

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
IFPB – CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ALAN DA CONCEIÇÃO SANTOS

EFICIÊNCIA NOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS
Um estudo na Seção de Material e Patrimônio da Justiça Federal na Paraíba

João Pessoa
2016

ALAN DA CONCEIÇÃO SANTOS

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**



Relatório Final do Estágio Obrigatório/Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, Curso Superior de Bacharelado em Administração, como parte das atividades para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

João Pessoa

2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP
Biblioteca do IFPB, *campus* João Pessoa

S237e

Santos, Alan da Conceição.

Eficiência nos processos organizacionais : um estudo na
Seção de Material e Patrimônio da Justiça Federal na Paraíba
/ Alan da Conceição Santos. – 2016.

59 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) –
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da
Paraíba – IFPB / Unidade Acadêmica de Gestão - UAG.

Orientadora : Profª. Flora Magna Monte Vilar.

1. Processo organizacional. 2. Eficiência nos processos. 3.
Sistema de informação gerencial. 4. Justiça Federal na
Paraíba. I. Título.

CDU 005.83

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

EFICIÊNCIA NOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

Um estudo na Seção de Material e Patrimônio da Justiça Federal na Paraíba

Alan da Conceição Santos

Relatório aprovado em 06 de junho de 2016

Profª. Flora Magna Monte Vilar, Mestre
Orientadora

Prof. Márcio Roberto Sousa Carneiro, Mestre
Examinador

Prof. Gibson Meira Oliveira, Mestre
Examinador

À minha mãe, Luiza

À meu pai, Antônio

Os que me deram a maior das dádivas: a vida;

Mostraram-me o maior dos prazeres: aprender;

Legaram-me a maior das conquistas: acreditar;

Dedico.

AGRADECIMENTOS

“O que vale na vida não é o ponto de partida e sim a caminhada, caminhando e semeando, no fim terás o que colhe.” Cora Coralina

Aos meus pais que não se deixaram vencer na luta contra a pobreza e o analfabetismo, e com muita paciência e dedicação, acreditaram que essa semente poderia crescer e frutificar.

Ao meu irmão, André, o qual fui jardineiro fiel dando sombra contra a seca das adversidades da vida e arrancando as ervas daninhas que o impedisse de acreditar em seu pleno potencial.

À minha avó materna (*in memoriam*), Ecília, a qual me ensinou o real valor de servir, semear e colher bons frutos.

Aos meus familiares por partilharem comigo dos frutos de minhas conquistas.

Aos meus amigos da vida por me nutrir diariamente com esperança, confiança, zelo e companheirismo.

Aos meus amigos da faculdade por compartilhar comigo um dos maiores prazeres da vida: aprender.

Aos meus colegas de trabalho pelo desafio diário de me superar rumo ao meu pleno potencial.

Aos meus mestres, por vislumbrar em mim, outrora semente, uma árvore esplendorosa, podando as minhas incertezas e dificuldades.

À minha orientadora, Flora, como o próprio novo já diz, me fez florescer e sentir o doce perfume de uma conquista ao concluir esse trabalho.

À Deus pelas condições perfeitas para nascer, crescer, florescer e frutificar.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figuras

Figura 1 – Localização da Justiça Federal na Paraíba – Subseção de João Pessoa.....	12
Figura 2 – Edifício-sede Justiça Federal na Paraíba – Subseção de João Pessoa.....	13
Figura 3 – Organograma Geral da Justiça Federal na Paraíba.....	15
Figura 4 – Organograma do Núcleo de Administração.....	16
Figura 5 – Organograma do Núcleo de Gestão de Pessoas.....	17
Figura 6 – Organograma do Núcleo Judiciário.....	17
Figura 7 – Organograma do Núcleo de Tecnologia da Informação.....	18
Figura 8 – Organograma da Seção de Material e Patrimônio.....	28
Figura 9 – Fluxograma do Recebimento de Material Permanente.....	31
Figura 10 – Fluxograma da Transferência de Bens Permanentes.....	32
Figura 11 – Fluxograma do Cadastro e Emplaquetamento de Bens Permanentes.....	33
Figura 12 – Esquema do Fluxo de Informação da Seção Material e Patrimônio.....	35

Quadros

Quadro 1 – Classificação da Pesquisa.....	49
---	----

Tabelas

Tabela 1 – Atividade 1	50
Tabela 2 – Atividade 2	51
Tabela 3 – Atividade 3	52
Tabela 4 – Atividade 4	53

SUMÁRIO

CAPÍTULO I – A Organização

1.1 Identificação do Estagiário e da Organização	12
1.2 Histórico da Empresa	12
1.3 Organograma geral da organização	14
1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado	18
1.5 Descrição da Concorrência	19
1.6 Organização e Principais Fornecedores	19
1.7 Relacionamento organização-cliente	20
1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões	21
1.8.1 Área de Recursos Humanos.....	21
1.8.2 Área de Marketing	22
1.8.3 Área de Finanças	23
1.8.4 Área de Produção	23
1.8.5 Área de Material e Patrimônio	24
1.8.6 Área de Sistemas de Informação	25

CAPÍTULO II – A Área de Realização do Estágio

2.1 Identificação do Estagiário e da Organização	28
2.2 Subdivisão do setor	29
2.2.1 Setor de Compras	29
2.2.2 Setor de Almoxarifado	30
2.3 Aspectos Estratégicos da Organização	30
2.4 Atividades Desempenhadas – fluxograma de atividades	30
2.5 Relação da Área de Estágio com outras áreas da Empresa	34

CAPÍTULO III – Levantamento Diagnóstico

3.1 Identificação do Estagiário e da Organização	37
3.2 Problema de Estudo	37
3.3 Características do Problema de Estudo	38

CAPÍTULO IV – Proposta de Trabalho

4.1 Objetivos	41
----------------------------	----

4.2 Justificativa	41
 CAPÍTULO V – Desenvolvimento do Trabalho	
5.1 Referencial Teórico	44
5.1.1 Eficiência	44
5.1.2 Processos Organizacionais	45
5.1.3 Distribuição de Trabalho	46
5.1.3.1 <i>Quadro de Distribuição de Trabalho</i>	47
5.2 Aspectos Metodológicos	48
5.3 Análise de Dados e Interpretação de Resultados	50
5.3.1 Quadro de Distribuição de Trabalho	50
5.3.2 Análise do Quadro de Distribuição do Trabalho.....	50
5.4 Aspectos Conclusivos	55
 REFERÊNCIAS	 57
APÊNDICES	59

CAPÍTULO I

A Organização

1.1 Identificação do Estagiário e da Organização

Alan da Conceição Santos, paraibano, nascido em 12 de maio de 1988 e residente na belíssima cidade de João Pessoa. Inscrito no Curso Superior de Bacharelado em Administração sob a matrícula nº 2007.1.460.360 no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB, Campus João Pessoa, desenvolveu atividades profissionais sob a relação de trabalho de Estágio Supervisionado Obrigatório na organização Justiça Federal da Paraíba, inscrita no CNPJ sob o número 05.433.643/0001-42, com sede no endereço Rua João Teixeira de Carvalho, 480, bairro Brisamar, cidade João Pessoa – PB, conforme mostra Figura 1. Tem como endereço eletrônico: <http://www.jfpb.jus.br/> e telefone: (83) 2108-4040.

Figura 1 – Localização da sede da JFPB – Subseção de João Pessoa



Fonte: Google Maps (2016).

1.2 Histórico da Empresa

Com a proclamação da República em 1889, por iniciativa do então Ministro da Justiça, Campos Sales, deu-se o primeiro passo para criação do Supremo Tribunal Federal, tendo como modelo à Corte Suprema dos Estados Unidos. Porém o órgão só veio a funcionar após a criação da 1ª Constituição da República em 1891, tendo na sua composição 15 (quinze) juízes federais.

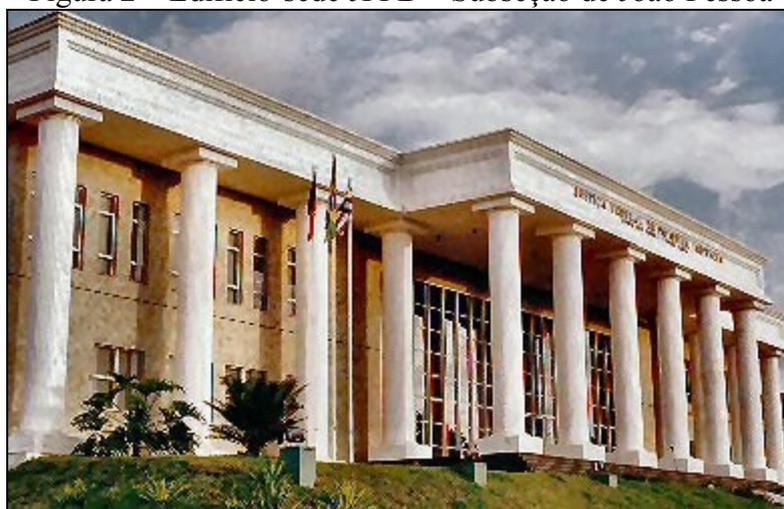
Sob o regime das Constituições de 1891 e de 1934, os juízes federais julgavam em primeira instância com recurso para o Supremo Tribunal Federal. Com o golpe de Estado em 1937, houve a extinção dos juízes federais, transferindo para a Justiça estadual de 1ª instância o processo e julgamento das causas de interesse da União, ou crimes contra ela, com recurso para aquela Corte. A constituição de 1946 criou o Tribunal de Federal de Recurso como

segunda instância para as sentenças dos juízes estaduais em matéria de interesse da União. Finalmente, com a Emenda Constitucional nº 16, de 1965, restaurou os juízes federais em todos os estados, atribuindo-lhes o julgamento de causas de interesse da União, suas autarquias e empresas públicas e outros feitos, tais como os relativos a crimes em detrimento dos bens, serviços e interesses federais.

A Constituição Federal de 1988 teve um papel essencial para expansão da Justiça Federal, pois tratou da regionalização da mesma, prevendo os Tribunais Regionais Federais, bem como trouxe para o patamar constitucional o Conselho da Justiça Federal, já gestado pela Lei 5.010/66, trespassando-lhe atribuições quanto à supervisão administrativa e orçamentária da Justiça Federal de primeiro e segundo graus.

A Justiça Federal da Paraíba foi instaurada no dia 20 de março de 1968, com apenas uma vara federal, localizado em um espaço precário, cedido pelo Tribunal de Justiça na Av. Almirante Barroso, no centro da cidade de João Pessoa. Posteriormente foram implantadas novas varas federais, tais como a 2ª vara civil (1984) e a 3ª vara cível (1986), e as mesmas foram transferidas, no dia 17 de fevereiro de 1995, para o novo edifício-sede, o qual ostentava o nome de Justiça Federal de Primeira Instância, Fórum Juiz Federal Ridalvo Costa, conforme mostra Figura 2.

Figura 2 – Edifício-sede JFPB – Subseção de João Pessoa



Fonte: Website Institucional JFPB (2016)

Em 20 de fevereiro de 1991 foi criada a 4ª vara federal plena, a primeira vara localizada fora da capital, na cidade de Campina Grande.

O ano de 1999 foi sobremaneira dinâmico para a Justiça Federal de 1º e 2º graus na 5ª Região. Inicialmente foram realizadas alterações na estrutura administrativa do TRF 5 que racionalizaram e integraram os esforços desempenhados pelos servidores, permitindo uma

melhor adequação aos avanços tecnológicos e organizacionais, visando enfrentar o crescente aumento de processos submetidos à sua apreciação.

Atualmente, a Justiça Federal vem consolidando-se mediante seu processo de interiorização, inicialmente com as instalações e expansão de Subseções Judiciárias em Campina Grande (1999), Sousa (2004), Monteiro (2010), Guarabira (2011) e Patos (2012). A JFPB, bem como, as demais Seções Judiciárias em todo o país vem revigorando-se com instalações de sedes próprias, dotadas de mobiliários renovados e um parque de equipamentos modernos, visando a melhoria das condições de trabalho, bem-estar dos servidores e prestação eficientes de seus serviços.

Sobre as atribuições da Justiça Federal, Passos e Barros (2009, p. 83) explicam:

Tem competência para processar e julgar as causas em que a União figure como autora ou ré, cuidando, portanto, das causas que envolvem cidadãos ou instituições brasileiras com a União, empresa públicas e autarquias federais, cada uma com sete juízes nomeados pelo Presidente da República e confirmados pelo Senado Federal, e pelo corpo de juízes federais.

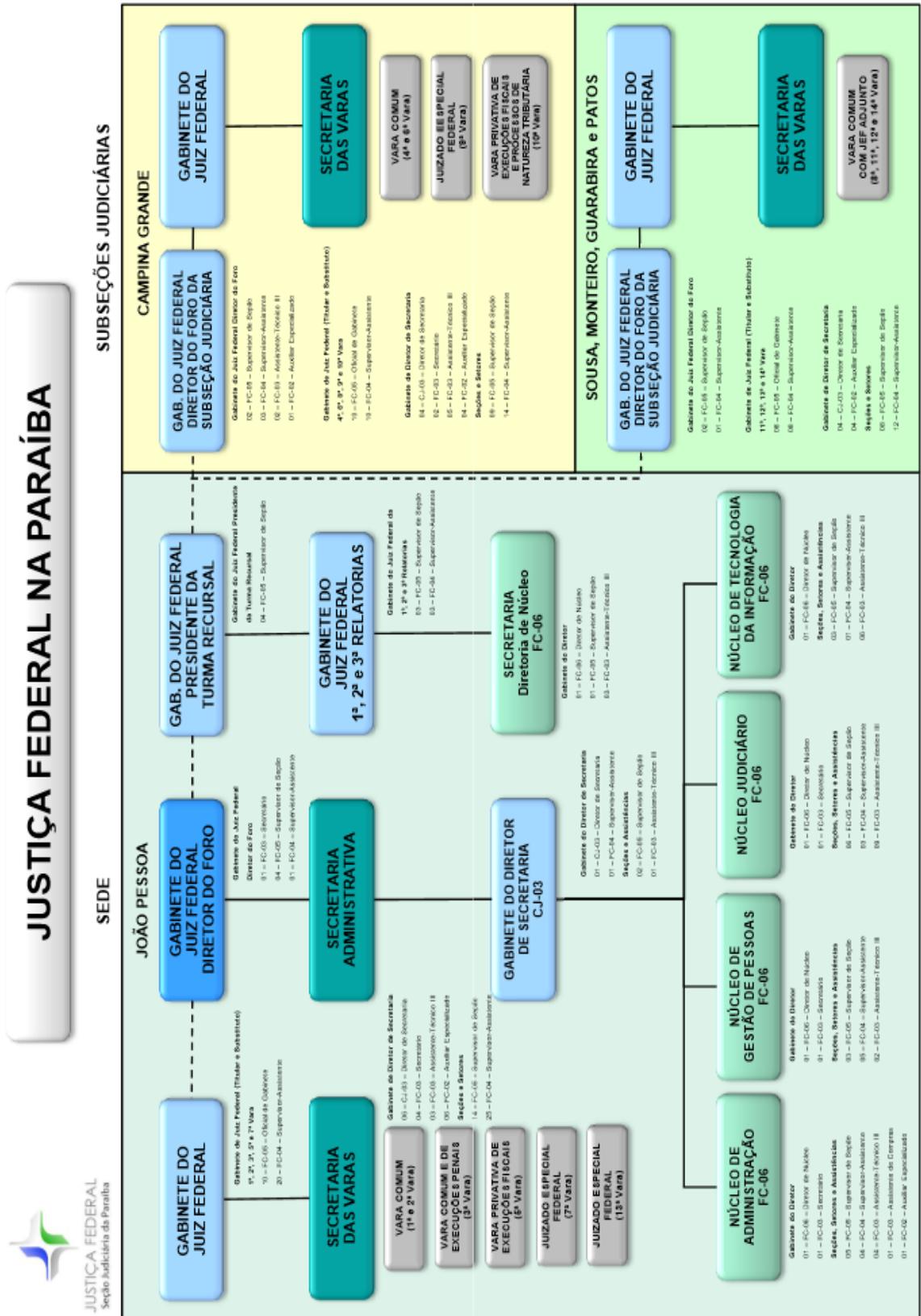
No que se refere à missão, visão e valores da Justiça Federal, Carneiro (2006, p. 24-25) assevera:

Missão – Julgar as questões de interesse federal com eficiência e rapidez, conduzindo à paz social no âmbito da 5ª Região (Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte e Ceará);
Visão – Conquistar [...] o reconhecimento da sociedade pela efetividade, rapidez e transparência dos serviços jurisdicionais;
Valores – comprometimento ético; igualdade de tratamento do jurisdicionados; justiça e paz social; transparência nas ações; compromisso com o serviço público; envolvimento com a missão institucional; valorização dos integrantes da instituição.

1.3 Organograma Geral da Organização

Para Chinelato (2011, p. 59), organograma é “o gráfico que representa a estrutura formal da empresa, ou seja, a disposição e a hierarquia dos órgãos”. O Organograma varia de acordo com a natureza da organização e o seu nível de concentração ou desconcentração. O organograma atual da JFPB foi instituído através da Resolução TRF5 nº 12, de 13 de maio de 2009. O mesmo classifica-se como um organograma clássico ou vertical, caracterizado por ser simplificado e ter seus níveis hierárquicos bem definidos, conforme ilustra pode ser visto na Figura 3:

Figura 3 – Organograma Geral da JFPB



Fonte: Website Institucional JFPB (2016).

O organograma da JFPB, apresenta no topo de sua estrutura de um lado, o Gabinete do Juiz Federal e Diretor do Foro, responsável pelo desempenho e acompanhamento das funções jurídicas na organização, seguido logo abaixo pelas secretarias das varas federais; e paralelamente se estabelece o Gabinete do Diretor de Secretaria, seguido logo abaixo pelos núcleos de Administração, Gestão de Pessoas, Judiciário e de Tecnologia da Informação, os quais são responsáveis pelo desempenho e acompanhamento das atividades de apoio administrativo dentro da organização.

Cada núcleo é composto por seções que por sua vez são composto por seções e setores. O Núcleo de Administração é dividido em 5 (cinco) seções, são elas: a) seção de Administração Predial e Engenharia, b) seção de Transporte e Segurança, c) seção de Orcamentos e Finanças, d) seção de Licitação e Contratos, e) seção de Material de Patrimônio. Conforme vista na figura 4:

Figura 4 – Organograma do Núcleo de Administração

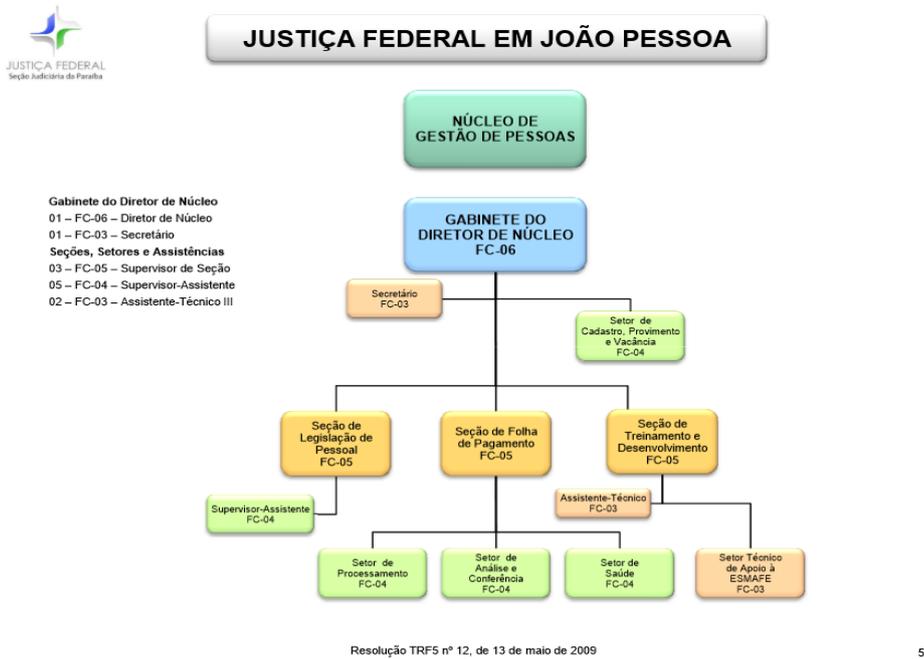


Resolução TRF5 nº 12, de 13 de maio de 2009

Fonte: Website Institucional JFPB (2016).

O Núcleo de Gestão de Pessoas é composto por 3 (três) seções, são elas: a) Seção de Legislação de Pessoal, b) Seção de Folha de Pagamento e c) Seção de Treinamento e Desenvolvimento. Conforme observado na figura 5:

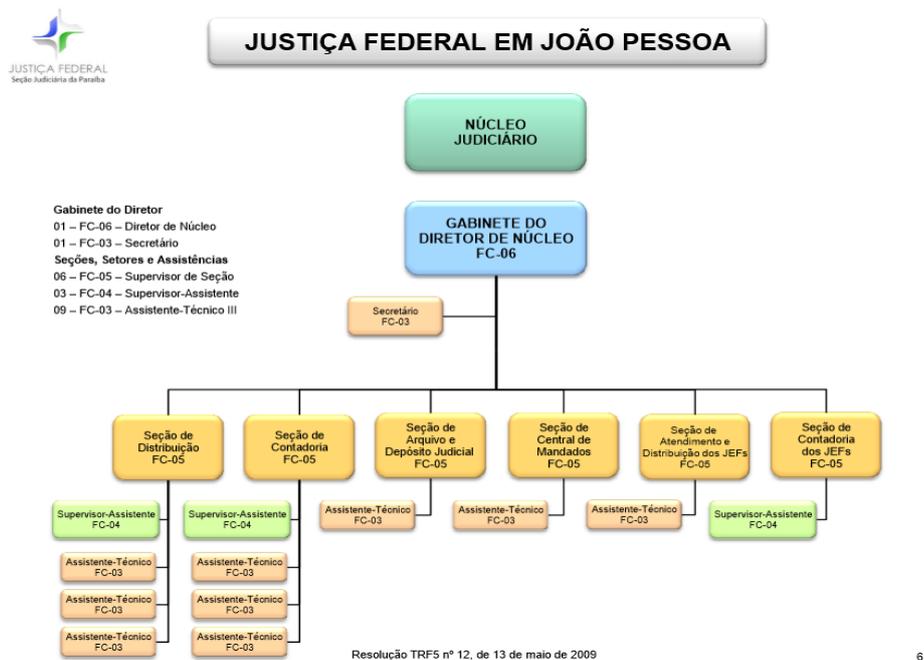
Figura 5 – Organograma do Núcleo de Gestão de Pessoas



Fonte: Website Institucional JFPB (2016).

O Núcleo Judiciário é composto por 6 (seis) seções, são elas: a) Seção de Distribuição, b) Seção de Contadoria, c) Seção de Arquivo e Depósito Judicial, d) Seção de Central de Mandados, e) Seção de Atendimento e Distribuição dos JEF's, e) Seção de Contadoria dos JEF's, conforme observada na figura 6:

Figura 6 – Organograma do Núcleo Judiciário



Fonte: Website Institucional JFPB (2016).

A JFPB disponibiliza seus serviços 24 (vinte e quatro) horas através do portal institucional¹, atendimento presencial nos endereços das subseções instaladas no estado da Paraíba ou atendimento via telefone².

Para Cobra (2009), segmentar o mercado é identificar e classificar grupos distintos de compradores que apresentem comportamento de compras relativamente homogêneos. Sendo assim, segmentar mercado é importante porque a organização projeta seus esforços para atingir determinado segmento de clientes.

Partindo da premissa de que, enquanto as organizações do mercado são conduzidas pela autonomia da vontade privada, os órgãos ou entidades públicos são regidos pela supremacia do interesse público e pela obrigação da continuidade da prestação do serviço público, tratando a todos igualmente e com qualidade. O tratamento diferenciado restringe-se apenas aos casos previstos em lei (BRASIL, 2014).

A JFPB visa informar aos cidadãos quais os serviços e quais os compromissos de atendimento estabelecidos através de princípios fundamentais que são: participação, comprometimento, informação, transparência e aprendizagem.

1.5 Descrição da Concorrência

Segundo Chiavenato (2011) a concorrência é composta pelas empresas que produzem produtos/serviços similares ou que disputam o mesmo mercado ou a mesma clientela. A concorrência é classificada em concorrência real, quando as empresas competem e disputam a clientela e mercado de uma empresa; ou concorrência potencial, quando as empresas, embora não estejam competindo e disputando a clientela ou mercado de uma empresa, possuem condições para tanto, faltando apenas uma decisão nesse sentido.

A JFPB é uma organização do setor terciário da economia, que presta serviços jurisdicionais de caráter público, e por ser uma prestadora de serviço de caráter exclusivo prevista em lei, a mesma não apresenta concorrência direta.

1.6 Organização e Principais Fornecedores

O ato de comprar e contratar em um órgão público no Brasil é realizado através de licitação. A relação dos órgãos públicos com os fornecedores é regida pela lei de nº. 8.666, de

¹ Website institucional JFPB: <www.jfpb.jus.br>

² Telefones institucionais: (83) João Pessoa: 2108-4040 - Campina Grande: 2101-9100 - Sousa: 3521-3300 - Monteiro: 3351-3600 - Guarabira: 3613-8100 - Patos: 3415-8700

21 de junho de 1993, a qual estabelece normas gerais para licitação e contratos administrativos no âmbito das esferas federal, estadual e municipal. (AGUIAR; RIBEIRO, 2012).

Os fornecedores na JFPB podem ser divididos em prestadores de serviços terceirizados, tais como segurança predial e serviços gerais. Bem como, fornecedores de serviços esporádicos, tais como, postagens e malotes, reparos e manutenção predial, suporte na área de TI, entre outros, os quais dispõem de contratos firmados com o órgão após processo licitatório.

De acordo com a necessidade e disponibilidade financeira do órgão, são feitas aquisições de bens duráveis, tais como mobiliário em geral, equipamentos de informática, material gráfico especializado, equipamentos eletro-eletrônicos, livros especializados, entre outros.

O diálogo com os fornecedores é realizado pelo setor de compras, supervisionado pela seção de material e patrimônio, visando que o material e/ou serviço solicitado atenda as expectativas. Em casos de não conformidade, atrasos ou quaisquer outras irregularidades na aquisição de algum produto, o fornecedor responderá de acordo com o previsto na lei de licitações, nº 8.666, de 21 de junho de 1993.

1.7 Relacionamento organização-clientes

É importante esclarecer que há uma diferença entre consumidor e cliente. Consumidor é aquele que utiliza (consome) um determinado bem ou serviço, não sendo necessariamente quem paga por ele. São indivíduos e famílias que compram produtos e serviços para uso pessoal (MEDEIROS; LIMA, 2002).

Os autores Medeiros e Lima (2002) destacam que o cliente é a razão de ser de qualquer negócio. O negócio está para servi-lo, pois é ele quem paga todas as despesas da empresa; além de pagar, ele dá algo mais - o lucro, sem o qual não se teria a menor condição de sobrevivência, desenvolvimento, expansão, aprimoramento de modo a capacitar e sempre atendê-lo cada vez melhor, com mais qualidade e melhores produtos ou serviços.

A JFPB atende ao público em geral, réus, advogados, estagiários e interessados, através do balcão de atendimento presencial, ao telefone ou por e-mail, sempre com urbanidade e cortesia. Entre os principais serviços ofertados, destacam-se: prestação de orientações e informações sobre a distribuição e andamento processual, protocolo, petições,

mandados, ofícios, precatórios, certidões, recursos, meios de acompanhamento processual e de recebimento ou retirada de documentos ou outros objetos.

A Seção Judiciária da Paraíba é uma organização pública que presta serviços exclusivos do Estado ao público. De acordo com o tipo de causa judicial o público pode solicitar tais serviços pessoalmente ou através de representação de um advogado.

De acordo com Oliveira (2004, p.5):

o cliente é a figura principal de todo processo organizacional. É necessário que as decisões empresariais e tarefas operacionais levem em consideração as necessidades e expectativas do consumidor e tentem superá-las, para atender ao requisito de satisfazer completamente o cliente.

Nesse ponto de vista, as organizações públicas, mesmo aquelas que prestam serviços exclusivos de Estado, devem submeter-se à avaliação de seus usuários, obtendo o conhecimento necessário para agregar valor a esses clientes e com isso proporcionar-lhes maior satisfação.

1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões

A estrutura da JFPB, seccional João Pessoa, apresenta no topo de sua estrutura organizacional, de um lado, o Gabinete do Juiz Federal e Diretor do Foro, responsável pelo desempenho e acompanhamento das funções jurídicas na organização, seguido logo abaixo pelas secretarias das varas federais; e paralelamente se estabelece o Gabinete do Diretor de Secretaria, seguido logo abaixo pelos núcleos de Administração, Gestão de Pessoas, Judiciário e de Tecnologia da Informação, os quais são responsáveis pelo desempenho e acompanhamento das atividades de apoio administrativo dentro da organização.

O tramite dos processos administrativos ficam a cargo da Secretaria Administrativa, a qual juntamente com as Direções de Núcleo de Administração, Gestão de Pessoas, Judiciário e de Tecnologia da Informação, compõe o nível estratégico da organização.

As unidades organizacionais denominadas seções, tais como seção de material e Patrimônio, controle interno, orçamento e finanças, entre outras, compõem o nível tático da JFPB. Já as unidades organizacionais denominadas setores, tais como, setor de almoxarifado, setor de malotes, são subordinadas as seções e formam o nível operacional da organização.

1.8.1 Área de Recursos Humanos

O fator humano é o melhor recurso que uma empresa pode dispor, seja ela pública ou privada. Cabe a administração de recursos humanos promover oportunidades de maximizar as contribuições individuais, proporcionando condições de trabalho favoráveis ao desenvolvimento profissional e estimulando confiança, respeito e compreensão mútua entre a organização e seus colaboradores (MORAES, 2004).

Dentro dessa perspectiva, a JFPB dispõe de um núcleo voltado à gestão de pessoas. O mesmo é subdividido nas seguintes seções e responsabilidades:

1. Seção de Legislação de Pessoal: pesquisar, analisar e catalogar a legislação e jurisprudências afetas aos servidores; examinar e instruir processos referentes a pedidos dos servidores ativos e inativos; elaborar e manter sob sua guarda as portarias relativas aos servidores, entre outras atribuições.
2. Seção de Folha de Pagamento: calcular, conferir e processar folhas de pagamento; supervisionar a emissão e distribuição de contracheques; elaborar a declaração de imposto de renda retido na fonte, entre outras atividades.
3. Seção de Treinamento e Desenvolvimento: levantar a necessidade de treinamentos e cursos junto às chefias das Unidades administrativas e judiciárias; elaborar e divulgar cronograma de cursos a serem ministrados; elaborar programa de capacitação de pessoal para cada exercício, com vistas à aprovação do TRF 5 Região, entre outras atribuições.

Além dessas seções, há os setores que dão suporte jurídico e administrativo as mesmas, tais como: Setor de cadastro, provimentos e vacância; Setor de processamento, Setor de análise e conferência; Setor de saúde e Setor técnico de apoio a ESMAFE.

Todos os procedimentos voltados à recrutamento e seleção seguidos no Núcleo de Gestão de Pessoas, ou em qualquer outro órgão público, são baseados nas diretrizes da Lei 8.112/1990. A função de realizar concursos fica a cargo do Tribunal Federal da 5ª Região, ficando o Núcleo de Gestão de Pessoas com a responsabilidade de realizar processos de remoção interna e repassar suas necessidades de novos servidores ao órgão superior.

1.8.2 Área de Marketing

Para Saufbronn (*apud* Araújo, 2004), marketing é satisfazer o consumidor, atendendo suas necessidades, levando em consideração seu bem-estar, respeitadas as limitações e exigências impostas pela sociedade e atendidas as necessidades de sobrevivência e continuidade da organização.

As atividades voltadas a área de comunicação e marketing são desempenhadas pela Seção de Comunicação Social, que tem como principais atribuições: desenvolver o marketing interno através de boletim informativo disponibilizado semanalmente nos e-mails institucionais dos servidores; fazer cobertura fotográfica e jornalista dos eventos realizados na JFPB; intermediar a comunicação entre os órgãos externos e a JFPB; monitorar as redes sociais da JFPB, entre outras atividades.

1.8.3 Área de Finanças

A gestão financeira em uma organização visa obtenção de recursos financeiros para manter o negócio em funcionamento, usando da melhor maneira possível o capital obtido. A função financeira se divide em contabilidade e finanças, com as atividades distintas e complementares.

Na justiça federal as funções voltadas às finanças são desempenhadas pela Seção de Orçamento e Finanças, a qual também é responsável pelas seguintes atribuições: registrar e controlar os créditos orçamentários e adicionais consignados à Seção Judiciária; receber e processar as solicitações de empenho, verificando formalidades legais necessárias à sua execução; supervisionar a conciliação bancária das contas existentes; encaminhar a Seção de Controle Interno, os documentos necessários à análise e escrituração contábil; entre outras atribuições.

Por sua vez, a Seção de Contadoria tem com principais atribuições: acompanhar o registro da conformidade diária, bem como a execução orçamentária e financeira no que diz respeito à correta utilização dos programas de trabalhos e da natureza econômica da despesa, em todos os níveis; acompanhar e verificar a exata observância dos limites de saques fixados na programação financeira; manter arquivados os documentos relativos à escrituração da receita e da despesa; entre outras atribuições.

1.8.4 Área de Produção

Para Moraes (2004), a função de produção é responsável por fornecer as saídas de produtos e/ou serviços. É composta pelas unidades organizacionais responsáveis por suprir a empresa com os recursos necessários para que a produção mantenha um fluxo contínuo. O conceito de produção foi ampliado com a incorporação dos serviços no setor industrial, obtendo assim, a partir de meados da década de 1950, destaque semelhante à fabricação de

bens tangíveis. Atualmente, o setor de serviços emprega mais pessoas e gera maior riqueza na maioria das nações do mundo (MARTINS, 2005).

Dentro desse contexto a JFPB, tem como competência em seus serviços processar e julgar de acordo com os itens abaixo da Emenda Constitucional nº 45, de 2014:

I - as causas em que a União, entidade autárquica ou empresa pública federal forem interessadas na condição de autoras, réis, assistentes ou oponentes, exceto as de falência, as de acidentes de trabalho e as sujeitas à Justiça Eleitoral e à Justiça do Trabalho;

II - as causas entre Estado estrangeiro ou organismo internacional e Município ou pessoa domiciliada ou residente no País;

III - as causas fundadas em tratado ou contrato da União com Estado estrangeiro ou organismo internacional;

IV - os crimes políticos e as infrações penais praticadas em detrimento de bens, serviços ou interesse da União ou de suas entidades autárquicas ou empresas públicas, excluídas as contravenções e ressalvada a competência da Justiça Militar e da Justiça Eleitoral;

V - os crimes previstos em tratado ou convenção internacional, quando, iniciada a execução no País, o resultado tenha ou devesse ter ocorrido no estrangeiro, ou reciprocamente;

V-A as causas relativas a direitos humanos a que se refere o § 5º deste artigo; (Incluído pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004)

VI - os crimes contra a organização do trabalho e, nos casos determinados por lei, contra o sistema financeiro e a ordem econômico-financeira;

VII - os "habeas-corpus" , em matéria criminal de sua competência ou quando o constrangimento provier de autoridade cujos atos não estejam diretamente sujeitos a outra jurisdição;

VIII - os mandados de segurança e os "habeas-data" contra ato de autoridade federal, excetuados os casos de competência dos tribunais federais;

IX - os crimes cometidos a bordo de navios ou aeronaves, ressalvada a competência da Justiça Militar;

X - os crimes de ingresso ou permanência irregular de estrangeiro, a execução de carta rogatória, após o "exequatur", e de sentença estrangeira, após a homologação, as causas referentes à nacionalidade, inclusive a respectiva opção, e à naturalização;

XI - a disputa sobre direitos indígenas.

§ 1º - As causas em que a União for autora serão aforadas na seção judiciária onde tiver domicílio a outra parte.

§ 2º - As causas intentadas contra a União poderão ser aforadas na seção judiciária em que for domiciliado o autor, naquela onde houver ocorrido o ato ou fato que deu origem à demanda ou onde esteja situada a coisa, ou, ainda, no Distrito Federal.

§ 3º - Serão processadas e julgadas na justiça estadual, no foro do domicílio dos segurados ou beneficiários, as causas em que forem parte instituição de previdência social e segurado, sempre que a comarca não seja sede de vara do juízo federal, e, se verificada essa condição, a lei poderá permitir que outras causas sejam também processadas e julgadas pela justiça estadual.

§ 4º - Na hipótese do parágrafo anterior, o recurso cabível será sempre para o Tribunal Regional Federal na área de jurisdição do juiz de primeiro grau.

§ 5º Nas hipóteses de grave violação de direitos humanos, o Procurador-Geral da República, com a finalidade de assegurar o cumprimento de obrigações decorrentes de tratados internacionais de direitos humanos dos quais o Brasil seja parte, poderá suscitar, perante o Superior Tribunal de Justiça, em qualquer fase do inquérito ou processo, incidente de deslocamento de competência para a Justiça Federal (BRASIL, 2004).

1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio

A administração de materiais e patrimônio é definida com um conjunto de atividades desenvolvidas dentro de uma organização, de forma centralizada ou não, destinadas a suprir aos diversos setores, com material necessário ao desempenho das suas atribuições. Essas atividades englobam desde as compras, o recebimento, a armazenagem dos materiais, o fornecimento dos mesmos aos órgãos solicitantes, até as operações gerais de controle de estoque, entre outras (CESUMAR, 2013).

A Seção de Material e Patrimônio (SMP) é responsável pelas seguintes atribuições: fiscalizar e acompanhar a movimentação de bens móveis, mantendo atualizado o cadastro dos bens, bem como os termos de responsabilidades; propor baixa, permuta, cessão, recuperação ou alienação de bens considerados inservíveis, antieconômicos ou ociosos; Fornecer informações necessárias à elaboração da proposta orçamentária, entre outras.

A SMP visando dinamizar suas atividades agrupou as mesmas em quatro áreas de atuação, são elas: gestão, doação, inventário anual e termo de referências.

1.8.6 Área de Sistemas de Informação

Os sistemas de informações estão cada vez mais associados ao processo de tomada de decisões nas organizações, aumentando e dinamizando a capacidade de produção e os níveis de qualidade dos serviços nas empresas, dos mais rotineiros aos mais sofisticados. (CHIVELATO, 2011).

Dentro dessa visão, a JFPB dispõe de um núcleo, Núcleo de Tecnologia da Informação, o qual supervisiona as atividades das seguintes seções:

1. Seção de Sistemas: instalar os sistemas operacionais e os programas aplicativos nos equipamentos de informática; solicitar a atualização dos softwares utilizados, quando necessário; dar apoio técnico aos usuários dos sistemas operacionais na JFPB, quanto à sua correta utilização; entre outras atribuições.
2. Seção de Infraestrutura: acompanhar as instalações elétricas e telefônicas destinadas aos equipamentos de informática; verificar as condições ambientais exigidas para instalações dos equipamentos de informáticas; entre outras.
3. Seção de Suporte e Manutenção: realizar o conserto de equipamentos de informática de propriedade da JFPB; programar e acompanhar manutenção preventiva dos equipamentos de informática; entre outras.

De modo geral, a JFPB é um ambiente organizacional desafiador, com práticas de gestão bem estabelecidas em alguns departamentos e ainda em construção ou apenas iniciadas em outros. Esse estudo visa mostrar a importância de se adotar práticas de gestão eficientes durante a realização das atividades na Seção de Material e Patrimônio, proporcionando assim, o alcance de suas metas e objetivos organizacionais, bem como tornando uma instituição de referência.

CAPÍTULO II

A Área de Realização do Estágio

2.1 Identificação do Estagiário e da Organização

A Seção de Material e Patrimônio (SMP) está subordinada ao Núcleo de Administração da Seccional de João Pessoa, como pode ser visto na Figura 8, perante a qual responde diretamente pelas suas atribuições.

Figura 8 – Organograma da Seção de Material e Patrimônio da JFPB.



Fonte: Website Institucional JFPB (2016).

A SMP surgiu após a redefinição dos organogramas implantados nas Seções Judiciárias da 5ª Região (Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte e Ceará), oportunizada pelas resoluções nº 17 e 18/99 do TRF 5. Durante o processo de redefinição foram sistematicamente consultadas todas as entidades que compõem a Justiça Federal na 5ª Região visando, dessa forma, encontrar a melhor composição para cada caso.

As principais atribuições da SMP destacam-se:

- Tombar, emplaquetar e controlar a movimentação dos bens.
- Manter atualizado o sistema de cadastro de fornecedores.
- Receber, classificar, codificar, cadastrar e controlar bens patrimoniais.
- Fiscalizar e acompanhar a movimentação de bens móveis, mantendo atualizado o cadastro dos bens, bem como os termos de responsabilidades.

- Propor baixa, permuta, cessão, recuperação ou alienação de bens considerados inservíveis, antieconômicos ou ociosos.
- Recolher e distribuir os bens móveis, quando necessário.
- Arquivar as requisições de materiais de consumo e permanente.
- Fornecer informações necessárias à elaboração da proposta orçamentária.
- Prestar informações necessárias à elaboração do processo de tomada de contas anual.
- Prestar informações necessárias à elaboração do relatório anual de atividades da Seção Judiciária.
- Desempenhar outras atribuições típicas da unidade, delegadas por autoridade superior.

2.2 Subdivisão do setor

2.2.1 Setor de Compras

Tem como principais atribuições executar procedimentos e promover o desenvolvimento de pesquisas de preços e a troca de informações necessárias, de modo a viabilizar licitações; propor à autoridade competente a aplicação de penalidades a fornecedores inadimplentes; comunicar ao superior hierárquico a inadimplência dos fornecedores; executar e analisar pesquisa de mercado sobre os preços correntes do material a ser adquirido e a prestação de serviços gerais, para assessoramento nas licitações e compras diretas, sem prejuízo da colaboração das Unidades específicas; observar nos pedidos de aquisição de material e contratação de serviços a obediência às especificações necessárias à sua perfeita identificação e execução, bem como outras atribuições afins.

2.2.2 Setor de Almoxarifado

Tem como principais atribuições propor a previsão e a programação do material a ser adquirido, inclusive intervalos de compras e níveis de estoque mínimo, para fins de reposição; manter o estoque de materiais, limitando e observando seus pontos críticos; controlar o recebimento do material adquirido, quanto às especificações e prazos constantes do processo, atestando as notas fiscais; receber as requisições de material a atendê-las, realizando sua distribuição adequadamente; catalogar requisições pendentes para atendimento futuro; comunicar o recebimento do material às Unidade que deram origem ao processo de compra, bem como outras atribuições afins.

2.3 Aspectos Estratégicos da Organização

A SMP exerce papel essencial para atender a duas entre as principais atribuições requeridas pelo Núcleo de Administração, que são: planejar, coordenar e acompanhar os procedimentos para aquisição de material permanente e de consumo, bem como para contratação de serviços necessários ao bom funcionamento da Seção Judiciária; e manter informado e decidir sobre assuntos relativos às atividades de cadastro e movimentação de bens patrimoniais.

2.4 Atividades Desempenhadas – fluxograma de atividades

De acordo com Oliveira (2011) fluxograma é a representação gráfica que apresenta de forma sequencial um trabalho, caracterizando as operações, os responsáveis e/ou unidade organizacional envolvida no processo. Ele é importante por possibilitar ao gestor visualizar de forma real o funcionamento de todos os componentes de um método administrativo, facilitando assim a análise da eficiência do sistema.

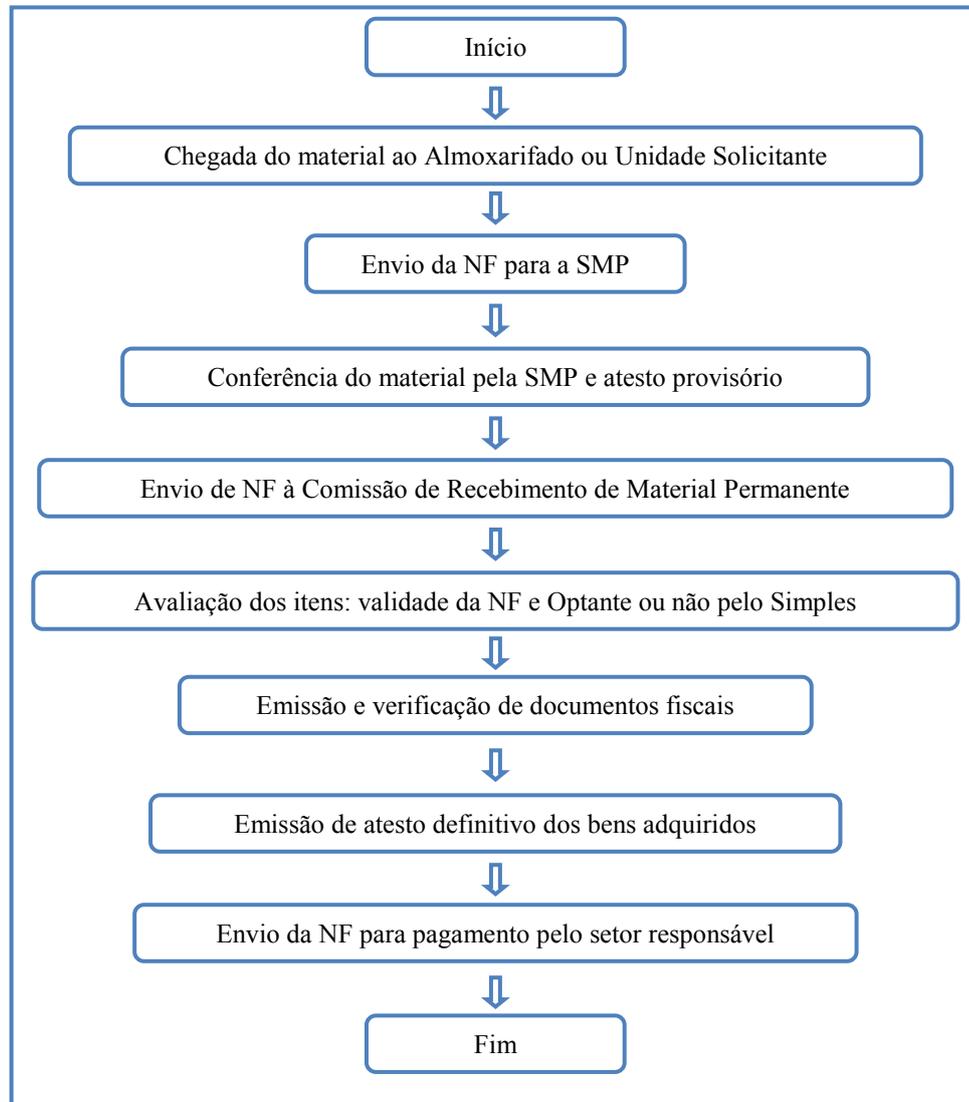
Os principais tipos de fluxogramas utilizados são: fluxograma vertical e o fluxograma horizontal. O fluxograma vertical também denominado de esqueleto, integrado ou Hymans, é o adequado para descrever pequenas atividades, compostos de poucos passos e que requerem uma simbologia restrita, pois apresentam poucos eventos ocorrendo e que, na maioria dos casos, podem ser tratados como sequências. Por sua vez, o fluxograma horizontal tem como objetivo descrever todos os eventos, no maior nível de detalhe possível, que ocorrem na empresa de forma geral (BALLESTERO-ALVAREZ, 2010).

2.4.1 Atividade A – Recebimento de Material Permanente.

1. Chegada do material ao Almoxarifado ou à unidade solicitante;
2. Almoxarifado ou a unidade solicitante envia a nota fiscal para a SMP;
3. Material será conferido pela SMP ou setor técnico responsável que atestará a nota (ATESTO PROVISÓRIO);
4. NF é enviada para a Comissão de Recebimento de Material Permanente;
5. Comissão avalia os seguintes itens:
 - 5.1 Validade da NF
 - 5.2 Empresa Optante ou Não pelo Simples Nacional;
5. Comissão emite as seguintes certidões de débitos federais, estaduais e municipais;
6. Comissão dá o atesto definitivo dos bens, colocando atrás da NF os respectivos carimbos;

7. Comissão envia a nota para a SOF para pagamento.

Figura 9 – Fluxograma do recebimento de material permanente.



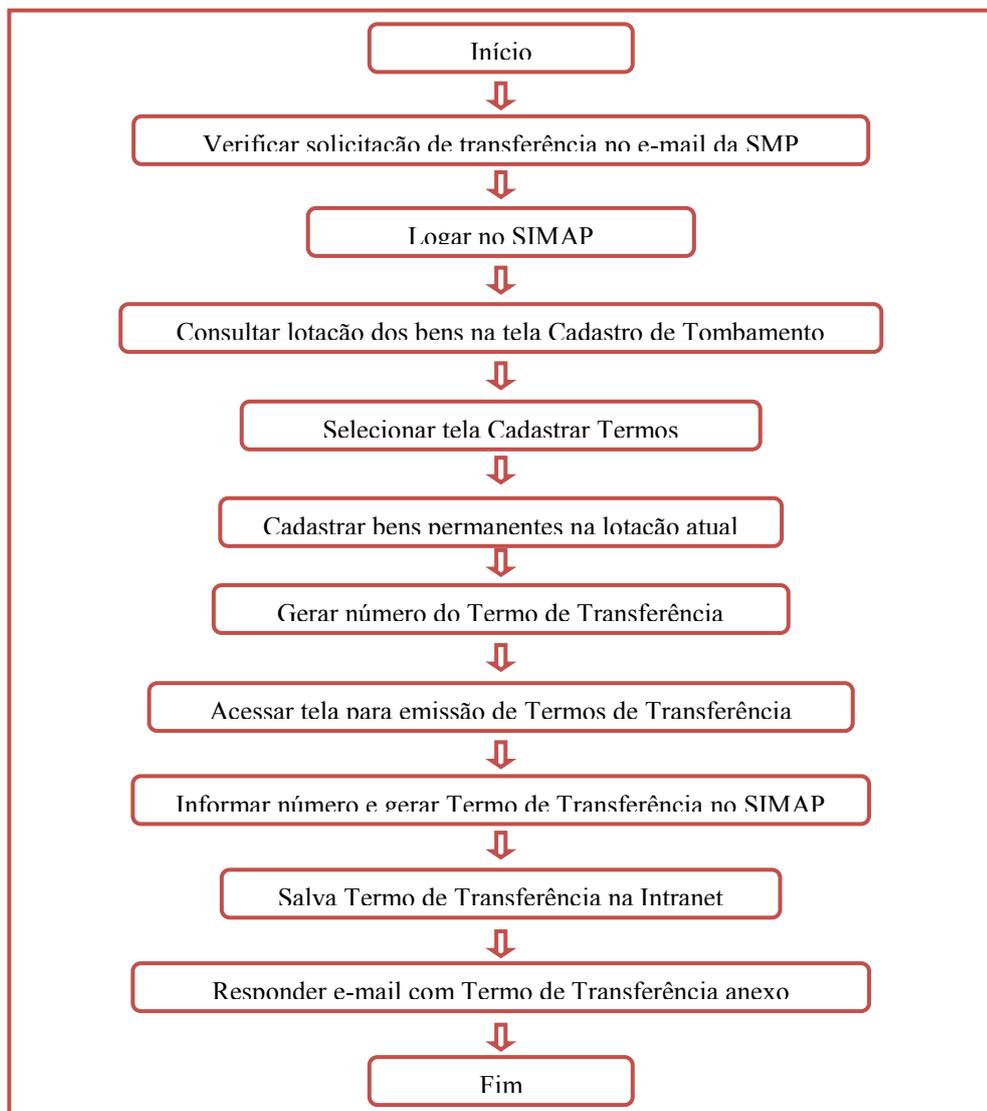
Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

2.4.2 Atividade B – Transferência de Bens Permanentes.

1. Setor solicita via *e-mail* a transferência do bem para:
 - 1.1. para outro setor;
 - 1.2. para o depósito de bens permanentes
 - 1.3. para depósito da informática
2. Agente responsável pelo Patrimônio loga no SIMAP (Sistema de Material e Patrimônio);
3. Consulta a lotação do bem na tela “Cadastro de Tombamento” com o número do tomo;

4. Seleciona a tela “Cadastra Termos”;
5. Em seguida, informa a lotação anterior e a lotação atual do bem, bem como o(s) tombo(s) dos materiais a serem movimentados;
6. Clica em gerar termo e anota o número do mesmo;
7. Acessa a tela “Emite Termos” e seleciona a opção Termo de Transferência;
8. Depois informa o número do termo e gera o mesmo.
9. Salva o termo na opção *word* na pasta respondente na *intranet*;
10. Responde o *e-mail* de solicitação com o Termo de Transferência anexo, a fim de informar o solicitante sobre a movimentação do bem.

Figura 10 – Fluxograma da Transferência de Bens Permanentes

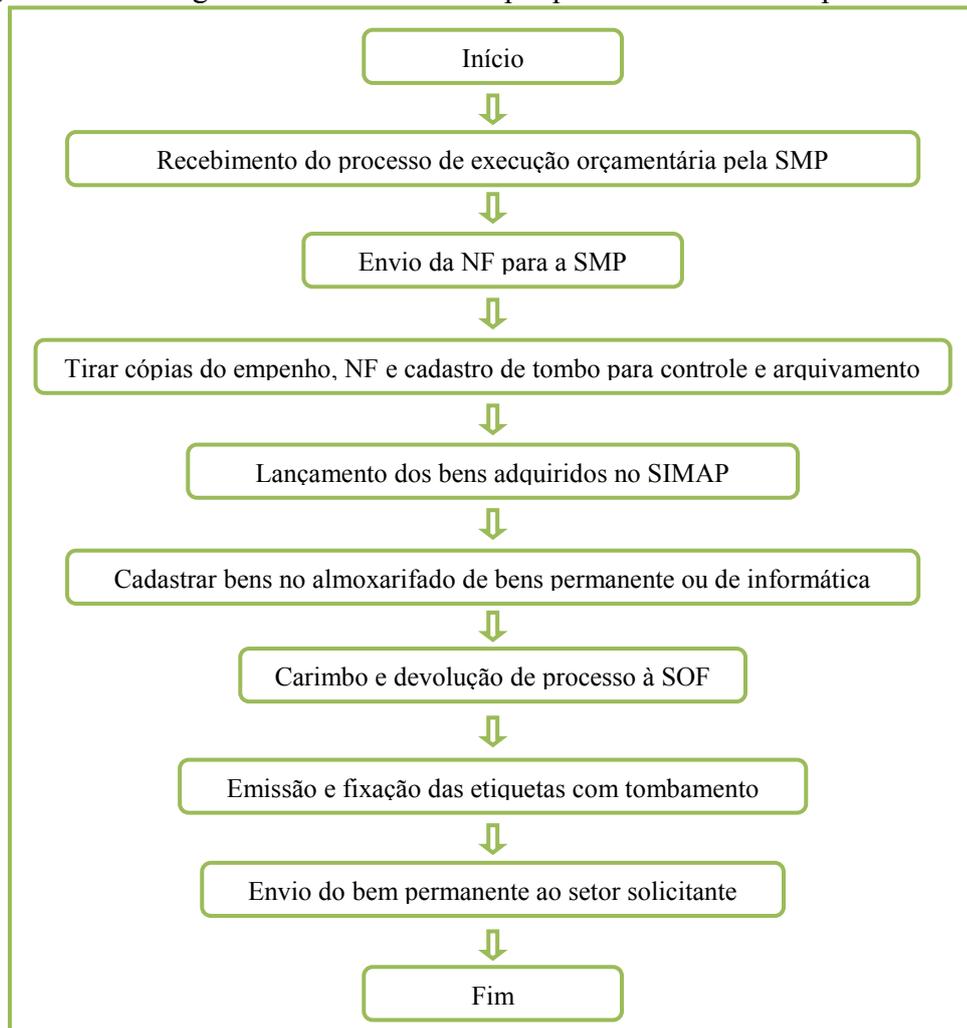


Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

2.4.3 Atividade C – Cadastro e emplaquetamento de Bens Permanentes.

1. Recebimento do processo de execução financeira na Seção de Patrimônio;
2. Xerox da nota de empenho, nota fiscal e cadastro de tombamento no sistema de material e patrimônio (SIMAP) para controle e arquivamento;
3. Lançamento dos bens no SIMAP: data da compra (data da ordem bancária), valor do material, tipo de entrada (compra, doação, cessão);
4. Requisitar no sistema de material e patrimônio o bem para;
 - 4.1 Bens Gerais – órgão 36 (Almoxarifado de Material Permanente)
 - 4.2 Bens de Informática – órgão 43 (Almoxarifado de Informática)
5. Carimbar o processo de execução financeira e devolvê-lo, protocolado, para a SOF – Seção de Orçamento e Finanças;
6. Gerar etiqueta para fixação no bem;
7. Enviar o bem à seção e setor responsável com a respectiva etiqueta.

Figura 11 – Fluxograma do Cadastro e emplaquetamento dos bens permanentes



Fonte: elaborado pelo autor, 2016.

2.5 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa

A SMP mantém comunicação direta com todos os setores da organização, tendo em vista que recebe e encaminha as demandas de aquisição e movimentação dos bens permanentes do edifício-sede e das subseções da Justiça Federal na Paraíba. Esse contato é realizado através de e-mail ou telefone, com os respectivos supervisores de setores ou diretores das varas federais.

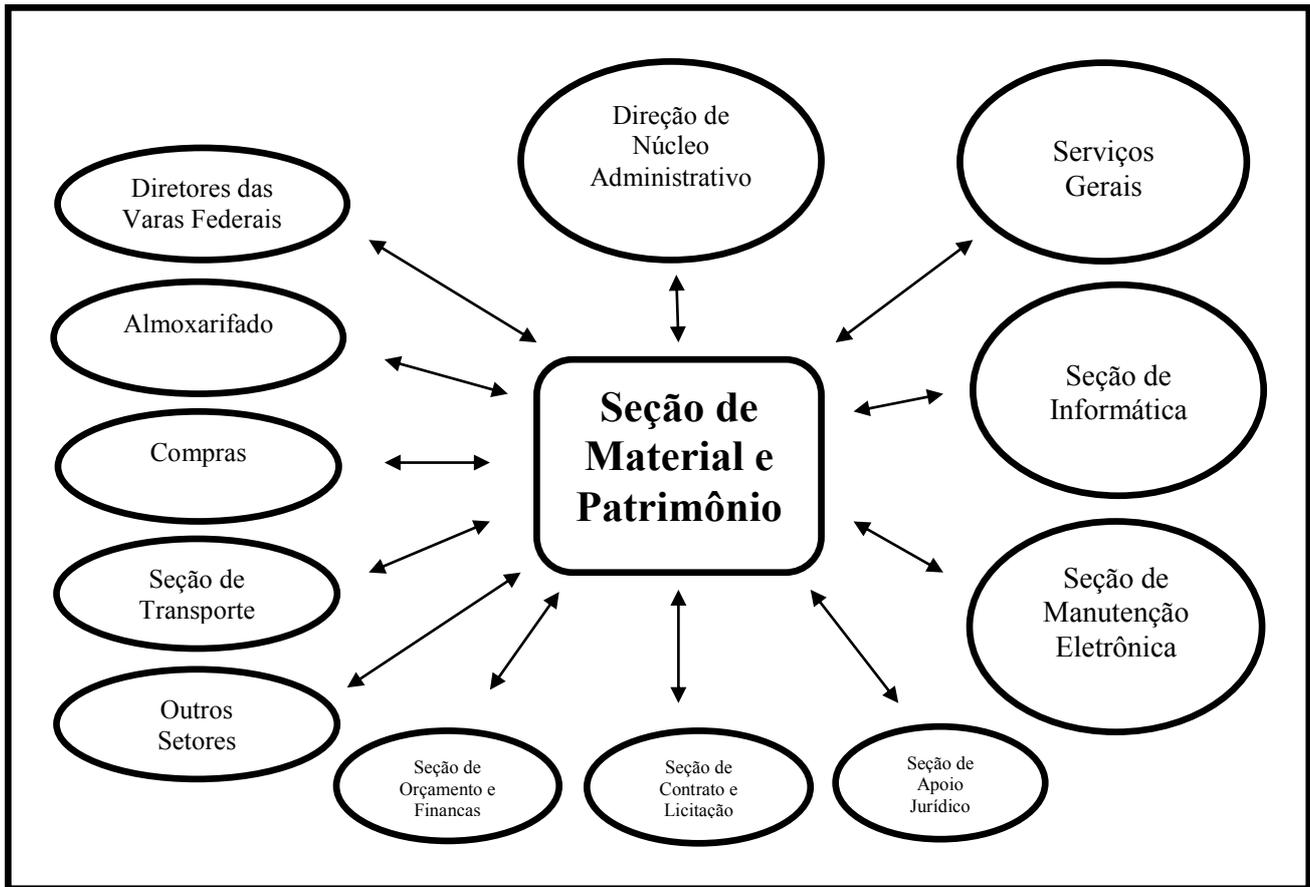
No âmbito do edifício-sede em João Pessoa, o contato é mais contínuo com a Seção de Serviços Gerais, responsável pela movimentação física dos bens patrimoniais. A comunicação é constante também com a Seção de Informática e o Setor de Manutenção Eletrônica, pois é constante a troca/substituição de equipamentos de informática e eletroeletrônicos. Quando necessário deslocamento de bens do edifício-sede para outro local, a Seção de Transporte é acionada para dar o devido suporte.

Os setores de Compras e Almoxarifado também são periodicamente acionados de acordo com as demandas advindas da SMP, em especial durante o processo de aquisição de novos bens. Já a Seção de Orçamento e Finanças, quando necessário encaminhar os processos de execução orçamentária para aquisição de materiais ou pagamento de notas fiscais referentes aos serviços contratados pela JFPB através de contratos que estão sobre fiscalização da SMP.

Na necessidade de elaboração de termos de referência para aquisição de materiais via licitação ou outra modalidade, a Seção de Contratos e Licitação é acionada para fornecer o devido suporte, bem como a Seção de Apoio Jurídico, possibilitando assim que todos os requisitos legais sejam seguidos. No que se refere aos trâmites processuais, a SMP responde hierarquicamente à Direção de Núcleo Administrativo, que por sua vez é subordinada à Direção da Secretaria Administrativa da Justiça Federal da Paraíba, subseção de João Pessoa.

Na figura 9 observam-se os setores com os quais a SMP mantém fluxo de informação mais constante dentro da JFPB.

Figura 12 – Esquema do Fluxo de Informação da SMP



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

No capítulo seguinte serão descritas algumas problemáticas identificadas no setor, bem como a caracterização dos mesmos, possibilitando posteriormente, propor mecanismos que amenizem ou até mesmo eliminem esses entraves no setor em estudo.

CAPÍTULO III

Levantamento Diagnóstico

3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio

As atividades são iniciadas, mas o surgimento de outras demandas faz com que as mesmas não sejam efetivamente continuadas e finalizadas. Como principais gargalhos para a falta de acompanhamento efetivo dessas atividades, destacam-se: o surgimento de outras atividades não esperadas ditas como prioridades, imprevistos ocasionados pela execução errada de uma atividade por pessoas que não são da seção, interrupção de uma atividade para aguardar informações complementares de outro setor ou empresa externam e ausência de registro eficaz pelos servidores da seção das etapas já realizadas em uma atividade.

Dentre os principais problemas encontrados na organização no período de estágio, elencam-se:

- Sobrecarga de atividades devido ao número reduzido de servidores no setor em estudo;
- Erros e atrasos ocasionados pela falta de padronização na execução das atividades pelos servidores da seção;
- Retrabalho resultante da ausência de acompanhamento eficiente das atividades da seção.

3.2 Problema de Estudo

O problema que será trabalhado no presente estudo é sobre o retrabalho ocasionado pela ausência de um método eficiente de acompanhamento das atividades do setor.

Diante disso, a questão problema que direcionou este estudo foi: Qual a relação entre o retrabalho e a ausência de acompanhamento das atividades da seção de material e patrimônio da Justiça Federal da Paraíba?

Dentro dessa problemática, lançam-se alguns questionamentos, tais como:

1. Por que os processos organizacionais no setor privado são mais ágeis do que no setor público?
2. Por que os processos organizacionais na SMP (Seção de Material e Patrimônio) – JFPB não são eficientes?
3. Quais os gargalos que impedem que os processos organizacionais na SMP – JFPB sejam ágeis?
4. Como acompanhar e delegar atividades para aperfeiçoar os processos organizacionais?

3.3 Características do Problema de Estudo

O problema em questão, ausência de acompanhamento eficiente das atividades do setor, vem se mantendo presente no setor desde quando foi instituído. Como forma de minimizar tal situação, a supervisora da Seção adotou em 2009 um método de mapeamento das atividades através da ferramenta *Bizagi* (software de elaboração de fluxos dos processos). Com o *Bizagi* foi possível elaborar os fluxos dos principais processos da seção e dos setores subordinados. Entre os processos mapeados na seção, destacam-se:

1. Entrada de material permanente no SIMAP (Sistema de Material e Patrimônio);
2. Transferência de material;
3. Lançamento no SIAFI (Sistema de Administração Financeira);
4. Aquisição de material permanente;
5. Solicitação para conserto de material permanente;
6. Inventário Anual;
7. Consulta de material permanente;
8. Movimentação entre setores;
9. Saída de material por doação ou cessão;
10. Entrada de material por doação ou cessão;
11. Elaboração de balancete mensal de bens móveis.

Entre os processos mapeados nos setor Almoxarifado, destacam-se:

1. Classificação de despesas;
2. Entrada de material de consumo;
3. Registro de material;
4. Saída de material;
5. Controle de estoque;
6. Pedido de material de consumo;
7. Inventário.

Entre os processos mapeados nos setor Compras, destacam-se:

1. Aquisição de serviços;
2. Aquisição de material;
3. Controle de eventos e despesas;
4. Cotação para valor de referência em licitações;

5. Serviços de contratos.

Entre os processos mapeados no setor de Malotes, destacam-se:

1. Recepção de correspondência externa;
2. Recepção de correspondência interna;
3. Triagem de correspondências;
4. Postagem no SIGEP.

A partir de 2013 foi adotada na seção, a realização de reuniões semanais para planejamento e acompanhamento das atividades entre os servidores da mesma. No decorrer dessas reuniões era elaborada, a princípio, uma ata com as principais atividades executadas na seção, bem como os possíveis encaminhamentos. Ao longo do mesmo ano, essa ata foi substituída por uma planilha na ferramenta *Excel*, contendo informações mais completas tais como: descrição da atividade, pessoa responsável, data de início, etapas da atividade, status das etapas e data de término.

Entre as principais causas do problema em questão, destacam-se os erros e atrasos ocasionados pela sobrecarga de atividades na seção e o quadro reduzido de servidores que a executem. Atividades rotineiras e que demanda mais tempo dos colaboradores da SMP, poderiam ser automatizadas através de um sistema de informação mais ágil e preciso que o atualmente utilizado, evitando assim o retrabalho, que é bastante presente na execução das atividades do setor.

A não utilização ou ausência de sistemas de controles internos vem se mostrando insuficiente diante de constantes mudanças nos ambientes das organizações públicas ou privadas.

Modernizar e reestruturar os modelos de gestão é uma forma de planejar e controlar os gastos públicos com o objetivo de alcançar a eficiência na execução dos planos de governo. A Constituição de 1988 revela que a União e os órgãos federais devem buscar uma maior cooperação, visando alcançar a eficiência na execução dos planos estipulados pelo governo.

Dentro dessa perspectiva, esse estudo é importante, pois visa trazer eficiência aos processos organizacionais da Seção de Material e Patrimônio, através do uso de ferramentas adequadas de controle de processos e disseminação de conhecimento.

CAPÍTULO IV

Proposta de Trabalho

Eficiência nos processos organizacionais: um estudo na Seção de Material e Patrimônio da Justiça Federal na Paraíba.

4.1 Objetivos

4.1.1 Objetivo geral

O presente trabalho tem por objetivo geral analisar como as atividades na Seção de Material e Patrimônio da JFPB podem ser delegadas e acompanhadas com eficiência.

4.1.2 Objetivos específicos

- a) Identificar as principais atividades da seção.
- b) Elencar as tarefas de cada atividade.
- c) Propor métodos eficientes para um melhor acompanhamento das atividades da seção.

4.2 Justificativa

Para os autores Janissek, Santos e Cerqueira (2013), a inovação organizacional e gerencial vem ganhando crescente importância tanto nos meios acadêmicos quanto nos contextos organizacionais. Esta importância se justifica na medida em que uma série de alterações socioeconômicas e sociais pressiona as organizações a alterarem os tradicionais e sedimentados modelos de gestão, pois eles já não conseguem atender de forma satisfatória as demandas de uma sociedade cada vez mais exigente e consciente de seus direitos.

Modernizar e reestruturar os modelos de gestão é uma forma de planejar e controlar os gastos públicos com o objetivo de alcançar a eficiência na execução dos planos de governo. A Constituição de 1988 revela que a União e os órgãos federais devem buscar uma maior cooperação, visando alcançar a eficiência na execução dos planos estipulados pelo governo.

A Seção de Material e Patrimônio vivencia uma realidade não muito diferente de outros órgãos da esfera federal, que é o reduzido quadro de servidores e consequente

sobrecarga de atividades. Nesse contexto, delegar e controlar as atividades demandadas diariamente se torna uma tarefa desafiadora sem a utilização de métodos de acompanhamento efetivos de atividades.

As atividades são iniciadas, mas o surgimento de outras demandas faz com que as mesmas não sejam efetivamente continuadas e finalizadas. Como principais gargalhos para a falta de acompanhamento efetivo dessas atividades, destacam-se: o surgimento de outras atividades não esperadas ditas como prioridades, imprevistos ocasionados pela execução errada de uma atividade por pessoas que não são da seção, interrupção de uma atividade para aguardar informações complementares de outro setor ou empresa externa e ausência de registro eficaz pelos servidores da seção das etapas já realizadas em uma atividade.

Os gargalhos dentro das organizações geram desperdício, seja de tempo, esforço ou até mesmo materiais, acarretando assim perdas financeiras. A utilização de métodos efetivos de acompanhamento das atividades em qualquer organização minimiza a realização de trabalho que não produz nada de valor, o deslocamento desnecessário de pessoas ou materiais, falta de sincronização das operações e falta de planejamento.

Para Chinelato (2011), implantar e manter uma boa distribuição do trabalho são funções essenciais do estudo de organização, pois encontram-se estreitamente ligadas à qualidade do trabalho, ao desempenho e ao alcance dos objetivos e metas estabelecidos pela organização. Visando acompanhar a efetividade das atividades da SMP (Seção de Material e Patrimônio), o QDT (Quadro de Distribuição de Trabalho) é o instrumento mais adequado.

Diante disso, entende-se que é importante para as organizações públicas estabelecer rotinas de acompanhamento do trabalho, visando atender à sociedade de uma forma mais eficiente e promover a redução de custos para a organização em questão.

Dessa maneira, o presente trabalho busca fornecer alternativas que contribuam para o aperfeiçoamento dos métodos de acompanhamento das atividades do setor de material e patrimônio da JFPB, aplicando práticas adquiridas na academia.

Por fim, o referido trabalho pretende contribuir para o meio acadêmico através de uma aplicação prática em uma organização pública.

CAPÍTULO V

Desenvolvimento da Proposta de Trabalho

5.1. REFERENCIAL TEÓRICO

5.1.1 EFICIÊNCIA

Para Lacombe (2006) eficiência visa o melhor uso dos recursos disponíveis pela organização para obtenção dos seus produtos ou serviços. A eficiência busca a melhor relação custos/ resultados, avaliando o processamento dos insumos e procurando atingir alto nível de qualidade naquilo que está sendo feito. Em síntese, eficiência é fazer aquilo que está sendo feito da maneira certa.

A eficiência visa fazer bem e corretamente as coisas, relacionando-se com os meios e métodos, ou seja, é uma medida da proporção de recursos utilizados para alcançar os objetivos da organização (CHIAVENATO, 2014). O autor reforça que os gestores eficientes são aqueles cuja unidade de trabalho opera diariamente com um custo mínimo de materiais e de trabalho, aumentando a produtividade e melhorando a qualidade.

Para Moraes (2004) a eficiência é um excelente parâmetro para a medida do desempenho organizacional, por indicar ênfase nos meios utilizados para alcançar um objetivo. A autora reforça que a utilização de métodos de controle eficiente resulta nas seguintes vantagens:

- são precisos: fornecem maior clareza às informações prestadas, evitando distorções.
- são flexíveis: em virtudes das mudanças ambientais é necessário estabelecer novas estratégias e metas, a fim de acompanhar os novos rumos traçados pela organização.
- são oportunos: possibilitam a ação corretiva em tempo hábil através da rapidez e precisão das informações fornecidas.

De acordo com Maximiano (2008) a eficiência indica que a organização utiliza produtivamente, ou de maneira econômica, seus recursos. Quanto maior o grau de produtividade na utilização de seus recursos em uma organização, mais eficiente ela é. O autor reforça que o princípio da eficiência é a relação entre esforço e resultado. Quanto menos o esforço necessário para produzir um resultado, mais eficiente é o processo.

A eficiência é um dos princípios dispostos na Constituição Federal, o qual rege as atividades no setor público em todas as esferas. O mesmo requer resultados positivos que proporcionem um serviço público de qualidade, voltados às necessidades da sociedade.

De acordo com Meirelles (2007), o princípio da eficiência é o mais moderno princípio da função administrativa, a qual não se limita em ser desempenhada apenas com a

legalidade, exigindo resultados positivos para serviço público e satisfatório atendimento das necessidades dos cidadãos.

Para Meirelles (2007) administração pública é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo. Numa visão ampla, a Administração Pública é todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas.

Ao conceituar o Princípio da eficiência, dispõe o mesmo autor que:

a eficiência funcional é, pois, considerada em sentido amplo, abrangendo não só a produtividade do exercente de cargo ou da função, como a perfeição do trabalho e a sua adequação técnica aos fins visados pela Administração, para que se avaliam os resultados, confrontam-se os desempenhos, e aperfeiçoa-se o pessoal através de seleção e treinamento. Assim a verificação da eficiência atinge os aspectos quantitativo e qualitativo do serviço, para aquilatar do seu rendimento efetivo, do seu custo operacional, e da sua real utilidade para os administrados e para a administração. Tal controle desenvolveu-se, portanto, na tríplice linha administrativa, econômica e técnica (MEIRELLES, 2007, p. 106).

Segundo Meirelles (2007), administração pública, rege-se, legalmente, por princípios constitucionais estabelecidos no art. 37 da CF, dentre eles, o princípio da eficiência, que envolve os aspectos técnicos da qualidade do serviço, mas também, da qualidade, do custo e de sua efetividade em relação à sociedade.

5.1.2 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

Administrar as organizações através de processos é uma tendência do terceiro milênio, assim infere Maximiano (2008). Segundo este, administrar por processos consiste em administrar funções permanentes como elos de uma corrente e não como departamentos isolados uns dos outros, esse modelo reformula o modo de administrar as operações, orientando todas as funções para a solução de um problema na organização.

Segundo Cury (2009), a ideia de processo, inicialmente pode ser empregado sobre diferentes conotações, com diversificadas concepções. Entretanto o autor define processo como uma serie de tarefas ou etapas que recebem insumos (materiais, informações, pessoas, máquinas, métodos) e geram produtos (produto físico, informação, serviço), com valor agregado, usados para fins específicos por seu receptor. Em suma, qualquer tipo de trabalho que uma empresa estiver realizando, em principio, deve integrar um processo.

Para Cury (2009 *apud* Rummler e Brache 1974), os processos podem ser classificados em três tipos:

- Processos de clientes: que confecciona um produto ou serviço para cliente externo da organização.
- Processos administrativos / organizacionais: fabricam produtos/serviços que são invisíveis para os clientes externos, sendo, porém, essenciais ao gerenciamento efetivo dos negócios.
- Processos de gerenciamento: incluem decisões que os gestores devem tomar para apoiar os processos de negócios.

Os autores reforçam que os processos organizacionais é um conjunto de atividades com um ou mais espécies de entradas e que cria uma saída de valor para o cliente. Reforçando esse conceito, Maximiano (2008) infere que os processos organizacionais são sequencias de atividades que transformam insumos em produtos/serviços ou resultados.

As empresas em sua maioria dispõe de diversos sistemas necessários a consecução de seus objetivos organizacionais, tais como planejamento da produção, vendas, suprimentos, entre outros. É importante destacar a obtenção de uma maior rapidez no circuito de informações, economia de mão de obra e de material, maior exatidão, são obtidos pela simplificação dos métodos administrativos (OLIVEIRA, 2011).

5.1.3 DISTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

De acordo com Maximiano (2008), divisão do trabalho é o processo pelo qual uma tarefa é dividida em partes, cada uma das quais atribuídas a uma pessoa ou grupos de pessoas, permitindo as organizações realizar objetivos complexos.

Segundo Chiavenato (2014), as organizações desempenham uma ampla variedade de tarefas. Desde o final da Revolução Industrial, um princípio básico das organizações era que o trabalho é executado com mais eficiência com a especialização dos empregados. O mesmo autor reforça que, apesar das aparentes vantagens da especialização do trabalho, os empregados ficam isolados entre si, executando tarefas simples e repetitivas com pouco valor agregado, causando assim a fadiga psicológica.

Ainda sobre as desvantagens da especialização excessiva no trabalho, Caravantes (2005), infere que os empregados podem despender muito tempo repassando o trabalho de pessoa para pessoa a ponto de a eficiência do mesmo decresça.

Segundo Chinelato (2011) a distribuição do trabalho tem por finalidade analisar a efetividade das atividades de cada órgão na organização, a participação igualitária de todas as pessoas no sentido de alcançar os objetivos do órgão e a pertinências das tarefas de cada empregado.

5.1.3.1 QUADRO DE DISTRIBUIÇÃO DE TRABALHO (QDT)

Implantar e manter uma boa distribuição do trabalho são funções essenciais dentro de uma organização, pois se encontram estreitamente ligadas à qualidade do trabalho, ao desempenho e a satisfação do empregado e ao próprio alcance dos objetivos e metas fixados para a organização (CHINELATO FILHO, 2011).

O estudo da distribuição do trabalho tem por fim analisar a efetividade das atividades de cada órgão, a participação igualitária de todas as pessoas no sentido de alcançar os objetivos do órgão e a pertinência das tarefas de cada empregado. Esse estudo conduz à confecção de um QDT – ou seja, um Quadro de Distribuição do Trabalho (CHINELATO FILHO, 2011).

O QDT é um instrumento utilizado com o objetivo de se analisar as diversas atividades atribuídas a cada uma das unidades organizacionais existentes dentro de uma empresa, através do diagnóstico das tarefas executadas por seus empregados, visando aferir a carga de trabalho de sua distribuição (CURY, 2009).

Simplificando, o QDT é um instrumento que descreve as tarefas desenvolvidas dentro de uma área, especificando o tempo gasto entre os participantes em tal atividade (BALLESTERO-ALVAREZ, 2010).

O instrumento é desenvolvido, através de algumas etapas. São elas:

1. Definição das tarefas individuais: visa identificar as atribuições individuais de cada empregado.
2. Consolidação das atividades: visa definir as atividades, o tempo gasto em cada uma, o desdobramento em tarefas, a participação de cada colaborador e o tempo gasto na elaboração de cada atividade.
3. Elaboração do quadro de distribuição do trabalho: é a consolidação de todas as informações para posterior análise.
4. Análise do quadro de distribuição do trabalho: o trabalho de análise pode ser feito com as informações constantes nesse instrumento, pois oferece uma gama tão diversificada de fatores que efetivamente é um grande auxiliar na

análise do trabalho desenvolvido em um órgão (BALLESTERO-ALVAREZ, 2010).

Em princípio, para Cury (2009), a análise do QDT pode ser desenvolvida pelos seguintes pontos:

1. Fator tempo: é a quantidade de tempo que cada uma das tarefas consome em sua execução.
2. Fator capacidade profissional: é a busca pelo equilíbrio entre as atribuições e responsabilidades dos empregados, em função dos respectivos cargos e as tarefas que lhe são designadas.
3. Equilíbrio do volume de trabalho dos vários colaboradores.
4. Possibilidades preliminares de simplificação no trabalho.

Por fim, uma vez efetuadas todas as análises, elabora-se um novo quadro com as alterações propostas e que apresente a melhor forma possível para solução do problema órgão. A aplicação do QDT pode parecer demorada, porém a quantidade de informações obtidas e o detalhe em que são oferecidas mais do que compensam o tempo investido (BALLESTERO-ALVAREZ, 2010).

5.2 Aspectos Metodológicos

O presente estudo caracteriza-se quanto aos fins, como um estudo exploratório e descritivo. Para Gil (2002), a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema no intuito de explicá-lo. Tal pesquisa consiste em levantamento bibliográfico, entrevistas e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Já a pesquisa descritiva, trata-se da descrição do fato ou do fenômeno através de levantamentos ou observação (OTANI, 2011).

Quanto aos meios essa pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso que visa analisar a distribuição das atividades dos servidores da Seção de Material e Patrimônio da Justiça Federal da Paraíba. Entende-se por pesquisa bibliográfica, aquela que consiste em obter dados utilizando como fontes de coleta materiais publicados, como: livros, periódicos científicos, revistas, etc. (OTANI, 2011). Estudo de caso, segundo Otani (2011), caracteriza-se por um estudo mais aprofundado e exaustivo de um caso específico, que seja relevante pelo potencial de abrangência, de forma a permitir um amplo e detalhado conhecimento do caso, através do processo de análise e interpretação dos resultados.

O objeto de análise da pesquisa foi a Seção de Material e Patrimônio da Justiça Federal da Paraíba em João Pessoa na Paraíba. A mesma foi realizada com os atuais servidores e estagiários vinculados a essa seção, totalizando 4 (quatro), sendo 1 (uma) supervisora, 2 (dois) técnicos e 1 (um) estagiário.

A pesquisa se utiliza de instrumentos para coleta de dados indispensáveis à compreensão da realidade investigada. Os instrumentos mais comuns em uma pesquisa exploratória e descritiva são os questionários e a entrevista (SANTOS, 2001).

Para realização dessa pesquisa foi aplicado um questionário aberto junto aos funcionários (Apêndice A). Segundo Santos (2001), os questionários é uma série de perguntas ordenadas e objetivas que devem ser respondidas por escrito pelo informante. Esse questionário visa coletar informações sobre as principais tarefas individuais realizadas diariamente pelos servidores do órgão. Também foi realizada uma entrevista semiestruturada com a supervisora do órgão, visando analisar sua percepção sobre as atividades desempenhadas pelos servidores do mesmo. Para Santos (2001) a entrevista é um excelente instrumento de pesquisa e é largamente usada no mundo das organizações, e quando utilizado com critérios técnicos os resultados são bons.

Esse estudo foi adotado uma abordagem qualitativa. O método quantitativo consiste em traduzir em números, opiniões e informações para classificá-las e analisa-las. Já o método qualitativo possui um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números (MATIAS-PEREIRA, 2007).

Os dados quantitativos foram tratados através de tabelas produzidas pelo *software* MS Excel (versão 2010). Os dados qualitativos foram analisados através da análise de conteúdo.

Quadro 1 – Classificação da pesquisa

PARÂMETROS DE CLASSIFICAÇÃO	TIPOS DE PESQUISA
Classificação da pesquisa	Pesquisa acadêmica
Técnica empregada	Documentação indireta
Natureza	Pesquisa aplicada
Objetivos	Exploratória Descritiva
Abordagem do problema	Pesquisa qualitativa
Procedimentos técnicos	Bibliográfica Estudo de caso
Instrumentos de Pesquisa	Questionário Entrevista
Análise de dados	Tabelas Análise de conteúdo

Fonte: elaborado pelo autor, 2016.

5.3 Análise de Dados e Interpretação de Resultados

Após a realização da coleta de dados na Seção de Material e Patrimônio da Justiça Federal da Paraíba, esta parte do trabalho visa apresentar esses dados e posterior análise dos mesmos.

As informações coletadas são referentes às atividades e tarefas executadas pelos colaboradores da Seção, e tem a seguinte apresentação:

1. Verificação do cumprimento das cláusulas contratuais;
2. Transferência de bens patrimoniais;
3. Cadastramento de novos bens patrimoniais;
4. Acompanhamento do relatório de gestão.

Justifica-se a escolha deste conjunto de atividades por serem as principais demandas existentes dentro da Seção, bem como as que requerem mais tempo dos seus colaboradores para sua execução.

5.3.1 Quadro de Distribuição de Trabalho

Atividade 1 – Verificação do cumprimento das cláusulas contratuais

A Tabela 1 esboça as informações referentes à execução da atividade de verificação do cumprimento das cláusulas contratuais firmadas pela JFPB referentes a serviços tais como: locação de espaço do restaurante, terceirização de serviços gerais e de manutenção prediais, locação de espaço para cooperativa de crédito, etc.

Tabela 1 – Atividade 1

Atividade: Verificação de cumprimento das cláusulas contratuais		
Servidor: 1	Cargo: Readaptado	Tempo (horas)
Tarefas	1. Leitura e conhecimento das obrigações contratuais.	35min
	2. Verificação do cumprimento ou não das cláusulas pelos contratados.	1h15min
	3. Se não cumpridas as obrigações pela contratada, abrir reclamação verbal ou escrita.	54min
	4. Entrega e recebimento de documentos especificados em contratos	25min
	5. Anexar documentos aos processos de fiscalização	14min

Fonte: elaborado pelo autor, 2016.

Essa atividade é constante, porém, as tarefas a serem executadas sofrem oscilações no tempo de execução de acordo com a complexidade do contrato. Através de verificação *in loco*, observou-se que, o volume de tarefas referente a essa atividade é maior

nos primeiros dias úteis do mês, tendo em vista o pagamento ou recebimento de obrigações contratuais pelas contratantes.

Através de contato direto com o Colaborador 1, responsável pela execução dessas atividades, constatou-se que os dias que não compreendem aos iniciais do mês, são utilizados para uma leitura mais apurada das cláusulas contratuais de responsabilidade da Seção, bem como, maior observância do cumprimento ou não das mesmas.

Atividade 2 – Transferência de Bens Patrimoniais

As transferências de bens patrimoniais na JFPB são realizadas conforme consta na tabela 2. Nela é possível verificar que é utilizado um sistema de informação de material e patrimônio. O mesmo apresenta um *layout* simples com rotinas bem definidas, por isso, sempre que possível, os estagiários são designados para execução dessa atividade.

Tabela 2 – Atividade 2

Atividade: Transferência de bens patrimoniais		
Servidor: 2	Cargo: Estagiário	Tempo (horas)
Tarefas	1. Verificar solicitação via e-mail	11min
	2. Abrir e logar no SIMAP (Sistema de Informação de Material e Patrimonial)	2min
	3. Verificar localização dos bens móveis no sistema	2min
	4. Relocar no sistema os bens móveis para o local/setor solicitado	5min
	5. Emitir Termo de Transferência e responder e-mail da solicitação	10min

Fonte: elaborado pelo autor, 2016.

Qualquer movimentação de bens patrimoniais dentro da JFPB é controlada pelo número de tombo, o qual, quando lançando no SIMAP, mostra as características dos bens e sua localização atual. Toda atenção é necessária para esse número seja anotado e repassado para a Seção com a maior precisão possível. Caso sua alguma inconsistência de informações, se faz necessário uma vistoria *in loco* para identificar o bem patrimonial.

Atualmente a JFPB tem um acervo patrimonial com mais de 23 (vinte e três) mil bens patrimoniais, distribuídos não só na sua Unidade Sede, bem como, nas subseções de Campina Grande, Monteiro, Patos, Sousa e Guarabira.

A demanda por transferência de bens se torna mais intensa durante a realização do Inventário Anual da JFPB, os quais são constatados bens patrimoniais alocados fisicamente em determinado setor, estando o mesmo cadastrado em outro no SIMAP. Há outra demanda constante durante a realização do Inventário, que é os bens patrimoniais sem etiquetas de

tombo, ficando a cargo da Seção fazer a identificação dos mesmos e aloca-los nos setores correspondentes.

Atividade 3 – Cadastramento de novos bens patrimoniais

Após recebimento dos bens patrimoniais e posterior atesto da Comissão de Recebimento de Bens Permanentes da JFPB, o processo de aquisição é encaminhado à Seção de Material e Patrimônio para que seja dado prosseguimento, conforme a Tabela 3. Essa atividade fica a cargo da Funcionária 3. A demanda é periódica, se tornando mais constante no início do ano.

Tabela 3 – Atividade 3

Atividade: Cadastramento de novos bens patrimoniais		
Servidor: 3	Cargo: Técnica	Tempo (horas)
Tarefas	1. Recebimento do processo de execução orçamentária na SMP.	2min
	2. Abrir e logar no SIMAP (Sistema de Informação de Material e Patrimonial)	2min
	3. Cadastrar bens novos no SIMAP para emitir dos números de tombos.	32min
	4. Gerar etiquetas	21min
	5. Fixar etiquetas nos bens patrimoniais	35min
	6. Enviar os bens à seção ou setor solicitante dos mesmos	45min
	7. Emitir o Termo de Referência e informar do agente responsável sobre encaminhamento dos bens solicitados	12min

Fonte: elaborado pelo autor, 2016.

Essa atividade requer uma atenção maior por parte do colaborador designado, pois é feito uma conciliação das informações entre dois sistemas, o SIMAP e o SIAF, e a não conformidade reflete na inconsistência do Relatório de Inventário Anual.

Feito o cadastro dos bens patrimoniais no SIMAP, faz-se necessário à emissão de etiquetas físicas, bem como a fixação das mesmas nos bens adquiridos. Essa tarefa varia em seu tempo de execução de acordo com o volume da compra realizada, sendo necessário do envolvimento de mais colaboradores do setor.

Atividade 4 – Acompanhamento do Relatório de Gestão

Essa atividade é executada diariamente pela Supervisora da Seção, tendo em vista a oscilação de prioridades e demandas nas atividades atribuídas aos colaboradores da Seção. Na Tabela 4 pode-se observar as principais tarefas dessa atividade. O relatório de gestão é

semanalmente elaborado pelos colaboradores e estagiário de acordo com as demandas elencadas na reunião de planejamento da Seção.

A tabela 4 – Atividade 4

Atividade: Acompanhamento do Relatório de Gestão		
Servidor: 4	Cargo: Supervisora	Tempo (horas)
Tarefas	1. Leitura diária do Relatório de Gestão	11min
	2. Atualização do Relatório de Gestão	16min
	3. Inserção de novas atividades e tarefas	14min
	4. Delegar e acompanhar as tarefas a serem executadas	22min

Fonte: elaborado pelo autor, 2016.

Através desse relatório é possível consolidar a eficiência da seção na realização das atividades demandadas à Seção. Além de facilitar a delegação de tarefas entre os colaboradores da seção, esse relatório possibilita aos mesmos conhecer as tarefas já concluídas e dá prosseguimento as pendentes.

5.3.2 Análise do Quadro de Distribuição do Trabalho

Fator: Tempo

Verificou-se com a supervisora da Seção que as atividades que demandam mais tempo são: verificação do cumprimento das cláusulas contratuais, transferência de bens patrimoniais, cadastramento de novos bens patrimoniais e acompanhamento do relatório de gestão. Foi destacado que se houvesse um sistema de informação mais ágil e moderno esse tempo gasto nessas atividades seria reduzido e investidos em outras atividades também necessárias para o bom funcionamento da Seção.

A falta de alinhamento dos fluxos de atividades de outros setores da JFPB foi um dos fatores que ocasiona um elevado consumo de tempo na execução das atividades da Seção. Mas mesmo como esse gargalo, as possíveis demandas urgentes são sempre atendidas pela Seção em tempo hábil.

Fator: Capacidade Profissional

Durante a pesquisa foi possível verificar que as habilidades e a formação técnica dos colaboradores da Seção não são bem aproveitadas. Foi apontado também que o quadro de colaboradores da Seção é insuficiente, impossibilitando que atividades com maior ou menor complexidade sejam designadas de acordo com a formação dos colaboradores.

A ausência de treinamento é uma demanda observada na Seção, tendo em vista que há colaboradores que não sabem trabalhar com determinadas máquinas e instrumentos presentes na Seção. Há uma colaboração forte dos colaboradores com as de tarefas da seção e de outros setores concomitantes.

Sobre o agrupamento de tarefas com características operacionais semelhantes foi destacada a atividade de transferência de bens patrimoniais, onde engloba tarefas de localização e destinação dos mesmos.

Em virtude da ausência de implantação dos fluxos das atividades da Seção há tarefas muito dispersas ou mesmo muito concentradas.

Fator: Equilíbrio no Volume de Trabalho dos Colaboradores

Devido ao quadro de colaboradores insuficientes na Seção há um equilíbrio no volume de trabalho dos colaboradores, não havendo uma sobrecarga de trabalho de um ou folga excessiva de outro. Mesmo com esse equilíbrio ainda é possível ver o acúmulo de trabalho.

As atividades sofrem oscilações na Seção em virtude da necessidade de se estabelecer os fluxos dos processos de trabalhos atualizados e organizados.

Fator: Possibilidade Preliminares de Simplificação

Observou-se que todas as atividades executadas na Seção são necessárias para o seu bom funcionamento, bem como cumprimento de seus objetivos setoriais. É possível detectar duplicidade de trabalho em decorrência da dependência que a seção tem de outros setores, que por sua vez não cumprem devidamente com sua obrigação, e quando cumprem, é com morosidade advinda por fatores diversos, como por exemplo, poucos colaboradores.

Foi destacado que a presença de um sistema de informação mais ágil e moderno, possibilitaria a substituição de trabalhos manuais por trabalho automático, aproveitando melhor o tempo e tornando a execução das tarefas mais eficientes. Ações visando a melhor disposição física das mesas e armários foram feitas, facilitando assim, o fácil acesso aos arquivos da Seção, bem como a circulação dos servidores, tendo em vista o espaço bastante reduzido.

5.4 Aspectos Conclusivos

O objetivo desse estudo é analisar como as atividades na SMP pode ser delegadas e acompanhadas com eficiência a partir da utilização e análise do QDT (Quadro de Distribuição de Trabalho) através do modelo proposto por Cury (2009) e aperfeiçoado por Chinelato Filho (2011).

Foi detectado, inicialmente, na seção, gargalos que impossibilitavam o bom andamento do cumprimento das atividades, tais como: o surgimento de outras atividades não esperadas ditas como prioridades, imprevistos ocasionados pela execução errada de uma atividade por pessoas que não são da seção, interrupção de uma atividade para aguardar informações complementares de outro setor ou empresa externa e ausência de registro eficaz pelos servidores da seção das etapas já realizadas em uma atividade.

Durante o estágio foi possível implementar algumas práticas que possibilitaram minimizar esses gargalos, entre essas práticas, destaca-se a realização de reuniões periódicas na Seção, a qual possibilitou elencar as demandas que surgiam na Seção, classificando as mesmas pela ordem de prioridade e posterior delegação dessas demandas a cada agente responsável do setor. Essa avaliação de demandas, a princípio era registrada em ata e no fim na reunião revista por todos. Durante as reuniões entrou-se em consenso que essas atividades demandas fossem elencadas e desmembradas em tarefas, facilitando assim o melhor acompanhamento no cumprimento das mesmas.

Posteriormente foi acordado que cada colaborador teria uma atenção maior para determinada atividade delegada pela supervisora da Seção de acordo com a competência técnica de cada colaborador, não isentando o mesmo de colaborar com as demais atividades.

Visando facilitar a interação dos colaboradores com as atividades iniciadas, em andamento e em fase de conclusão da Seção, foi feita uma planilha única consolidando essas informações possibilitando aos colaboradores inserir informações sobre as tarefas realizadas.

Por fim, é importante refletir que as atividades orientadas para tarefas estão obsoletas: em seu lugar, as organizações precisam organizar o seu trabalho em torno de processos, e como aliado para tornar esse desafio em realidade encontram-se os sistemas de informações gerenciais, o qual possibilita uma sistematização e agilidade no acompanhamento e cumprimento dos objetivos da Seção.

Modernizar e reestruturar os modelos de gestão é uma forma de planejar e controlar os gastos públicos com o objetivo de alcançar a eficiência na execução dos planos de governo. Diante disso, conclui-se que o princípio da eficiência é visto como um dos mais

importantes da administração pública, por isso deve ser adotado pelos gestores como um verdadeiro dever a ser cumprido.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, L. C. G. **Teoria geral da administração: aplicação e resultados nas empresas brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2004.
- BALLESTERO-ALVAREZ, M. E. **Manual de organização, sistemas e métodos: abordagem teórica e prática da engenharia da informação**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BRASIL. **Emenda Constitucional nº 45**, de 30 de dezembro de 2004. Altera dispositivos dos arts. 5º, 36, 52, 92, 93, 95, 98, 99, 102, 103, 104, 105, 107, 109, 111, 112, 114, 115, 125, 126, 127, 128, 129, 134 e 168 da Constituição Federal, e acrescenta os arts. 103-A, 103B, 111-A e 130-A, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc45.htm>. Acessado em: 20 mar 2016.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Programa GESPÚBLICA, **Modelo de Excelência em Gestão Pública**, Brasília; MP, SEGEP, 2014. Versão 1/2014.
- CARNEIRO, D. M. **Arquivos administrativos e judiciários e a gestão documental: Seção Judiciária da Paraíba – Fórum Juiz Ridalvo Costa**. 2006. 35 f. Monografia (Especialização em Gestão de Unidades de Informação) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2006.
- CESUMAR (CENTRO UNIVERSITÁRIO DE MARINGÁ). Núcleo de Educação a Distância: C397 **Administração de recursos materiais e patrimoniais**/Victor Vinicius Biazon, Renato Valença Maringá - PR, 2013.
- CHIAVENATO, I. **Administração para não administradores: a gestão de negocio ao alcance de todos**. 2. ed. Barueri – SP: Manole, 2011.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração**. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- CHINELATO Jr, J. **O&M integrado à informática: uma obra de alto impacto na modernidade das organizações**. 14 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2011.
- CURY, A. **Organização e Métodos: uma visão holística**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- FREITAS, E. **Setores da Economia; Brasil Escola**. Disponível em <<http://brasilecola.uol.com.br/geografia/setores-economia.htm>>. Acesso em 23 de abril de 2016.
- LACOMBE, F. J. M. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MEDEIROS, F. C. L. M.; LIMA, V. M. S. **CONSUMIDOR, CLIENTE E PACIENTE: existe alguma diferença?** Revista FARN, Natal, v.1, n.2, p. 11-25, jan./jun. 2002. Disponível em: <<http://www.revistaunirn.inf.br/revistaunirn/index.php/revistaunirn/article/viewFile/40/49>>. Acessado em: 22 abr 2016.
- MEIRELES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 33. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2007.
- MORAES, A. M. P. **Introdução à Administração**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- OLIVEIRA, O. J. **Gestão da Qualidade: tópicos avançados**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- OTANI, N. **TCC: métodos e técnicas**. 2. ed. Florianópolis: Visual Book, 2011.
- PASSOS, E.; BARROS, L. V. **Fontes de informação para pesquisa em direito**. Brasília: Briquet de Lemos/Livros, 2009.
- SANTOS, I. E. **Textos selecionados de métodos e técnicas de pesquisa científica**. 3. ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2001.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

APÊNDICES

QUESTIONÁRIO

1. Quais as atividades e tarefas que tomam mais tempo? Explique.
2. Essas atividades são, de fato, as que deveriam tomar mais tempo? Explique.
3. O tempo gasto em umas e outras atividades é compatível com a importância de cada uma delas? Explique.
4. Existem relações formais e informais com um elevado consumo de tempo? Explique.
5. É dada a necessária prioridade de execução às tarefas mais urgente? Explique.
6. São aproveitadas, com acerto, as habilidades e a formação técnica de cada um? Explique.
7. Há pessoal de nível superior exercendo trabalhos que possam ser feitos por empregados de nível inferior? Explique.
8. Há indícios de que os empregados necessitam de treinamento especial? Explique.
9. Os colaboradores sabem trabalhar com as máquinas e outros instrumentos existentes na seção? Explique.
10. Há colaboradores executando tarefas que não tenham relação entre si? Explique.
11. Há vantagens em se agruparem tarefas que tem características operativas semelhantes? Explique.
12. Existem tarefas muito dispersas ou muito concentradas? Explique.
13. Existem colaboradores com sobrecarga de trabalho e outros com folga excessiva? Explique.
14. Há acúmulo de trabalho? Explique.
15. Existem trabalhos que se processam em ondas? Explique.
16. Todas as atividades são necessárias? Explique.
17. Há duplicidade de trabalho?
18. Existe algum trabalho manual que possa ser vantajosamente substituído por trabalho automático, ou vice versa? Explique.
19. É possível modificar a disposição física de mesas e arquivos, a fim de encurtar e facilitar o fluxo de documentos? Explique.