços e implementação de ações governamentais devem ser deslocadas para as esferas periféricas para se alcançar o aumento da eficácia e efetividade de tais ações. A descentralização pode ser entendida como um meio estratégico que conduz para a reestruturação do aparato estatal (JUNQUEIRA; INOJOSA; KOMATSU, 1997).

Diante da descentralização exposta, Moulin e Santos (2008) sustentam que os municípios conquistaram autonomia tornando-se entes federativos (status concebido pela Constituição de 1998) com condições iguais ao estado, ao distrito federal e à União. Desse modo, os projetos municipais passaram a não necessariamente seguir aquilo que havia sido previsto e delimitado no plano estadual ou mesmo federal. Teixeira e Ferrari (2015) ainda ressaltam que o município passou a ocupar um lugar de destaque na Federação Brasileira, tornando-se tão importante quanto a União, os Estados e o Distrito Federal.

O debate relacionado à descentralização ainda está em pauta nas discussões contemporâneas. O atual presidente da república brasileira, Michel Temer, defendeu em cerimônia no Palácio do Planalto, em julho de 2017, a importância da descentralização governamental e ressaltou ainda o desejo de encerrar seu mandato em 2019 conceituando o

Brasil como uma “federação real”, ou seja, um país do qual seus estados e municípios tenham autonomia frente às ações políticas. (BRASIL, 2017).

Com a autonomia disposta aos municípios surge então a categoria do direito que estuda diretamente as ações do interesse local. O Direito Municipal passa a fazer parte do ramo do direito público. Segundo Costa (2015), com características diferenciadas em relação ao direito público, o direito municipal presume o estudo das instituições municipais, de interesse local, assim como o fortalecimento de duas instituições a partir da integração entre ramos do direito que passaram à órbita do município, como financeiro e tributário, ambiental e urbanístico e comercial e civil.

Costa (2015) ainda sustenta que para que o município seja reconhecido como uma organização política a autonomia é o fator que exerce mais relevância, pois após alcançá-la o mesmo deixa de ser apenas um órgão da administração e passa a elaborar projetos próprios que visem a gestão local. Neste âmbito, o autor ressalta quatro tipos de autonomia requerida:

a) Autonomia Administrativa: permite que sejam avaliadas as necessidades locais e elaboradas as prioridades com base nos interesses públicos.

b) Autonomia Financeira: este tipo de autonomia reflete o segundo momento dos municípios enquanto organização pública e diz respeito à liberdade de atribuição de receitas, assim como para independência para gerir o orçamento em prol dos projetos elaborados.

c) Autonomia Política: consiste no direito em eleger de forma independente os dirigentes que estarão frente às atividades políticas.

d) Autonomia de auto-organização: os municípios podem se constituir por meio de suas próprias leis, desde que estas estejam subordinadas, em relação a bases territoriais mais amplas, à Constituição de entidades políticas.

Diante dessa descentralização, a Constituição de 1988 estabelece aos municípios brasileiros a criação de estatuto próprio para regimento de sua gestão. Seu Capítulo IV dispõe aos municípios a criação da Lei Orgânica com votação em dois turnos com espaço de tempo de no mínimo dez dias e aprovação de no mínimo dois terços dos membros da Câmara Municipal, da qual estabelecerá todas as normas, competências, obrigações e atribuições municipais, desde que estejam de acordo com os princípios da Constituição brasileira e da Constituição do respectivo estado.

A elaboração da Lei Orgânica Municipal nos remete ao conceito da autonomia e auto-organização apresentado anteriormente, que ressalta o fato dos municípios poderem se constituir por meio de suas próprias leis. Através deste documento legal, a Câmara Municipal estabelece todas as atividades que dizem respeito à gestão municipal, assim como, os direitos

e deveres dos cidadãos, dos órgãos e dos servidores públicos; as atividades relacionadas aos bens e serviços municipais, entre outros. Ou seja, procura guiar política e administrativamente a gestão do município, seguindo, conforme já dito, os princípios constitucionais brasileiros e estaduais.

Portando, observa-se que nas últimas três décadas o papel dos municípios foi remodelado no que diz respeito à prestação de bens e serviços e elaboração de projetos que visem o bem estar da população local. A descentralização possibilitou aos municípios atuação em áreas anteriormente não trabalhadas, que eram de responsabilidade do governo estadual ou federal e, por conseguinte, possibilitou acesso a mais recursos públicos. Diante das novas responsabilidades, verifica-se a exigência da profissionalização do governo municipal, a fim de atender às demandas populacionais de forma eficaz e eficiente. Deve também ser disposta atenção aos sistemas democráticos e participativos para que a população esteja diretamente ligada às ações públicas (VELOSO, 2011).

2.1.1 Gestão da Secretaria de Obras

Meirelles (1990) sustenta que a Administração Pública consiste num conjunto de sistemas que realizam de forma integrada as funções de serviços públicos, para atingir os objetivos propostos pelo governo através de órgãos por ele instituídos.

Seguindo por esta linha de raciocínio, Di Pietro (2010) define órgão público como sendo uma unidade constituída por agentes públicos que têm suas ações pautadas pelo alcance dos objetivos propostos pelo Estado, através da oferta de serviços.

O órgão que compõe a pessoa jurídica desempenha o papel de atender às necessidades da população diante daquilo que lhe foi concedido. Costa (2015) ressalta que o serviço público consiste nas atividades realizadas pela Administração Pública em prol dos cidadãos, em decorrência das competências que lhes são atribuídas pelo Estado. A junção dos significados de serviço como sendo uma atividade e público como aquilo relacionado ao Estado nos remete a esta concepção.

As atividades relacionadas à execução de um serviço público podem ser realizadas pelos municípios ou por órgãos da Administração indireta por ele confiados. A secretaria de obras é um dos órgãos da Administração Pública que desempenha o papel de execução de suas competências por ordem da pessoa jurídica, que neste caso, é a prefeitura.

Conforme esclarece Meirelles, citada por Costa (2015), obras públicas podem ser conceituadas a partir do entendimento de equipamento urbano que abrange as vias e

logradouros públicos, assim como os demais melhoramentos próprios da cidade, como ruas, praças, monumentos, cemitérios, calçamento, redes de energias, entre outros. Ao conceito de equipamentos administrativos, dos quais permitem a execução de serviços públicos, como oficinas, laboratórios; à empreendimentos de utilidade pública, abarcando as construções de utilidade pública, tanto na área urbana, quanto na área rural, como estradas, ferrovias, usinas hidrelétricas, obras de saneamento, entre outros; e por último ao conceito de edifícios públicos destinados aos serviços administrativos ou ao uso do povo, como sedes do governo, repartições públicas etc.

De acordo com o Art. 109 da Lei Orgânica do Município de Lavras-MG, a gestão municipal poderá realizar obras e serviços de interesse comum, mediante convênio com o Estado, a União ou entidades particulares ou mediante consórcio com outros Municípios.

Diante de suas atribuições, é de extrema importância que o órgão esteja sempre buscando melhorias a fim de alcançar os princípios da eficiência e efetividade, sem ferir a noção de suas competências. A descentralização administrativa visa estabelecer um modo mais eficaz de atender às demandas de cada localidade, prezando sempre pelo bem-estar social e pelo desenvolvimento da região. A partir disto, a secretaria de obras desempenha participação pelo alcance de tal desenvolvimento através da identificação das demandas da sociedade e implementação mecanismos para mitigar os problemas existentes em relação a infraestrutura da cidade. A avaliação da qualidade da gestão torna-se necessária pela importância da participação na Administração Pública e, principalmente, na Gestão Municipal.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Gestão de Serviços Públicos

As últimas três décadas têm marcado o cenário mundial devido à consolidação dos mecanismos de mercado, no âmbito econômico, e a consolidação da democracia, no âmbito político, tendências transformadoras que influenciam todo um sistema mundial. Assim, as novas sociedades estão se estruturando e desenvolvendo utilizando como base o mercado e a democracia (PEREIRA, 2010). Neste aspecto, o autor ressalta que a Administração Pública deve ao contrário da gestão privada, que visa o lucro, buscar realizar a sua função social com a maior qualidade e eficiência possível por meio da prestação de serviços.

É neste novo cenário onde o mercado e a democracia, caminham lado a lado que se encontra a relevância da excelência em gestão de serviços públicos para atender às demandas da sociedade.

Os governantes buscam, na atualidade, desenvolver ações e medidas para melhorar o desempenho da Administração Pública nos três níveis de governo: União, Estado e Municípios. Entre essas ações providências destacam-se aquelas orientadas para a priorização na gestão por resultados, monitoramento de prioridades de governo e programas estratégicos, e contratualização de resultados. Isso reflete a intenção dos governos de responderem de forma adequada às demandas dos cidadãos (PEREIRA, 2010, p. 7).

Normann (1993) sustenta que as nações altamente desenvolvidas, tais como os Estados Unidos e os países escandinavos, vêm enfrentando uma mudança na estrutura básica de suas atividades econômicas e cerca de dois terços de seus produtos nacionais brutos já não derivam de operações agrícolas ou industriais. Os dados se mantiveram, conforme destacam Jacinto e Ribeiro (2015), que 75% do PIB americano e 85% da taxa de emprego do país eram representados pelo setor de serviços.

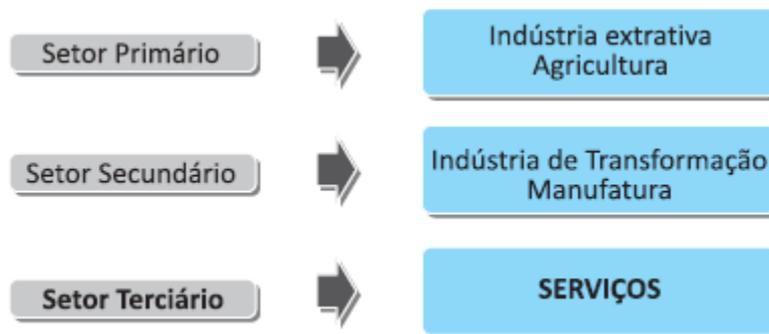
Corrêa e Caon (2002) relatam que o setor de serviços pode ser considerado como a parcela mais dinâmica da economia e uma das mais significativas devido ao fato de ser responsável por boa parte do PIB mundial. Os números de empregos neste setor crescem a taxas elevadas em relação aos demais setores de trabalho. Seguindo nesta linha de raciocínio, Jacinto e Ribeiro (2015) defendem que o setor de serviços pode ser considerado altamente produtivo devido à sua participação no ciclo da economia.

As tendências do mundo industrializado afetam também o Brasil, visto que o setor terciário tem ocupado significativamente, os índices de empregos. A representatividade deste

setor, considerando o Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, não parou de crescer, de 2003 a 2016 passou de 65,8% para 73,3%, segundo dados das Contas Nacionais Trimestrais do IBGE (2017). O comércio elevou-se de 9,5% para 12,8% neste período, sendo que o setor de serviços (sem contar com o comércio) foi de 53,3% em 2003 para 60,8% em 2006 (BRASIL, 2017).

Como este tem se tornado um setor influente da economia, os estudos sobre serviço passaram a exercer mais relevância. Segundo Cardoso (2012) o setor de serviços encontra-se no setor terciário, uma vez que a agricultura e a indústria extrativa formam o setor primário e as indústrias de transformação e manufatura constituem o setor secundário. Esta divisão é demonstrada pelo autor conforme a figura 1.

Figura 1 – Setores que formam a economia.



Fonte: Cardoso (2012).

Após entender em qual setor da economia estão inseridos os serviços, é importante apresentar o conceito que envolve este termo. Segundo Caon e Corrêa (2002) o conceito do serviço demonstra as intenções das organizações perante aquilo que será ofertado aos grupos interessados. Define de certa forma o valor (e seus elementos principais) que a empresa de serviços pretende criar e entregar.

Segundo Las Casas (1991), serviço pode ser considerado a vivência do ator, ou seja, é a experiência que o mesmo obteve ao usufruir de um determinado serviço. Normann (1993) conceitua-o como itens ofertados ao cliente. Em contrapartida, Kahtalian (2002) sustenta que serviço pode ou não estar ligado a um produto físico. Seu conceito está em torno de um desempenho, essencialmente intangível. Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) definem em termos mais simples, que serviços são processos, atos ou atuações oferecidos ou coproduzidos por alguém ou uma entidade, a outra pessoa ou entidade. Em termos mais complexo os autores definem serviços como sendo qualquer atividade econômica (que não resulta em

produto físico e é consumida no momento de sua produção) que ofereça um valor agregado aos interesses de quem está adquirindo.

Expostos aos conceitos de serviço de forma abrangente torna-se importante o aprofundamento da pesquisa no âmbito público. A seguir são apresentados, no quadro 1 (um), alguns conceitos relacionados ao termo serviço público.

Quadro 1 - Definição de Serviços Públicos.

Autor e Ano do Trabalho	Definição
(MEIRELLES, 2010)	O Serviço Público tem por função satisfazer as necessidades da população ou simples conveniências do Estado por meio da Administração Pública ou por seus delegados por meio do controle estatal.
(DI PIETRO, 2017)	Toda atividade realizada em prol da satisfação das necessidades coletivas, atribuído por lei ao Estado ou a seus delegados, sob-regime jurídico ou parcialmente público.
(BANDEIRA DE MELLO, 2015)	Toda atividade realizada pelos administradores delegados pelo Estado sob um regime de Direito Público, instituída em favor dos interesses da coletividade definidos no sistema normativo.
(COSTA, 2015)	A expressão serviço público refere-se à prestação, realização ou atividade, relacionadas ao Estado. Significa que a prestação ocorre por meio do Poder Público em benefício dos cidadãos.

Fonte: Adaptado pelo Autor (2018).

O serviço público é toda atividade prestada pela Administração Pública de forma direta ou indiretamente, em prol de interesses e necessidades da coletividade, procurando atingir o que chamamos de bem comum.

Fonseca (2014) classifica três elementos de definição dos serviços públicos. São eles:

a) Subjetivo: o prestação do serviço público deve ser realizada pelo Estado ou seus delegados, por exemplo, através de concessões e permissões a terceiros ou pessoas jurídica criadas pelo Estado.

b) Material: o elemento material está relacionado à concretização do atendimento às necessidades da coletividade.

c) Elemento formal: o serviço público deve ser prestado sob a formalidade de um regime jurídico.

Além disso, Fonseca (2014) ressalta os princípios que regem sua prestação conforme o quadro 2.

Quadro 2 – Princípios da Prestação de Serviços Públicos.

Continuidade do Serviço	A interrupção da prestação do serviço não é aceita, o mesmo não pode sofrer solução de descontinuidade.
Mutabilidade do regime Jurídico	A manutenção do regime jurídico não pode ser assegurada por nenhum dos agentes envolvidos na prestação do serviço, como servidores, usuários e contratados. Alterações são aceitas no regime de execução para que o serviço possa se adaptar as necessidades públicas.
Igualdade entre os usuários	O administrador deve prezar pelo princípio da igualdade quando vir a prestar um serviço público. A prestação deve ser realizada com a maior amplitude possível e sem qualquer distinção de caráter pessoal.
Modicidade	Ao contrário do mercado privado, a prestação dos serviços públicos deve ser realizada a preços módicos. Alguns serviços podem até mesmo ser ofertados gratuitamente, visto que o lucro não deve ser o objetivo das ações administrativas estatais.

Fonte: Adaptado de Fonseca (2014).

Assim como qualquer atividade realizada no âmbito público, a prestação de serviços deve seguir as regras apresentadas, a fim de estar legalmente de acordo com o sistema normativo, podendo o administrador sofrer punições caso não tenha suas ações pautadas nos princípios apresentados.

Ademais, Cardoso (2012) defende que além de conhecer as definições dos serviços é importante entender suas características e implicações que sua prestação causa sobre a gestão. Essas características, segundo Giansi e Corrêa (2013), devem influenciar diretamente à tomada de decisões por parte dos gerentes de operações de serviços.

A seguir são apresentadas algumas das características mais importantes que tornam a gestão de serviços diferente da gestão da produção de bens:

a) Intangibilidade: Não se pode tocar ou pegar um serviço e devido à este fato ele é caracterizado pela intangibilidade (LAS CASAS, 1991). Os produtos são bens que o cliente adquire, enquanto os serviços podem ser considerados experiências vivenciadas. Devido a esta característica, a avaliação da qualidade torna-se difícil, tanto para os gerentes e funcionários, quanto para os clientes. Além disso, o fato de não poder ser patenteado, faz com

que a organização tenha que procurar outras estratégias para assegurar o benefício da inovação (GIANESI; CORRÊA, 2013).

b) Simultaneidade entre produção e consumo: Ao mesmo tempo em que o serviço está sendo produzido e ofertado, o cliente está consumindo-o, por isso ambos ocorrem simultaneamente (LAS CASAS, 1991). Um dos fatores relevantes quando se trata da simultaneidade entre a produção e o consumo reside na dificuldade de realizar a intervenção da gestão da qualidade enquanto inspeção final. Diante disso, é de responsabilidade dos gestores da organização utilizarem outras formas de garantir a qualidade dos resultados, como atentar-se em garantir a qualidade aos processos precedentes à entrega final (GIANESI; CORRÊA, 2013).

c) Percibilidade (o serviço não pode ser estocado): devido ao fato de produção e consumo acontecerem simultaneamente, o armazenamento do serviço se torna impossível, não há a possibilidade de estoque (CARDOSO, 2012).

d) Participação do cliente no processo: as operações realizadas durante a prestação de um serviço dependem do cliente e não são controladas pela gestão, como o fato de o serviço só poder ser ofertado a partir do momento em que o cliente está ali para usufruí-lo (GIANESI; CORRÊA, 2013). O cliente participa da prestação de dois modos, como participante ou como produto. Podemos citar como o cliente sendo o participante no serviço ofertado pelos bancos através do caixa eletrônico. Já no serviço prestado por um salão de beleza o cliente pode ser visto como um produto, visto que está diretamente ligado à ação do prestador (CARDOSO, 2012).

e) Variabilidade: os serviços são significativamente variáveis devido ao fato de não estar previsto quando será prestado, por quem e o local (KOTLER, 2012). A variabilidade leva a falta de padronização do serviço. Como a oferta depende de pessoas, a entrega final poderá até ser igual, entretanto, o tempo que cada um leva para realizar os processos, assim como a forma em que são realizados dependem em grande parte das especificidades de cada um (CARDOSO, 2012).

O sistema de Administração de serviços representa um diagnóstico poderoso para analisar os problemas das organizações orientadas para o conhecimento (NORMANN, 1993). Costa (2015) sustenta que a supervisão e controle da prestação do serviço público estão submetidos à Administração Pública, da qual tem suas ações pautadas na satisfação dos cidadãos. Neste aspecto encontra-se a relevância das organizações e principalmente dos órgãos públicos de estarem sempre buscando avaliar a eficiência dos fluxos de serviços e

implementar mecanismos de melhoria contínua que atendam as exigências das especificidades apresentadas.

3.2 Qualidade em Serviços Públicos

A aplicação da qualidade até o século XIX não era realizada da forma como acontece na atualidade. Apesar de ser uma ferramenta importante em todas as etapas dos processos de uma organização, a mesma era utilizada como uma ferramenta de simples controle, ou seja, um meio dos gerentes e supervisores monitorarem os processos de produção. Devido a isso, sua aplicação era vista geralmente em indústrias (CAMARGO, 2011).

Com o processo de industrialização e a implementação do sistema capitalista o mercado de trabalho se tornou cada vez mais competitivo, exigindo das organizações um nível máximo de excelência em gestão para alcançarem a consolidação de mercado. Podemos ressaltar que este tipo de competitividade é reflexo e produto da modernidade, pois atualmente, segundo Chiavenato (2011), o mundo atual é caracterizado por transformações constantes no meio organizacional, devido a isso, as organizações precisam estar preparadas para a competitividade do mercado através de mecanismos que levem sempre à inovação.

Vale destacar também que estamos inseridos em uma era de evolução constante, onde o fácil acesso à informação exige cada vez mais que as organizações ofertem e forneçam seus serviços e produtos alcançando a excelência em níveis de qualidade. A satisfação do cliente é o principal retorno que a organização pode receber perante a qualidade de sua prestação e devido a isso, é considerada uma tarefa tão árdua (CAMARGO, 2011).

Esta tarefa está exposta à responsabilidade de qualquer tipo de organização, seja ela pública ou privada, e para que se obtenha êxito nas ações realizadas torna-se necessário atentar-se aos mecanismos que possibilitam o alcance da excelência em gestão, da qual está diretamente ligada à qualidade. Erdmann (2011) defende que a análise diante do fato do produto ou serviço ofertado ser bom ou ruim está diretamente relacionada ao conceito da qualidade. Este conceito é uma forma de controle e projeção da organização para avaliar se as expectativas dos clientes estão sendo atendidas com base nos limites do que pode ser ofertado.

Para Chiavenato (2014), o conceito de qualidade envolve diversos significados, como a capacidade de atender todo o tempo as necessidades do cliente; a adequação à entrega final; o grau de conformidade com as exigências requeridas; ou, ainda, o grau de adequação a um determinado padrão tomado por referência.

Zonta (2011) ressalta que na gestão da qualidade, o fator qualitativo exerce sua relevância em todas as atividades desenvolvidas pela empresa, seja ela pública ou privada, através de seus colaboradores. A busca constante pela melhoria proporciona uma gestão pautada em novas ações, remodelando o pensar, o sentir e o agir de todos os envolvidos.

Esclarecido o conceito de qualidade, é possível tratá-la de forma mais específica no contexto público. A qualidade deve ser avaliada em qualquer tipo de organização que ofereça algum bem ou serviços a outrem, entretanto, no caso do serviço público, as ações advindas das decisões dos gestores devem estar aptas a suprirem as necessidades básicas de cada cidadão a partir de uma análise qualitativa (JACINTO; RIBEIRO, 2015). Diante disso, para que este seja ofertado à população com a qualidade esperada pelos usuários, é de suma importância que a organização exerça uma boa gestão, a qual deve ser capaz de planejar, controlar e executar tanto as atividades internas como externas, a fim de prestar os serviços de forma eficiente, eficaz e efetiva.

Zonta (2011) ressalta que a Gestão da Qualidade possibilita uma nova forma de gestão para organização, a partir do fato que trabalha com o foco na satisfação do cliente, permite a elaboração de soluções com base nos fatos e dados vivenciados pelos processos empresariais, e ainda sustenta a importância do trabalho em equipe. Em outras palavras, a Gestão da Qualidade permite que seja realizada uma reorientação gerencial de forma a alcançar a eficiência em todas as etapas da prestação de um bem ou serviço, mitigando os erros que venham a afetar a entrega final.

Com a finalidade de alcançar a qualidade dos serviços prestados e ofertar à população com a máxima eficiência, as organizações públicas devem buscar melhorias contínuas, sempre almejando novos métodos que ofereçam inovações àquilo que é ofertado. Chiavenato (2014) ressalta que o contexto da qualidade não envolve apenas a entrega final do produto ou serviço, podendo ser encontrada nos processos internos, no padrão de vida organizacional ou nos produtos e serviços da organização.

Araújo (2004) sustenta que as organizações devem romper com os modelos tradicionais, mesmo que estes estejam sendo realizados com a devida competência, e passem a procurar, com base em modelo de excelência, novas oportunidades que levem à inovação e melhoria incrementais de todas as ações desenvolvidas para a prestação do bem ou serviço.

Para que a organização esteja sempre apta à competitividade do mercado e alcance melhorias contínuas, é importante a utilização de ferramentas da gestão da qualidade, as quais têm a função de compreender o fluxo das atividades e a partir disso, propor soluções para os problemas que possam vir a surgir. Kowalski et al. (2017) destacam que as organizações

que têm interesse em ofertar aos seus clientes um serviço de excelência devem aplicar de forma sistêmica ferramentas que ofereçam gestão de qualidade. Algumas das ferramentas que podem ser aplicadas são: ciclo PDCA; Benchmarking; Fluxograma; e Diagrama de Ishikawa, os quais serão apresentados a seguir:

- **Ciclo PDCA:** o ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Action*) que significa Planejar, Fazer, Verificar e Agir, é uma ferramenta da Gestão da Qualidade que orienta os gestores na tomada de decisões e principalmente na realização dos processos de determinada ação organizacional. Este método fornece um caminho a ser seguido e as etapas que devem ser realizadas, podendo o gestor estar avaliando ao final, se as metas estipuladas foram alcançadas, como ressaltam os autores Fonseca e Miyake (2006). Utilizando o PDCA, é possível obter um controle de todos os processos, não importando a natureza. A seguir, a imagem que representa o Ciclo PDCA:

Figura 2 – Fases do Ciclo PDCA.



Fonte: Sobre Administração (2011).

- **Método 5W2H:** de acordo com Nakagawa (2013), este método consiste em uma ferramenta que auxilia os gestores a definir os principais elementos que orientarão a implantação do plano seguindo uma ordem cronológica de atividades, podendo ser tabulada em editor de texto, planilha ou mesmo no corpo de uma mensagem eletrônica de forma direta e dinâmica. O método 5W2H direciona o plano de ações pautando-se sobre as respostas das seguintes questões:

- O que (WHAT) será realizado?
- Por que (WHY) será realizado desta forma?
- Quem (WHO) serão os responsáveis pela realização?

- Onde (WHERE) serão executadas as ações para alcançar resultados para a empresa?
- Quando (WHEN) as ações serão realizadas?
- Como (HOW) a oportunidade se tornará realidade?
- Quanto (HOW MUCH) será investido na realização das ações?

- **Benchmarking:** este é um método eficaz que pode garantir o desempenho organizacional através da importação das práticas de gestão de uma empresa para a outra. (ALBERTIN; KOHL; ELIAS, 2015). A busca pelas melhores práticas organizacionais fornece aos gestores a possibilidade de estarem se adequando às mudanças contínuas do mercado de trabalho e se adaptarem para a competitividade, com a garantia da excelência em gestão.

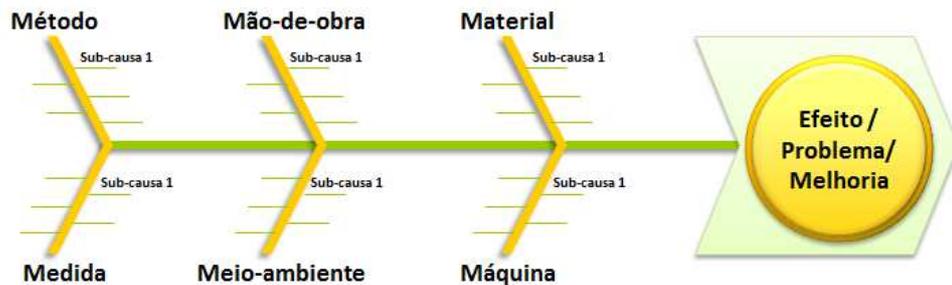
- **Fluxograma:** é uma ferramenta que procura demonstrar de forma clara o que é realizado em cada etapa de um processo, como as pessoas que estão envolvidas na realização, os materiais que serão utilizados, as decisões que devem ser tomadas, entre outros. É eficaz pelo fato de ser uma ferramenta simples e de fácil compreensão que dará ao gestor uma visão discriminada de todas as ações que estarão sendo realizadas. (COSTA; SILVA; TREVISANI, 2015).

- **Diagrama de Ishikawa:** o Diagrama de Ishikawa ou popularmente conhecido como Diagrama de Causa e Efeito consiste em um mecanismo desenvolvido, a fim de verificar as possíveis causas que contribuem para a formação de algum efeito (problema) em específico e a partir disso, buscar adequação acerca dessas causas. De acordo com Roque (2015) permite classificar as variações que podem ocorrer na prestação de um produto ou serviço de forma simples e sistemática. O gráfico deve ser construindo a partir da identificação das causas em “6M” (mão-de-obra, métodos, materiais, máquinas, medidas e meio-ambiente). As causas relacionadas à “mão de obra” referem-se aos gargalos que afetam a equipe, por exemplo, falta de motivação ou desconhecimento do procedimento correto, e que interferem na realização com eficiência das atividades programadas. A ausência de um método sistêmico ou a falta de monitoramento das atividades são exemplos de causas que devem ser encaixadas na parte do “método”. Falta/excesso ou má qualidade do insumo são causas relacionadas aos “materiais”. Na parte das “máquinas”, deve-se analisar o estado dos equipamentos, manutenção, regulagem, entre outros. As médias referem-se à erros na medição das atividades, como relatórios inadequados e equivocados. Por último, as causas relacionadas ao meio ambiente,

como o próprio nome já diz, são as causas influenciadas por condições ambientais, como poluição, chuvas e temperaturas.

A representação gráfica do Diagrama de Ishikawa assemelha-se à uma espinha de peixe conforme mostra a figura 3.

Figura 3 – Representação Gráfica do Diagrama de Ishikawa.



Fonte: Produtividade Máxima [S.d].

Ademais, vale destacar a diferença da análise da qualidade quando se trata de um bem ou produto ou quando tratamos de serviços. A análise de um produto é realizada com base no material, naquilo que é tangível, por exemplo, um carro. Para que o cliente saiba classificar a qualidade daquele bem, basta ele analisar as características físicas e a funcionalidade do mesmo. Em contrapartida, os serviços não constituem do fator da tangibilidade, o que pode tornar a análise da qualidade mais complexa. Em relação à esta tratativa, Paladini (1995) destaca que a diferença entre um bem material e o serviços pode ser observada a partir do vetor da qualidade, do qual nos bens tangíveis pode ser observado através do produto, enquanto do serviço ele aparece na interação cliente/empresa.

A partir desta interação entre cliente/empresa, Erdmann (2011) estabelece alguns elementos essenciais quando se busca alcançar a qualidade de um serviço. São eles:

- a) cordialidade;
- b) confiança;
- c) credibilidade;
- d) competência;
- e) relacionamento entre clientes internos e externos;
- f) capacidade de entender as necessidades do cliente e satisfazê-las;
- g) comunicação;
- h) humor; e

i) entendimento completo do conceito e da responsabilidade direta com a qualidade.

Com a implementação dos mecanismos que levam ao alcance do fator qualitativo e das melhorias contínuas, torna-se relevante destacar a importância desempenhada pela percepção do usuário para avaliar a efetividade de tais ações. Segundo Paladini (2012) quando se trata de qualidade, o enfoque mais usual para sua definição envolve a ideia de centralização no consumidor. Araújo (2004) ressalta que a qualidade é medida com base na expectativa e na percepção do cliente e, devido a isso a excelência em gestão pública com foco na gestão da qualidade, pressupõe atenção prioritária ao cliente/cidadão/usuário.

A qualidade torna-se um dos maiores desafios para os gestores, visto que a mesma só pode ser medida após a entrega final do produto ou serviço. O impacto causado pela percepção do cliente à imagem da organização será significativo, visto que é ele quem fará a avaliação da qualidade daquilo que está sendo ofertado (ERDMANN, 2011).

4 METODOLOGIA DE PESQUISA

O objetivo deste estudo está em avaliar os serviços prestados pela secretaria municipal de obras do município de Lavras-MG e, a partir da análise, propor melhorias que possam aumentar o nível da qualidade e o grau de satisfação dos usuários/cidadãos. Considerando a importância que o órgão exerce para o governo e, visando o desenvolvimento local, a escolha do objeto de estudo justifica-se pelos benefícios que poderão ser alcançados a partir da proposta de utilização dos instrumentos corretos de gestão de serviços.

Quanto à natureza da pesquisa, esta pode ser classificada como qualitativa, visto que não são utilizados dados numéricos para sua realização. Além disso, consiste em uma análise descritiva, da qual segundo Reis e Reis (2002) busca realizar um estudo com base em dados coletados, organizar e descrever aspectos importantes observados durante a coleta.

Além da característica qualitativa, esta pesquisa classifica-se quando à sua forma de atuação como um estudo de caráter exploratório. Cooper e Shindlre (2003) classificam este tipo de estudo como aquele em que o pesquisador não tem ideia clara dos gargalos que enfrentará durante a pesquisa, neste caso, a exploração torna-se particularmente útil. Por ser uma área pouco tratada anteriormente, foi necessário explorar os gargalos que afetam a qualidade, não só dos serviços prestados, como dos processos que envolvem as atividades de uma secretaria de obras com o intuito de reconhecer o tema e a partir desta análise propor as ferramentas adequadas de gestão.

A técnica exploratória utilizada para compor a coleta de dados consistiu no método “*surveys* de experiência” do qual se refere às entrevistas realizadas com pessoas que estão mais familiarizadas ao assunto ou objeto de estudo em questão. Cooper e Shindlre (2003) ressaltam que ao utilizar esta técnica, devemos buscar as ideias e teorias relevantes dentro do campo de conhecimento do entrevistado em relação ao assunto tratado. A escolha por esta técnica está relacionada com a facilidade com que o pesquisador consegue verificar diretamente com os envolvidos na prestação e oferta do serviço, os aspectos que deseja estudar. Além disso, quando trata de qualidade, é essencial que a percepção das pessoas que participam direta ou indiretamente dos processos seja avaliada.

A formulação da entrevista no método *surveys* de experiência é uma das partes mais importantes, pois as perguntas devem abranger o assunto em pauta e o entrevistador deve ser capaz de coletar o maior número de dados necessários para alcançar o objetivo proposto pela pesquisa. As questões que nortearam a entrevista foram elaboradas com base no que se deseja coletar para realizar o estudo do fluxo de serviços da secretaria (APÊNDICE A; B e C).

Diante disso, buscou-se compreender como ocorre este fluxo, quais são os profissionais que compõem as equipes, quais são as maiores dificuldades vivenciadas durante a realização da prestação dos serviços e como é realizado o controle e planejamento das atividades diárias. A relevância de definir as questões pautadas nestes pontos reside no fato de que estes foram os elementos principais para análise da gestão da secretaria e para a identificação dos problemas envolvidos à prestação dos serviços da mesma.

A escolha dos entrevistados também exerceu relevância para a eficácia da pesquisa, visto que estes conhecem a área em que atuam e relataram experiências que levaram a reconhecer os problemas enfrentados pela organização. No caso deste estudo, primeiramente a entrevista foi realizada com o secretário responsável pelo órgão (ENTREVISTADO 01) perante seu conhecimento amplo sobre os assuntos que envolvem a prestação dos serviços e pelas competências que são destinadas a ele, quem responde por todas as atividades da secretaria (APÊNDICE A).

Para enriquecer o conteúdo deste estudo, a coleta de dados contou também com entrevista realizada com o gerente do pátio (ENTREVISTADO 03) que é o funcionário que trabalha diretamente com a prestação dos serviços, a fim de verificar como os processos são vistos e analisados por quem realiza (APÊNDICE B).

Além disso, realizou-se entrevista com a responsável por outra secretaria (ENTREVISTADA 02), visto que esta pode ser considerada usuária dos serviços ofertados pela secretaria de obras, podendo auxiliar no processo de avaliação da qualidade destes (APÊNDICE C). Os roteiros foram utilizados como um guia para nortear as entrevistas, porém sem limitar o conteúdo da conversa.

Para realização da análise dos dados foi escolhida a de análise de conteúdo, muito utilizada em estudos qualitativos. Segundo Campos (2004) a análise de conteúdos pode ser considerada uma forma de avaliar e buscar o sentido de um documento a partir de técnicas de pesquisa. Cooper e Shindlre (2003) sustentam que este tipo de análise procura explicar o significado daquilo que foi falado através da medição do conteúdo semântico. É considerada uma ferramenta ampla, podendo ser utilizada como uma técnica para solucionar o problema em questão ou como uma metodologia.

A análise dos dados coletados seguiu três etapas, foram elas: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados. A pré-análise consistiu na organização do material que foi coletado. Diante disso, todas as entrevistas foram gravadas e os áudios foram organizados de forma que os aspectos mais relevantes puderam ser destacados.

A exploração do material, segundo Trivinos (1987, citado por SILVA; GOBBI; SIMÃO, 2005) consiste na análise exploratória com base nos aspectos relevantes levantados na pré-análise e é preciso escolher uma técnica de análise. No caso deste estudo, definiu-se a análise por categoria. Essa técnica consiste em agrupar os elementos de forma interativa de acordo com o critério determinado. Após a análise e organização dos áudios transcritos foram definidas categorias segundo o critério semântico, de acordo com o problema identificado e o contexto teórico que se insere, foram elas: controle de qualidade; mão de obra qualificada; e planejamento e controle. Devido às variações das repostas, Gil (2008) sustenta que para que seja realizada uma análise mais adequada, torna-se necessário obter uma organização mediante a separação por categorias definidas.

A terceira etapa que é o tratamento dos resultados consistiu numa interpretação qualitativa dos dados analisados, a fim de poder relacioná-los aos conhecimentos e teorias disponíveis (GIL, 2008). Sendo assim, as categorias escolhidas na segunda etapa foram capazes de produzir respostas para a problemática identificada e para os objetivos propostos nesse estudo, sendo trabalhadas de forma integralizada ao conteúdo teórico apresentado.

Após a realização da entrevista e análise dos dados, foi possível tratar dos resultados e discussão, propondo à gestão da secretaria a utilização de instrumentos de gestão de serviços que responderão de forma positiva à problemática apresentada.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

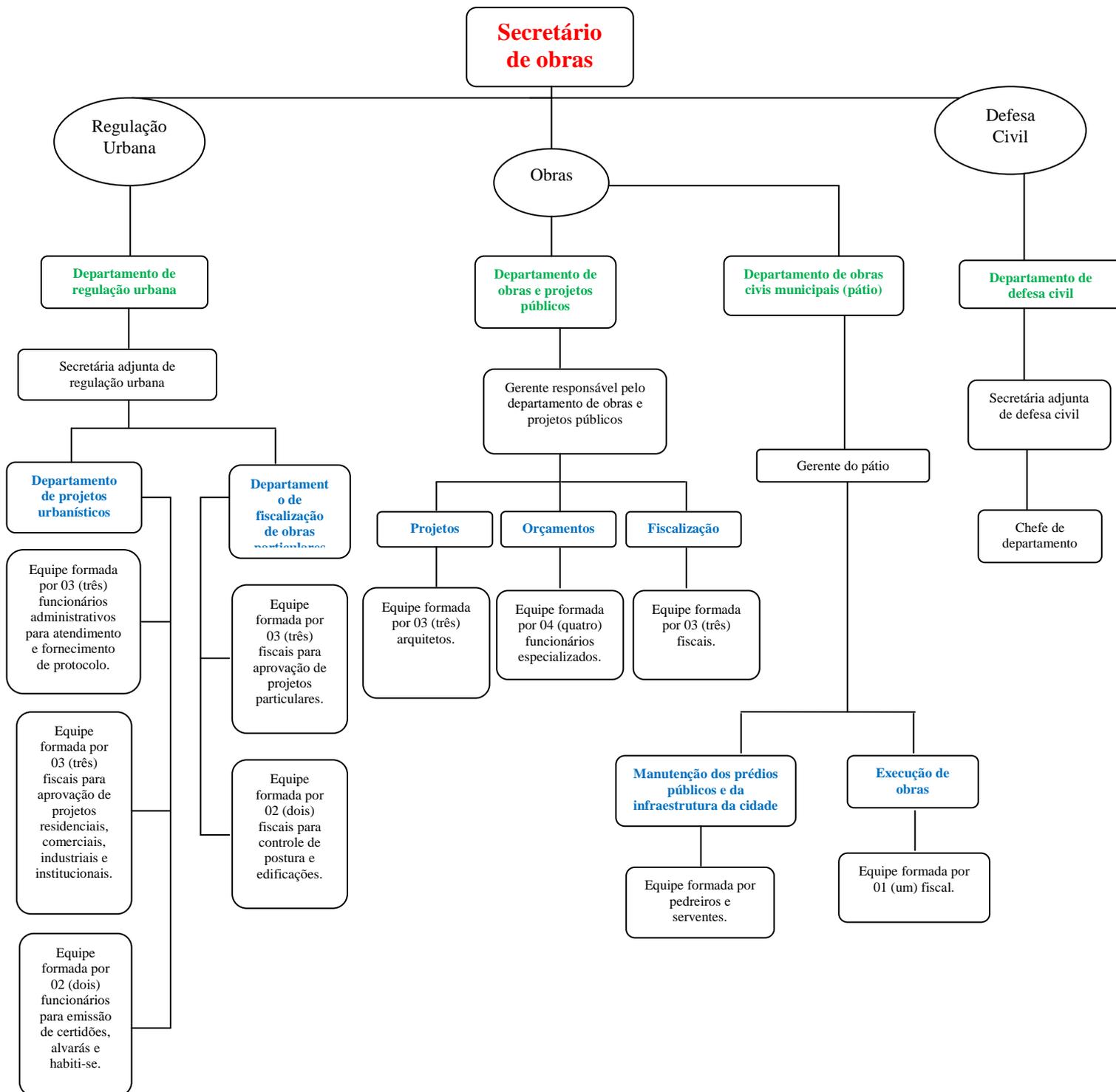
Esta seção está dividida em dois capítulos, de modo que o primeiro aborda os processos que envolvem a gestão de serviços da secretaria de obras do município de Lavras-MG, apresentando suas etapas e atividades. O segundo capítulo apresenta a análise das informações e dos dados adquiridos, além de sua interpretação e discussão à luz do conteúdo abordado no Referencial Teórico. Por fim, procura-se propor alternativas para as falhas e/ou pontos passíveis de melhorias no processo dos serviços prestados.

5.1 A gestão dos serviços da secretaria municipal de obras de Lavras-MG

A gestão da secretaria é dividida em três áreas: obras, regulação urbana e defesa civil. De acordo com o secretário o setor de obras está apenas em sua responsabilidade, no que diz respeito à gestão; já a regulação urbana conta com uma subsecretaria, a qual é formada em engenharia civil, concursada e que possui autonomia para a tomada de decisões; e, a defesa civil é composta por uma coordenadora com capacitação na área. Além dos gestores responsáveis pela gestão das três áreas, a secretaria conta com uma equipe para cada departamento, formada, por exemplo, por arquitetos, fiscais e engenheiros para regulação urbana; serventes e pedreiros para obras; auxiliares administrativos para atendimento no balcão da prefeitura, organização das demandas, entre outros. As equipes são distribuídas para a realização das atividades de acordo com suas competência, para colocar em prática a oferta dos serviços públicos.

A secretaria está organizada de acordo com o organograma apresentado na figura 4 (quatro), o qual tem como objetivo facilitar a compreensão da estrutura:

Figura 4 - Organograma da Secretaria de Obras do município de Lavras-MG.



Fonte: Do autor (2018).

O organograma apresentado na figura 04 ilustra o funcionamento da estrutura organizacional da secretaria de obras do município de Lavras-MG. O secretário de Obras está no topo, visto que toda a gestão perpassa pelo seu controle. O departamento de regulação

urbana conta com a gestão de uma secretária adjunta que tem a função de auxiliar o secretário geral. É dividido em dois subdepartamentos, sendo o departamento de projetos urbanísticos formado por uma equipe de três funcionários administrativos que atuam no balcão da secretaria para atendimento aos cidadãos/usuários e fornecimento de protocolo para cada solicitação; três fiscais para a aprovação de projetos residenciais, comerciais, industriais e institucionais; e dois funcionários responsáveis pela emissão de documentos, como, certidão de aprovação do projeto, alvará (que permite a realização do projeto) e habite-se (que torna legal e permite a habitação em determinado local). Já o departamento de obras particulares conta com uma equipe de três fiscais para a aprovação de projetos particulares e dois fiscais para controle de postura e edificações, que fiscalizam, avaliam e orientam os cidadãos quanto aos seus deveres legais diante da realização de algum tipo de obra particular.

O departamento de obras é dividido em “obras e projetos públicos” e “obras civis municipais”. “Obras e projetos públicos” contam com uma equipe de três arquitetos para a elaboração dos projetos, quatro engenheiros civis para a análise e elaboração do orçamento que irá demandar o projeto, e dois fiscais para realizar o acompanhamento da obra enquanto for realizada por empresa terceirizada, dos quais irão também devem elaborar a prestação de contas que será entregue à prefeitura e à câmara dos vereadores, ou seja, documento que informe o que foi gasto, como foi realizado o projeto, etc. A responsabilidade da secretaria em relação às obras públicas será elaborar e orçar o projeto e acompanhar/fiscalizar a sua realização (da qual será responsabilidade de uma empresa terceirizada definida por meio de processo licitatório).

O setor de obras civis municipais é de inteira responsabilidade da secretária, não conta com empresas terceirizadas. O pátio é o local onde ficam as equipes e os materiais necessários para a realização dos serviços, é gerenciado por um funcionário que auxilia o secretário geral na gestão deste departamento. A equipe é formada por pedreiros e serventes que atuam na manutenção dos prédios públicos e da infraestrutura da cidade; e um por fiscal e acompanha as obras pequenas, realizadas pela própria equipe da prefeitura.

O departamento de defesa civil é formado por uma secretária adjunta e um chefe departamento, que atuam com projetos de prevenção de desastres no município, e atendem esporadicamente demandas de reconstrução de áreas atingidas, por exemplo, por alguma catástrofe (desmoronamento, alagamento, etc).

As solicitações de todos os departamentos chegam para a secretaria através da ouvidoria geral da prefeitura, balcão de atendimento, ou até mesmo pelo famoso “boca a

boca”. Todas elas perpassam pelo secretário geral, que define as prioridades e destina ao departamento responsável através de ofício com protocolo.

Para que os solicitantes de alguma demanda, relacionada à regulação urbana, possam acompanhar o andamento de sua solicitação, a equipe da secretaria disponibiliza um número de protocolo, do qual torna possível realizar um acompanhamento, saber quando os fiscais irão avaliar o projeto solicitado; se a solicitação foi ou não aprovada; e quando ocorrerá a emissão do documento solicitado. Exemplo: o cidadão deve se dirigir à secretaria e apresentar o seu projeto de construção, após, a secretaria irá avaliar se este está de acordo com as normas da legislação e retornar ao solicitando um parecer quanto à aprovação. Não há prioridades nas demandas de regulação urbana, a realização ocorre por meio de fila ordenada por protocolo de acompanhamento.

Já o departamento de obras não trabalha com protocolos para os demandantes acompanharem as solicitações, e não há um mecanismo fixo para definição de prioridades, o secretário avalia o que está causando mais problemas e define, por conta própria, qual serviço será realizado primeiro. Pelo fato das equipes trabalharem com manutenção de prédios públicos e infraestrutura de toda a cidade, este é o departamento que apresenta maiores gargalos. É responsabilidade deste setor a execução e coordenação de atividades relacionadas à obras públicas em áreas urbanas e rurais; preservação e cuidados com as estradas do município, assim como os cuidados com a instalação de todos os prédios públicos da cidade, como escolas, postos de saúde, etc. Os serviços mais demandados, e, de inteira responsabilidade da secretaria de obras, são tapa buraco, limpeza de bueiro e manutenção da infraestrutura.

Para facilitar o entendimento, o quadro 3 (três) foi elaborado apresentando todos os serviços prestados pela secretaria municipal de obras, regulação urbana e defesa civil de Lavras-MG, discriminando os procedimentos que envolvem a realização dos mesmos:

Quadro 3 – Realização de Serviços da Secretaria de Obras, Regulação Urbana e Defesa Civil de Lavras-MG. (Continua)

Serviço	O que é	Quais são os procedimentos para solicitá-lo	Departamento responsável pela execução
Alvará	Permite e torna “legal” a prática de alguma atividade, realização de algum projeto.	Solicitação realizada por meio do balcão da secretaria de obras, onde deve ser entregue o projeto a ser avaliado. O demandante receberá um protocolo para acompanhar a solicitação.	Setor de Regulação Urbana- Departamento de projetos urbanísticos.
Habite-se	Permite e torna “legal” a habitação de algum local ou imóvel.	Solicitação realizada por meio do balcão da secretaria de obras, onde deve ser entregue o pedido. O demandante receberá um protocolo para acompanhar a solicitação.	Setor de Regulação Urbana – Departamento de projetos urbanísticos
Certidão de Aprovação	Permite a aprovação de algum projeto, seja ele, residencial, comercial, institucional ou industrial.	Solicitação realizada por meio do balcão da secretaria de obras, onde deve ser entregue o projeto a ser avaliado. O demandante receberá um protocolo para acompanhar a solicitação.	Setor de Regulação Urbana – Departamento de projetos urbanísticos.
Obras Públicas	Realização de obras públicas de média ou alta complexidade, exemplo: construção de um prédio escolar, construção de uma ponte, etc.	A equipe responsável da secretaria elabora o projeto, faz o orçamento e solicita o processo licitatório. Quando a empresa terceirizada vencedora for realizar a obra, a secretaria deve disponibilizar uma equipe para acompanhar e fiscalizar a execução da mesma.	Setor de Obras – Departamento de Obras e Projeto Públicos.

Quadro 3 – Realização de Serviços da Secretaria de Obras, Regulação Urbana e Defesa Civil de Lavras-MG. (Continua)

Serviço	O que é	Quais são os procedimentos para solicitá-lo	Departamento responsável pela execução
Tapas Buraco	Serviço realizado para fechar buracos que abriram nas ruas da extensão municipal.	O cidadão/usuários pode solicitar este serviço através da ouvidoria geral da prefeitura ou por meio do balcão especializado da secretaria de obras.	Setor de Obras – Departamento de manutenção dos prédios públicos e infraestrutura da cidade.
Limpeza de bueiro	Serviço realizado quando algum bueiro entope e transborda com a chuva devido ao grande acúmulo de sujeira.	O cidadão/usuários pode solicitar este serviço através da ouvidoria geral da prefeitura ou por meio do balcão especializado da secretaria de obras.	Setor de Obras – Departamento de manutenção dos prédios públicos e infraestrutura da cidade.
Pavimentação	Serviço realizado para revestir o solo a fim de garantir a movimentação de veículos e pessoas.	O cidadão/usuários pode solicitar este serviço através da ouvidoria geral da prefeitura ou por meio do balcão especializado da secretaria de obras.	Setor de Obras – Departamento de manutenção dos prédios públicos e infraestrutura da cidade.

Quadro 3 – Realização de Serviços da Secretaria de Obras, Regulação Urbana e Defesa Civil de Lavras-MG. (Conclusão)

Serviço	O que é	Quais são os procedimentos para solicitá-lo	Departamento responsável pela execução
Manutenção de serviços gerais em prédios públicos	Serviços realizados nos prédios públicos a fim de consertar algo, exemplo: trocar uma fechadura que está quebrada, trocar um forro que caiu, uma lâmpada que queimou, etc.	O (a) secretário (a) responsável deve enviar a solicitação por meio de ofício ao secretário de obras e este destinará ao departamento responsável para a execução.	Setor de Obras – Departamento de manutenção dos prédios públicos e infraestrutura da cidade.
Reforma de prédios públicos	Serviços realizados nos prédios públicos para reformar ou realizar melhorias em relação à infraestrutura do local.	O (a) secretário (a) responsável deve enviar a solicitação por meio de ofício ao secretário de obras e este destinará ao departamento responsável para a execução.	Setor de Obras – Departamento de execução de obras municipais.

Fonte: Do autor (2018).

O quadro apresenta os serviços mais demandados pela população e demais secretarias, descrevendo sobre o que se trata cada um, e qual é o procedimento para a solicitação do mesmo. Todas as demandas perpassam primeiramente, pelo secretário de obras, o qual avalia a urgência e repassa ao departamento responsável com um prazo para a execução.

5.2 Identificação de falhas e possíveis soluções

A partir da análise do material obtido por meio das entrevistas e da relação dos pontos observados com o escopo teórico abordado neste trabalho, buscou-se identificar os maiores gargalos vivenciados pela secretaria municipal de obras e regulação urbana da cidade de Lavras. Assim, identificou-se: ausência de controle da qualidade; ausência de mão de obra qualificada; e ausência de planejamento. A partir desta identificação, foi possível propor soluções que possam mitigar tais falhas e elevar o órgão ao nível de excelência em gestão.

5.2.1 Controle de Qualidade

Para que qualquer organização consiga alcançar o estágio de oferecer seus serviços com qualidade, é essencial que esta, passe a exercer controle e aperfeiçoamento de todas as suas atividades (TORRES, 2017). Com base nisso, identifica-se o gargalo que afeta a excelência em gestão da secretaria de obras está na ausência da utilização de mecanismos que busquem avaliar a qualidade em que o serviço está sendo realizado. A ausência de controle de qualidade pode ser observada através, por exemplo, do que foi descrito pelo entrevistado 1: “[...] eu não tenho retorno se 100% das atividades do pátio foi realizada com qualidade ou não [...]”. A entrevistada 2 reforça “[...] eu tenho tanto serviços que foram muito bem feitos, quanto aqueles outros serviços que às vezes não foi uma pessoa com qualificação pra executar e o trabalho precisa ser refeito, então acontece de ter serviços bem executados e outros não [...]”. O entrevistado 3 ressalta “[...] até os próprios presidentes de associação de bairros, eles mesmo cobram da gente, tipo: ó, o serviço não ficou bom. A gente vai e retorna, faz o serviço que precisar, se deu algum problema a gente volta e refaz [...]”.

A ausência de utilização de um mecanismo para avaliar a qualidade influencia em vários aspectos, como a recorrência de um problema que já havia sido solucionado, a insatisfação da população, o retorno da equipe em uma demanda que já havia sido realizada e, conseqüentemente, o desperdício de tempo e material, entre outros, conforme informa a entrevistada 2 “[...]” porque as vezes há desperdício de material, de tempo. Não vai ninguém

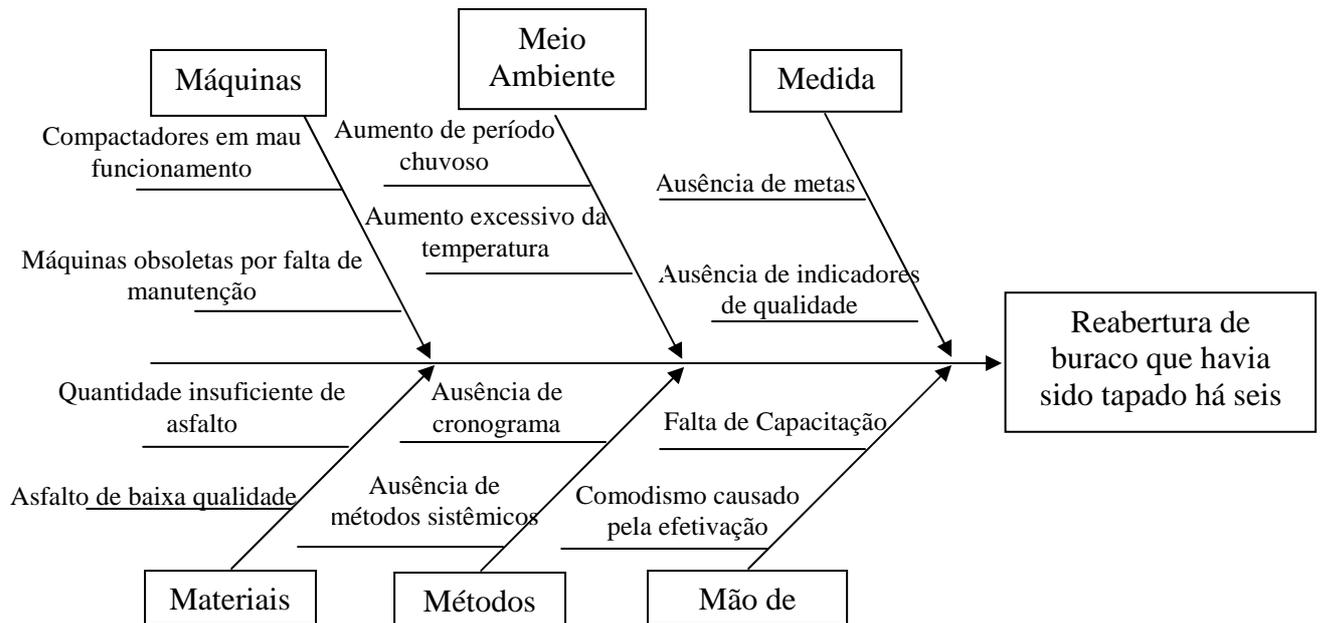
para verificar a efetividade dos serviços. Esses pequenos reparos, essas solicitações isoladas que são pedidas diariamente pelas nossas diretoras e coordenadoras não tem a verificação. Vai lá executa e vamos na sorte, se vai dar certo não podemos ter a certeza [...]”.

Camargo (2011) destaca que para que uma organização atenda e até mesmo surpreenda os seus clientes ou usuários de seus serviços ela deve inserir em seu modo de atuar sistemas de gestão da qualidade que envolvam todos os processos da prestação. Desse modo, torna-se de suma importância que qualquer organização (pública ou privada), implemente mecanismos que possam oferecer um feedback em relação ao nível de qualidade e eficiência das atividades que estão sendo realizadas. A entrevistada 2 sugere que “[...] o ideal seria após a execução do trabalho que fosse alguém do obras pra verificar se o trabalho foi bem executado, porque a gente acaba descobrindo ao longo, funcionando, se vai dar problema de novo ou não. Alguns casos a gente tem que dá problema e precisa retornar, em outros casos realmente o problema é solucionado [...]”

Ferramentas de qualidade são técnicas que podem definir; mensurar; e avaliar problemas que poderiam vir a surgir inviabilizando o bom desempenho da atividade realizada e, a partir disso, proporcionar aos gestores a capacidade de interferência por meio de soluções (MACHADO, 2012). Na secretaria de obras, a utilização dessas ferramentas poderia permitir aos gestores de todos os departamentos uma avaliação mais específica da atividade que está sendo realizada, para que estes saibam em quais aspectos estão “falhando” e possam encontrar soluções que mitiguem essas falhas, ocasionando numa oferta de serviços muito mais eficiente.

Diante dos problemas apresentados que envolvem o fato da secretaria não utilizar mecanismos que avaliem a qualidade, como, a recorrência de algum serviço que já havia sido realizado; o desperdício de tempo e material; e a insatisfação do demandante, sugere-se a utilização do instrumento de controle de qualidade conhecido como “Diagrama de Ishikawa”. O Diagrama, conforme apresentado no referencial teórico deste trabalho e, segundo avaliações de Machado (2012) tem a finalidade de explorar todas as possíveis causas ou condição que contribuem para um problema específico. De acordo com os entrevistados 1 e 3, o serviço mais demandado foi o tapa buracos, assim, será aplicado o Diagrama de Ishikawa para descobrir as possíveis causas que fizeram com que um buraco que já havia sido tapado, reabrisse e demandasse novamente o trabalho da equipe (supostamente), conforme mostrado na figura 5.

Figura 5 - Diagrama de Ishikawa para reabertura de buraco tapado.



Fonte: Do autor (2018).

Através do Diagrama, o gerente do pátio poderia identificar juntamente com a equipe que realizou o serviço, as causas que levaram ao problema e, após, apresentaria os dados verificados ao secretário, para juntos pensarem em soluções que mitigassem as causas do problema.

Considerando o “Tapa buracos”, imagina-se que determinada associação de bairro solicitou por meio do balcão de atendimento que a secretaria de obras resolvesse o problema de um buraco que havia aberto em uma das ruas mais movimentadas do bairro, o qual vem atrapalhando a mobilidade de veículos e dos indivíduos que ali habitam. O secretário analisou a prioridade a passou a solicitação para o gerente do pátio, o qual mobilizou uma das equipes do departamento de infraestrutura da cidade, separou os materiais e máquinas necessários e foram até o local para prestar o serviço. Após a execução o gerente do pátio retornou ao secretário informando que a demanda havia sido concluída. Seis meses após a realização, a associação de bairro retorna ao balcão de atendimento para reclamar que o buraco está começando a abrir novamente. O que deve ser feito após esta reclamação? O fluxo de serviço retornará do início, como se aquele serviço nunca tivesse sido realizado anteriormente, pois a equipe novamente terá que se deslocar ao local, as máquinas serão novamente utilizadas, mais material terá que ser retirado, a rua novamente ficará interditada. Diante disso, o secretário solicitará à equipe responsável que utilize o Diagrama de Ishikawa para descobrir quais os motivos que levaram à reabertura daquele buraco. Após a criação e análise do diagrama,

chega-se, supostamente, a seguinte conclusão: o motivo da recorrência é pelo fato de a máquina utilizada há seis meses não estar em perfeitas condições; o material utilizado não é de boa qualidade; a equipe não utilizou um indicador de qualidade para avaliar se aquele serviço estava sendo realizado da maneira adequada; além do fato da temperatura ter aumentado muito, fazendo com que o asfalto cedesse. Com as causas elencadas os gestores poderão buscar soluções que inibem este tipo de problema, como, diminuir o período de manutenção das máquinas; colocar no edital de compra dos materiais as características necessárias de um produto de qualidade; capacitar a equipe para realizar a atividade da maneira correta e utilizar indicadores de qualidade na próxima realização.

O Diagrama de Ishikawa é um método eficiente, utilizado e comprovado por muitas organizações. Ele poderia ser utilizado como um controle de prevenção e qualidade em qualquer dos serviços ofertados pela secretaria, como o atraso da entrega de uma obra; a queda de um forro de um prédio público que havia sido reformado; o acúmulo de solicitações de documentos, como habite-se e alvarás (equipe não consegue emitir todos dentro do prazo); entre outros. Ele pode ser adaptado ao tipo de problema, mas a forma como será realizado é a mesma: elencar as causas para facilitar a visualização dos gargalos.

Além disso, outra forma de avaliar a qualidade é analisar a percepção do usuário/cidadão, que é quem recebe o serviço final (pronto). Para a realização desta análise, deverá ser disponibilizado no site da prefeitura (seção da secretaria de obras) um questionário (ANEXO D) para que os usuários e cidadãos demandantes de serviços da secretaria de obras possam avaliar o atendimento de suas solicitações. Assim, os gestores poderão aplicar soluções para adequarem o fluxo dos serviços de acordo com a expectativa e avaliação do usuário/cidadão.

5.2.2 Mão de Obra Qualificada

Quando os funcionários não estão aptos ou estão desmotivados para realizarem determinada atividade, seus resultados serão os piores possíveis. Não adiantará utilizar mecanismos de controle de qualidade se a equipe que estiver executando não se comprometer a explorar ao máximo a eficiência de determinada prestação.

A ausência de mão de obra qualificada foi um dos problemas mais comentados, inclusive pelos três entrevistados e torna-se essencial discuti-la em consonância ao controle de qualidade, visto que é impossível uma organização atingir o nível de excelência em qualidade, sem uma equipe engajada, motivada e capacitada. O entrevistado 1 ressalta que “[...] o pátio

tem um gerente responsável pelos serviços, é meu encarregado de confiança, entretanto não tem a devida formação, o que faz com que algumas vezes ele me ligue numa situação “mais complexa”, o que acaba ocupando tempo [...]”. A entrevistada 2 ressalta “[...] eu acho que como o setor de obras é o setor da prefeitura que é o mais solicitado, porque não é só a secretaria de educação como todas as outras secretarias precisam do setor de obras pra manutenção dos seus prédios públicos e também dos serviços prestados à população. Eu acho que exatamente essa qualificação do profissional ligado ao setor de obras, colocar pessoas realmente com maior qualificação ne, pra poder atender de uma forma melhor, com qualidade, não pra acontecer esse amadorismo que a gente vê em alguns casos [...]”.

O problema identificado como a ausência de mão de obra qualificada, é enfrentado em diversos órgãos públicos, e isso se dá na maioria dos casos devido à estabilidade proporcionada aos funcionários efetivos da prefeitura. Percebe-se que esta é visão do entrevistado 3, como pode ser evidenciado em sua fala “[...] então o pior problema nosso é produção, a produção é muito lenta. Existe o resultado, mas em um tempo bem maior do que no setor privado, é isso que atrapalha um pouco [...]”. Questionado pelo problema da produção o entrevistado 3 ainda ressalta que “[...]o problema da produção é que eles se acomodam por serem efetivos, aí numa dessas é um pouco mais devagar pra trabalhar. Qualquer tipo de obra da prefeitura do setor de pátio é mais difícil a questão da mão de obra. Pedreiros, serventes, auxiliar de serviços operacionais, esses funcionários assim, tudo é mais agarrado, porque é tudo concursado, são poucos que são contratados ou comissionados. A gente cobra o pessoal, mas como eles tem esse “efetivo” na cabeça, eles pensam: ele pode me cobrar, mas vou fazer no meu tempo. A gente tem que se adaptar ao tempo deles. Cobra... vai sair o serviço, você vai ter o resultado, mas não no tempo hábil que a gente esperava [...]”.

O entrevistado 1 acredita que é importante ter uma pessoa com formação específica para estar avaliando as atividades dos serviços realizados. Ele ressalta que “[...] seria interessante para acompanhamento do que a equipe faz, um engenheiro para averiguar a qualidade em que as atividades estão sendo realizadas, exemplo: precisa compactar mais, é necessário acrescentar uma camada no produto x [...]”. Já o entrevistado 3 relatou: “[...] eu não creio que falte engenheiro, fiscais, essas coisas não, mas eu já até conversei com o secretário que falta ter um fiscal terminal que seria você colocar uma obra pra ser feita, tipo uma drenagem pluvial de 200 m, então conversava com o pedreiro que é o chefe da obra e pergunta: ó, quanto tempo vai gastar? “Ah vou gastar 10 dias”. Então colocava uma placa “essa obra ficará pronta em 10 dias” e um fiscal terminal passaria todo dia olhando se a obra realmente está andando, esse é o que seria interessante para voltar no que te falei sobre a

produtividade, porque aí o fiscal vê em tempo real o que está sendo feito, acompanhando a produção. Tá certo que tem dias que pode estar chovendo, aí a obra para, mas em tempo normal, tinha que essa obra ficar pronta em tempo hábil, por isso que eu achava que tinha que ter um agente terminal pra gerenciar todo ao final do dia como a obra andou, quantas manilhas foram colocadas... seria válido isso [...]”.

A entrevistada 2 acredita que para evitar problemas na prestação dos serviços deve-se “[...] criar realmente uma equipe mais coesa, uma equipe realmente mais engajada, mais qualificada. As vezes é uma coisa simples, trocar um torneira por causa de um vazamento, aí não é feito um serviço bem feito, daqui a pouquinho está tendo o mesmo problema de novo, aí é recorrente. Então se vai um bombeiro hidráulico ele vai resolver porque ele tem conhecimento técnico daquilo.

A maior parte dos funcionários executam suas atividades fora da secretaria, como em obras públicas e manutenção de prédios públicos, na extensão de toda a cidade, sendo assim, não é possível ser realizada uma vistoria contínua pelos administradores dos órgãos, o secretário não sabe o que está sendo realizando e de que forma, assim como o gerente do pátio também não tem tempo hábil para este acompanhamento. Como solução, seria interessante conforme sugerido pelo entrevistado 3, a fiscalização dos serviços, realizada por um funcionário específico, um agente para acompanhamento de todas as atividades. Esta pessoa ficaria responsável somente por esta verificação e ela trabalharia de acordo com o planejamento realizado proposto no próximo tópico desta seção. Ademais, torna-se interessante também, a secretaria de obras em consonância com a secretaria de Administração, estar oferecendo cursos de capacitação para o pessoal, uma vez que melhora até mesmo a motivação dos funcionários, que passariam a ter vontade de colocar em prática o que aprenderam nas aulas teóricas.

O quadro 4 (quatro) foi elaborado com o objetivo de organizar as falhas encontradas em relação a ausência do controle da qualidade e mão de obra qualificada; e, apresentar as alternativas propostas, facilitando a visualização.

Quadro 4 - Falhas e alternativas propostas – qualidade e mão de obra.

Categoria	Falhas	Alternativas Propostas
Controle de Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> - Ausência da utilização de mecanismo para avaliar a qualidade em que as atividades estão sendo realizadas. - Problemas recorrentes devido à falta de qualidade. - Expectativa de quem solicita o serviço, não atingida. 	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizar mecanismos de controle, por exemplo, o Diagrama de Ishikawa que procura descrever de forma clara e objetiva as causas que levaram à determinado problema específico e a partir disso buscar soluções. - Disponibilizar no site da prefeitura (seção da secretaria de obras) um questionário (ANEXO D) para que os usuários e cidadãos demandantes de serviços da secretaria de obras possam avaliar o atendimento de suas solicitações.
Mão de obra qualificada	<ul style="list-style-type: none"> - Ausência de um profissional qualificado para acompanhar os serviços realizados. - Funcionários desmotivados - Produção lenta devido ao comodismo causado pela efetividade que o setor público proporciona. 	<ul style="list-style-type: none"> - Profissional para fazer acompanhamento de todos os serviços. - Oferecimento de cursos de capacitação.

Fonte: Do autor (2018).

5.2.3 Planejamento e Controle

O planejamento está diretamente ligado ao tópico anterior, visto que quanto mais a organização trabalha implementando planejamento e controle em todas as etapas da execução de suas atividades, mais o usuário final terá um serviço/produto com a qualidade esperada (TORRES, 2017). A garantia que a organização terá de obter qualidade naquilo que está sendo ofertado se baseia na sistematização e planejamento dos processos (MACHADO, 2012).

Diante dessa importância, verifica-se que a ausência de planejamento e controle é um dos maiores gargalos a serem enfrentados pela secretaria de obras. Conforme explica o Entrevistado 1: “[...] sei que a equipe está fazendo o serviço, mas quais que ainda faltam? Não

tenho esse controle. A população não liga para agradecer o que já fez, ela liga pra falar sobre o que não fez. Aí aparece lá: tal pessoa reintegra o pedido que já fez. O que eu faço com esse pedido de novo? Mando pra mesma pessoa, olha aqui ó, tem que fazer, não foi realizado ainda [...] infelizmente não conseguimos trabalhar muito com planejamento [...]”.

O que se percebe é que os serviços são realizados de acordo com que são demandados, caso haja alguma prioridade esta é colocada na frente das demais, a secretaria não trabalha com base em um planejamento. Assim, não há informações do que deve ser realizado primeiro, quais são as atividades a serem realizadas tal dia, ou noção da capacidade de serviço que o órgão oferta. Também há uma resistência por parte dos funcionários em aderir um mecanismo de planejamento. O entrevistado 2 ressalta que “[...] seria legal um planejamento, mas o problema é que o secretário me passa um planejamento semanal, quando vê cai uma rua, me cai uma ponte e o planejamento vai ter que ficar para segundo plano pra ir lá arrumar essa ponte, colocar pra funcionar. Um mata burro que quebra, a gente tem q ir lá olhar esse mata burro, então o planejamento é ótimo, mas tem hora que sai do âmbito de conseguir colocar em prática [...]”.

Para que a organização alcance eficiência, eficácia e efetividade perante os serviços prestados, torna-se importante que haja uma gestão estratégica e que execute um planejamento para alcançar os objetivos. Segundo Araújo (2004) a elaboração de um planejamento estratégico é uma das partes fundamentais para realização do serviço com foco na gestão da qualidade no serviço público, que envolve a participação de todos os integrantes do órgão da Administração Pública.

Diante desses fatores, sugere-se à secretaria de obras a utilização de mecanismos que possam dar maior funcionalidade às atividades realizadas e controle para os administradores, proporcionando-lhes uma visão mais ampla e estrategista da oferta de serviços. O ciclo PDCA é um instrumento que poderá ser útil para o secretário trabalhar em conjunto com o chefe do pátio, obtendo o planejamento dos serviços e atividades que serão realizados. Camargo (2011) ressalta que este tipo de planejamento é uma ferramenta poderosa, ordenada e que tem a flexibilidade e ajuste como uma das características mais importantes num processo de qualidade.

A fase “planejar” poderá ser utilizada com o objetivo de estabelecer metas, localizar problemas, estudar as situações, e elaborar um plano de ação para realização das metas. O entrevistado 1 ressalta que “[...] temos o relatório quadrimestral que deve ser apresentado na câmara dos vereadores, mas não há uma estatística dos serviços específicos e das quantidades, só relacionamos a cada quadrimestre as atividades de forma geral [...]”. Observa-se que apesar

do relatório quadrimestral que tem que ser apresentado, a realização diária das atividades não conta com um controle ou planejamento. Camargo (2011) define a etapa do planejamento como sendo a mais importante do ciclo, visto que representa a compreensão das necessidades e problemas enfrentados pela organização, analisando a capacidade de aplicar mudanças e alcançar resultados positivos.

Esta é a etapa que identifica os problemas, pensando nisso, verifica-se que o gargalo da secretaria de obras é justamente o fato de não ter planejamento. Sugere-se que sejam realizadas semanalmente a planificação de todos os serviços realizados pelo pátio, assim como o tempo gasto para cada um, o material/máquinas utilizados e a equipe disponibilizada. Esta planilha deve ser entregue ao secretário geral, do qual avaliará e realizará uma média de tudo o que é gasto (tempo, equipe, material, máquinas). Com o planejamento, o fato de algumas vezes o fluxo de atividades programado inicialmente ter que ficar para segundo plano, devido ao surgimento de alguma demanda urgente, poderá ser solucionado, uma vez que seria possível adequar o tempo das atividades contando com este tipo de “contingência” que poderia vir a ocorrer. Além disso, o planejamento tornará mais fácil o estabelecimento das metas e dos métodos para realização das atividades. A partir da implementação de um controle e planejamento eficiente, a secretaria poderá começar a se preocupar com execução das ações planejadas.

A etapa da execução deverá ser realizada com o objetivo de colocar em prática àquilo que foi programado no planejamento. Será necessário, primeiramente, que o gestor da secretaria reúna toda a equipe para explicar o novo fluxo de processos baseado no controle e planejamento. É o momento de capacitar os envolvidos para que possam cumprir as ações e metas programadas, por isso, é importante que toda equipe consiga entender a necessidade de cumprir o planejamento e esteja engajada para aceitar as mudanças.

Um dos problemas citados no tópico anterior, diz respeito à desmotivação e comodismo (principalmente da equipe que compõe o pátio) que assola a maior parte dos funcionários de cargos efetivos. Devido a esse fator, é importante que todos entendam a importância que exercem dentro deste processo, e que, adotando o planejamento, a qualidade poderá ser vivenciada também no ambiente de trabalho. De acordo com o entrevistado 3 (gerente do pátio) há muitos problemas na produção dos serviços, pois ele não consegue cobrar dos funcionários a agilidade que seria cobrada no setor privado. Em consonância a isso Camargo (2011) ressalta que o planejamento da produção auxilia na melhoria do fluxo contínuo, produzindo mais flexibilidade e produtividade.

Como plano de ação para esta etapa, sugere-se que a secretaria utilize o método 5W2HO, que de acordo com Nakagawa (2013) consiste em uma ferramenta que auxilia os gestores a definir os principais elementos que orientarão a implantação do plano seguindo uma ordem cronológica de atividades, podendo ser tabulada em editor de texto, planilha ou mesmo no corpo de uma mensagem eletrônica de forma direta e dinâmica.

A partir disso, para a execução do plano de ação, o gestor da secretaria de obras de Lavras, MG poderá pautar-se neste método conforme o quadro 5 (cinco):

Quadro 5 - Plano de Ação. (Continua)

O QUE <i>(What)</i>	POR QUE <i>(Why)</i>	ONDE <i>(Where)</i>	QUANDO <i>(When)</i>	QUEM <i>(Who)</i>	COMO <i>(How)</i>	QUANTO <i>(How much)</i>
Implementação de mecanismos de controle nas atividades diárias	Pelo fato de atualmente, a secretaria não ter controle das atividades que são realizadas, nem mesmo da quantidade de material demandado, assim como o tempo e a equipe que serão disponibilizados para a realização de cada serviço.	Secretaria de obras, regulação urbana, defesa civil e no pátio, setores que executam os serviços diários demandados pela cidade e pelas instalações públicas.	No início do mês escolhido pelo secretário.	Toda a equipe que está envolvida na realização das atividades diárias de todos os departamentos.	Passar a utilizar o mecanismo de controle, por meio da relação de todas as atividades que serão realizadas, informando o tempo, material, equipe e dificuldades enfrentadas para realização de cada atividade.	Sem custo
Reunião com a equipe de cada departamento	Porque é importante que todos os envolvidos no processo de mudanças saibam sobre planejamento e controle, além do papel que desempenham na busca pela eficiência. Todos devem ser capacitados para realizarem os controles corretamente. Todas as informações devem representar a realidade para não prejudicar a elaboração de um planejamento futuro.	Secretaria de obras, regulação urbana, defesa civil e pátio.	No início do mês escolhido pelo secretário.	Toda a equipe de cada departamento.	O secretário geral deve capacitar as equipes para estarem utilizando o mecanismo de controle e explicar a importância que cada um exerce para o bom funcionamento do mesmo.	Sem custo

Quadro 5 - Plano de ação. (Conclusão)

O QUE <i>(What)</i>	POR QUE <i>(Why)</i>	ONDE <i>(Where)</i>	QUANDO <i>(When)</i>	QUEM <i>(Who)</i>	COMO <i>(How)</i>	QUANTO <i>(How much)</i>
Reuniões Semanais	Para apresentar ao secretário geral o controle das atividades que foram executadas durante a semana.	Secretaria de Obras.	Sete dias após implementado e aplicado o controle de planificação.	Gestor responsável pela secretaria, juntamente com os secretários e gerentes adjuntos.	Os secretários adjuntos irão passar para o secretário geral todos os pontos relevantes do controle realizado para que ele possa elaborar o planejamento da próxima semana.	Sem custo
Elaboração de planejamento estratégico	Com o controle obtido através da planificação o secretário conseguirá elaborar um planejamento estratégico para realização dos serviços da secretaria.	Secretaria de obras, regulação urbana, defesa civil e pátio.	Após a reunião semanal, será discutido e repassado ao secretário o controle realizado na semana.	Gestor responsável pela secretaria (secretário geral).	O secretário, com base no controle poderá elaborar o planejamento junto, com sua equipe para os serviços que serão realizados durante a semana. Poderão definir prioridades, equipe, material e tempo para cada serviço, além de prever demandas esporádicas que possam vir a ocorrer, sem que essas influenciem negativamente o fluxo dos processos.	Sem custo
Gerenciamento da qualidade	É importante que além de implantar o controle e o planejamento sejam aplicados também instrumentos que busquem avaliar a qualidade do serviço.	Na secretaria de obras, regulação urbana, defesa civil e no pátio, setores que executam os serviços diários demandados pela cidade e pelas instalações públicas.	Em toda atividade e serviços realizados.	Toda a equipe que está envolvida na realização das atividades diárias de todos os departamentos.	A qualidade dos serviços deverá ser auferida após a realização. Quando houver problema, usar o Diagrama de Ishikawa para compreender as causas e apresentar ao secretário. Disponibilização de questionário online para cidadãos/ usuários e secretários responsáveis pelas secretarias demandantes façam a avaliação do serviço solicitado.	Sem custo

Fonte: Do autor (2018).

O quadro 5 apresentou o plano de ação para implementação do planejamento e controle na secretaria em questão. Foi explicado anteriormente, como serão as etapas até a realização do planejamento estratégico. As próximas etapas consistem na “verificação” e na “ação”, as quais são de extrema importância para a efetividade do planejamento executado.

A etapa da verificação consiste, segundo Machado (2012) em checar se o que foi planejado, foi executado e, caso não, quais foram os problemas que inviabilizaram a eficácia do resultado esperado. O quadro acima descreve como será realizada esta etapa que consiste no “gerenciamento da qualidade”. Deverá ser disponibilizado no site da prefeitura (seção da secretaria de obras) um questionário (ANEXO D) para que os usuários e cidadãos demandantes de serviços da secretaria de obras possam avaliar o atendimento de suas solicitações. Além disso, nesta etapa deverá também ser aplicado o Diagrama de Ishikawa para verificação das causas que levaram à determinado problema, por exemplo, atraso para entrega de uma obra ou tapa buraco, emissão equivocada de documentos, como alvarás e habite-se, solicitações com tempo de resposta muito grande, entre outros.

Camargo (2011) ressalta que os resultados obtidos têm que estar totalmente alinhados com o planejamento inicial, caso contrário, os gestores deverão buscar as causas do desalinhamento e buscar uma solução que seja viável. A partir do momento em que uma solução é proposta, entra-se na etapa da ação.

A última etapa que é ação significa padronizar as ações executadas que foram eficazes e aplicar correções, com base na avaliação, nas ações que necessitam de alteração para alcançar eficiência (CAMARGO, 2011). Nesta etapa o secretário de obras irá fazer o planejamento de médio e longo prazo, padronizando o fluxo dos serviços e buscando soluções para as contingências. Desse modo, todas as equipes terão um mapeamento do que e como deverá ser realizado cada serviço.

O quadro 6 foi elaborado com o objetivo de organizar as falhas encontradas em relação a ausência do controle e planejamento; e, apresentar as alternativas propostas, facilitando a visualização.

Quadro 6 - Falhas e alternativas propostas – controle e planejamento.

Categoria	Falhas	Alternativas Propostas
Planejamento e Controle	<ul style="list-style-type: none"> - Ausência de ferramenta de planejamento para utilização sistêmica visando à eficiência da gestão a curto, médio e longo prazo. - Ausência de controle da capacidade de oferta da secretaria. 	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizar do ciclo PDCA para planejar, executar, verificar e agir, tornando a realização dos serviços mais padronizada e eficiente. - Utilização do método 5W2H como plano de ação, a fim de colocar em prática de forma organizada e sistêmica àquilo que foi planejado.

Fonte: Do autor (2018).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Objetivou-se com este trabalho compreender o fluxo da realização dos serviços prestados pela secretaria municipal de obras, regulação urbana e defesa civil do município de Lavras-MG, e propor a utilização de instrumentos de gestão de serviços que contribuam para a excelência da gestão. Para isso, primeiramente foi realizada uma contextualização sobre secretaria municipal, com enfoque para a secretaria de obras. A partir dessa contextualização, verificou-se que a secretaria de obras é um dos órgãos da Administração Pública que desempenha o papel de prestação de serviços por ordem da pessoa jurídica, que neste caso, é a prefeitura. Devido à este fato, o órgão deve ter sua gestão pautada em um nível alto de excelência, ofertando à população o serviço com a qualidade esperada.

A seguir, realizou-se um estudo acerca do referencial teórico que envolve a excelência na prestação de serviços públicos; e, uma análise do fluxo de serviços da secretaria municipal de obras do município de Lavras. Para realização da análise foram feitas entrevistas guiadas por roteiros semi-estruturados, com o secretário de obras; o gerente que atua em departamento envolvido nos processos; e a responsável por outra secretária, que atua como usuária dos serviços prestados pela secretaria de obras. Com a realização da análise foi possível identificar falhas na realização dos serviços e propor possíveis soluções. As falhas identificadas foram: ausência de controle da qualidade; mão de obra desqualificada; e, ausência de planejamento estratégico.

Através do cumprimento dessas etapas, foi possível retornar ao objetivo inicial e propor alternativas para a melhoria da gestão e do fluxo de serviços da secretaria municipal de obras de Lavras, MG. As alternativas propostas para as falhas identificadas foram: utilização do Diagrama de Ishikawa, que visa analisar as causas de determinado problema, facilitando a compreensão dos gestores para elaboração de soluções; a aplicação de questionário aos usuários/cidadãos para analisar a percepção de quem está utilizando/recebendo os serviços ofertados; a disponibilização de um funcionário para acompanhar e avaliar todas as atividades realizadas pelo setor de obras; e, a utilização do Ciclo PDCA como um instrumento de controle e planejamento, visando tornar os métodos mais sistêmicos.

A principal contribuição deste estudo foi proporcionar aos gestores da secretária uma visão sobre os instrumentos de gestão de serviços que podem ser utilizados, a fim de alcançar a excelência da prestação dos serviços. Além disso, o estudo colaborou para a compreensão do fluxo dos serviços da secretaria, e das dificuldades e limitações enfrentadas por um órgão público. É importante ressaltar que, para que os gargalos sejam mitigados, é necessário avaliar

o fluxo de serviços de forma interdependente. Cada processo depende do outro, por exemplo, a qualificação dos funcionários está interligada à qualidade, que está interligada ao planejamento e controle, e assim por diante. A gestão deve estar apta à implementar mecanismos que fomentem esta interdependência.

Pelo fato do objeto de pesquisa ser um órgão público, e, considerando as especificidades que existem em cada organização, seria interessante a realização de novas análises do fluxo de serviços da secretaria de obras de outros municípios, a fim de comparação dos resultados. Ademais, propõe-se também como pesquisas futuras, a realização de novas análises na secretaria de obras do município de Lavras-MG, com o intuito de analisar se as mudanças propostas foram implementadas e eficientes, e, como ocorre este fluxo dos serviços em diferentes gestões.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, M. R.; KOHL, H.; ELIAS, S. J. B. **Manual do Benchmarking**: um guia para a implantação bem sucedida. Fortaleza: Ed. UFC, 2015. Disponível em: <http://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/19482/1/2016_liv_mralbertin.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2017.

ARAÚJO, M. P. de. **Gestão da Qualidade no Serviço Público**: Desafio de uma Nova Era. 2004. 103 p. Trabalho de conclusão de curso (Especialização em Direito Administrativo e Gestão Pública) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2004. Disponível em: <http://www.jfjb.jus.br/arquivos/biblioteca/trabalhos_academicos/TCC_MARCONI.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2017.

ARBACHE, J. Produtividade no setor de serviços. In: NIGRI, F. de; CAVALCANTE, L. R. (Org.). **Produtividade no Brasil**: desempenho e determinantes. Brasília: Ed. ABDI/IPEA, 2015. v. 2, cap. 10. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/prod_brasil_2015_cap-10.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2017.

MELLO, C. A. B. de. **Curso de Direito Administrativo**. 32. ed. rev. e atual. São Paulo: Ed. Malheiros, 2014.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**, Brasília, 5 out. 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 13 nov. 2018.

BRASIL. Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços. **A importância do setor terciário**, 2017. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/index.php/comercio-servicos/a-secretaria-de-comercio-e-servicos-scs/402-a-importancia-do-setor-terciario>>. Acesso em: Exemplo 22 jan. 2018.

BRASIL. **Presidente defende “federação real” e autonomia verdadeira aos municípios**, 2017. Disponível em: <<http://www2.planalto.gov.br/acompanhe-planalto/noticias/2017/07/presidente-defende-federacao-real-e-autonomia-verdadeira-aos-municipios>>. Acesso em: 22 jan. 2018.

CAMARGO, W. **Controle de Qualidade Total**. Curitiba: Ed. IFPR, 2011. Disponível em: <<http://ead.ifap.edu.br/netsys/public/livros/LIVROS%20SEGURANCA%20DO%20TRABALHO/Módulo%20I/Livro%20Controle%20da%20Qualidade%20Total.pdf>>. Acesso em: 23 nov. 2017.

CAMPOS, C. J. G. Método de Análise de Conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 57, n. 5, p. 611-614, set./out. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reben/v57n5/a19v57n5.pdf>>. Acesso em: 22 jan. 2018.

- CARDOSO, P. A. **Gestão de Operações e Logística II**. 2. ed. Florianópolis: Ed. UFSC, 2012. Disponível em: <http://www.ceaduab.ufla.br/sisgap/cadSelecao/editais/conteudo_programatico/Gestao_de_operacoes_e_logistica_II_Edital042014.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2018.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2003.
- CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Gestão de Serviços: Lucratividade por meio de Operações e de Satisfação dos Clientes**. 1. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2016.
- COSTA, M. A. B.; SILVA, E. C.; TREVISANI, L. E. L. Impacto da Implantação de Métodos e Ferramentas de Qualidade: Estudo de Caso em uma Empresa do Setor Sucroalcooleiro. **Desafio Online**, Campo Grande, v. 3, n. 1, p. 998-1014, jan./abr. 2015. Disponível em: <<http://seer.ufms.br/ojs/index.php/deson/article/view/1203/769>>. Acesso em: 26 jan. 2018.
- COSTA, N. N. **Direito municipal brasileiro**. 7. ed. rev. atual. e ampl. Rio de Janeiro: Ed. Forense, 2015.
- DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 23. Ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2010.
- DI PIETRO, Z, S, M. **Direito Administrativo**. 30. Ed. Rio de Janeiro: Ed. Forense, 2017.
- ERDMANN, R. H. **Gestão da Qualidade no Setor Público**. Florianópolis: Ed. UFSC, 2011.
- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Service Management: Operations, Strategy, Information Technology**. 6. Ed. New York: Ed. McGraw Hill, 2007.
- FONSECA, A. V. M. da; MIYAKE, D. I. Uma análise sobre o Ciclo PDCA como um método para solução de problemas da qualidade. In: XXVI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 26., 2006, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: Ed. ABEPRO, 2006. p. 1-9. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR470319_8411.pdf>. Acesso em: 17 mai. 2018.
- FONSECA, A. S. **Direito Administrativo: Serviços Públicos**, 2014. Disponível em: http://www.fap-pb.edu.br/aluno/arquivos/material_didatico/direito/administrativo/servicos_publicos_ii_publicos.pdf. Acesso em: 22 jan. 2018.
- FREITAS, A. L. P. A Qualidade em Serviço no Contexto da Competitividade. **Revista Produção Online**, Florianópolis, v. 5, n. 1, 2005. Disponível em: <<https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/321/418>>. Acesso em: 27 jan. 2018.
- GIANESI, I. G. N.; CORREA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 233p., 1994.
- GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração Estratégica de Serviços: Operações para a Satisfação do Cliente**. 1. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Dados e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2008.

JACINTO, P. de A.; RIBEIRO, E. P. Crescimento da Produtividade no Setor de Serviços e da Indústria no Brasil: Dinâmica e Heterogeneidade. **Economia Aplicada**, Ribeirão Preto, v. 19, n. 3, p. 401-427, 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ecoa/v19n3/1413-8050-ecoa-19-03-0401.pdf>>. Acesso em: 17 mai. 2018.

JUNQUEIRA, L. A. P.; INOJOSA, R. M.; KOMATSU, S. Descentralização e Intersetorialidade na Gestão Pública Municipal no Brasil: A Experiência de Fortaleza. In: XI CONCURSO DE ENSAYOS DEL CLAD EL TRÁNSITO DE LA CULTURA BUROCRÁTICA AL MODELO DE LA GERENCIA PÚBLICA: PERSPECTIVAS, POSIBILIDADES Y LIMITACIONES, 11., 1997, Caracas. **Anais...** Fortaleza: UFC, 1997. p. 1-75. Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/unpan003743.pdf>>. Acesso em: 23 jan. 2018.

KAHTALIAN, M. **Marketing de Serviços**, [s.d]. Disponível: <http://www.quemel.blog.br/curso/m01/a01/acrobat/m01a01t01_servico_panorama.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2018.

KOTLER, P. K. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Ed. Pearson, 2012.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de Serviços**. 1. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1991.

LAVRAS. Câmara Municipal de Lavras. **Lei Orgânica do município de Lavras**, Lavras, 24 ago. 2017.

PIÑOL, S. et al. Excelência na Prestação de Serviços: Aplicações de Estudo de Layout, Janela do Cliente e Diagrama de Ishikawa. In: FEIRA DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO DO CAMPUS SÃO FRANCISCO DO SUL, 5., 2017, São Francisco do Sul. **Anais...** São Francisco do Sul: IFC, 2017. Disponível em: <<http://publicacoes.ifc.edu.br/index.php/fepexsfs/article/view/171/131>>. Acesso em: 19 mai. 2018.

MACHADO, S. S. **Gestão da Qualidade**. Inhumas: IFG, 2012. Disponível em: <http://redeotec.mec.gov.br/images/stories/pdf/eixo_prd_industr/tec_acucar_alcool/161012_est_qual.pdf>. Acesso em: 19 mai. 2018.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 3. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2010.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 36. ed. São Paulo: Ed. Malheiros, 1990.

NAKAGAWA, M. **Ferramenta: 5w2h – plano de ação para empreendedores**. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <https://cms-empresa.s3.amazonaws.com/empresa/files_static/arquivos/2014/07/01/5W2H.pdf>. Acesso em: 19 mai. 2018.

NORMANN, R. **Administração de Serviços: Estratégia e Liderança na Empresa de Serviços**. São Paulo: Ed. Atlas, 1993.

PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade no processo: A Qualidade na Produção de Bens e Serviços**. São Paulo: Ed. Atlas, 1995.

REIS, E. A.; REIS, I. A. **Análise Descritiva de Dados**. 1. ed. Belo Horizonte: UFMG, 2002. Disponível em: <<http://www.est.ufmg.br/portal/arquivos/rts/rte0202.pdf>>. Acesso em: 05 abr. 2018.

ROQUE, A. I. F. C. V. **Segurança do Doente em Cuidados de Saúde Primários: Aplicação do Diagrama de Ishikawa à Análise de Incidentes**. 2015. 96 p. Dissertação (Mestrado em Segurança do Doente) – Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, 2015. Disponível em: <<https://run.unl.pt/bitstream/10362/16406/1/RUN%20-%20Dissertação%20de%20Mestrado%20-%20Ana%20Isabel%20Roque.pdf>>. Acesso em: 17 mai. 2018.

SILVA, H. X. da. **Recursos Financeiros para os Municípios**. [S.l]: CREA-PR, 2016. Disponível em: <http://www.crea-pr.org.br/ws/wp-content/uploads/2016/12/recursos-financeiros-para-os-municipios.pdf>. Acesso em: 18 mai. 2018.

SILVA, C. R.; GOBBI, B. C.; SIMÃO, A. A. O uso da Análise de Conteúdo como uma Ferramenta para a Pesquisa Qualitativa: Descrição e Aplicação do Método. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, Lavras, v. 7, n. 1, p. 70-81, 2005. Disponível em: <<http://revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/view/210/207>>. Acesso em: 25 jan. 2018.

TEIXEIRA, E. C. O Papel das Políticas Públicas no Desenvolvimento Local e na Transformação da Realidade, 2002. Disponível em: <http://www.dhnet.org.br/dados/cursos/aatr2/a_pdf/03_aatr_pp_papel.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2018.

TEIXEIRA, E. S.; FERRARI, R. O papel do município na concretização dos direitos fundamentais sociais. **Revista Eletrônica Direito e Política**, Itajaí, v. 10, n. 3, p. 1838-1855, 2015. Disponível em: <www.univali.br/direitoepolitica - ISSN 1980-7791>. Acesso em: 26 jan. 2018.

ZONTA, J. C. C. **Gestão da Qualidade nos Serviços Públicos Municipais**. Maringá, 2011.

TORRES, C. N. **Caso de Estudo de Certificações e Controle de Qualidade Total em Empresas de Engenharia Civil**. 2017. 57 p. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Engenharia Civil) – Universidade de Brasília, Brasília, 2017. Disponível em: <http://bdm.unb.br/bitstream/10483/19065/1/2017_CamilaNunesTorres.pdf>. Acesso em: 04 jun. 2018.

SOBREADMINISTRACAO. **O Ciclo PDCA e a melhoria contínua**. 2011. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/o-ciclo-pdca-deming-e-a-melhoria-continua/>>. Acesso em: 25 jan. 2018

PRODUTIVIDADEMÁXIMA. **7 Ferramentas de Qualidade – Aprimorando a Gestão de Processos**. [S.d]. Disponível em: < <https://www.produtividademaxima.com/7-ferramentas-da-qualidade/>>. Acesso em: 07 jun. 2018.

VELOSO, J. F. A. et al. **Gestão Municipal no Brasil: Um Retrato das Prefeituras**. Brasília: Ipea, 2011. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_gestaomunicipal.pdf. Acesso em: 18 mai. 2018.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Marketing de Serviços: A empresa com foco no cliente**. 6. ed. Porto Alegre: Ed. AMGH, 2014.

APÊNDICE A – Roteiro da entrevista com o secretário de obras

1. Quais foram os momentos marcantes ao longo da história da secretaria de obras da cidade de Lavras, as dificuldades e vitórias alcançadas?
2. Quais as funções existentes aqui dentro da secretária de obras? Como é distribuído o trabalho?
3. Como você caracterizaria o fluxo de serviços da secretaria? Há um organograma com as funções e os responsáveis por ela?
4. Quais são os serviços mais demandados pela população de Lavras?
5. Como a demanda por serviços chega até vocês? E os recursos para a prestação dos mesmos?
6. Qual o impacto das atividades desenvolvidas por sua secretaria no serviço final ofertado aos usuários?
7. Como é o controle dos serviços? Vocês utilizam planilhas, gráficos, anotações?
8. No que diz respeito à qualidade do serviço prestado pela secretaria, quais são as maiores dificuldades encontradas?
9. Por se tratar de um serviço ofertado a toda a população, como é mensurada a qualidade em que este chega aos beneficiários? Que tipo de indicadores são utilizados para se avaliar a eficiência e eficácia da prestação?
10. Como é a comunicação entre sua secretaria e as demais? Existe facilidade nas trocas de informações? Se não, por quê?
11. Você acha que há espaço para inovação dentro da secretaria? Como isso poderia ser melhorado?
12. Você identifica algum problema na execução dos serviços prestados? Se sim, quais? Como você acha que seria possível resolvê-los?

APÊNDICE B – Roteiro da entrevista com funcionário da secretaria

1. Quais são as atividades desenvolvidas por você dentro da secretaria.
2. Como o serviço é repassado para você pelo gestor da secretaria?
3. Existe algum planejamento das atividades que você desenvolve? Cronograma, planilhas que definam quais serviços tem que ser realizados e quando?
4. Existe prioridade na prestação dos serviços?
5. Como vocês avaliam a qualidade do serviço prestado a médio e longo prazo?
6. Como é repassado ao secretário a conclusão das atividades solicitadas por ele? Vocês costumam fazer uma reunião para tratarem desses assuntos?
7. Quais são as maiores dificuldades enfrentadas em suas atividades?
8. Na sua visão, qual a participação da secretaria de obras na prestação de serviços públicos para a cidade de Lavras?
9. Vocês têm algum retorno da população?

APÊNDICE C – Roteiro da entrevista com gestor de outra secretaria

1. Como é a relação da secretaria que você atua com a secretaria de obras?
2. Como é realizada a solicitação por algum serviço da secretaria de obras?
3. Como é o retorno da solicitação? Geralmente são atendidos em pouco tempo ou costumam esperar?
4. E como você avalia a qualidade do serviço? Geralmente você tem algum retorno da secretaria para verificar sua avaliação?
5. Qual a sua sugestão de melhoria dos serviços prestados à sua secretaria pela secretaria de obras?
6. Como você avalia a relação das secretarias da prefeitura como um todo? Caso uma precise da outra, há cooperativismo?
7. Como cidadã, qual a sua avaliação dos serviços prestados pela secretaria de obras?

APÊNDICE D – Questionário para verificação da qualidade

1. Qual foi o serviço demandado?
2. Qual foi o meio utilizado para realizar a solicitação?
() balcão; () ouvidoria; () outros _____.
3. Você foi bem atendido?
4. Você recebeu algum aviso (email/protocolo) de que sua solicitação havia entrado para o cronograma dos serviços?
5. Qual foi o tempo de resposta/conclusão da sua solicitação?
6. Como você avalia a qualidade em que sua solicitação foi realizada?
7. Você teria alguma crítica ou sugestão que pudesse tornar o nosso serviço mais eficiente?

ANEXO A – Termo de consentimento da pesquisa



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
COLEGIADO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA OBJETO DE PESQUISA TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Eu, Laura Edí Rodrigues Diniz, responsável pelo projeto de Trabalho de Conclusão de Curso, nomeado por "Gestão da Qualidade: estudo realizado com base no serviço prestado pela secretaria de obras do município de Lavras - MG", o qual está vinculado ao curso de Administração Pública da Universidade Federal de Lavras, venho pelo presente, solicitar a autorização do gestor atual da Secretaria de Obras do município de Lavras, Talles Monteiro, para realização da coleta de dados e utilização do setor de obras como objeto de pesquisa para a realização deste trabalho, além de solicitar permissão para divulgação do nome da secretária e do município. Esse trabalho tem por objetivo identificar os gargalos e partir disso propor melhorias e mecanismos de gestão de serviços que tenham foco na qualidade. Esta pesquisa está sendo orientada pela professora Daniela Meirelles Andrade, doutora em Administração pela Universidade Federal de Lavras.

Contando com a autorização desta instituição, colocamo-nos à disposição para qualquer esclarecimento.

Lavras, novembro de 2017.

Assinatura e carimbo do orientador

Daniela Meirelles Andrade
Departamento de Administração e Economia – DAE
Universidade Federal de Lavras

Assinatura do discente

Assinatura e carimbo do gestor da instituição