

Qualidade no serviço público: a aplicação do MASP para melhoria da gestão

REBECA SÁ DO NASCIMENTO CARRAZZONI
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

PATRICIA LACERDA DE CARVALHO
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

JANINE SILVA NASCIMENTO CUNHA
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

JOÃO VÍCTOR DE MOURA RODRIGUES

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecimento à Capes pelo fomento e incentivo a pesquisa.

Qualidade no Serviço Público: a aplicação do MASP para melhoria da gestão

1 INTRODUÇÃO

As mudanças sofridas pelo Estado durante o século XX geraram diferentes atribuições à Administração Pública, as consequências das crises de 1970 e 1980, além da modernização da Administração, conduziram a novos formatos para as organizações públicas, focados em serviços orientados para a qualidade e efetividade do seu resultado (OLIVEIRA; GROHMANN, 2016). Nesse sentido, Mascarenhas et al. (2005) já afirmavam que as organizações públicas deixam de preocupar-se, unicamente, com os processos administrativos e passam a ampliar sua visão e atuação a caminho de um modelo de gestão pública gerencial, com objetivos de eficiência, qualidade na prestação de serviços públicos e o desenvolvimento de uma cultura gerencial.

A nova perspectiva da Administração Pública trata o cidadão como cidadãos-clientes e possui foco na inovação nos processos. Deste modo, a interação e precisão destes processos são renovadas diariamente com o propósito de alcançar o nível de excelência para os cidadãos (MASCARENHAS et al., 2005). O serviço público mudou por meio da implantação de inovação em seus processos, ou oferecendo novas atividades, dinamizando suas funções e resultando na prestação de serviço com qualidade para o seu público alvo. De fato, os órgãos governamentais exercem um papel fundamental na vida dos cidadãos, partilhando suas obrigações e buscando a melhor aplicação destas, proporcionando a geração de benefícios para as partes envolvidas (JUNIOR; SANTOS, 2016).

De acordo com Oliveira e Grohmann (2016), para seguir a visão focada na eficiência e satisfação das necessidades dos cidadãos-clientes, faz-se necessária a inserção de procedimentos definidos, de forma estratégica, para que haja uma real compreensão dos processos de trabalho e a atuação das pessoas envolvidas na sua operacionalização. Desse modo, os autores explicam que: “Sob o ponto de vista estratégico, a análise de processos organizacionais tende a identificar os esforços que agregam valor ao serviço, bem como aqueles que geram perdas e devem ser alvo de mudanças” (OLIVEIRA; GROHMANN, 2016, p. 58).

Nesse contexto, Oliveira e Grohmann (2016) afirmam que o processo se encontra presente em todas as etapas de uma organização, partindo do princípio de que os mesmos devem ser estudados, analisados e mapeados para consolidar as ideias. Igualmente, na gestão da qualidade a melhoria contínua caracteriza-se como uma atividade que deve estar presente nas rotinas da totalidade dos processos organizacionais. Segundo Toledo et al. (2017), estes processos devem ser, continuamente, analisados e melhorados.

Corroborando com esta visão, Junior e Santos (2016) já explicavam que a gestão de processos é vista como uma solução de gerenciamento em busca da eficiência na prestação de serviços pelo setor público. Em outras palavras, a gestão de processos busca a eficiência e eficácia dentro da organização, principalmente pelo fato das empresas, na prática, reproduzirem essa gestão em função da maioria das áreas organizacionais.

Com base no cenário exposto, para esta pesquisa, o Tribunal de Justiça da Paraíba (TJPB) foi utilizado como objeto de estudo. O TJPB é considerado a organização central que serve de apoio a todas as comarcas do Estado da Paraíba por meio da operacionalização de serviços aos cidadãos. O TJPB é regido por legislações presentes em todos os atos tomados durante seus processos. Nesse caso, torna-se

importante ressaltar que a burocracia é uma característica da administração pública, pois seus processos são conduzidos com base na legislação dos órgãos de fiscalização, negativamente a ideia de replanejamento das tarefas, entretanto, beneficiando a padronização nos mesmos (BORGES; WALTER; SANTOS, 2016).

Dentro do TJPB existe o Setor de Adiantamento, sendo este parte da Diretoria Especial da atual gestão (2018). A pesquisa teve início devido a uma troca de gestão no Tribunal de Justiça no ano de 2016, que ocasionou um reajuste nas atividades internas da organização, gerando problemáticas relacionadas às atividades desempenhadas, tais como, o fato de os ofícios destinados ao Setor de Adiantamento requererem tempo para serem finalizados e o processo sofrer esperas devido a erros e retrabalhos ocorridos desde o início do processo, na etapa de solicitação, até a etapa final de arquivamento.

Vale ressaltar que, quando foi introduzido o Adiantamento em 2015, em média, apenas 10% das solicitações eram realizadas corretamente, mas diante do desempenho dos novos integrantes, em 2017 cerca de 50% das solicitações demonstram-se em acordo com as normas definidas, representando melhoria nos processos. Por fim, como consequências dos entraves neste setor, pode-se citar a demora em dar prosseguimento ao processo, ou seja, a própria liberação de recursos que são requisitados pelas demais Comarcas, prejudicando todos os agentes envolvidos.

Nesse sentido, a pesquisa tem como objetivo propor melhorias para a atividade de Adiantamento do TJPB por meio da metodologia MASP (Método de Análise e Solução de Problemas), com sugestões para direcionamento focado na melhoria do processo. Para isso, analisou o processo principal do Setor de Adiantamento do TJPB, com base na gestão da qualidade, visando a melhoria contínua do processo. Por fim, esse estudo buscou contribuir para a utilização da melhoria de processos em uma perspectiva voltada para a gestão pública, proporcionando assim, uma visão sistêmica organizacional, envolvendo na prática a teoria disponível para otimização de processos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão da qualidade

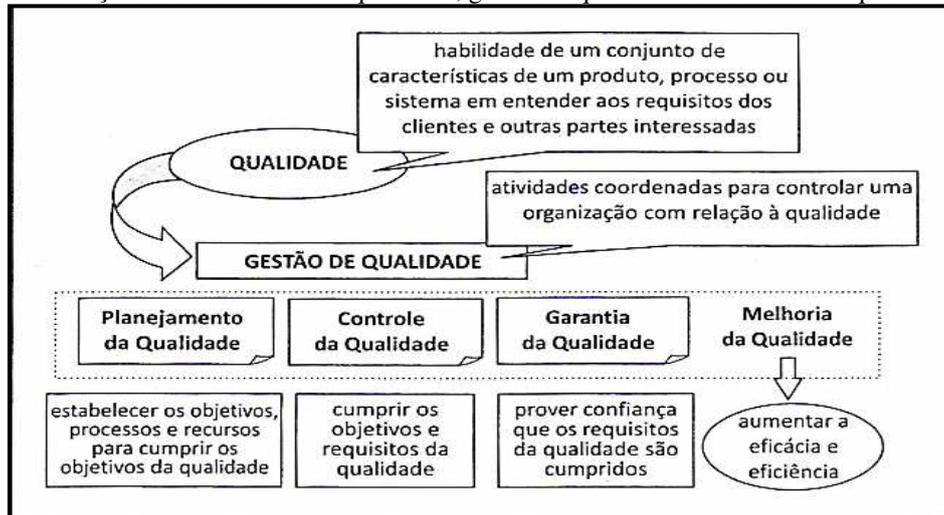
A conceituação e a gestão com foco em qualidade vêm demonstrando um crescimento significativo, sendo possível configurar a gestão da qualidade como uma estratégia que visa a competitividade organizacional, partindo da premissa que esta visa a conquista do mercado alvo e a redução de desperdícios para eficiência do negócio (CARPINETTI, GEROLAMO, 2017). Essa evolução desponta na integração das áreas e decisões estratégicas que objetivam a gestão da qualidade, resultando em um foco consistente na qualidade para os clientes, para os processos organizacionais e stakeholders (TOLEDO et al., 2017).

O conceito de qualidade de produtos tornou-se sinônimo de “satisfação total dos clientes”, que para ser atingida utiliza-se de práticas associadas, gerando a gestão da qualidade. Para os autores, a gestão da qualidade acontece por meio de um sistema de gestão composto por princípios, métodos e ferramentas que contemplam a organização como um todo, visando o controle e a melhoria dos processos (TOLEDO et al., 2017).

Sabe-se que a qualidade vem sendo explorada nas organizações, cujo enfoque não se restringe apenas aos produtos, mas também abrange os serviços. Essa exigência do mercado vem crescendo devido à alta competitividade e diversidade de produto/serviço, resultando em uma expressiva diversificação da oferta para o público alvo, influenciando na busca pela qualidade no processo de escolha (COSTA, 2012).

Nesse contexto, cabe ressaltar que o conceito de qualidade deixou de ser um elemento prioritário no processo final do produto/serviço e tornou-se parte fundamental do processo como um todo, incluindo também, na gestão de organizações com foco no processo administrativo. A Figura 1 demonstra esta visão expressada por Paladini et al. (2006, p. 87), que ao elaborar um quadro buscou resumir e explicar a relação da qualidade com a gestão da empresa.

Figura 1: Relação entre o conceito de qualidade, gestão da qualidade e os elementos que a compõem.



Fonte: Paladini et al. (2006, p. 87)

Com base na Figura 1, é possível perceber que a qualidade deve estar presente no cerne do planejamento organizacional, fluindo pela estratégia da organização e sendo alicerce para a gestão. Para Fadel e Regis Filho (2009), a qualidade abrange métodos, ferramentas e princípios fundamentais para o funcionamento das organizações, além disso, o seu valor está relacionado ao estio que gestão que prega, à promoção da visão sistêmica, ao incentivo da melhoria contínua e ao objetivo de prover transformações constantes por meio do uso de métodos que combatem os desperdícios de recursos organizacionais.

Desse modo, a natureza dinâmica deste conceito promove mudanças temporais em seu escopo, de forma que seja compreendido pela totalidade das pessoas, intuitivamente, pontuando que a melhoria é algo contínuo e inerente a sua essência (PALADINI, 2018).

2.2 Melhoria contínua: ciclo PDCA e MASP

A melhoria contínua é algo considerado redundante, pois não há melhoria que não seja contínua, de fato, esta expressão busca mostrar que esta ação deve ser permanente e pode ser traduzida pelo alcance de valores melhores graduais (PALADINI, 2018). Corroborando com esta visão, o processo de melhoria contínua configura-se como cíclico e abrangente, de modo a contemplar os fatores externos e internos à organização, invalidando assim, forças contrárias ao seu desenvolvimento (TOLEDO et al, 2017).

Para isso, é preciso atacar as problemáticas que surgem no gerenciamento das organizações de modo sistemático e científico, a exemplo do Método para Análise e Solução de Problemas (MASP), cujo escopo atende a problemas genéricos, baseando à

tomada de decisão em fatos e dados (TOLEDO et al, 2017). Ainda alicerçado nos autores, o uso deste método conduz a uma padronização nas atividades.

O MASP é constituído com base nas etapas do ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Action*). De acordo com Werkema (1995), o ciclo PDCA configura-se como um método para gerenciamento da tomada de decisão que visa garantir o atingimento das metas indispensáveis à subsistência das organizações. Complementarmente, Fonseca e Miyake (2006) explicam que o PDCA pode ser aceito como método que baseia a tomada de decisões para a estruturada resolução de problemas organizacionais, já que o problema é tido como resultante não planejada de um processo e, assim, impacta negativamente no gerenciamento da qualidade deste. Nesse contexto, vale salientar que o PDCA é um método dinâmico, que está em contínuo “giro” na busca da melhoria, analisando e reanalisando seus processos, atividades e resultados.

No PDCA, o P (plan) representa a etapa de identificação do problema, caracterização para reconhecimento do problema, identificação das principais causas por meio de análise deste problema e elaboração do plano de ação. Por conseguinte, o D (do) consiste na execução propriamente dita, em consonância com o plano de ação planejado, com a finalidade de inibir as causas fundamentais do problema. Em seguida, o C (*check*), é realizado uma checagem do plano de ação para verificar se este foi efetivo e inibiu as causas. Por fim, no A (*act*) o método busca padronizar e finalizar o processo em questão, no qual a padronização diz respeito a verificação da eliminação definitiva das causas do problema em análise, garantindo que não voltem a surgir. Enquanto que a etapa de finalização conclui o método revisando as atividades desempenhadas nas etapas anteriores e planejando o futuro, identificando ações preventivas e corretivas para melhoria (CAMPOS, 1992).

Figura 2: MASP (Método para análise e solução de problemas)

PDCA	MASP	OBJETIVO
P	Identificação do problema	Definir claramente o problema e reconhecer sua importância.
	Observação	Investigar as características específicas do problema com uma visão ampla e sob vários pontos de vista.
	Análise	Descobrir as causas fundamentais.
	Plano de Ação	Conceber um plano para bloquear as causas fundamentais.
D	Ação	Bloquear as causas fundamentais.
C	Verificação	Verificar se o bloqueio foi efetivo.
	(Bloqueio foi efetivo?)	Se sim, dê continuidade. Se não, volte à etapa de identificação do problema.
A	Padronização	Prevenir contra o aparecimento do problema.
	Conclusão	Recapitular todo o processo e solução do problema para trabalho futuro

Fonte: Riberio, Barnabe e Soares (2015, p. 04)

Logo, em concordância com o método PDCA, do mesmo modo o MASP segue etapas definidas. Inicialmente, há a identificação do problema, na qual é relevante estabelecer critérios para seleção eficaz. Em seguida, a etapa de observação investiga as características específicas do problema de forma ampla, fornecendo informações para a próxima fase de análise, na qual se discute e descobre as causas fundamentais. A fase do plano de ação 5W3H fecha o P do ciclo PDCA e sistematiza como eliminar a causa raiz.

No decorrer do método, a etapa subsequente é a ação, quando há a execução e implantação do plano, sendo seguido pela etapa de verificação para acompanhamento dos resultados e eficácia da ação e controle. Enfim, as etapas finalizam na padronização ou adequação dos padrões existentes e conclusão, onde há uma análise reflexiva e gerencial para sedimentar a aprendizagem do processo (RIBERIO; BARNABE; SOARES, 2015; TOLEDO et al, 2017). Na Figura 2 acima pode-se analisar essa sequência, bem como a relação direta entre os métodos.

Desse modo, o MASP pode ser implementado quando o problema é identificado no monitoramento, no estado de rotina de um processo, ou ainda, na busca de novas metas de desempenho organizacional, na dinâmica de melhoria do processo (TOLEDO et al, 2017). Assim, nesse cenário organizacional, insere-se o gerenciamento do setor público, que desempenha funções com elevados custos de operação ao governo, bem como, é alvo de monitoramento constante por parte dos cidadãos, os quais reivindicam qualidade na prestação dos serviços, exigindo que estes sejam concebidos estrategicamente para que sua execução se torne eficaz e eficiente, sem improvisos (CARVALHO; PALADINI, 2012).

2.3 Qualidade no Serviço Público

A partir de uma ampla visão da administração pública, Oliveira e Grohmann (2016) comentam que alguns paradigmas inerentes a este setor que vêm sendo quebrados, em prol do aperfeiçoamento e procura da sua modernização, e do aumento do campo de limite gerencial, a exemplo de tecnologias de gerenciamento de organizações proveniente do setor privado.

Nesse sentido, Medeiros e Allebrandt (2018) trazem a discussão da evolução global e competitiva das organizações para o âmbito do setor público, explicando que a população é consciente do rumo que deseja que o país seja conduzido. Portanto, o aumento das necessidades não atendidas das populações proporcionou uma exigência pela melhoria da gestão pública com foco em resultados e quebra de paradigmas para alcançar a qualidade. Assim, a prática de gestão eficaz é alvo de cobrança por parte da sociedade, com o intuito de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados (MEDEIROS; ALLEBRANDT, 2018).

Os órgãos do serviço público precisam ter como pilares a redução de custos, o aumento da produtividade e a promoção da motivação dos funcionários para buscarem a necessidade do cidadão-cliente. Entretanto, questões anteriores impedem a implantação desses pilares, a falta de atendimento padronizado, resistência a aplicação de programas e ferramentas da qualidade, bem como, o compromisso na execução das metodologias, a burocracia e falta políticas de incentivo de funcionários. O cenário pede uma estrutura de suporte forte que possibilite a mudança para melhoria da qualidade destes serviços (FOWLER et al., 2011).

Diante desse contexto, vale salientar que a prestação de serviços no setor público vem se tornando alvo do mercado para que seja estruturado como um serviço de qualidade comparativamente aos prestados pela empresa privada. De acordo com Maximiano (2015, p. 01):

“Para muitos, está instituída a ideia de que o setor público é fortemente monopolizado por corporações de funcionários ineficientes, com pouca produtividade e pouca imaginação, ao passo que o setor privado está na vanguarda criativa e produtiva. Culpa-se a burocracia, o clientelismo e um sistema que valoriza mais a antiguidade do que o talento pelos males do Estado e atribui-se à meritocracia o mérito da eficiência do setor privado.”

De fato, a pressão depositada no serviço público é constante, a busca perpassa pelo aperfeiçoamento delineado pela inovação neste tipo de gestão. Contudo, destaca-se que na prestação de serviços existem particularidades em seu sistema de melhorias, tais como a rígida hierarquia, cultura do setor, estabilidade dos funcionários; mudanças de

gestão periódica, muitas vezes enfatizando adaptações organizacionais de curto prazo (OLIVEIRA; GROHMANN, 2016).

Para Fadel e Regis Filho (2009), apesar de as organizações públicas serem grandes prestadoras de serviços à população, o serviço prestado na seara pública ainda se detém a sua pura realização, classificando a qualidade como não prioritária, interferindo assim, nos resultados recebidos pelo cidadão. Desse modo, é preciso reconfigurar este padrão ineficiente estabelecido ao longo dos anos e trazer a eficiência necessária aos processos da gestão pública.

3 METODOLOGIA

A pesquisa foi desenvolvida em uma autarquia, com base em conceitos de gestão da qualidade e melhoria contínua. Para operacionalização desta, o foco foi um setor específico, envolvendo seu processo para execução do serviço, o Setor de Adiantamento. Através dessa análise, foi feito um levantamento para o conhecimento dos serviços prestados pelos próprios colaboradores do setor.

Com o intuito de solucionar os problemas encontrados no processo da atividade principal do Setor de Adiantamento do TJPB, a natureza desta pesquisa é aplicada. Para tanto, um questionário estruturado com perguntas abertas e fechadas foi aplicado ao público da pesquisa. Quanto aos objetivos, a pesquisa é exploratória, visto que procurou explorar um problema para prover critérios e maior compreensão de um cenário (MALHOTRA, 2006)

Com relação à abordagem, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa e quantitativa. Assim, a parte quantitativa está ligada diretamente com os números que foram trabalhados, enquanto que a parte qualitativa está baseada nas palavras que foram ditas e escritas. De acordo com Roesch (2005, p. 154), “argumenta-se que pesquisa qualitativa e seus métodos de coleta e análise de dados são apropriados para uma fase exploratória da pesquisa”. Sendo assim, enquanto a pesquisa qualitativa preza pelo controle do delineamento da pesquisa, o modo quantitativo é somado para enaltecer os dados de ambos.

Para esta pesquisa, o universo utilizado foi o dos Tribunais de Justiça, com aplicação da pesquisa no órgão específico da Paraíba (TJPB). Em razão disto, dentro do universo selecionado, a amostra foi não probabilística intencional, restringindo-se aos funcionários do Setor de Adiantamento do TJPB da gestão passada e atual (2017). Os indivíduos em questão somam 4 (quatro) respondentes, sendo 2 (dois) funcionários pertencentes à gestão passada de 2016 e os outros 2 (dois) funcionários componentes da gestão atual 2017.

Quadro 1: Questionamentos para levantamento dos dados

QUESTIONAMENTOS PARA LEVANTAMENTO DE DADOS
1- A Diretoria Especial teve suporte/orientação/auxílio para implantar o Setor de Adiantamento em suas atividades diárias (exemplo: suporte intelectual, tecnológico, financeiro, entre outros)? () Sim () Parcialmente () Não 1.1 Se marcou Sim ou Parcialmente , explicar como ocorreu o auxílio e qual setor/cargo o forneceu
2- Você acha que o número de colaboradores para realizar as atividades do Setor de Adiantamento é suficiente? () Sim () Não 2.1 Se marcou Não , explique que tipos de situações ocorrem para sobrecarregar os colaboradores atuais
3- Você recebeu um treinamento adequado para desempenhar as atividades destinadas ao Setor de Adiantamento? () Sim () Parcialmente () Não 3.1 Se marcou Sim ou Parcialmente , especifique quais foram os treinamentos e quais as tarefas que eles ajudariam a executar
4- Após as mudanças ocorridas no Setor de Adiantamento, você sentiu alguma diferença na realização das

<p>atividades em comparação às rotinas anteriores do setor antigo, que se responsabilizava pelas atividades referentes ao Adiantamento?</p> <p>() Sim () Parcialmente () Não</p> <p>4.1 Se marcou Sim ou Parcialmente, explique quais as diferenças que você percebeu</p> <p>4.2Essas diferenças foram decorrentes de (Você pode marcar mais de uma alternativa):</p> <p>() Utilização de novo método de trabalho;</p> <p>() Utilização de um novo programa para controle;</p> <p>() Modificação das rotinas de trabalho;</p> <p>() Novos caminhos para cumprir a tarefa;</p> <p>() Diferentes normas para o processo de solicitar e aprovar Adiantamento;</p> <p>() Não. Não houve mudança a forma de executar atividades no Setor de Adiantamento</p>
<p>5-Antes da sua inclusão no Setor de Adiantamento, você conseguiria identificar se os erros eram motivados em maior parte pelo próprio Setor ou dos solicitantes?</p> <p>() Setor de Adiantamento () Solicitantes</p> <p>5.1 - Por favor, explique a sua afirmação:</p> <p>5.2- Selecione os possíveis motivos que, em sua opinião, acarretam erros no Setor de Adiantamento:</p> <p>() Ausência de treinamento; () Desinteresse dos responsáveis em se alinhar as normas; () Comodismo por parte dos diretores; () Ausência de informações sobre as regras para solicitar o Adiantamento; () Sobrecarga de processos a serem analisados; () Outros, cite erros que percebe, mas que não foram citados</p>
<p>6 - Vocês recebem das comarcas algum tipo de retorno referente a qualidade do serviço prestado pelo Setor de Adiantamento?</p>
<p>7- Em sua opinião, o Setor de Adiantamento é prejudicado com os atrasos no processo?</p> <p>() Sim () Parcialmente () Não</p> <p>7.1 Se marcou Sim ou Parcialmente, especifique como isso ocorre</p>
<p>8 - Em sua opinião, o Setor de Adiantamento é prejudicado com as solicitações incompletas?</p> <p>() Sim () Parcialmente () Não</p> <p>8.1 - Se marcou Sim ou Parcialmente, especifique como isso ocorre:</p> <p>8.2 - Em sua opinião, por que faltam documentos nas solicitações?</p> <p>8.3 - Quais os documentos que mais faltam e quais os maiores problemas encontrados nas solicitações incompletas?</p>
<p>9 - Em sua opinião, o Setor de Adiantamento é prejudicado com as informações distorcidas?</p> <p>() Sim () Parcialmente () Não</p> <p>9.1 - Se marcou Sim ou Parcialmente, especifique como isso ocorre:</p> <p>9.2 – Em sua opinião, como e de onde surgem essas informações distorcidas?</p>
<p>10 - Marque as alternativas que relatam problemas que o Setor de Adiantamento sofre com relação a sua participação no retorno das prestações de conta:</p> <p>() Ausência de capital no Tribunal de Justiça</p> <p>() Acúmulo de atividades no Setor de Adiantamento</p> <p>() Atraso de devolução dos processos de Adiantamento por parte dos colaboradores do Setor de Adiantamento</p> <p>() Poucos servidores para atuar no Adiantamento</p> <p>() Cite outros</p>

Fonte: elaboração própria, 2018.

A coleta de dados foi realizada entre os meses de dezembro de 2017 e fevereiro de 2018, no Setor de Adiantamento. Inicialmente, uma entrevista foi realizada com os funcionários da gestão atual de 2017, com o intuito de diagnosticar a situação vivenciada pelos sujeitos do estudo, visando elucidar os processos do setor e elaborar um questionário que contemplasse os seus reais problemas. Essa fase utilizou as respostas como base para a fase seguinte, na qual foi elaborado o Método de Análise e Solução de Problemas (MASP).

Com efeito, o diagnóstico realizado proporcionou o desenvolvimento do MASP associado ao método PDCA. Essa fase seguiu as etapas descritas por Toledo et al. (2017). Por conseguinte, a pesquisa ampliou seu objetivo e criou os planos de ação que podem ser aplicados pela organização para resolução dos problemas que impactam negativamente em seu processo de adiantamento. Desse modo, a pesquisa pôde

demonstrar a possibilidade da implementação do referido método para alcançar resultados efetivos e conferir maior agilidade e eficácia aos processos.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 MASP e PDCA

Segundo Toledo et al. (2017), o MASP pode parecer um método simples para solucionar problemáticas organizacionais, contudo o seu valor é demonstrado no decorrer do tempo, ao apresentar um caminho direto e ágil que possibilita a aprendizagem e resolução dos impasses da organização.

Portanto, como resultado da aplicação desta metodologia, o Quadro 2, que será apresentado a seguir, exibe a proposta resultante desta pesquisa para aplicação de melhorias necessárias, identificadas por meio do diagnóstico realizado. Inicialmente, o problema prioritário foi selecionado, bem como, analisado minuciosamente em busca de caracterizá-lo. Dessa forma, as falhas puderam ser levantadas, permitindo a detecção das causas fundamentais do problema que ocorre no processo principal do Setor de Adiantamento.

Em sequência do método, planos de ação foram elaborados para bloquear as causas raiz. Com efeito, mecanismos de verificação foram apontados para o acompanhamento e controle da efetividade das etapas anteriores. Por fim, a pesquisa sugeriu ferramentas para consolidar o padrão e direcionar a gestão na continuidade da utilização da ferramenta e planejamento de ações preventivas e corretivas.

Desse modo o método MASP pode ser implantado no Setor de Adiantamento do Tribunal de Justiça da Paraíba, descrito a seguir no Quadro 2.

Quadro 2: MASP

PDCA	ETAPA	DESCRIÇÃO
<u>P</u>	<u>ETAPA 1</u> Identificação do problema	Falhas no processo de adiantamento
	<u>ETAPA 2</u> Observação	<ul style="list-style-type: none"> • Inconformidade do formulário; • Erros na classificação correta da natureza das despesas; • Incompatibilidade do carimbo e assinatura do responsável pela solicitação; • Falta de análise normativa na prestação de contas.
	<u>ETAPA 3</u> Análise	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de interesse em adequar-se às novas normas do setor; • Ausência de conhecimento prévio das normas e informações necessárias por parte dos solicitantes; • Solicitações são restritas para funcionários com assinatura eletrônica; • Falta de documentação e informações exigidas para conformidade da prestação de contas; • Demora e retrabalho no processo.
	<u>ETAPA 4</u> Plano de ação	<ul style="list-style-type: none"> • Plano de ação 1: Incentivo à leitura das normas do setor; • Plano de ação 2: Utilizar um modelo como base para evitar os erros de preenchimento; • Plano de ação 3: Acrescentar uma pessoa ao final do preenchimento do formulário para se certificar acerca dos dados que estão presentes no formulário de solicitação; • Plano de ação 4: Propor monitoramento nos

		responsáveis que estejam encarregados pela etapa da construção das prestações de contas, com o intuito de estudar as principais causas.
<u>D</u>	<u>ETAPA 5</u> Ação	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicação do plano de ação; • Aplicar penalidade devido aos erros constantes
<u>C</u>	<u>ETAPA 6</u> Verificação	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer controle por meio do 5W3H, na fase de mensuração dos resultados planejados.
<u>A</u>	<u>ETAPA 7</u> Padronização	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar um <i>check list</i> nas comarcas para ser utilizado antes de enviar os processos para o Setor, contendo informações claras do que deve estar de acordo com as normas para evitar qualquer tipo de retrabalho, e também, informações que mais persistem nos erros. • Gerar manual do processo.
	<u>ETAPA 8</u> Conclusão	<ul style="list-style-type: none"> • Fluxograma e manual do processo.

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Esta ferramenta é importante para a aplicação prática da teoria. Desse modo, o Setor de Adiantamento pode dinamizar o gerenciamento das suas atividades fundamentais, conferindo-lhes qualidade e evitando problemas futuros por meio do controle e da ação de correção e prevenção. Ademais, desse modo, o setor se permite a diminuição de casos de diligências por pequenas e grandes causas, ocorridos frequentemente em função dos erros recorrentes, nos quais apenas 50% das solicitações não apresentavam problemas que geravam retrabalho e atraso no processo. Mediante os passos que foram dados, o Ciclo PDCA vai tornar as atividades mais assertivas e proporcionar que estas sejam executadas com qualidade, diminuindo, em boa parte os casos de erros, tanto do início na parte das solicitações, quanto do fim, que estão relacionadas as análises das prestações de contas.

Desta forma, a inserção do plano de ação, representado na Etapa 4, completa este método, servindo enquanto base para visualização de possíveis soluções, sistematicamente planejadas na ferramenta 5W3H, dos principais problemas encontrados durante as atividades do processo de adiantamento. Sendo assim, a utilização da ferramenta 5W3H objetiva a disseminação de possibilidades solucionadoras com o intuito de minimizar ou eliminar as causas fundamentais do problema, como pode ser conferido no Quadro 2.1.

Quadro 2.1: Planos de ação 5W3H

Problema prioritário: Inconformidade do formulário para solicitação de adiantamento	
O que?	Incentivo à leitura das normas do setor
Como?	<ul style="list-style-type: none"> - Tornar obrigatória a leitura das normas do setor de adiantamento disponíveis no sistema interno presente no site do TJPB. - Implantar controle online via caixa de notificação para confirmação da leitura e aceitação dos termos do setor de adiantamento por parte do solicitante.
Quem?	Gestor do Setor de Adiantamento
Quando?	Abril/2018 a Setembro/2018
Onde?	No ADM eletrônico – sistema interno do TJPB

Por quê?	Para bloquear as causas fundamentais que geram o problema de inconformidade dos formulários enviados pelos solicitantes do adiantamento.
Quanto?	Tempo para inserção de função no ADM eletrônico por parte do setor de TI do TJPB.
Como mensurar?	Análise bimestral comparativa do indicador da redução de erros de inconformidade de formulários (número de formulários incorretos/número total de formulários solicitados x 100)
Problema prioritário: Classificação correta da natureza das despesas	
O que?	Utilizar um modelo como base para evitar os erros de preenchimento
Como?	- Tornar obrigatória a utilização destes modelos para evitar o preenchimento incorreto da natureza das despesas.
Quem?	Solicitante pela criação dos formulários de solicitação do Adiantamento
Quando?	Abril/2018 a setembro/2018
Onde?	No ADM eletrônico – sistema interno do TJPB
Por quê?	Para impossibilitar que os solicitantes do Adiantamento persistam no erro durante o preenchimento dos formulários de solicitação do adiantamento.
Quanto?	Espaço de armazenamento para guardar o modelo de preenchimento de natureza das despesas no computador que for manuseá-lo
Como mensurar?	Identificar se os campos estão inseridos corretamente com mais frequência na parte de natureza das despesas
Problema prioritário: Compatibilidade do carimbo e assinatura do responsável pela solicitação	
O que?	Acrescentar uma pessoa ao final do preenchimento do formulário para se certificar acerca dos dados que estão presentes no formulário de solicitação do Adiantamento
Como?	- Implementar nas atividades a participação de mais uma pessoa para executar uma atividade em relação a verificação da assinaturas e carimbo
Quem?	Solicitante pela criação dos formulários de solicitação do Adiantamento
Quando?	Abril/2018 a setembro/2018
Onde?	No ADM eletrônico – sistema interno do TJPB
Por quê?	Para garantir a qualidade das atividades de solicitação do Adiantamento com o intuito de diminuir essa incompatibilidade do carimbo com a assinatura
Quanto?	Tempo para prestar a atividade com outro funcionário para a verificação do carimbo no pedido de solicitação do Adiantamento
Como mensurar?	Analisar a assinatura e o carimbo sempre que tiver um pedido de solicitação do Adiantamento
Problema prioritário: Análise na prestação de contas	
O que?	Propor monitoramento nos responsáveis que estejam encarregados pela etapa da construção das prestações de contas, com o intuito de estudar as principais causas.
Como?	- Ao final de toda análise de prestação de contas, deve ser feito o um <i>check list</i> dos principais itens que devem estar inclusos na prestação de contas nos processos de Adiantamento.
Quem?	Diretor de cada comarca que presta serviço de Adiantamento
Quando?	Abril/2018 a setembro/2018
Onde?	No ADM eletrônico – sistema interno do TJPB
Por quê?	Para estudar os erros que os solicitantes acusam durante a construção das prestações de contas e explanar os erros com os demais solicitantes para inibir os erros
Quanto?	Tempo para estudar os processos que foram diligenciados pelo Setor de Adiantamento
Como mensurar?	Análise bimestral comparativa do indicador da redução de erros de inconformidade da prestação de contas (número de prestação de contas incorretos/número total de prestação de contas solicitado x 100)

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Os planos de ação apresentados correspondem a etapa 4 do MASP e estão associados ao problema prioritário levantado na fase de diagnóstico. É importante destacar que a utilização da ferramenta 5W3H tem que ser descrita de forma clara, pois as atividades que estão inseridas em cada etapa possuem esta característica para facilitar a visualização dos pontos que foram destacados, bem como, incentivar a aplicação da solução.

Esses planos de ação irão trabalhar os problemas com mais precisão, partindo da identificação da causa principal e destrinchando as possíveis soluções que ela poderá ter. Portanto, o processo de adaptação terá um prazo para ver se as medidas que foram adotadas estão surtindo efeito, ou foram eliminadas diante dos expostos na elaboração do processo de aperfeiçoamento, o qual está descrito no “Quando” dos referidos planos.

5 CONCLUSÃO

A pesquisa atende ao objetivo de propor melhorias para a atividade de Adiantamento do TJPB por meio da metodologia MASP (Método de Análise e Solução de Problemas), com sugestões para direcionamento focado na melhoria do processo. Com isso, atesta que é possível e indicado aplicar métodos e ferramentas da teoria de gestão da qualidade no serviço público.

A partir do cenário apresentado, pode concluir que a modernização da gestão pública faz-se necessária, adotando novas tecnologias e metodologias para otimização de processos e atividades. Com efeito, a razão impulsionadora desta perspectiva gerencial no serviço público deve ser o atendimento das necessidades dos cidadãos-clientes que dependem da prestação de serviço efetiva.

Com relação ao objeto de estudo da pesquisa, a problemática envolvia e prejudicava os servidores, por meio do atraso nos processos e retrabalho, bem como os cidadãos-clientes, que neste caso eram funcionários que não conseguiam ter acesso a um benefício que lhes era de direito.

Nesse contexto, a pesquisa se propôs a contribuir para a ampliação da visão dos órgãos que ainda resistem à utilização de teorias para solucionar entraves organizacionais. A forma simplista e direta do MASP proporcionou identificação de problemas e apontamento de soluções sistemáticas para melhorar os processos internos desta organização, podendo então, ser replicado em outros órgãos.

Por fim, o alinhamento da teoria à prática no âmbito do serviço público faz-se presente por meio da aplicação de dois métodos em associação, o PDCA e o MASP, com a utilização da ferramenta 5W3H para sistematização das soluções a serem implementadas. Em uma visão mais focada no objeto de estudo, vale salientar que a operacionalização desta pesquisa permite que as atividades dos servidores do setor estudado e os responsáveis pelo processo de Adiantamento fiquem mais atentos às instruções que os processos oferecem, garantindo uma visão mais assertiva e melhoria contínua dos processos.

Ademais, a pesquisa teve limitações quanto ao número de respondentes, pois a quantidade de pessoas que assumem o cargo no Setor de Adiantamento é reduzida, tornando indispensável a participação dos funcionários da gestão passada para confronto de informações e consistência dos dados coletados. Para pesquisas futuras, sugere-se aplicar as sete ferramentas básicas da qualidade para extrair informações ainda não descobertas e buscar soluções mais eficientes para os processos em questão. Além disso, é possível estender esta pesquisa a outros órgãos do setor público, bem como, a empresas do setor privado que estejam buscando melhoria de processos.

REFERÊNCIAS

BORGES, Lorena de Melo; WALTER, Fábio; SANTOS, Luciano Costa. **Análise e redesenho de processos no setor público: identificação de melhorias em um processo de compra.** HOLOS, v. 1, p. 231-252, 2016.

CAMPOS, Vicente Falconi. TQC: controle da qualidade total. **Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni**, v. 11, 1992.

CARPINETTI, Luiz CR; GEROLAMO, Mateus C. Gestão da qualidade ISO 9001: 2015: requisitos e integração com a ISO 14001: 2015. **Editora GEN**, 2018.

CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: teoria e casos.** 6ª ed. Rio de Janeiro: ELSEVIER: 2012.

CARVALHO, Marly; PALADINI, Edson. **Gestão da qualidade: teoria e casos.** Elsevier Brasil, 2013. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=xkes6g_nUP0C&oi=fnd&pg=PR1&dq=gest%C3%A3o+da+qualidade+e+melhoria+cont%C3%ADnua&ots=EnwESKTTSB&sig=cVFkXuMNaXmEH0hb-x8OcqeIJvk#v=onepage&q=gest%C3%A3o%20da%20qualidade%20e%20melhoria%20cont%C3%ADnua&f=false. Acesso em: 15 abr 2018.

COSTA, Tiago. **O mundo da qualidade.** 2ª ed. Clube dos autores: 2012.

FADEL, Marianella Aguilar Ventura; REGIS FILHO, Gilsée Ivan. Percepção da qualidade em serviços públicos de saúde: um estudo de caso. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 1, p. 7-22, 2009.

FONSECA, Augusto V.M. da; MIYAKE, Dario Ikuo. Uma análise sobre o Ciclo PDCA como um método para solução de problemas da qualidade. **XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, pages 1-9, Fortaleza, CE, 2006.

FOWLER, Eliane D.; MELLO, Carlos Henrique Pereira; COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira. Análise exploratória da utilização do programa de qualidade GESPÚBLICA nas instituições federais de ensino superior. **Gestão & Produção**, v. 18, n. 4, p. 837-852, 2011.

JÚNIOR, Marcos Antônio Gomes Falcão; SANTOS, Raimundo Nonato Macedo dos. A gestão de processos na análise das atividades de seleções públicas simplificadas: estudo de caso em uma prefeitura. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 6, n. 2, p. 06-19, 2016.

MALHOTRA, Naresh K. **Introdução a pesquisa de marketing.** Rio de Janeiro: Perason: 2006.

MASCARENHAS, C. C., DE SOUZA CARVALHO, A. R., DE MELO, F. C. L., & OLIVEIRA, E. A. D. A. Q. Modernização da gestão pública: da burocratização à inovação nos processos. **Revista de Ciências da Administração**, v. 7, n. 14, 2005. p. 269-288.

MAXIMIANO, Sandra. Expresso. **Não há bela sem senão (na íntegra)**. Disponível em:

<http://expresso.sapo.pt/blogues/bloguet_economia/blogue_econ_aurora_teixeira/2015-07-17-Nao-ha-bela-sem-senao--na-integra-> Acesso em: 19 dez 2017.

MEDEIROS, Elisete; ALLEBRANDT, Sérgio Luís. Qualidade na Gestão Pública. **O Adjunto: Revista Pedagógica da Escola de Aperfeiçoamento de Sargentos das Armas**, v. 3, n. 1, p. 49-52, 2018.

OLIVEIRA, Jefferson Menezes de; GROHMANN, Márcia Zampieri. Gestão de processos: configurações em organizações públicas. **Revista Pensamento e Realidade**. Versão 31, n. 1. Rio Grande do Sul, 2016.

RIBEIRO, Joao Luiz; BARNABE, Silmara Gomes; SOARES, Eduardo Oening. **Aplicação do MASP em uma linha de produção de Snack**. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_206_226_27386.pdf> Acesso em: 07 de março de 2018.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração**. 3ª ed. São Paulo: ATLAS, 2005.

TOLEDO, J. D., Borrás, M. Á., Mergulhão, R. C., & Mendes, G. H. D. S. **Qualidade: gestão e métodos**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

WERKEMA, Maria Cristina Catarino. **As Ferramentas da Qualidade no Gerenciamento de Processos**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995.