

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

FERNANDO FÉLIX FERREIRA DE LIMA

GESTÃO DE PROCESSOS NOS SERVIÇOS PÚBLICOS: Um Estudo Do
Programa Minha Casa, Minha Vida No Município De João Pessoa - PB

João Pessoa

2014

FERNANDO FÉLIX FERREIRA DE LIMA

**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

2014

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP
Biblioteca Nilo Peçanha – IFPB, campus João Pessoa

SL732g Lima, Fernando Félix Ferreira de .
Gestão de processos nos serviços públicos : um estudo do Programa minha casa, minha vida no município de João Pessoa / Fernando Félix Ferreira de Lima– 2014.
71 f. : il.
TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB / Unidade Acadêmica de Gestão - UAG.
Orientador : Prof. Márcio Carvalho da Silva.
1. Gestão de processos, 2. Qualidade em serviços, 3. Serviço público, 4. Programa habitacional.. Título.

CDU 005.83

FERNANDO FÉLIX FERREIRA DE LIMA

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

Gestão de Processos nos Serviços Públicos: Um estudo do Programa Minha Casa, Minha
Vida no município de João Pessoa - PB

Fernando Félix Ferreira de Lima

Relatório aprovado em 20 de março de 2014

Prof. Márcio Carvalho da Silva, Me.
Orientador

Prof. Jimmy de Almeida Léllis, Dr.
Examinador

Profª. Elaine Cristina B. de Oliveira, Me.
Examinadora

Dedico este trabalho, aos meus pais e meus padrinhos,
que tanto me deram apoio para que eu cruzasse o país
em busca do objetivo da graduação.

AGRADECIMENTOS

A Deus que sempre me deu força, sempre esteve comigo e vem me abençoando muito.

Aos meus pais, por terem me dado educação, estrutura e por me incentivarem a sair do conforto da minha casa, para me aventurar em outro estado em busca dos meus objetivos.

Aos meus tios e primos, que me acolheram na Paraíba e me deram o apoio necessário para chegar até aqui.

Aos meus amigos de faculdade, que estiveram comigo nestes quatros anos, brincando, brigando e estudando muito, e assim como eu, vencem mais uma etapa, principalmente o José Ferreira que por estar mais próximo e me acompanhar nos trabalhos em grupo, é natural que brincamos e brigamos muito mais.

Aos amigos, Amanda, Déborah, João Bosco, Maria e Thiago que entraram no curso, porém ficaram pelo caminho, não concluindo o curso, mas me proporcionaram momentos muito bons neste curto período que passaram comigo, e até hoje me dão apoio e a honra de suas amizades.

Ao professor Márcio que atendeu ao meu pedido de orientação para este trabalho, me dando muito apoio.

A todos os professores e professoras que tive o prazer de conhecer nestes quatros anos, e me passaram parte de seus conhecimentos.

RESUMO

O serviço público marcado como ineficiente, vem após a reforma gerencial da administração pública, determinar o que compete ao Estado, o que não o compete, e o que ele apenas deve acompanhar. Dentre uma das atribuições que compete ao Estado, está a de garantir a igualdade e o bem-estar social, uma das maneiras para conseguir esta garantia, é promovendo o acesso à moradia para todos. Em um contexto de um déficit habitacional de 5,4 milhões de moradia no Brasil, para reduzir este quantitativo, torna-se fundamental além de novos projetos para construção de habitação social, também um serviço público eficiente, ágil, que consiga atender a todos com qualidade e rapidez, evitando ruídos e descontentamentos. Um dos principais programas habitacional para reduzir o déficit habitacional é o Programa Minha Casa, Minha Vida, seu processo de seleção está previsto pela Portaria 610/2011 no Ministério das Cidades, porém este processo de seleção pode apresentar desvios de dificultam este atendimento de forma eficiente, como a fuga de processos, influência de outros órgãos, falta de treinamentos. A pesquisa é de natureza aplicada, com objetivos descritivos, trata-se de um estudo de caso, utilizou-se como instrumento técnicos a pesquisa documental, e como instrumento de coleta de dados a entrevista e a observação participante, e teve uma abordagem qualitativa.

Palavras-chave: Gestão de processos, Qualidade em serviços, Serviço público, Programa habitacional.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES

CADIN	Cadastro Informativo de Créditos não Quitados do Setor Público
Federal	
CADMUT	Cadastro Nacional de Mutuários
CADÚNICO	Cadastro nico
CEF	Caixa Econômica Federal
CEHAP	Companhia Estadual de Habitao Popular
CIEE	Centro de Integrao Empresa-Escola
CPF	Cadastro de Pessoa Física
DAF	Diretoria Administrativa e Financeira
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
MCIDADES	Ministério das Cidades
PAR	Programa de Arrendamento Residencial
PMCMV	Programa Minha Casa, Minha Vida
PNE	Portador de Necessidades Especiais
PSB	Partido Socialista Brasileiro
PSH	Programa de Subsídio Habitacional
RAIS	Relao Anual de Informaes Sociais
RG	Registro Geral
SEDES	Secretaria de Desenvolvimento Social
SEFIN	Secretaria de Finanças
SEM HAB	Secretaria Municipal de Habitao Social
SEPLAN	Secretaria de Planejamento
SITAH	Sistema de Tratamento de Arquivos Habitacionais
UH	Unidade Habitacional

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A	68
---------------	----

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A	71
APÊNDICE B	71

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figuras

Figura 1 – Organograma da Semhab	16
Figura 2 – Organograma da Semhab com destaque a área de estágio	24
Figura 3 – Processo de pré-seleção dos candidatos	25
Figura 4 – Fluxo de Montagem de dossiê	26
Figura 5 – Fluxograma de envio de dossiês	27
Figura 6 – Correção de Pendências	28
Figura 7 – Minha Casa, Minha Vida	50
Figura 8 – Residencial Jardim Veneza – Entregue em 2013	51

Quadros

Quadro 1 – Diferenças entre o setor público e privado	40
Quadro 2 – Diferenças entre Gestão da qualidade em produtos industriais e serviços.....	43
Quadro 3 – Variáveis e Indicadores	53
Quadro 4 – Problemas e Causas	60
Quadro 5 – Problemas, Sugestões e como fazer	61

Gráficos

Gráfico 1 - Unidades Habitacionais Entregues entre 2011 e 2013.....	14
---	----

SUMÁRIO

LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES	9
LISTA DE ANEXOS	10
LISTA DE APÊNDICES	10
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	11
Figuras	11
Quadros.....	11
Gráficos	11
CAPÍTULO I	12
A Organização	12
1.1 Identificação do Estagiário e da Organização	13
1.2 Histórico da Empresa	13
1.3 Organograma Geral da Organização	14
1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado	17
1.5 Descrição da Concorrência	17
1.6 Organização e Principais Fornecedores	17
1.7 Relacionamento organização-clientes	18
1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões	18
1.8.1 Área de Recursos Humanos	18
1.8.2 Área de Marketing	19
1.8.3 Área de Finanças	20
1.8.4 Área de Produção	20
1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio	20
1.8.6 Área de Sistemas de Informação	21
CAPÍTULO II	22
A Área de Realização do Estágio	22
2.1 Identificação do estagiário e da organização	23
2.2 Aspectos Estratégicos da Organização	25
2.3 Atividades Desempenhadas – fluxograma de atividades	26
2.3.1 Atividade A – Montagem de dossiês.....	26
2.3.2 Atividade B – Envio dos dossiês a Caixa (nome da atividade).....	27
2.3.3 Atividade C – Correção de dossiês com não conformidades	28
2.4 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa	29
2.5 A estrutura da área	29
CAPÍTULO III	30
Levantamento Diagnóstico	30
3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio	31
3.2 Problema de Estudo	32
3.3 Características do Problema de Estudo	32
CAPÍTULO IV	34
Proposta de Trabalho	34
4.1 Objetivos	35
4.1.1 Objetivo geral	35
4.1.2 Objetivos específicos	35
4.2 Justificativa	35

CAPÍTULO V	38
Desenvolvimento da Proposta de Trabalho	38
5.1 Fundamentação Teórica	39
5.1.1 Serviço Público e Serviço Privado	39
5.1.2 A Gestão Operacional por melhoria nos processos	41
5.1.3 Qualidade na Prestação de Serviços Públicos - O caso da Semhab	43
5.1.4 Ruídos/ Desvios ou distorções nos processos	47
5.1.5 Padrões na Gestão Operacional	48
5.1.6 O Programa Minha Casa, Minha Vida	49
5.2 Aspectos Metodológicos	52
5.3 Análise de Dados e Interpretação de Resultados	54
5.3.1 Diagnóstico da Situação	54
5.3.2 Análise e resultados do questionário	55
5.4 Aspectos Conclusivos	60
5.4.1 Contribuição do estágio para a vida acadêmica	62
ANEXO A	68
APÊNDICE A	71
APÊNDICE B	71

CAPÍTULO I

A Organização

1.1 Identificação do Estagiário e da Organização

Fernando Félix Ferreira de Lima, inscrito no Curso Superior de Bacharelado em Administração de Empresas sob a matrícula nº 2010.1.46.0150 no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB, Campus João Pessoa, natural da cidade de São Paulo, nascido aos 29 de Outubro de 1992, ingressou no IFPB em 2010, ocasionando a sua mudança para João Pessoa, desenvolveu atividades profissionais sob a relação de trabalho de Estágio Supervisionado Obrigatório na organização Secretaria Municipal de Habitação Social - SEMHAB, inscrita no CNPJ sob o número 06.017.798/0001-60, com sede a Rua Engenheiro Leonardo Arcoverde, 121, Jaguaribe. A atividade fim da SEMHAB é de coordenar a implementação da política habitacional e a regularização fundiária em João Pessoa, facilitando o acesso de famílias carentes, de baixa renda, residindo em área de risco, coabitação ou vulnerabilidade social, a uma moradia popular. Esta secretaria tem como responsável a Senhora Maria do Socorro Gadelha Campos de Lira.

1.2 Histórico da Empresa

A Secretaria Municipal de Habitação Social (SEMHAB), órgão da Prefeitura Municipal de João Pessoa, tem como objeto, a construção e distribuição, mediante processo de cadastramento, de habitação de interesse social no município de João Pessoa.

Fundada em 2006, por meio da Lei nº 10.719, entregou milhares de casas a população de João Pessoa através de programas como PAR (Programa de Arrendamento Residencial), PSH (Programa de Subsídio Habitacional) e mais recentemente o Programa Minha Casa, Minha Vida. Em parceria com o Governo Federal, já entregou, de 2011 até os dias atuais, mais de 2.640 unidades habitacionais, divididas entre os bairros de Valentina, Colinas do Sul, Jardim Veneza e Bairro das Indústrias.

Inicialmente, a SEMHAB, começou a operar dentro do prédio da SEPLAN (Secretaria de Planejamento), depois se mudou para a localização atual supracitada, onde iniciou a inscrição municipal do Programa Minha Casa, Minha Vida. Tendo em vista o direito da população ao acesso de moradia digna, assim como a preocupação do governo em evitar o crescimento desordenado de comunidades em área de risco e invasões, a atual gestão planeja construir 13.000 unidades habitacionais até o final de 2016, Dessa maneira, percebe-se que a secretaria tem como tendência, um crescimento, e uma atividade ainda mais intensa.

O gráfico 1 apresenta um quantitativo de unidades habitacionais entregues no decorrer do período de 2011 a 2013 em alguns bairros da grande João Pessoa pelo Programa Minha Casa, Minha Vida.

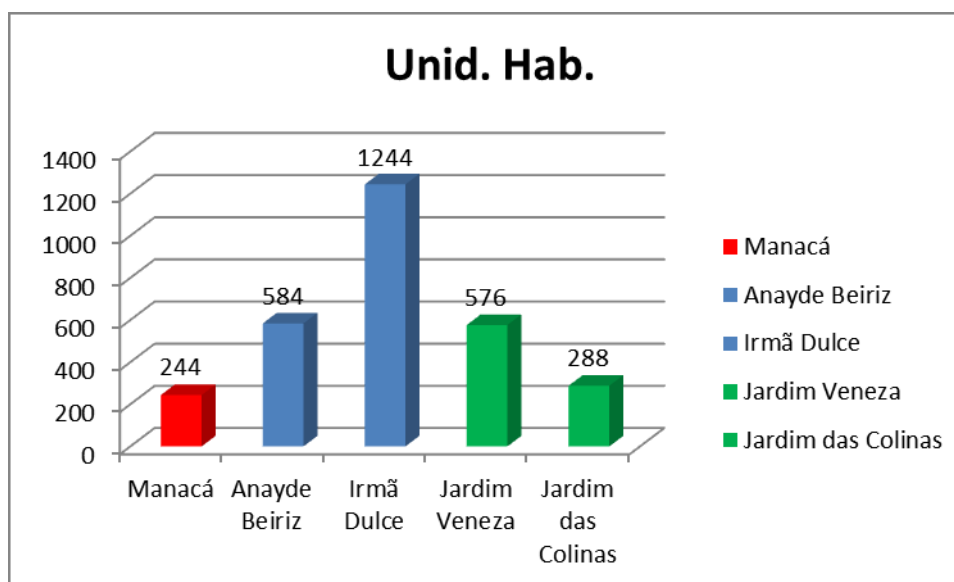


Gráfico 1 - Unidades Habitacionais Entregues entre 2011 e 2013.

Fonte: Pesquisa Direta, 2014.

As unidades residenciais em vermelho foram entregues em 2011, os residenciais em azul foram entregues em 2012, e os residenciais em verde, foram entregues em 2013. Tomando o ano de 2011 por base, verifica-se, um crescimento expressivo de unidades construídas e entregues em 2012 em cerca de 749% e de 354% no ano de 2013 em relação ao ano de 2011. Isso demonstra uma preocupação social do governo em contribuir para a redução de famílias em condições impróprias de moradia.

1.3 Organograma Geral da Organização

Organograma segundo Araújo (2009, p. 165) “é um gráfico representativo da estrutura formal da organização em dado momento”. Ainda Araujo (2009) afirma que o organograma serve para demonstrar por meio gráfico a divisão do trabalho, a relação superior-subordinado, pode evidenciar o trabalho desenvolvido pelas frações organizacionais e pode facilitar, desde que bem elaborado, a análise organizacional. Na SEMHAB a estrutura organizacional é dividida entre diretorias, chefias e assessorias. Como pode-se ver na figura 1. Existe também as funções de *staff*, ou assessoria que segundo Oliveira (2006) é uma extensão do executivo em termos de tempo e de aspectos técnicos. No caso da Semhab, os secretários

têm como staff as suas secretárias pessoais, que agendam seus compromissos, atendem telefonemas, tem-se a chefia de gabinete e a Assessoria técnica, esta última é quem auxilia os secretários na operação do programa minha casa minha vida, assim como na prestação de informações sobre o andamento no município do referido programa. Outra assessoria é a jurídica que vai auxiliar em toda a parte jurídica na Semhab, como petições, respostas de reclamações na ouvidoria, audiências, e a última assessoria, que é a de comunicação, que vai auxiliar os secretários nas concessões de entrevistas, na comunicação com a população ou com a mídia e informar sobre os feitos da Semhab.

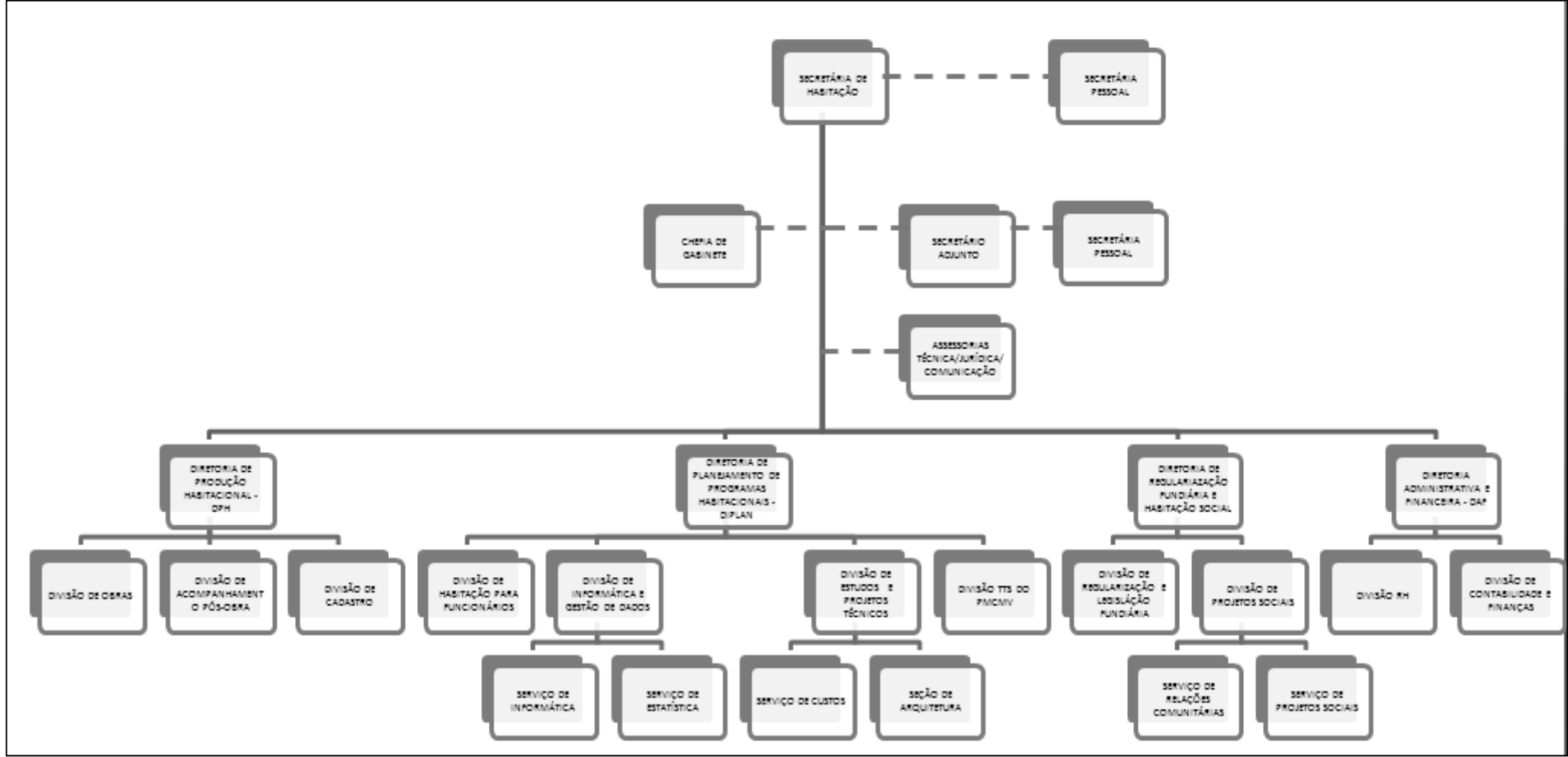


Figura 1 - Organograma da Semhab
 Fonte: Pesquisa direta, 2014.

1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado

Por ser uma repartição pública, ela reverte o dinheiro de impostos arrecadado pela prefeitura, em moradias de interesse social, cumprindo assim a sua finalidade mediante a contratação de uma empresa construtora das unidades habitacionais e posteriormente a distribuição de imóveis residenciais de padrão popular.

A secretaria tem como público alvo pessoas de baixa renda ou que estejam em situação de vulnerabilidade social, priorizando o atendimento de idosos, mulheres chefe de família, deficientes.

1.5 Descrição da Concorrência

Concorrência é definida por Kotler (2008) como as empresas que fabricam o mesmo produto.

Por se tratar de uma repartição pública, portanto política, pode-se fazer a ligação de concorrência com o marketing político, que segundo Rego (1985 *apud* Zuccolotto, 2004), “o Marketing Político é um esforço planejado para se cultivar a atenção, o interesse e a preferência de um mercado de eleitores, é o caminho seguro para o sucesso de quem deseja vencer na política”.

Por ser uma secretaria da prefeitura, e por ter uma finalidade social, não existem concorrentes no ponto de vista econômico-comercial. Porém por ser uma secretaria estratégica na aprovação da gestão pública, ela torna-se concorrente da Companhia Estadual de Habitação Popular – CEHAP, esta comandada no âmbito estadual por outra frente partidária (o PSB – Partido Socialista Brasileiro), em que podem disputar entre si, o maior número de beneficiários, agradando a população, servindo de publicidade nas épocas eleitorais, promovendo a perpetuação da sua gestão governamental.

1.6 Organização e Principais Fornecedores

Por ser um órgão público, todas as aquisições de bens ou serviços deve seguir o estabelecido pela a lei N° 8.666/93 que é a lei das licitações. Deste modo, qualquer bem ou serviço, inclusive a contratação de construtoras, devem obedecer ao edital de licitação, assim como prega a lei acima referida.

1.7 Relacionamento organização-clientes

No geral o relacionamento da secretaria com seus clientes (pessoas de baixa renda ou em vulnerabilidade social) é harmonioso. Porém há casos, em que alguns candidatos se irritam e causam tumultos pelo tempo que esperam aguardando o recebimento de uma unidade habitacional, decorrência do alto número de inscritos para serem atendidos por uma quantidade de moradias ainda menor do que a demanda observada, ou ainda por algum tipo de incompatibilidade do candidato, como já ter possuído um imóvel ou renda superior ao teto estabelecido pelo Programa Minha Casa, Minha Vida. A secretaria busca lidar com a situação, buscando o dialogo, explicando toda a situação e orientando-os.

Outros clientes, podemos citar os movimentos de luta por moradia, que vem representar seus indicados para receber uma unidade habitacional, o relacionamento da Semhab com eles, normalmente é amigável, mas já houve incidência de desentendimento entre as partes, principalmente quando, alguns de seus representados não recebiam um imóvel por ter alguma pendência documental, a Secretaria possui acordo de 30% das unidades habitacionais serem direcionadas aos movimentos de moradia.

A Semhab ainda utiliza como meio de comunicação com o público, a disponibilização de um número de um telefone de contato, que é o (83) 3218-5500, utilizado para responder dúvidas da população. Para convocar proponentes, também é utilizado o telefone, onde solicitam a documentação necessária para as outras etapas.

1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões

A Semhab não possui um modelo formal e padronizado de gestão, suas principais rotinas são: criar projetos de arquitetura e engenharia, promover a regularização fundiária de casas irregulares, realizar cadastro e demais processos de programas habitacionais (atualmente conta apenas como o Programa Minha Casa, Minha Vida), promover a cidadania em condomínios já entregues, com a realização de festas, cursos, serviços de utilidade pública para os beneficiários.

1.8.1 Área de Recursos Humanos

Segundo Chiavenato (2010) Recursos Humanos é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as

“pessoas” ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação do desempenho.

Por ser uma repartição pública o quadro de funcionários estão sob o regime de comissionados, prestadores de serviço, estagiários e efetivos. O jornada de trabalho é de 8 horas diárias, funcionando das 08:00 às 18:00. Por quase a totalidade dos servidores não serem do quadro efetivo, isto é, não ter garantias de permanência no emprego, isso pode acarretar na não motivação do servidor, e conseqüentemente comprometer a gestão operacional e a eficiência na execução das atividades, a secretaria trabalha neste aspecto, evitando a dispensa de servidores, sempre mantendo o quadro, apenas saindo quem realmente deseja sair. Os estagiários e os prestadores de serviço assinam um contrato de prestação de serviço com duração de um ano. Para recrutamento de estagiários, a partir do final de 2013 é feito por intermédio do Centro de Integração Empresa-Escola (CIEE). Os salários são depositados por outra secretaria a SEFIN (Secretaria de Finanças).

1.8.2 Área de Marketing

Segundo Kotler (2008) marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros.

A SEMHAB não realiza marketing direto, a divulgação de entregas de unidades habitacionais é realizada por mídias como telejornais na TV, rádio, jornal impresso, sites de notícias e no portal da prefeitura joapessoa.pb.gov.br. O marketing fica creditado à prefeitura de João Pessoa como um todo, e não especificamente a esta secretaria. Esta divulgação, tem fins de prestação de informações a população e fins políticos, pois o objetivo é ganhar a aprovação da população, conquistando votos, e se mantendo a frente da administração pública municipal. Outro meio de divulgação é o “boca-a-boca”, onde um proponente a uma casa avisa aos familiares, amigos, vizinhos da existência do cadastro, para os mesmos também participarem. A Secretaria de desenvolvimento social (SEDES) também encaminha alguns beneficiários de benefícios concedidos por esta secretaria como o auxílio aluguel, para efetuar inscrição junto a Semhab, pois o benefício auxílio aluguel é concedido por tempo determinado e pré-estabelecido.

1.8.3 Área de Finanças

Administração de finanças é segundo Gittman (2004) a área que se preocupa com processos institucionais, os mercados e os instrumentos associados à transferência de dinheiro entre indivíduos, empresas e órgãos governamentais. As finanças de toda a prefeitura é centralizada na SEFIN, porém existe dentro de cada secretaria um setor que se comunica com a SEFIN, este setor é o departamento administrativo financeiro (DAF), transmitindo informações que envolva as finanças, como empenhos e solicitações de pagamentos de construtores, tratando de toda a parte operacional de finanças. Quanto a fonte dos recursos, os destinados ao PMCMV vêm do Ministério das Cidades através de convênios firmados com a prefeitura de João Pessoa. Tal convênio surge após o desenvolvimento e apresentação de um projeto de um empreendimento ao governo federal, quando aceitos, os recursos são liberados e é feito um processo licitatório para contratar a empresa construtora para enfim começar a obra. Ao começar as obras, começa também as medições das obras, em que o fiscal entrega as medições ao DAF, que por sua vez elabora um ofício solicitando à SEFIN a liberação dos recursos financeiros no sistema para pagar o que já foi feito na obra. A SEFIN então libera e o DAF empenha e manda o processo físico para a mesma SEFIN fazer o pagamento e assim entrar na conta da construtora.

1.8.4 Área de Produção

Segundo Martins e Laugeni (2005) produção é o conjunto de atividades que levam a transformação de um bem tangível em um outro com maior utilidade. No tocante a secretaria, ela não produz bens de consumo ou produtos tangíveis, ela contrata construtores que reformam, ou constroem moradias, por meio de licitação, conforme rege a lei 8.666/93, ela ainda elabora e fiscaliza projetos e inscreve candidatos para o Programa Minha Casa, Minha Vida.

1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio

Segundo Martins e Alt (2009, p. 04),

“Gestão de materiais é a sequência de operações que tem seu início na identificação do fornecedor, na compra do bem, do recebimento, do

transporte interno e acondicionamento, em seu transporte durante o processo produtivo, em sua armazenagem como produto acabado e distribuição ao consumidor final.”

Gestão patrimonial segundo os mesmos autores trata-se da sequência de operações que tem início na identificação do fornecedor, passando pela compra e recebimento do bem, lidar com sua conservação, manutenção ou quando for o caso, alienação.

A SEMHAB não possui uma organização e gestão bem definida dos materiais e do seu patrimônio. Todos os bens patrimoniais recebem um número de tombamento, que é periodicamente conferido por profissionais de outros setores que são provisoriamente alocados para esse serviço. Não existe também um controle dos materiais, avaliando consumo, as baixas, os setores que consumiu tais bens, esses produtos vão saindo do almoxarifado conforme solicitados pelos setores.

1.8.6 Área de Sistemas de Informação

Segundo Laudon e Laudon (2007) um sistema de informação pode ser definido tecnicamente como um conjunto de componentes inter-relacionados que coletam (ou recuperam), processam, armazenam e distribuem informações destinadas a apoiar a tomada de decisão, a coordenação e o controle de uma organização.

A secretaria possui um grande banco de dados com as inscrições do Programa Minha Casa, Minha Vida e outros programas, atualmente constam mais de 40 mil cadastrados entre cadastros ativos e desatualizados, este programa é exclusivo da Semhab e só pode ser acessado por um computador ligado a rede interna, e com o *login* e senha do cadastrador. Essa rede interna ou intranet é denominada de “Público”, todos os computadores da Semhab são integrados a essa rede. A Assessoria Técnica ainda tem acesso ao portal Cadastro Único (CADUNICO), este sistema é de âmbito nacional, e pode ser acessado em qualquer local, desde com os devidos *logins* e senhas, este sistema é utilizado para o beneficiamento de todos os programas sociais do governo federal como o bolsa família, bolsa escola, porém cada portador da entrada ao sistema tem acesso apenas aos comandos que lhe compete na função.

CAPÍTULO II

A Área de Realização do Estágio

2.1 Identificação do estagiário e da organização

O Objeto de estudo deste trabalho, onde o graduando Fernando Félix Ferreira de Lima realizou seu estágio foi a Assessoria Técnica, este setor tem a função staff aos secretários e à chefia de gabinete. Criado em 2011 com a finalidade de atender aos pré-selecionados ao Programa Minha casa, Minha Vida, assim como correção de pendências, envio e comunicação com a Caixa, e prestar informações aos secretários sobre a operacionalização do programa minha casa, minha vida no município de João Pessoa.

A figura 2 situa a Assessoria Técnica no organograma da Semhab. Assim como a figura 3 apresenta um macrofluxo com os principais atores envolvidos no processo executado pela Assessoria Técnica da SEMHAB. Entende-se que esta ferramenta auxilia na compreensão do relacionamento existente entre as partes interessadas para um bom delineamento dos processos a serem detalhados no subitem 2.2 desta seção.

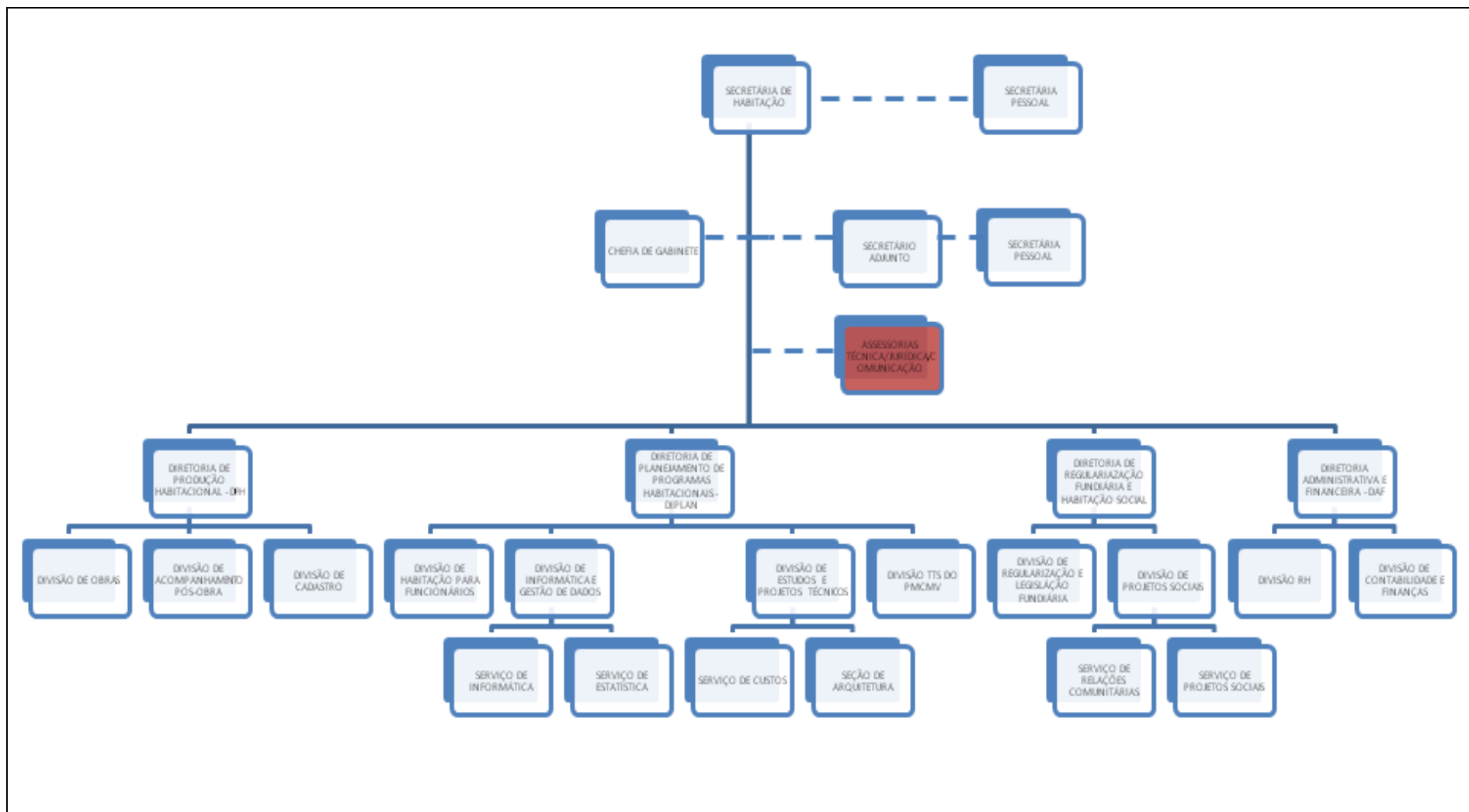


Figura 2 - Organograma Semhab com destaque a área de estágio
 Fonte: Pesquisa Direta, 2014.

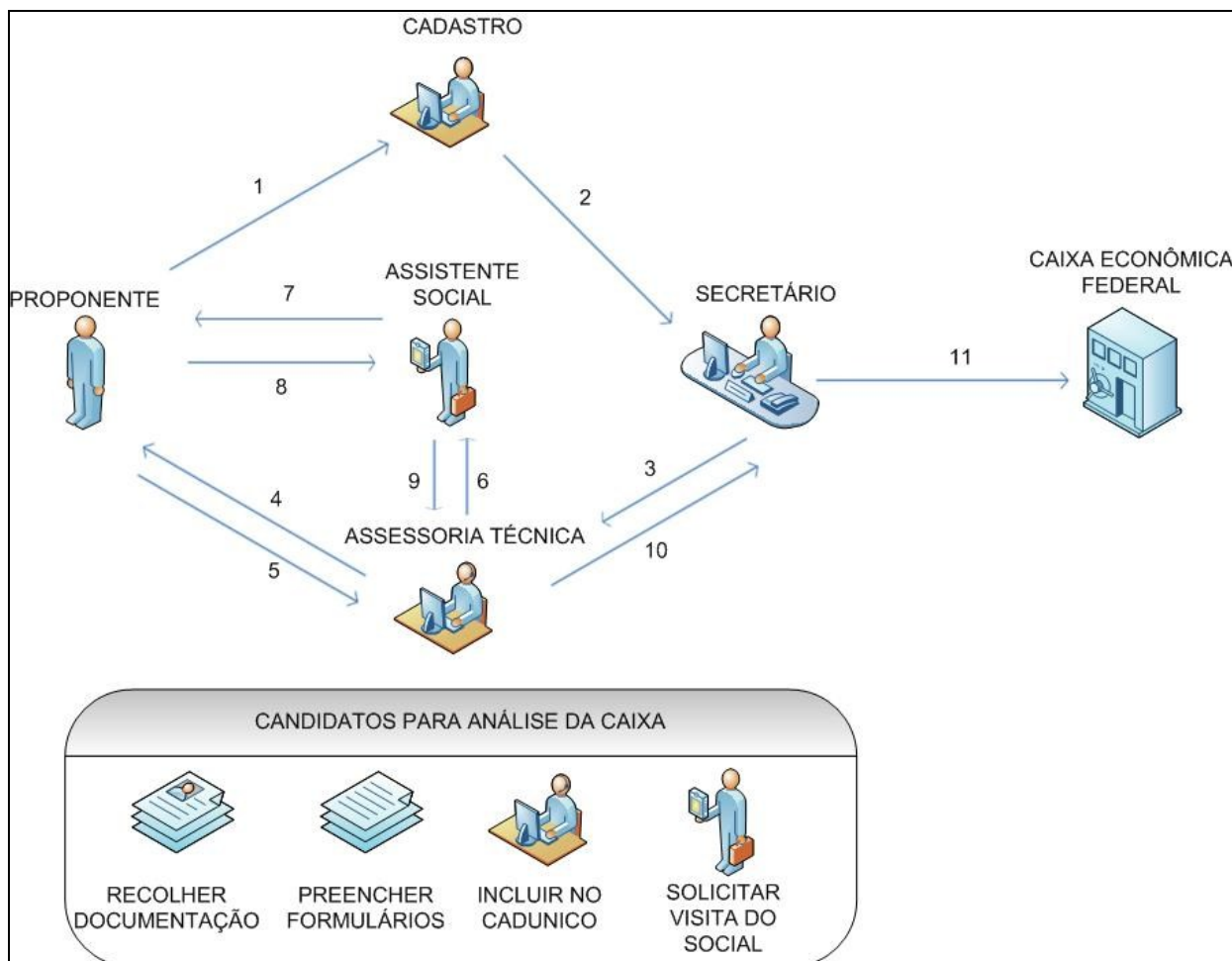


Figura 3 - processo de pré-seleção de candidatos

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

A principal demanda do setor é o recolhimento da documentação dos proponentes pré-selecionados, corrigir possíveis pendências, produzir e enviar ofícios e dossiês físicos para a Caixa Econômica Federal, comunicar-se com o trabalho técnico social sobre solicitações de visitas e incompatibilidades de proponentes e auxiliar a Caixa Econômica Federal no sorteio das unidades habitacionais.

2.2 Aspectos Estratégicos da Organização

A SEMHAB não possui missão, visão e valores definidos, mas ela foi criada com o intuito de construir moradias dignas para a população carente, ou que sofram algum tipo de vulnerabilidade social.

Por ser o setor que trabalha com o principal programa habitacional vigente no município, o setor é estratégico na garantia da boa operacionalização do programa em João Pessoa que conta com o apoio da Assessoria Técnica para a sua execução. Isto traz boa imagem da gestão pública perante a população, e auxilia nas metas do governo municipal de

redução de coabitação, moradia irregular ou em risco, com a construção e entrega de mais unidades habitacionais.

2.3 Atividades Desempenhadas – fluxograma de atividades

De acordo com Oliveira (2011) fluxograma é a representação gráfica que apresenta uma sequência de um trabalho de forma analítica, caracterizando as operações e/ou os envolvidos no processo.

2.3.1 Atividade A – Montagem de dossiês

A Assessoria técnica é responsável pelo atendimento dos pré-selecionados, como processo do setor podemos listar a montagem do dossiê.

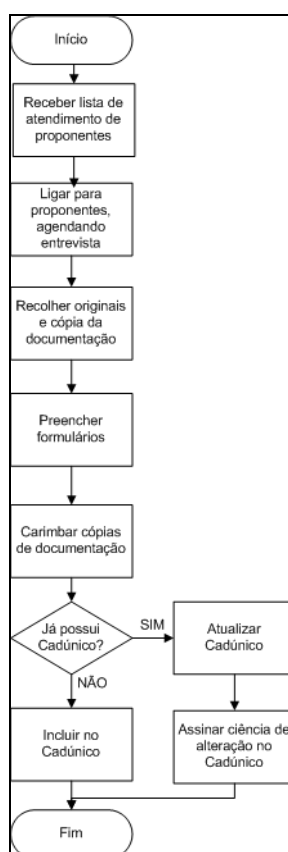


Figura 4 - Fluxo da Montagem de Dossiê

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

A montagem dos dossiês, inicia-se com a lista enviada pelos secretários oriunda do filtro do cadastro, com a relação dos pré-selecionados e a ordem para convocá-los com os devidos documentos originais e cópias. (RG, CPF, Cert. de

Nascimento/Casamento/Averbação/Óbito e comprovante de residência e renda). Preenche-se os formulários da Caixa, e anexa-se os documentos, solicita-se a assinatura dos candidatos, carimba-se com o carimbo da prefeitura em todas as folhas, após isso faz-se a inclusão do nome dos proponentes no Cadastro Único para Programas Sociais do Governo Federal (Cadúnico), ou atualiza-se. Caso o candidato já possua cadastro ativo junto ao Cadúnico, será feita a atualização dos dados, o candidato então vai assinar mais duas declarações, que eles declaram estar ciente da alteração dos dados e de suas implicações.

2.3.2 Atividade B – Envio dos dossiês a Caixa (nome da atividade)

Outra atividade conferida ao setor é o envio do dossiê para a Caixa, como podemos ver no fluxograma da figura 5.



Figura 5 - Fluxograma de Envio de Dossiês

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

Neste processo, confirma-se os carimbos da documentação estão em todas as folhas do dossiê, e confirma-se o cadúnico, insere-se os nomes no espaço de interatividade

com a CEF, o SITAH (espaço este que se situa dentro do Cadunico), após isso prepara-se um ofício, a secretária corrige o ofício e após isso envia o ofício com os dossiês até a caixa.

2.3.3 Atividade C – Correção de dossiês com não conformidades

Este processo só ocorre em processos que foi apurado alguma não conformidade, seja por pendência documental, divergência de renda ou problemas no Cadúnico. Pode-se então ver o fluxograma na figura 6.



Figura 6 - Correção de Pendências

Fonte: Elaboração do autor, 2014.

Começa com o recebimento do ofício da Caixa pela Semhab, telefonam para os proponentes para comunicar a pendência e agendar uma data para os candidatos comparecerem na Semhab para sanarem a pendência, corrige-se a pendência, envia pelo SITA, prepara-se o ofício de reenvio, e reenvia-se à Caixa.

2.4 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa

A assessoria técnica possui uma interação maior com os secretários, com o trabalho técnico social e com o setor de informática. Aos secretários, o setor sempre se comunica, prestando informações a respeito do programa minha casa, minha vida, e no recebimento de listas de pré-selecionados. Com o trabalho técnico social, a Assessoria Técnica se relaciona solicitando visita de assistente social, para confirmar a situação habitacional do proponente, na época do sorteio, ambos setores auxiliam a Caixa no sorteio. Quando alguma máquina apresenta algum problema, solicitamos ao setor de informática o suporte técnico, isto proporciona à Assessoria Técnica boas condições de trabalho que garante agilidade nos processos.

2.5 A estrutura da área

Tratando do quadro de pessoal da Assessoria Técnica da Semhab ela conta com dois prestadores de serviço, um estágio e a chefe da assessoria técnica.

Com relação aos recursos materiais, a Assessoria técnica possui apenas 1 computador, 1 mesa, 4 cadeiras e 2 armários. Possui material de escritório entre eles grampeadores, perfuradores, clipes, grampos, agenda, pastas, canetas, marca textos, lápis e borrachas.

Como se pode perceber tanto os recursos humanos, quanto os materiais são escassos. Em épocas de grandes demandas, o setor sofre para atender ao público e enfrenta dificuldades por não ter a infraestrutura necessária, como mais mesas e computadores, uma impressora exclusiva (já que existe apenas duas compartilhadas por rede), uma sala própria (já que a atual é compartilhada com a Assessoria Jurídica e Comunicação).

CAPÍTULO III

Levantamento Diagnóstico

Com base nas observações feitas pelo autor no período de estágio, pode-se listar alguns dos problemas encontrados na SEMHAB como um todo, porém buscou-se focar no setor de estágio, no caso a Assessoria Técnica, identificou-se quatro problemas, onde foi eleita uma para desenvolver o trabalho, apresentados a seguir:

3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio

- Quantitativo de funcionários insuficiente para o atendimento célere do residencial Vieira Diniz, com quase 1000 famílias para serem beneficiadas – Com apenas quatro funcionários, a assessoria técnica tem que atender quase mil famílias, já há pressões para o atendimento de 300 famílias por mês.
- Computador ultrapassado – O setor possui apenas um único computador que está ultrapassado, apresenta frequentemente alguns problemas, como lentidão, travamentos, e além de ser único, pois se tivesse mais de um, o setor poderia realizar paralelamente outras atividades em outro computador.
- Falhas frequentes na plataforma CadÚnico - O processo de pré-seleção inclui o cadastro no Cadastro Único do Governo federal (CadÚnico), assim como o envio virtual dos dados dos proponentes pelo SITAH. Esta plataforma apresenta falhas com frequência, perde dados e fica por alguns dias fora do ar, cai seu acesso em poucos minutos após o *login*.
- Ineficiência na gestão de processos que dificulta a gestão do processo de seleção do Programa Minha Casa, Minha Vida, comprometendo a sua execução de forma eficiente – Os procedimentos executados pela assessoria técnica apresentam desvios, causados pela atuação inapropriada de organismos externos (ministério público, movimentos de luta por moradia e defesa civil, juizado da infância) que prejudica a operacionalização do PMCMV, o problema da ineficácia na gestão de processos também é causada pela ausência de treinamentos e fugas de procedimentos.

3.2 Problema de Estudo

A gestão por resultados preconiza uma atenção voltada para o controle de processos e o atendimento às metas da organização definidas em seu planejamento. Esses conceitos ficam bastante evidentes no setor privado e nesse sentido a busca pela excelência torna-se uma constante nesses ambientes empresariais. Entretanto, percebe-se que no caso do setor público a excelência nos processos é prejudicada principalmente devido à desvios e à disfunção burocrática exacerbada que impede a fluidez nos processos provocando atrasos e descontentamentos. Nesse sentido, torna-se fundamental uma gestão focada no âmbito operacional que agilize a comunicação inter-setorial minimizando esses impasses.

Esta pesquisa se insere nesta temática a partir da percepção dos processos envolvidos no programa Minha Casa Minha Vida instituído pelo governo com o objetivo de promover melhorias nas condições de moradia da população carente do Brasil. Verifica-se que a execução do programa apresenta desvios que prejudicam o seu bom funcionamento, desde fuga de procedimentos, ausência de treinamentos e capacitação, até a atuação inapropriada de algumas instituições que interagem com a secretaria. A interação entre estes atores na maioria das vezes se desenvolve com deficiências na comunicação e no respeito aos procedimentos estabelecidos pelo Ministério das Cidades na portaria que rege o programa.

O problema que será trabalhado no presente estudo será sobre a ineficiência na execução dos processos que dificulta a gestão do processo de seleção do Programa Minha Casa, Minha Vida na Secretaria Municipal de Habitação de João Pessoa.

3.3 Características do Problema de Estudo

Dentre as causas que dificultam a gestão eficiente do processo de seleção do Programa Minha Casa, Minha Vida, tem-se a ausência de treinamento e capacitação, esta causa vem desde o início das atividades da secretaria, onde historicamente não havia a cultura de oferecer treinamento aos funcionários que executavam suas funções sem instruções padronizadas, e um funcionário antigo ia passando seus conhecimentos tanto dos procedimentos, quanto da manipulação dos SI's para os novatos.

Quanto a atuação inapropriada dos organismos externos, ocorre desde quando a SEMHAB começou a se organizar para o atendimento e pré-seleção de proponentes para o seu primeiro empreendimento, ou seja, desde julho de 2011, onde juizados, defesa civil ministério público solicitam o rápido atendimento de algumas pessoas, em alguns casos sem

inscrições e sem ter como comprovar a urgência no atendimento para o programa, não observando os critérios da Portaria que rege o programa. No caso dos movimentos de moradia, foi também a partir de julho de 2011, época da apresentação das primeiras listas de indicação de candidatas a serem atendidas pelo PMCMV, que os movimentos começaram a realizar suscetíveis substituições de candidatas indicados por eles a uma unidade habitacional, em alguns casos sem justificava, os mesmos também sempre se reuniam com os secretários a fim de solicitarem demanda maiores para os seus movimentos.

Na secretaria, quando os movimentos realizam substituições de candidatas indicados para receber uma moradia, gera retrabalhos na montagem de dossiês, desorganização da lista de atendidos, no aumento do trabalho, sendo necessário elaborar um novo ofício para a Caixa Econômica Federal consertar e regularizar a situação. No caso das outras instituições, gera o trabalho de entrar em contato com cada pessoa solicitando que os mesmos tragam a documentação necessária e realizar o cadastro, gera o trabalho de responder o ofício, assim como sobrecarrega as assistentes sociais, que devem realizar as visitas em todos os indicados e ver a real situação de cada pessoa, e pensar quando poderão ser atendidos, esse trabalho a mais vai gerar como problema, na dificuldade de gestão do processo de seleção do Programa Minha Casa, Minha Vida.

No setor de estudo deste trabalho, os colaboradores afirmam que o ministério público e outros órgãos já mencionados, solicitam o atendimento imediato das demandas que eles solicitam por ofício, atrapalhando e atrasando os serviços do setor, eles também informações que não é da competência do setor, e que não facilita a resolução do caso, como quantos apartamentos estão prontos. Foi relatado que o que estes órgãos veem como prioridade, talvez não sejam as prioridades do PMCMV.

Assim, o problema que será trabalhado no presente estudo será: Como se configura as dificuldades na gestão dos processos de seleção do Programa Minha Casa, Minha Vida que a Secretaria Municipal de Habitação Social de João Pessoa sofre e que compromete a sua execução de forma eficiente?

CAPÍTULO IV

Proposta de Trabalho

Tema: Gestão de Processos no setor Público - com foco em um programa Habitacional

Assim como as empresas privadas, o serviço público também deve estar comprometido com um atendimento eficiente e excelente na qualidade dos serviços. Em uma Secretaria de Habitação que participa do principal programa habitacional vigente no país a Gestão Operacional é algo imprescindível, evitando retrabalhos, contratempos que pode prejudicar o bom andamento do programa, que ao invés de ser lembrado como um marco no desenvolvimento nacional, tornar-se motivo de críticas pela sociedade.

4.1 Objetivos

4.1.1 Objetivo geral

O presente trabalho tem por objetivo geral analisar a gestão do processo de seleção do Programa Minha casa, Minha vida em João Pessoa com foco na sua melhoria.

4.1.2 Objetivos específicos

- a. Realizar um levantamento bibliográfico sobre as boas práticas da gestão de processos no serviço público.
- b. Apresentar os processos relativos ao setor de assessoria técnica da SEMHAB para operacionalização do Programa Minha Casa, Minha Vida (PMCMV).
- c. Listar os problemas e suas causas no processo de seleção do PMCMV que dificultam o alcance da excelência na operacionalização do programa.
- d. Sugerir modificações nos procedimentos adotados atualmente na Semhab.

4.2 Justificativa

Um serviço público de qualidade é sem dúvidas o desejo de todo cidadão. Marcado até o início de década de 90, como burocrático e ineficiente, o serviço público vem sendo reformulado na reforma gerencial da administração pública, segundo Bresser-Pereira (1998) esta reforma está baseada na ideia de Estado e do seu papel, procura-se então saber o que compete diretamente ao Estado, o que se deve apenas acompanhar e o que não o compete. Sendo apenas seu dever as ações que garantam a ordem, a liberdade, a igualdade, a eficiência e o bem-estar. Uma das maneiras de garantir a igualdade e o bem-estar é promover o acesso à moradia para todos. Nesta reforma, ainda Bresser-Pereira (1998) afirma que também é

preocupação do governo garantir um atendimento de forma democrática e eficiente as demandas da sociedade, fazer o uso melhor e eficiente dos recursos limitados, assim como todos os avanços que esta reforma proporciona. Torna-se então preocupação, a aplicação correta dos recursos públicos, tema também causador de protestos em junho de 2013.

O governo sempre quer mostrar que trabalha e faz sempre ações em prol do bem-estar geral da sociedade, buscando justificar seus gastos públicos, como investidos com consciência, eficiência, honestidade, trazendo benefícios ao povo. Então o uso eficiente dos recursos públicos decorre da preocupação com o atendimento aos princípios da governança corporativa no setor público. Para isso, a gestão destes serviços públicos devem estar, assim como na iniciativa privada, comprometida com boas práticas focando em qualidade, eficiência e eficácia, com bom atendimento ao público, clareza e controle nos gastos públicos, buscando conforme afirma Bresser-Pereira (1998) inspiração na iniciativa privada, mas sem se esquecer que não objetiva o lucro e sim o interesse público.

No Brasil, porém, existem fragilidades e dificuldades, no tocante a administração pública com uma comum descontinuação da gestão governamental no período de quatro anos, que acarreta em choques nas filosofias e descontinuação dos planos de uma antiga gestão. A desmotivação de servidores, que por terem estabilidade profissional se acomodam em suas funções e não se interessam em promover mudanças, com a finalidade de saírem do *status quo*. Acrescenta-se a isso outros fatores que contribuem para a ineficiência do serviço público a saber: a falta de interesse por parte de alguns gestores, a burocratização e o engessamento das ações da administração pública prevista em lei e na constituição.

Porém, mesmo com as fragilidades e dificuldades recorrentes no serviço público, é necessário que haja interesse, tendência e modernização para se alcançar a excelência na administração pública. Analisando esta temática com foco voltado para a Secretaria Municipal de Habitação Social da cidade de João Pessoa, essa necessidade se evidencia em dados apresentados pelo Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (IPEA) que mostra a existência de um déficit de 5,4 milhões de moradias no Brasil, sendo 19 mil só no município de João Pessoa, indicando com estes dados a necessidade de um aumento de projetos, unidades habitacionais e atendimento com qualidade para a redução ou extinção deste déficit.

Na SEMHAB o programa que está em vigência e o que visa promover a redução da demanda por moradias supracitadas é o Programa Minha Casa, Minha Vida, que tem a missão de promover o acesso da população carente a uma moradia digna e com toda a infraestrutura. Tal programa é um dos principais da atual gestão presidencial, que contribui nas estratégias eleitorais para a reeleição em 2014, com promessas de expansão para o

quatriênio 2015-2018. Isso com certeza vai refletir no modo de gerenciamento do programa, pois para aumentar o número de beneficiários, deve-se melhorar o processo, afim de aumentar a produtividade, diminuir erros, e aumentando a visibilidade política.

No âmbito do Programa Habitacional mencionado anteriormente, ressalta-se que, para que seja possível o atendimento às propostas agressivas do atual governo, torna-se fundamental a busca constante das melhorias na operacionalização do mesmo, minimizando ruídos, retrabalhos e erros, o que dará condições para um aumento de novos projetos, acarretando no aumento de unidades habitacionais, e por consequência em um aumento do atendimento ao público, tais atendimentos com elevado índice de excelência na qualidade.

A excelência na prestação deste serviço é de extrema importância para a Prefeitura Municipal de João Pessoa conseguir atingir a missão de promover o bem-estar social, reduzir desigualdades e reverter os casos de coabitação, moradia irregular e em área de risco, reduzindo o número do déficit habitacional acima citado e cumprindo a meta de construir 13.000 moradias até 2016. Neste sentido, justifica o tema deste trabalho, cuja proposta central seja a de estudar a influência da gestão operacional no serviço público, com foco no programa habitacional do município de João Pessoa na Paraíba, identificando meios que melhore a operação do programa, evitando contratemplos, retrabalhos e erros.

CAPÍTULO V

Desenvolvimento da Proposta de Trabalho

5.1 Fundamentação Teórica

5.1.1 Serviço Público e Serviço Privado

É notório que há grandes diferenças no modo de gestão do serviço público em relação ao modo de gestão do serviço privado. Mas antes de falar sobre as diferenças, é importante saber a definição de serviço público, para observar as diferenças com o serviço privado.

Para Meirelles (1994) o serviço público é todo serviço prestado pela administração ou por seus delegados, segundo normas de controles estatais para satisfazer necessidades da coletividade ou que convenham ao Estado. Aqui a autora expõe uma definição mais genérica, definindo como todo e qualquer serviço prestado, porém a mesma complementa que esses serviços podem ser realizados puramente por conveniência ao Estado, e não necessariamente exclusivamente ações que venham satisfazer a coletividade.

Cunha (2008) afirma que o conceito de serviço público não é estático, segundo ele o conceito vai se modificando conforme a necessidade do tempo e do interesse público, mudando conforme a época e o local escolhido para analisar a conceituação. Para o autor, o serviço público é toda a atividade do Estado buscando atingir o bem-estar social e a satisfação das necessidades individuais de cada cidadão, assim como garantir a realização dos direitos fundamentais.

Partindo do conceito apresentado anteriormente, Moreira Neto (2000) corrobora afirmando que o serviço público pode ser analisado sob dois pontos de vistas, o olhar tradicional, e o olhar contemporâneo, demonstrando ser esse um conceito dinâmico. Para o autor, o conceito tradicional de serviço público é a atividade da administração pública que deve assegurar permanentemente as satisfações essenciais e secundárias da sociedade, assim como prevê a lei e as condições impostas pela própria administração, já o conceito contemporâneo seria as atividades em que o estado consegue direta ou indiretamente, promover ou assegurar a satisfação dos interesses públicos, observando a lei, mesmo que estas atividades não sejam necessariamente de direito público. Algo importante nas duas definições deste autor, é que na visão tradicional do conceito o foco é atender e atingir a satisfação das necessidades da coletividade, na contemporânea o foco migra para os interesses públicos no geral.

Paula (2007) conceitua o setor público com um conjunto de organizações que enfrentam dificuldades para generalizar suas metas, objetivos, estruturas e estilos de gestão,

mas assim como no setor privado, tenta operacionalizar políticas governamentais que atendam às metas e aos objetivos políticos, e o setor privado, segundo a mesma autora é constituído por companhias, sociedades engajados no provimento de bens e serviços, que tem como orientação a sobrevivência no mercado, que justifica a busca de eficiência e lucratividade.

Ainda de acordo com Paula (2007), a busca da eficiência na administração pública passou a ser referenciada por teorias e técnicas organizacionais oriundas do ambiente empresarial. Isso demonstra uma tendência à aproximação das práticas desenvolvidas por empresas do setor privado. Sob esta perspectiva a autora ainda deixa claro que a cidadania deixa de ser um conjunto de pessoas ao qual o governo deve republicaneamente zelar pelo seu bem-estar, para ser visto como um cliente, uma meta, um resultado a ser alcançado.

Porém, mesmo com essa aproximação, Hoffmann (2006) lista algumas diferenças entre o serviço público e o serviço privado, que para facilitar a visualização, foi transcrito em forma de tabela.

Quadro 1 - Diferenças entre o setor público e privado

	Serviço Privado	Serviço Público
Motivação	Lucro	Reeleição
Recebimento	Clientes	Contribuintes
Remuneração	Diretamente na empresa	Indiretamente por imposto
Regime de atuação	Competição	Monopólio
Satisfação do Cliente	Interesse da Organização	Dever do Estado
Políticas de Qualidade	Metas de competitividade	Busca pela excelência no atendimento de todos os cidadãos

Fonte: Hoffmann (2006), adaptado pelo autor, 2014.

Para Osborne & Gaebler (1994), há outras diferenças como: O governo é democrático e aberto, justificando segundo o autor a lentidão dos processos em relação à iniciativa privada, que por sua vez pode tomar decisões importantes muito rapidamente. Para os autores, o serviço público não pode atingir o mesmo nível de eficiência do setor privado, pois precisa servir a todos igualmente.

Main (1994) também contribui opinando que o governo age contrário a forma de ação das empresas privadas, onde, enquanto o governo centraliza, as empresas descentralizam, enquanto o governo é guiado por regras, as empresas guiam-se por uma missão. O governo tem dificuldades em avaliar desempenho, criar métodos para essa avaliação e criar incentivos. Isso, por sua vez, demonstra uma deficiência encontrada pelas empresas do setor público na promoção de serviços com a qualidade desejada.

Tais definições não fogem do que é observado na Secretaria objeto desse estudo, suas ações são fechadas apenas ao que é previsto na lei, suas aquisições e contratações de serviços só podem ser concretizadas mediante a lei. Sua arrecadação vem de recursos oriundos de impostos e não tem fins lucrativos. Ela não possui concorrente como existe na iniciativa privada. Outro ponto importante, é que no caso da Semhab, não se trabalhava com o estabelecimento de metas, nem com um controle mais efetivo de suas atividades e de seus processos, influenciando em dificuldade de alcançar a excelência.

Nesta perspectiva, percebe-se que para se garantir a qualidade é necessário que se faça um acompanhamento dos processos e, nesse sentido, atribui-se a Gestão Operacional o papel mitigador dessas deficiências promovendo condições favoráveis a realização de processos com maior fluidez.

Muito presente em organizações privadas, atualmente a Semhab começa a trabalhar com metas, como a definição de construção de 13.000 unidades habitacionais até 2016, prometidos pelo prefeito, esta Secretaria também está na constante busca de melhorias na sua forma de atuação. Essas mudanças estão de acordo com o que foi dito por Paula (2007), onde a busca da excelência em administração pública, importou princípios vistos na iniciativa privada, fenômeno iniciado pela Reforma Gerencial da administração pública, como forma de reduzir os efeitos negativos provocados pela burocracia exacerbada.

Essa reforma e tendência, que trouxe instrumentos da iniciativa privada para a gestão da qualidade na gestão pública, pode através de estabelecimentos de metas e melhoria na gestão operacional alcançar a qualidade na gestão pública, pois reduz retrabalhos, busca eliminar as causas dos problemas nos processos, busca soluções e inovações que vão melhorar e otimizar a atividade da iniciativa pública.

5.1.2 A Gestão Operacional por melhoria nos processos

Boa parte dos problemas identificados nas organizações é relativo ao não entendimento dos seus processos e das relações existentes entre os envolvidos na execução dos mesmos. Diante desta constatação, antes mesmo de pensar na Gestão de Processos, ou gestão operacional, faz-se necessário entender melhor o que seriam processos.

Segundo Daven-Port (1994), por processos entende-se como uma ordenação específica de atividades de trabalho no tempo e no espaço, devendo ter começo, fim, insumos e resultados claramente identificados, ou seja, segue uma sequência de atividades, um fluxo e

um cronograma, onde todos os insumos e resultados são apresentados de maneira simples e fácil.

Para Oliveira (2009 p.9), “Processo é um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantam as necessidades e as expectativas dos clientes externos e internos da empresa”.

Ambos os autores definem processo como uma sequência de atividades ordenadas, é importante destacar que na primeira definição, o autor envolve também a questão relativa ao tempo e espaço, assim como, traz a ideia de ciclo em que o processo tem um início, meio e fim, gerando resultados.

Com a definição de processos em mente, pode-se entrar no tema gestão de processos, gestão operacional ou ainda gestão de operações, termos estes que transmitem a mesma ideia. Para Oliveira (2009 p. 58) Gestão ou Administração de Processos é:

O conjunto estruturado e intuitivo das funções de planejamento, organização, direção e avaliação das atividades sequenciais, que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantam, com minimização dos conflitos interpessoais, as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos das empresas.

Slack e Lewis (2002) corroboram com os autores supracitados referindo-se como sendo uma atividade de gerenciamento de recursos e processos que produzem e entregam bens e serviços em busca do atendimento das necessidades dos clientes. É possível observar grandes semelhanças entre os conceitos, principalmente na parte que afirma como missão da gestão de operações a busca pelo atendimento das necessidades dos clientes.

Ainda Slack e Lewis (2002) afirmam que toda organização, independente de sua constituição social, possui uma função de operações, pois gera algum “pacote de valor” para seus clientes que inclui algum composto de produtos e serviços, mesmo que, dentro da organização, a função de operações não tenha este nome. Aqui o autor comenta a importância desta função, onde mesmo que não possua este nome, deve obrigatoriamente existir em qualquer tipo de empresa.

Maranhão e Macieira (2004) contribuem dizendo que a gestão de processos implica uma ênfase grande na melhoria da forma pela qual o trabalho é realizado, em contraste com o enfoque apenas no próprio produto ou serviço oferecidos aos clientes. Aqui os autores comentam que é a gestão de processos que vai proporcionar e procurar trazer grandes melhorias no trabalho de produção do produto ou serviço.

Para tanto, torna-se fundamental a compreensão das etapas ou fases que constituem os processos visando o entendimento das atividades que agregam valor e eliminando àquelas que não contribuem nesse sentido, propiciando uma melhor organização do trabalho. Dessa maneira, a gestão operacional define técnicas que contribuem para tornar efetivo o controle sobre esses processos, identificando as causas que originam as disfunções operacionais e que, por conseguinte, comprometem a qualidade dos serviços públicos.

5.1.3 Qualidade na Prestação de Serviços Públicos - O caso da Semhab

Qualidade segundo a Organização Europeia de Controle da Qualidade (1972) é a condição necessária de aptidão para o fim a que se destina. Existem outras definições como “qualidade é adequação ao uso” JURAN E GRZYNA (1991). E “qualidade é o grau de ajuste de um produto a demanda que pretende satisfazer” JENKINS (1971). Verifica-se a partir destas definições que o termo fica bastante evidente em sistemas de manufatura de produtos. Entretanto, pode também ser adotado em sistemas inseridos no terceiro setor representado pelas empresas prestadoras de serviços.

Os três autores seguem pela mesma linha, como o produto ou serviço foi criado com todas as especificidades necessárias para estar adequado ao seu uso e satisfazer a demanda.

A tabela 2 apresenta um paralelo que identifica alguns princípios da qualidade, tanto na percepção focada nos sistemas de manufatura, quanto voltada para sistemas que se desenvolve pela prestação de serviços. A partir desta análise é possível verificar que a qualidade quando focada na prestação de serviços se diferencia principalmente devido ao grau de contato mais próximo com o cliente final. Isso demonstra que nesses tipos de sistemas (a exemplo dos serviços públicos), a qualidade é percebida pelo cliente de maneira mais rápida fazendo com que os processos desenvolvidos na realização dos serviços sejam ainda mais controlados e isentos de ruídos que provoquem descontentamentos e experiências frustradas.

Quadro 2 - Diferenças entre Gestão da qualidade em produtos industriais e serviços

Gestão da qualidade na indústria	Gestão da qualidade em serviços e métodos
Esforço pela qualidade aparece no produto.	Esforço pela qualidade aparece na interação com o cliente.
Interação com clientes via produto.	Interação direta com clientes.
Suporte ao produto (qualidade de produto).	Suporte ao cliente (qualidade em serviço).

Cliente atua no final do processo produtivo.	Cliente presente ao longo do processo produtivo.
Produção e consumo em momentos distintos.	Produção e consumo simultâneos.
<i>Feedback</i> pode demorar.	<i>Feedback</i> imediato.
Cliente tende a não influenciar no processo produtivo.	Cliente participa do processo produtivo.
Resulta de um conjunto de elementos (como máquinas e pessoas).	Resulta do desempenho dos recursos humanos.
Condições favoráveis à padronização.	Difícil padronizar.

Fonte: Paladini (2010), adaptado pelo autor, 2014.

A gestão da qualidade em serviços é para Paladini (2010, p. 193) direcionada para ações em busca de maior contato com o cliente, definição de seus interesses, preferências, exigências, necessidades, conveniências, enfim, tudo o que ele possa considerar relevante no processo de prestação do serviço. Assim, pode-se concluir que seria o atendimento de todas as exigências do cliente. Ainda o mesmo autor, complementa que a Gestão da Qualidade prioriza a eficácia, a eficiência e a produtividade. Para ele a qualidade em serviços é a perfeita adaptação do processo ao cliente.

Conectando a qualidade com a administração de processos Oliveira (2009, p. 214) diz:

Qualidade total na administração de processos é tudo aquilo que se faz em termos de melhoria e inovação dos processos para garantia ao cliente-empresa e, conseqüentemente, a todos os outros clientes envolvidos – dentro e fora da empresa – exatamente aquilo que desejam, em termos de aspectos intrínsecos, rastreados, de custos e de atendimento de expectativas.

Assim, conclui-se que a qualidade total na administração de processos são as ações que visam a melhoria e inovação na execução dos processos, buscando a adequação dos mesmos, tal conclusão, também está de acordo com a definição de Maranhão e Macieira que afirmavam que a gestão dos processos já promovia a sua melhoria.

O mesmo Oliveira (2009) afirma que um sistema de qualidade pode encadear e estruturar processos administrativos em áreas e atividades críticas que apresentam problemas a serem solucionados no curto prazo.

Ainda Oliveira (2009) lembra que a adequada aplicação da administração de processos nas instituições governamentais e paragovernamentais, geralmente é uma tarefa difícil para qualquer profissional, principalmente pelo modelo de gestão burocrático.

Aqui o autor reconhece que pelo modelo de gestão existe um grau de dificuldade maior em adequar e realizar modificações nos processos realizados por órgãos públicos seja

por restrições na lei, que não permite mudanças, ou por influências de cunho político, entretanto, o que se busca são meios de melhorar o processo, sem ir de encontro com a lei.

Na Semhab, a qualidade pode ser percebida a partir da adequação dos processos envolvidos na prestação de serviço de atendimento à comunidade que necessita de tratamento especial devido as suas condições habitacionais, como o deslocamento de funcionários até casas em áreas de risco e invasões, como na comunidade Saturnino de Brito, visita de assistentes sociais nas casas de candidatos, e nas invasões à casarões no centro da cidade, observando a situação dos moradores destes locais, sendo importante este atendimento especial para observar as condições de moradia, fazer as medições, e ter a certeza da prioridade de futuros atendimentos pelo PMCMV. Quando o atendimento é feito na secretaria, existe um pré-atendimento na recepção da secretaria, onde ao se saber o caso de cada cidadão, são designados para o servidor que resolverá o seu caso, evitando direcionamentos incorretos de pessoas, atrasando o serviço e o atendimento dos servidores, assim como a qualidade no atendimento e a resolução do problema do demandante.

Na assessoria técnica a qualidade é percebida com o agendamento do atendimento, tal atendimento obedece a limitação da quantidade de funcionários, sempre atendendo poucas pessoas para evitar filas, demoras, tumultos e reclamações. Outra medida tomada na assessoria técnica, trata-se da comunicação aos proponentes sobre o fluxo do processo até a Caixa, assim como as consequências acarretadas pelas prestações de informações, como o aumento da renda junto a Semhab pode suspender o recebimento de outros benefícios como o Bolsa Família, essa comunicação evita surpresas do beneficiário ao deixar de receber o benefício, evita reclamações por não saber das consequências, e dá o direito de escolha do proponente em permanecer no programa. Na data da entrega, os proponentes são orientados quantos aos procedimentos, e a proibição de doar, ceder, vender ou alugar os imóveis recebimentos pelo PMCMV.

Apesar da secretaria se preocupar com a qualidade de seus serviços prestados, Lima (2005) diz que poucos órgãos públicos sentem a obrigação ou necessidade de melhorar seus serviços. Turati (2007) afirmar que a sociedade vem agora cobrar que o Estado apresente resultados dos recursos que possui, inclusive no que diz respeito à qualidade no serviço, atendimento e serviços oferecidos. O estado antes não exigia eficiência do setor público, porém como Turati (2007) diz, isso está mudando. As práticas gerenciais caminham para uma gestão mais moderna, que recentemente recebeu o nome de excelência em gestão pública. Tal excelência possui alguns princípios:

- Excelência dirigida ao cidadão - Pressupõe atenção prioritária ao cidadão e à sociedade na condição de usuários dos serviços públicos;
- Gestão participativa – O estilo de gestão pública de excelência é participativo, portanto, busca o máximo de cooperação das pessoas.
- Gestão baseada em processos e informações – O processo é o centro prático da ação da gestão pública de excelência.
- Valorização das pessoas – Pressupõe dar autonomia para o atendimento das metas e criar oportunidades de aprendizado, desenvolvimento das potencialidades e reconhecimento pelo bom desempenho.
- Visão de futuro – é a capacidade de estabelecer um estado futuro que dê coerência às decisões tomadas. Deve permitir a organização antecipar-se as novas necessidades e expectativas dos cidadãos e da sociedade.
- Aprendizado Organizacional – deve ser internalizado na cultura organizacional, tornando-se parte do trabalho diário em quaisquer de suas atividades, seja na constante busca de eliminação de causas de problemas ou na busca de inovações.
- Agilidade – A postura pró-ativa está relacionada à noção de antecipação e resposta rápida às mudanças do ambiente, a organização precisa se antecipar ao atendimento das novas demandas dos usuários e interessados. A agilidade agrega valor à prestação dos serviços públicos e aos resultados do exercício do poder de Estado.
- Foco em Resultados – Tratando o resultado como a materialização de todo o esforço da organização frente às demandas da população.
- Inovação – a inovação levará a organização a novas dimensões de desempenho, e abrange todos os aspectos de processos da organização.
- Controle Social – a gestão das organizações públicas tem que estimular o cidadão e a sociedade a exercerem o papel de guardiões de seus direitos e bens comuns. Assim, a boa gestão pública pressupõe a criação de canais efetivos de participação do cidadão nas decisões públicas, na avaliação dos serviços e na avaliação de desempenho da organização pública.

Com isso, percebe-se que para atingir a excelência na gestão pública é fundamental a observação dos princípios destacados pelo autor, os quais primam pela qualidade na prestação dos serviços.

5.1.4 Ruídos/ Desvios ou distorções nos processos

Em todos os processos, é comum haver pequenas inconformidades que quebram o fluxo natural da atividade, esses ruídos, também chamados de desvios ou distorções do processo podem comprometer a eficiência do processo.

Segundo o dicionário Michaelis, entende-se por desvio “(...)2. Mudança de direção. (...) 6. Perda do caminho; caminho errado; caminho afastado. (...) 10. Descaminho, sumiço. 11. Afastamento do padrão ou uso normal”.

Uma das principais definições vistas acima, talvez seja, afastamento do padrão ou uso normal, no caso da administração de processos, o desvio será todas as ocorrências que vai tirar o processo do padrão ou do uso e fluxo normal.

Campos (1994) utiliza o termo anomalia para tratar dos desvios. A anomalia para ele são as quebras de equipamento, qualquer tipo de manutenção corretiva, defeitos em produtos, retrabalhos, paradas na produção, reclamações de clientes, para ele são todos os eventos que fogem do normal. Ou seja, nos processos pode-se dizer que as causas dos desvios são, falhas na comunicação, erros de produção, retrabalhos, desvio de funções de funcionário, absenteísmo de funcionários, matéria-prima incorreta ou faltando, ócio de funcionários, maquinário quebrado, atrasos nas compras, erros de planejamento, entre outros.

No caso da secretaria, os ruídos são causados pelos seguintes aspectos:

- Movimentos de moradia, quando após terminado o atendimento da demanda prevista por acordo, ocorrem sucessivas substituições, ora por motivo justificável (desistência, problemas graves com documentação, candidato já recebeu imóvel), ora sem motivo aparente. Cada substituição desvia o fluxo normal do processo, tirando da rotina, gerando retrabalhos, e desperdiçando o horário de atender candidatos novos, com o preenchimento da mesma vaga, agravando o baixo número de atendimento diário, por motivo de poucos recursos humanos no setor;
- O ministério público estadual e outros órgãos como juizados também são fontes de ruídos na SEMHAB, ao solicitar com urgência o atendimento de algumas pessoas, onde mesmo na negativa a este pedido, faz-se necessário deslocar uma pessoa de suas atividades para responder ao ofício, ou solicitar a uma assistente social a visita domiciliar para ver as condições dessas pessoas, alterando com isso, as rotinas normais do setor.

5.1.5 Padrões na Gestão Operacional

Para Campos (1992), o gerenciamento de processos, através do controle da qualidade, envolve estabelecer padrões de trabalho para cada etapa especificamente, e inclui explicações para a verificação de ocorrência de problemas (ou mesmo resultados desejados não alcançados), como identificar falhas e corrigi-las, de maneira que se consiga atingir os resultados desejados.

Assim para o autor, os padrões na gestão operacional vão auxiliar a identificar inconformidades, falhas que pode prejudicar no resultado, pois o que não segue o padrão estabelecido deve ser corrigido.

Segundo Araújo (2009, p.34) “as modernas tecnologias de estudo e gestão organizacional apontam a gestão de processos, principalmente de processos críticos, como a melhor alternativa para a busca de uma melhor dinâmica do cotidiano das organizações.”

Aqui, novamente o autor ressalta a importância da gestão de processos em uma empresa, minimizando desvios e evitando retrabalhos.

Na gestão de processos, é importante a padronização de procedimentos, padrões e sistemas organizacionais. Onde para Hoffmann (2006) representam elementos críticos, pois tanto os procedimentos, quanto os padrões e sistemas organizacionais devem estar alinhados às necessidades dos clientes, sejam eles internos ou externos.

Esses elementos estando alinhados, evita-se desvios e pode-se assim promover a qualidade e agilidade no atendimento. Ainda Hoffmann (2006, p. 31) “é importante identificar e aperfeiçoar os procedimentos, padrões e sistemas organizacionais que entreguem valor para o cliente e que tenham um impacto importante sobre a percepção desse valor para eles”. O autor aqui fala em aperfeiçoamento dos procedimentos, o padrão então é mutável conforme há melhorias a serem feitas, não sendo algo estático.

No que tange ao Programa Minha Casa, Minha Vida, os procedimentos devem ser padronizados conforme preconiza a Portaria 610/2011 do Ministério das Cidades, nesta portaria o ministério das cidades afirma em seus capítulos 5 e 6, primeiro o processo de seleção, em que deve ser priorizados aqueles que tiverem o maior número de critérios, a demanda deverá ser composta com um percentual de 30% superior a quantidade de unidades habitacionais, para no caso de haver desistências ou incompatibilidade, já existir um substituto, deve-se também ficar atento ao percentual mínimo dedicado a portadores de necessidades especiais e suas famílias. Como procedimento operacional a portaria determina que primeiro seja realizado o cadastramento, depois da pré-seleção, seja incluído ou

atualizado os dados do candidato no CadÚnico. A Caixa Econômica Federal verificará as informações consultando as informações no Cadastro Único para Programas Sociais do Governo Federal – CadÚnico; no Cadastro de participantes do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço – FGTS; na Relação Anual de Informações Sociais – RAIS; no Cadastro Nacional de Mutuários – CADMUT; no Cadastro Informativo de Créditos não Quitados do Setor Público Federal– CADIN; e no Sistema Integrado de Administração da Carteira Imobiliária – SIACI. Ela disponibilizará à Semhab a lista os aprovados e incompatíveis, por fim a Semhab repassa para o público.

5.1.6 O Programa Minha Casa, Minha Vida

Segundo a própria Caixa Econômica Federal (2014), o Programa Minha Casa Minha Vida – PMCMV – Recursos FAR é um programa do Governo Federal, gerido pelo Ministério das Cidades e operacionalizado pela CAIXA, que consiste em aquisição de terreno e construção ou requalificação de imóveis contratados que depois de concluídos são alienados às famílias que possuem renda familiar mensal de até R\$ 1.600,00. A alienação ocorre com subsídios do governo, em que o mutuário paga apenas 5% da renda bruta mensal familiar, pagando no mínimo a quantia de R\$ 25,00 por mês. A seleção dos beneficiários é de responsabilidade das prefeituras ou dos estados e Distrito Federal. Portanto, os interessados devem se cadastrar nas secretarias municipais ou estaduais de habitação. Aqui a Caixa deixa claro de quem é a responsabilidade de indicação.

Além desta forma, o Programa ainda trabalha em outras formas, como na atuação na produção de equipamentos públicos de educação e saúde e de outros complementares à habitação, vinculados aos empreendimentos contratados. Isto é, além de construir os conjuntos habitacionais, o programa ainda se preocupa com a construção de creches, escolas, postos de saúdes. O programa atua também em facilitar as condições de acesso ao imóvel para famílias com renda até R\$ 5 mil.

O programa é então dividido em faixas:

Faixa 1 - Famílias com renda mensal bruta de até R\$ 1.600,00.

Faixa 2 - Famílias com renda mensal bruta de até R\$ 3.275,00.

Faixa 3 - Famílias com renda mensal bruta acima de R\$ 3.275,00 até R\$ 5 mil.

A Semhab trabalha apenas com a faixa 1 do Programa, que no caso são para famílias com até R\$ 1.600,00 de renda bruta, famílias de baixa renda. Toda família com renda bruta mensal de até R\$ 5 mil pode participar do programa, desde que não possua casa

própria ou financiamento em qualquer unidade da federação, ou tenha recebido anteriormente benefícios de natureza habitacional do Governo Federal, porém só podem participar nas outras faixas do programa (Faixa 2 e 3), faixas essas que ficam sob responsabilidade de construtoras particulares, ou casas já prontas. Há também a modalidade do programa para agricultores e trabalhadores rurais com renda anual bruta de R\$ 15 mil até R\$ 60 mil, divididas em três grupos.



Figura 7 - Minha Casa Minha Vida

Fonte: Disponível em: <www.caixa.gov.br>. Acesso em 16/02/2014.

O Programa em sua Faixa 1, ainda é subdividido em cinco modalidades:

Empresas – atende famílias com renda mensal de até R\$ 1.600, por meio da transferência de recursos ao Fundo de Arrendamento Residencial (FAR). Nessa modalidade, a maior parte do subsídio é da União. A parcela paga pelo beneficiário é de 5% da renda mensal, com prestação mínima de R\$ 25. É essa modalidade que a Semhab trabalha, com a transferência de recursos do FAR.

Entidades – para as famílias com renda mensal de até R\$ 1.600,00 organizadas em cooperativas habitacionais ou mistas, associações e demais entidades privadas sem fins lucrativos.

Municípios com até 50 mil habitantes – atende às famílias com renda mensal de até R\$ 1.600,00 em municípios com população de até 50 mil habitantes, não integrantes de regiões metropolitanas das capitais estaduais.

FGTS – para atender às famílias com renda mensal até R\$ 5 mil por meio do financiamento com recursos do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço.

Rural – modalidade destinada aos agricultores familiares e trabalhadores rurais com renda anual bruta de até R\$ 15 mil, para o Grupo 1, de R\$ 15 mil a R\$ 30 mil para o Grupo 2 e de R\$ 30 mil a R\$ 60 mil para o grupo 3.

Os recursos do PMCMV são do orçamento do Ministério das Cidades repassados para a Caixa Econômica Federal, que é o agente operacional do programa.

O PMCMV na Semhab é então destinado a famílias que nunca tiveram acesso a uma moradia própria, famílias residentes em áreas de risco ou insalubres ou que tenham sido desabrigadas; famílias com mulheres responsáveis pela unidade familiar; e famílias de que façam parte pessoas com deficiência. São reservados no mínimo 3% de unidades habitacionais para idosos, conforme prevê o estatuto do idoso no inciso I do art. 38 da Lei n.º 10.741/2003, e suas alterações. Atualmente a SEMHAB reserva uma cota de 5% de unidades habitacionais para idosos, além de igual percentual para portadores de necessidades especiais.



Figura 8 - Residencial Jardim Veneza – Entregue em 2013

Fonte: Disponível em: <www.joaopessoa.pb.gov.br>

Para participar do programa na faixa 1, o interessado deve efetuar cadastro, que é realizado pela Semhab, onde conforme os critérios e as normas estabelecidas na portaria n.º 610/2011 do Ministério das Cidades, haverá a pré-seleção dos candidatos, chamamento para preenchimento de formulários e entrega de documentação. A caixa por sua vez analisa as informações, e devolve a esta secretaria a lista dos contemplados pelo PMCMV.

5.2 Aspectos Metodológicos

Este trabalho é estruturado segundo as normas e padrões estabelecidos para trabalho de conclusão de curso. A pesquisa é classificada segundo Gil (2008) como pesquisa aplicada, pois tem como característica, o interesse na aplicação, utilização e práticas do conhecimento. Do ponto de vista dos seus objetivos, a pesquisa se classifica como descritiva, pois segundo Prodanov e Freitas (2013), os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados sem que o pesquisador interfira sobre eles, neste tipo de pesquisa, segundo destaca os autores, para coletar tais dados utiliza-se de técnicas específicas, dentre as quais se destacam a entrevista, o formulário, o teste e a observação, tal como ocorre nesta pesquisa, cuja proposta consiste em observar, interpretar e esclarecer as dificuldades do processo supracitado, sugerindo melhorias e modificações, quando necessárias.

Quanto aos meios, o presente trabalho trata-se de uma pesquisa bibliográfica, que para Gil (2010) trata-se de elaboração com base em material já publicado, incluindo material impresso, como livros, teses, dissertações, jornais. Assim, a pesquisa bibliográfica coloca o autor em contato direto com documentos escritos sobre determinado assunto, portanto, nesta pesquisa se trabalhou, pesquisando bibliografias, conceitos que vai proporcionar ao leitor, contato direto com o assunto. Quanto aos meios o trabalho também é classificado como um estudo de caso, pois estuda um único objeto, a Semhab, conforme afirma Gil (2008, p.57) “O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”. Também podemos classifica-la como pesquisa participante, que para Prodanov e Freitas (2013) caracteriza-se pela interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas, haja vista que o instrumento de pesquisa foi desenvolvido com o objetivo de compreender, numa perspectiva interna, o ponto de vista dos indivíduos a cerca das situações que vivenciam.

Quanto a forma de abordagem do problema, a presente pesquisa é classificada como qualitativa. Para Fonseca (2009) a pesquisa qualitativa é aquela em que o pesquisador participa, compreende e interpreta as informações, através de entrevistas, observações, questionários abertos, interpretação de forma visual e estudo de caso, assim como ocorre neste trabalho, onde o pesquisador participou, interpretou as informações e fez uso de questionários e observações para coletar as informações necessárias.

Para efeitos desta pesquisa, o objeto de estudo foi o setor da Assessoria Técnica da SEMHAB, e foi estudado todo o universo de pessoas composto por três pessoas, sendo uma gestora, uma prestadora de serviço e uma estagiária. No tocante a técnica adotada para a

realização da coleta de dados foi utilizada a observação participante, que segundo Roesch (2009) consiste na técnica quando o pesquisador tem permissão para observar, entrevistar e participar no ambiente de trabalho em estudo. Conforme foi proposto neste trabalho, onde o pesquisador atua no setor mencionado como estagiário, entretanto foi excluído da amostra estudada a fim de permitir o distanciamento requerido nas análises e conclusões apresentadas a posteriori. Na entrevista realizada, foi aplicado um instrumento de coleta de dados composto por 10 afirmativas abertas, ao qual buscou-se saber a opinião de quem respondia sobre tais afirmativas.

Para efeitos desta pesquisa as variáveis de interesse que buscaram atender aos objetivos deste trabalho foram classificadas na dimensão “Organização do Trabalho” com foco na análise de processos mediante observação crítica das atividades desenvolvidas na etapa de seleção de moradias da SEMHAB. O quadro abaixo evidencia tais variáveis e seus respectivos indicadores.

Quadro 3 - Variáveis e Indicadores

Dimensão: Organização do Trabalho		
VARIÁVEIS INDEPENDENTES		INDICADORES DE DESEMPENHO
1	Organização dos Processos	Numero de Atividades Desnecessárias
2	Qualidade no atendimento	Rapidez no atendimento
		Transparência no atendimento
3	Competências	Treinamentos
		Domínio dos Sistemas de Informação
4	Padronização	Procedimentos Operacionais
5	Controle Operacional	Desvios de processos
		Atuação dos órgãos demandantes

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

O questionário, instrumento de coleta de dados desta pesquisa, presente no apêndice 2 está configurado para permitir ao entrevistado se posicionar contra ou a favor ao atendimento das variáveis apresentadas no quadro acima e mediante as respostas alcançadas buscou-se avaliar a percepção dos funcionários quanto as condições do trabalho e suas responsabilidades para o alcance da eficiência da Assessoria Técnica.

5.3 Análise de Dados e Interpretação de Resultados

A partir da percepção dos processos adotados na Assessoria Técnica foi possível a construção dos fluxogramas descritos na seção 2.3, mediante o uso da ferramenta Microsoft Visio. Tais fluxogramas permitiram visualizar de forma ordenada as etapas que constituem os processos. Quando seguidas, essas etapas garantem um processo mais ágil e com menores níveis de desconformidades. Entretanto, percebe-se que agentes externos influenciam neste fluxo à medida que interferem as etapas de forma a interpor novos fluxos gerando retrabalhos e descontentamentos. Tais problemas foram alvo desta investigação, além de outros desvios que influem no bom funcionamento do processo, abordando pontos que prejudicavam o fluxo normal das atividades desempenhadas no setor mencionado, justificando a necessidade de uma análise mais detalhada.

Para tanto, o questionário ao ser aplicado junto aos atores envolvidos diretamente nesses processos, permitiu a elaboração de um diagnóstico onde foram evidenciadas as situações problemas e, partindo da interpretação de suas causas, foi possível sugerir melhorias, conforme apresentado nas seções subsequentes.

5.3.1 Diagnóstico da Situação

O local do presente estudo foi em uma secretaria municipal, responsável pela política habitacional do município e lida com programas a nível nacional, como é o caso do programa estudado. Esta secretaria vem se destacando com os resultados obtidos nos últimos anos com a entrega dos primeiros empreendimentos à população carente, e com as metas ousadas a serem alcançadas nos próximos anos. No entanto, existem problemas na operacionalização do principal programa habitacional, que pode comprometer a sua qualidade. Além de problemas com os sistemas de informação adotados na execução do trabalho, bem como, o espaço físico inadequado e sem refrigeração, maquinário insuficiente e inadequado, poucos recursos humanos, fuga de algum procedimento, entre outros desvios do processo, há também outros problemas externos a secretaria oriundos de demandas emergenciais por unidades habitacionais provocando, com isso, disfunções no processo.

Apesar de ter todos os procedimentos orientados pela portaria n.º 610/2011 do Ministério das cidades, tais entes externos, frequentemente solicitam através de ofício o atendimento de algumas pessoas, que o procuraram para solicitar uma unidade habitacional, porém, na maioria dos casos, tais pessoas sequer tem cadastro efetuado junto à Semhab, o que

vai de encontro com o que a portaria estabelece. Quando acontece de haver negativa dos pedidos, ainda assim, causam efeitos negativos para a secretaria no sentido de alocar o já escasso recurso humano para elaborar as respostas, tentar resolver o caso e solicitar para que a pessoa efetue cadastro, comprometendo o cumprimento dos prazos de atendimento de outras prioridades.

Quando a demanda solicitada vem dos movimentos de moradia que detêm por meio de acordo 30% das cotas dos empreendimentos a serem entregues, estes apresentam problemas com substituições de proponentes de maneira não justificadas e com grande frequência, acrescenta a isso o fato de existirem pendências documentais no ato do cadastro, o que pode gerar atrasos, retrabalhos e desperdícios de tempo, também comprometendo a qualidade na prestação do serviço.

Apesar dos problemas acima apresentados, de um ano para cá, já houve avanços quanto a organização e princípios de padronização de procedimentos, onde a secretaria lidava com estes entes de maneira totalmente desorganizada e arriscada. A Semhab recebia e atendia a demanda dos movimentos de moradia sem a apresentação de um ofício emitido por estes entes, não possuindo assim um meio de comprovar e se resguardar. As substituições eram realizadas de maneira totalmente informal, apenas com a presença do substituto e do coordenador do movimento solicitando a mudança.

Após verificada a importância destes documentos para efetivar as solicitações de substituição, verifica-se mudança no processo onde atualmente o atendimento e as substituições só serão realizados mediante a apresentação e o recebimento prévio de ofício, isso contribui para a redução de ruídos e desvios e, conseqüentemente, garante segurança, controle e agilidade no atendimento às solicitações do setor, demonstrando com isso preocupações quanto o estabelecimento de padrões nos processos.

5.3.2 Análise e resultados do questionário

O questionário aberto aplicado foi composto por dez afirmativas, e o entrevistado deveria informar a sua opinião a respeito das afirmações. Assim, poderia saber como ele percebia as condições do trabalho e suas responsabilidades para o alcance da eficiência no setor. As afirmativas, conforme visto na metodologia, envolvia uma variável da organização do trabalho e o seu indicador.

A primeira assertiva afirmava que o processo de seleção do PMCMV apresenta-se como burocrático, e que tal aspecto se agrava com influência dos movimentos de moradia,

gerando outras atividades ao processo normal tais como: solicitações de novas visitas, elaboração de ofícios, substituições, mudanças etc. Espera-se com esta proposição compreender como o funcionário da assessoria técnica percebia a organização dos processos, quanto ao número de atividades desnecessárias. Na entrevista, ao pronunciar esta afirmação a prestadora de serviços disse concordar com esta afirmação, a estagiária discordou, não enxergando da maneira como a afirmação foi dada, e a chefe do setor não quis opinar, por não entender os procedimentos como burocrático e não ver as substituições como um problema. Assim pode-se ver que um entrevistado percebeu que o programa é burocrático, e tais retrabalhos aumentam a exposição da Semhab à burocracia, já que as substituições não agregam valor ao trabalho, então, são atividades que deveriam ser evitadas, por serem desnecessárias, outro entrevistado não enxergou esta situação como agravante, tal resposta pode ter sido dada, pelo setor não estar atualmente atendendo muitas pessoas, por conta da sua capacidade limitada de atendimento em decorrência da falta de maquinário e de funcionários, porém, como foi observado pelo pesquisador, o tempo gasto realizando estes retrabalhos aos movimentos de moradia, poderiam ser empregado realizando atendimentos novos, aumentando a eficiência do setor. Como sugestão, visto que o PMCMV é regido por instrumentos legais de cunho regulatório e, portanto, torna-se difícil a alteração destes procedimentos, sugere-se um maior controle por parte da Assessoria no tocante às demandas destes movimentos, orientando os líderes dos movimentos sobre o funcionamento do programa, solicitando-os maior atenção às indicações de candidatos a fim de se evitar substituições frequentes de proponentes além de limitar o número dessas alterações. Com isso esta atividade desnecessária irá reduzir, acarretando em ganho de tempo no setor.

A segunda afirmativa vem abordar a mesma variável e o mesmo indicador da primeira afirmação. Ela assegura que as demandas originadas do Ministério Público, ouvidoria e juizados, nem sempre são casos prioritários, atrapalhando o atendimento geral do Programa, uma vez que se deve dar atenção a resolução desta pendência. Nesta afirmação, A prestadora de serviços concordou, enxergando que tais demandas atrapalham o trabalho da assessoria, a gestora discordou não enxergando problemas, justificando que a assessoria não possui grandes atendimentos diários, porém, a baixa quantidade atendimentos pode ser um efeito desses desvios de função, conforme observado. Também foi constatado que recentemente houve pressão por parte dos executivos da secretaria por mais atendimentos diários, e estabelecida uma meta de atendimentos para os próximos meses. Como sugestão para o problema da segunda afirmativa têm-se entrar em diálogo com os entes demandantes, explicar as regras e critérios do programa e informar da existência e obrigatoriedade do

cadastro para seleção de candidatos, designando as pessoas que procuram estes órgãos, para munido dos documentos necessários, efetuar o cadastro inicial para concorrer no programa Minha Casa, Minha Vida, criando assim uma cultura com foco na organização dos processos pelo atendimento a tais requisitos.

A terceira afirmativa, fala sobre a qualidade no atendimento, mais precisamente sobre a transparência de informações. Esta questão afirma que a assessoria técnica sempre deixa claro aos proponentes as condições de participação do PMCMV, bem como o fluxo do processo, possíveis consequências de alterações cadastrais, para evitar ruídos e distorções e problemas no seu funcionamento, melhorando assim a qualidade no atendimento. Nesta afirmação todos concordaram, por ser prática comum explicar aos proponentes o funcionamento do programa.

Por meio da observação participante, o pesquisador constatou, que antes não era realizado essa prestação de informações, e que trazia alguns descontentamentos e insatisfações por parte de alguns proponentes que também eram beneficiários de outros programas do governo, a exemplo do Bolsa Família. Tais proponentes declaravam ao PMCMV renda divergente com o informado no bolsa família na tentativa de acumular o benefício entretanto, apesar de poder ocorrer esta acumulação, caso o valor informado na SEMHAB fosse superior ao valor teto do bolsa família, este último seria cancelado sendo este o motivo de tal insatisfação. Na maioria das vezes essa ocorrência era presente devido à falta de informação do proponente quanto as regras de participação de ambos os programas.

Atualmente a Semhab, além de informar as consequências da alteração cadastral, solicita que o proponente assine um documento que ele declara estar ciente das informações prestadas, bem como de suas consequências. Tal ação deve ser mantida para evitar ruídos nos processos, insatisfação por parte do cliente, e prejuízos na qualidade do atendimento.

A quarta afirmativa, que também aborda a qualidade, porém agora com foco na variável rapidez no atendimento, diz que a ausência de interrupções, e retrabalhos vai promover rapidez no atendimento do PMCMV e, conseqüentemente, eficiência e qualidade no trabalho da Assessoria Técnica. Mais uma vez, a estagiária, a prestadora de serviços e a gestora do setor concordaram, reforçando o fato de que para atingir um bom nível de qualidade, é necessário evitar tais ruídos e retrabalhos, acarretando em agilidade no atendimento e assim na qualidade do mesmo.

A quinta afirmativa que fala sobre a variável competência, e aborda o indicador treinamentos, afirma que em âmbito nacional, percebe-se a ausência de programas de capacitação que forneçam uma visão das ferramentas de gestão pública em busca da eficiência

nos resultados. Nesta proposição, a estagiária e a prestadora de serviços concordaram com esta afirmação, por serem do nível operacional, já apresenta indícios da falta de capacitação necessária para operar o programa de maneira eficaz, a chefe da assessoria não quis se pronunciar, alegando não poder responder a nível nacional, pois não conhece a realidade de outros lugares.

A sexta afirmativa envolve o indicador domínio dos Sistemas de Informação e retrata que os programas computacionais adotados na Semhab apresentam uma interface intuitiva e fácil de manipular, dispensando grandes investimentos de tempo com treinamento. Nesta afirmativa a prestadora e a chefe concordaram, o que a princípio demonstra que os sistemas que a secretaria utiliza são simples, porém a estagiária, que está a pouco mais de 3 meses na secretaria discordou, então pode-se concluir, que os programas não são tão simples de se manipular quando são operados por novatos, portanto, os sistemas não são intuitivos. Acrescenta-se a isso o fato de que a operacionalização através de preenchimentos de formulários apresenta algumas inconformidades e alterações de interface causando dificuldades a partir de tais mudanças, comprometendo o andamento das atividades. Sugere-se então, uma maior aproximação com a SEDES a fim de realizar oficinas e treinamentos mais frequentes a todos do setor sobre a operacionalização do sistema CADUNICO, assim como promover internamente o treinamento do cadastro interno da Semhab, visto ser esta a secretaria responsável pelo sistema.

A sétima afirmativa envolve padronização e procedimentos operacionais, ela afirma que a ausência de um manual, junto com as preocupações cotidianas, fazem com os respondentes eventualmente esqueçam de algum procedimento tomado no setor. Nesta afirmativa, um concordou, o que demonstra existir incidência de fuga de algum procedimento. A prestadora de serviços e a estagiária discordaram, não atribuindo o esquecimento a ausências de manuais, ou não julgarem existir alta incidência desses esquecimentos. Para resolver esta questão, sugere-se o preenchimento prévio de algumas informações, a constante conferência. Na observação participante, pode-se perceber que recentemente foi elaborado um *check-list* simples, porém sugere-se a elaboração de um manual, informando todos os procedimentos, como fazê-los, ensinando um passo a passo de maneira didática, a ponto de até algum funcionário novato saber executar todos os procedimentos.

A oitava questão aborda as mesmas variáveis e indicadores da afirmativa anterior, porém a afirmativa é a seguinte: Não é possível perceber por partes dos órgãos demandantes conhecimento sobre os critérios de seleção do Programa Minha Casa Minha Vida, e os procedimentos operacionais padrão da Semhab, como obrigatoriedade de efetuação de

cadastro interno. A prestadora de serviços concordou com a afirmação, a chefe do setor, concordou com ressalvas, e a estagiária discordou, o que pode se deduzir que ele ainda não tem tanto conhecimento do relacionamento com esses órgãos. Sugere-se então reforçar através de ofício aos movimentos sobre os critérios, os procedimentos e reforçar a informação que todos os proponentes devem ser indicados apenas após terem seu cadastro efetuado e atualizado.

A nona questão que aborda o controle operacional e utiliza como indicador desvio de processos, afirma que ao responder aos ofícios de órgãos demandantes que apresentam suas demandas emergenciais geram além da interrupção das atividades normais, atrasos aos processos já programados, pois retira um funcionário de suas atividades, para proceder a resposta ou resolver o caso. Nesta assertiva, a estagiária e a chefe do setor discordaram, talvez que pelo fato de haver poucos atendimentos não atrapalhando a rotina ainda leve, e a prestadora de serviços concordou que essas respostas aos órgãos demandantes é um desvio dos processos que vão causar atrasos quando constatada uma demanda maior das solicitações cotidianas do setor. Sugere-se para resolução deste caso, a elaboração de um ofício único, enviado a todos os órgãos demandantes, com exceção dos movimentos, explicando qual seja o padrão que estabelece o funcionamento do PMCMV, a necessidade de cadastro dos solicitantes emergenciais e os critérios de seleção, evitando frequentes respostas para todos os casos que esses órgãos solicitam à Semhab.

A décima afirmativa aborda o indicador atuação dos órgãos demandantes e afirma que a ausência de controles efetivos no PMCMV contribui para atuação inapropriada dos órgãos demandantes. Nesta proposição, a estagiária e a prestadora de serviços concordaram, e a chefe discordou, talvez porque enxerga que a Semhab já controla a atuação destes órgãos. Como sugestão, expõe-se a regulação do quantitativo de substituições aos movimentos, a explicação de procedimentos à órgãos demandantes, e assim como ocorre em outras cidades pelo Brasil, como a cidade paulista de Diadema, criar um edital (anexo A), para a seleção, onde os candidatos, devem se inscrever em cada empreendimento em construção, ao invés de haver um único cadastro, o que sempre acarreta em pressão por parte de todos os inscritos, pois quando se inscrevem, exigem o recebimento imediato do imóvel, ou o mais rápido possível, mesmo a demanda sendo muito superior a oferta. Este edital para cada empreendimento, apresentaria os critérios somando pontos ao seu atendimento, quem somasse mais pontos, e fosse atestado por um assistente social, seriam os selecionados para a análise da caixa e comporiam a lista de reserva. Os movimentos continuariam indicando as suas demandas, pois é feito através de acordo, porém, os outros órgãos demandantes teriam mais

transparência sobre os critérios e a forma de pré-seleção e indicariam seus candidatos para se inscreverem sobre o edital, deixando de enviar ofícios para o atendimento imediato por parte da Semhab.

Quadro 4 - Problemas e Causas do processo de seleção PMCMV

Problema	Causa
Atrasos e interrupções em decorrência de retrabalhos e atividades desnecessárias.	Desconhecimento dos procedimentos, ou atuação inapropriada por parte dos entes demandantes.
Desperdício de tempo no atendimento de demandas oriundos do ministérios público e outros órgãos.	Desconhecimento dos critérios por parte dos entes externos e desejo de transferir responsabilidades a outros órgãos.
Reclamação de beneficiários que perderam outros benefícios do governo.	Prestação de informações incorretas por parte de tais proponentes.
Reclamação de candidatos que não receberam UH.	Percepção da população de que a UH é entregue a todos e com prazo extremamente hábil / grande número de inscritos em contraste com a oferta de UH
Ausência de capacitação e treinamento	Falta de interesse e de políticas.
Excessiva quantidade de substituições por parte dos movimentos de moradia.	Falta de controle na indicação de candidatos para a seleção de uma UH, e atuação inapropriada de movimentos.

Fonte: Elaboração pelo autor, 2014.

Com base nestas respostas, e na observação participante, listou-se no quadro 4 alguns problemas e suas respectivas causas que dificultam o processo eficiente de seleção de candidatos para o Programa Minha Casa, Minha Vida.

5.4 Aspectos Conclusivos

Relembrando o objetivo deste trabalho que foi diagnosticar as dificuldades na gestão dos processos de seleção do Programa Minha Casa, Minha Vida em João Pessoa com foco na otimização de processos, assim pôde-se conhecer os principais gargalos da operacionalização do programa, assim como as suas respectivas causas que atrapalham o alcance da qualidade na prestação dos serviços. Conhecendo os problemas e as causas a pesquisa buscou propor melhorias nos processos. Para alcançar o conhecimento a fim de propor melhorias, foi observado a rotina do trabalho, seus processos, seus problemas, buscou-

se a teoria referente ao assunto, notícias e a opinião dos funcionários do setor, para a partir daí diagnosticar, ou seja levantar os principais efeitos e as principais causas de problemas na operacionalização do processo de seleção do PMCMV e sugerir melhorias para o referido processo, culminando no aumento da qualidade na prestação deste serviço, com agilidade no atendimento, transparência nas informações dadas, redução de atividades desnecessárias, entre outros.

Analisando somente o questionário aplicado, conclui-se que o processo de seleção do PMCMV enfrenta alguns problemas de cunho político ou burocrático que afeta de certa forma o processo. O setor para atingir maiores níveis de qualidade deve superar além de suas limitações internas como recursos humanos limitados em períodos de alta demanda de atendimento, mas se transforma em ociosa por conta da infraestrutura de materiais e física ainda mais precária, deve superar também todos os problemas de influência de entes externos à Semhab como foi mencionado nesta pesquisa. Essas influências atrasam o trabalho normal da Assessoria Técnica, geram retrabalhos, ou trabalhos desnecessários, empata ainda mais os processos e em alguns casos, essas demandas destes órgãos sequer estão compatíveis com os critérios do PMCMV, gerando ruídos.

Mesmo com essas dificuldades, e por ser uma secretaria política, portanto não profissionalizada, observa-se medidas como alcance de metas, o interesse em melhorias de atendimento e de processos, ações comuns na iniciativa privada profissionalizada, podendo concluir que há uma tendência de melhoria da qualidade na prestação de serviços da Semhab, se adequando aos padrões da iniciativa privada, não fugindo desta regra a Assessoria Técnica. Assim, tanto o setor público como o setor privado devem sempre se adaptar as mudanças, para promover o bem-estar e a satisfação do cidadão-cliente.

Após todo este estudo, foi elaborado o quadro 5, que segue abaixo, elencando o problema, uma sugestão para sanar este problema, e como fazer para executar a sugestão.

Quadro 5 - Problema - Sugestão - Como fazer

N. º	Problema	Sugestão	Como fazer
1	Agravamento da burocracia em decorrência da atuação incorreta de movimentos.	Maior controle por parte da Assessoria Técnica, maior orientação para melhores práticas.	Elaborar um ofício, ditando as regras para indicação dos nomes de movimentos, além de informar as melhores práticas.

2	As demandas originadas do ministério público não são prioridades.	Dialogo com entes demandantes e explicação do funcionamento do programa.	Promover uma reunião entre os representantes do ministério público e Semhab, explicando o funcionamento do programas e buscando meios de resolver os problemas.
3	Ausência de treinamentos	Promover treinamentos	Conversar com os secretários, para capacitar seus funcionários por meio de treinamentos e cursos.
4	Ausência/dificuldade de domínio dos SI's	Treinamento e aproximação com a SEDES	Conversar com os secretários para, com o apoio da SEDES, treinar a equipe para o Cadúnico.
5	Fuga de procedimentos	Criação de manual	A partir da sistematização de todos os procedimentos da assessoria técnica, criar um manual com o passo a passo das atividades.
6	Falta de conhecimento dos critérios do PMCMV pelos entes demandantes.	Reforçar através de ofícios os procedimentos necessários.	Criar um ofício endereçado aos entes demandantes informando todos os procedimentos de seleção da Semhab, assim como as regras.
7	Interrupções e atrasos ao responder as demandas.	Reforçar através de ofícios os procedimentos necessários.	Criar um ofício endereçado aos entes demandantes informando todos os procedimentos de seleção da Semhab, assim como as regras.
8	Inapropriada atuação dos órgãos demandantes.	Regulação das substituições / Criação de edital para seleção.	Elaborar nos moldes de outras cidades um edital para o processo de seleção, alterando radicalmente o vigente, e trazendo mais transparência, além de determinar um número máximo de substituições aos movimentos de moradia.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

Assim apresentou-se sugestões e meios para eliminar ou mitigar os problemas acima elencados.

5.4.1 Contribuição do estágio para a vida acadêmica

As principais lições aprendidas no estágio, a princípio não foram de ordem técnica, com o uso de ferramentas administrativas para gerenciar todo um programa habitacional de nível nacional, ou uma secretaria, pois não se verificou o uso eficiente de tais ferramentas. Percebe-se que na esfera pública a gestão operacional ainda precisa ser implementada à cultura organizacional de tais ambientes reduzindo a percepção de uma

gestão puramente política, mas agregando a uma gestão voltada a geração de resultados com foco na excelência por desempenho.

Não se viu tanto o que os grandes teóricos afirmam sobre os meios de gerenciar, até porque é fato que a administração pública ainda possui algumas diferenças perante a gestão privada, mas este estágio proporcionou conhecimentos não menos importantes que esses, ensinou lições sobre conflitos de interesses entre movimentos, órgãos, população e governo, onde se deve saber gerenciar muito bem, proporcionou conhecer as mudanças que ocorrem com as trocas de gestão governamental, e conhecer os vários estilos de liderança.

Proporcionou também lições ético-social acerca de como se relacionar com clientes exaltados, e saber que lidar com o ser humano é difícil e deve-se ter muita habilidade para se estabelecer relações interpessoais com personalidades diferentes, casos diferentes, e em alguns casos específicos, buscar ter a delicadeza que requer certas histórias, em que somos convidados a se pôr algumas vezes no lugar do cliente para entender seus problemas e dificuldades, e que algumas vezes, realmente esse atendimento especial a certos grupos faz-se necessário, como pessoas desabrigadas, ou em área de alto risco ou em vulnerabilidade.

Trouxe também mais conhecimentos sobre alguns procedimentos da administração pública, e compreender um pouco como ela funciona. Por ter sido meu primeiro contato com o mercado de trabalho, o estágio me proporcionou conhecer um ambiente laboral, ver na prática o trabalho em equipe, cada um com suas contribuições, um arquiteto projeta, o advogado cuida da parte burocrática, o fiscal vai auditar, o engenheiro também dá a suas contribuições, e assim por diante.

Tais conhecimentos também são muito importantes na vida de qualquer administrador e eles são aplicados tanto na administração pública, na iniciativa privada, na academia e inclusive na vida pessoal. Pois em todos os casos, devemos saber lidar com todos os tipos de personalidades, em todos devemos trabalhar em equipe, saber como resolver os conflitos de interesse, enfim saber como gerenciar a vida.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. de. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão organizacional**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a cidadania: A reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. São Paulo: 34, 1998.

CAIXA. **Caixa Econômica Federal**. Apresenta o funcionamento do Programa Minha Casa, Minha Vida. Disponível em: <www.caixa.gov.br/habitacao/mcmv>. Acesso em: 16 de fevereiro de 2014.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do dia-a-dia**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Bloch, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CUNHA, Carlos Mendes da Silveira. **O conceito de Serviço Público: O caso do serviço público postal e a era digital**. Brasília, DF: Clubjus. Disponível em :<<http://clubjus.com.br/?artigos&ver=2.19950>>. Acesso em: 17 de fevereiro de 2014.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos: Como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. 2.Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DESVIO. In: **Dicionário Michaelis da Língua Portuguesa**. Brasil: Michaelis, 2010. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/>>. Acesso em: 16 de fevereiro de 2014.

EOQC – European Organizations for Quality Control. **Glossary of terms used in quality control**. Roterdã: EOQC, 1972.

FONSECA, Regina Célia Veiga da. **Metodologia do trabalho científico**. Curitiba: IESDE, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de administração financeira**. Tradução: Antônio Zoratto Sanvicente. 10. Ed. São Paulo: Addison Wesley, 2004.

HOFFMANN, Adriano Silvério. **A PERCEPÇÃO DA QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS: ESTUDO DE CASO DA NITERÓI TERMINAIS RODOVIÁRIOS – NITER**. 2006. Dissertação. (mestrado em Administração). Universidade Estácio de Sá. Disponível em < <http://portal.estacio.br> >. Acesso em 16 de fevereiro de 2014.

IPEA. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**. Apresenta texto com nota técnica de déficit habitacional brasileiro. Disponível em: < http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=18179 >. Acesso em: 11 de fevereiro de 2014.

JENKINS, G. **Quality control**. Lancaster, UK: University of Lancaster, 1971.

JOÃO PESSOA. **Residencial Jardim Veneza**. Apresenta imagem do residencial entregue em 2013. Disponível em: <www.joaopessoa.pb.gov.br>. Acesso em: 25/02/2014.

JURAN; GRZYNA, F. **Controle da qualidade handbook**. São Paulo: Makron Books-McGraw-Hill, 1991.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing. Análise, planejamento, implementação e controle**. Tradução: Ailton Bonfim Brandão. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de Informações Gerenciais**. Tradução: Thelma Guimarães. 7. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MAIN, Jeremy. **Guerras pela qualidade: os sucessos e fracassos da revolução da qualidade**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MARANHÃO, Mauriti; MACIEIRA, Maria Elisa bastos. **O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalhos**. Rio de Janeiro: Quality mark, 2004.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Guilherme Silveira. **A Construção do Conhecimento Científico no Campo de Gestão de Operações no Brasil: uma análise sob a ótica de Redes Sociais do período 1997-2008.2009.** Dissertação (mestrado em administração de empresas) Fundação Getúlio Vargas, São Paulo. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/5052/61070100615.pdf?sequence=1>>. Acesso em 04 de fevereiro de 2014.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de materiais e recursos patrimoniais.** 3. Ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

_____; LAUGENI, Fernando Piero. **Administração da produção.** 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro.** 19.ed. São Paulo: Malheiros, 1994.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de Processos: conceitos, metodologia, práticas.** 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Sistemas, organização e métodos: Uma abordagem gerencial.** 19. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OSBORN, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público.** São Paulo: MH Comunicação, 1994.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade.** 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PARAÍBA. **Sessão Especial debate déficit habitacional em João Pessoa.** João Pessoa-PB: Assembleia Legislativa: 2013. Disponível em: <<http://www.al.pb.gov.br/12200/sessao-habitacao.html>>. Acesso em: 13 de fevereiro de 2014.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea.** Rio de Janeiro: FGV, 2001.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2.Ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

REGO, F.G. **Marketing Político e Governamental: Um roteiro para campanhas políticas e estratégicas de comunicação.** São Paulo: Summus, 1985.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração.** 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SLACK, N. e LEWIS, M. **Operations Strategy.** Londres: Pitman. 2002.

TURATI, Ricardo de Carvalho. **Aplicação do Lean Office no setor administrativo público.**2007. Dissertação. (Mestrado em Engenharia da Produção). Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo. Disponível em < www.teses.usp.br/teses > Acesso em 16 de fevereiro de 2014.

ANEXO A

EDITAL INSCRIÇÃO PARA O PROGRAMA MINHA CASA MINHA VIDA Nº 001/SEHAB/2012

A **PREFEITURA MUNICIPAL DE DIADEMA** torna público que realizará **INSCRIÇÃO PARA PRÉ-SELEÇÃO DE FAMÍLIAS PARA O PROGRAMA MINHA CASA MINHA VIDA- MCMV**, onde serão pré-selecionadas **515 famílias** nos termos deste EDITAL e de seus anexos.

1. LOCAL DE INSCRIÇÃO: Ginásio Poliesportivo Ayrton Senna, localizado na Rua Oriente Monti, n.º 115, das 08h00min às 16h30min, sendo previsto limite de atendimento, portanto, no início de cada dia de atendimento serão distribuídas senhas.

2. DATA DE INSCRIÇÃO: de 14 a 18 DE MAIO DE 2012.

3. OBJETIVO: Constitui objeto desta pré-seleção as unidades habitacionais dos projetos no âmbito do Programa MINHA CASA MINHA VIDA (Modalidade FAR/Prefeitura), que estão em fase de aprovação ou que já iniciaram a construção, quais sejam: Gema, Mazzaferro e Portinari, podendo a mesma pré-seleção ser estendida a outros empreendimentos da mesma modalidade que venham a ocorrer no prazo de dois anos contados da publicação deste edital.

3.1. Serão pré-selecionadas **515** famílias que perfaz o número composto pela soma de unidades previstas para demanda aberta, ou seja, **396 unidades**, acrescidas de **30%** de famílias para a suplência das vagas;

3.2. As famílias pré-selecionadas deverão ter renda mensal que atenda a Faixa 1 do PMCMV, que no momento é de até R\$ 1.600,00 (Hum mil e seiscentos reais), na forma do anexo I do item 1 da Portaria n.º 465, de 03 de outubro de 2011, do Ministério das Cidades.

4. DOS PARÂMETROS: Os parâmetros para definição de critérios, inscrição e hierarquização e demanda, para o presente edital, segue a legislação que regula a matéria, em especial a Portaria n.º 610/2011, do Ministério das Cidades.

4.1. Serão pré-selecionadas **515** famílias que perfaz o número composto pela soma de unidades previstas para demanda aberta, ou seja, **396 unidades**, acrescidas de **30%** de famílias para a suplência das vagas;

4.2. As famílias pré-selecionadas deverão ter renda mensal que atenda a Faixa 1 do PMCMV, que no momento é de até R\$ 1.600,00 (Hum mil e seiscentos reais), na forma do anexo I do item 1 da Portaria n.º 465, de 03 de outubro de 2011, do Ministério das Cidades

5. DOS PARÂMETROS: Os parâmetros para definição de critérios, inscrição e hierarquização e demanda, para o presente edital, segue a legislação que regula a matéria, em especial a Portaria n.º 610/2011, do Ministério das Cidades.

6. CRITÉRIOS DE ELEGIBILIDADE: Do total de unidades habitacionais produzidas nos empreendimentos do programa MCMV (Modalidade FAR/Prefeitura), as unidades de que trata o item 3.1 serão destinadas a demanda definida através de cadastro público cuja inscrição e hierarquização atenderão critérios estabelecidos pelo Ministério das Cidades e pelo Fundo Municipal de Apoio à Habitação de Interesse Social- FUMAPIS, que perfaz um total de **396 unidades**, acrescidas de **30%** de famílias para a suplência das vagas, no total de **515 famílias**.

7. SISTEMA DE HIERARQUIZAÇÃO, SELEÇÃO E PONTUAÇÃO: Descontadas as unidades destinadas aos candidatos idosos chefes de família e pessoas com deficiências ou cuja família façam parte pessoas com deficiência, a pré-seleção dos demais candidatos deverá ser qualificada de acordo com a quantidade de critérios atribuídos aos candidatos, devendo ser agrupada conforme os seguintes critérios:

7.1. Grupo I – representado pelos candidatos que preencham de cinco a seis critérios entre os estabelecidos pelo Ministério das Cidades, e os critérios estabelecidos pelo FUMAPIS que, de acordo com o anexo I, deverão representar setenta e cinco por cento dos selecionados, e.

7.2. Grupo II - representado pelos candidatos que preencham até quatro critérios entre os estabelecidos pelo Ministério das Cidades, e os critérios estabelecidos pelo FUMAPIS que, de acordo com o anexo I, deverão representar vinte e cinco por cento dos selecionados.

8. CRITÉRIOS DE DESEMPATE: Na hierarquização feita pela soma da pontuação, em caso de empate, terão preferência as situações que atendam o critério descrito no item “1” do Anexo I. Caso permaneça a situação de empate, será adotado o procedimento de sorteio, a ser realizado de forma pública.

9. DA HIERARQUIZAÇÃO DAS UNIDADES DESTINADAS AOS IDOSOS E PESSOAS COM DEFICIÊNCIA:

9.1. Deverá ser reservado 3% (três por cento) das unidades habitacionais, (16 candidatos pré-selecionados para 12 unidades sendo 12 pré-selecionados e 4 suplentes) para atendimento aos idosos, conforme disposto no inciso I do art. 38 da Lei no 10.741/2003, e suas alterações - Estatuto do Idoso. Para concorrer à vaga o idoso deverá apresentar a condição de chefe de família;

9.2. Deverá ser reservado 3% (três por cento) das unidades habitacionais para atendimento a pessoa com deficiência ou cuja família façam parte pessoas com deficiência, (16 candidatos pré-selecionados para 12 unidades sendo 12 pré-selecionados e 4 suplentes).

9.2.1. O candidato que ainda não tenha comprovado a condição indicada no presente item ao Ente Público, deverá fazê-lo apresentando atestado médico que comprove a deficiência alegada e que contenha a espécie, o grau ou nível da deficiência e a Classificação Internacional de Doenças - CID.

9.2.2. Havendo a sua seleção, em período anterior a entrega da unidade habitacional, o mesmo será convocado a realizar nova avaliação médica por profissional indicado pela Secretaria de Saúde do Município. As unidades habitacionais reservadas para idosos e pessoas com deficiência que forem destinadas por falta de candidato, serão destinadas aos demais candidatos. Para este público, havendo empate na hierarquização deverá ser efetuado sorteio para desempate.

10. DOCUMENTOS NECESSÁRIOS PARA INSCRIÇÃO.

10.1. Apresentação de RG e CPF do Candidato (a);

10.2. Apresentação de Comprovante de residência.

11. DIVULGAÇÃO DOS PRÉ SELECIONADOS:

11.1. Encerrado a período de inscrição, o município convocará os primeiros classificados para a apresentação e verificação dos documentos comprobatórios das informações prestadas por ocasião do cadastro, o que ocorrerá no primeiro dia útil subsequente ao encerramento das inscrições.

11.2. Serão convocados tantos candidatos quanto forem necessários para o preenchimento das 515 inscrições, objeto desse edital, conforme anexo II desse edital.

11.3. O candidato que omitir informações ou as prestar de forma inverídica, sem prejuízo de outras sanções, deverá ser excluído, a qualquer tempo, do processo de seleção.

11.4. O município informará as relações dos candidatos pré selecionados a serem beneficiários do Programa Minha Casa Minha Vida; nos meios de comunicação do município dentro do prazo de até 30 dias encerrado o processo de inscrição

12. DAS DISPOSIÇÕES GERAIS: Os projetos habitacionais do presente edital estão na fase de aprovação. Portanto, os que obtiverem a aprovação e andamento da respectiva obra através do MCMV será objeto do presente credenciamento das famílias selecionadas à seu tempo, conforme critérios previstos acima. Importante destacar que na inviabilização de qualquer empreendimentos daqueles aqui relacionados o número de contemplados na seleção será decrescido do número correspondente ao de unidades relativas ao respectivo empreendimento.

12.1. No computo geral, o número de candidatos pré-selecionados deverá corresponder à quantidade de unidades habitacionais acrescida de 30% (trinta por cento).

12.2. Depois de pré-selecionados, respeitando a ordem de classificação, a Secretaria Municipal de Habitação e Desenvolvimento Urbano, conforme o andamento dos projetos, entrará em contato com os candidatos pré-

selecionados para as providências necessárias e posteriores encaminhamentos junto à Caixa Econômica Federal, de acordo com as normas do Programa Minha Casa Minha Vida.

12.3. Conforme item 6.3 da Portaria 610/2011, as informações dos candidatos pré-selecionados, no momento da habilitação, serão verificadas pela CAIXA junto ao Cadastro de participantes do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço – FGTS, à Relação Anual de Informações Sociais – RAIS, ao Cadastro de Mutuários – CADMUT; ao Cadastro de Inadimplência – CADIN e ao Sistema Integrado de Administração de Carteira Imobiliária – SIACI.

MILTON SUSUMU NAKAMURA

ANEXO I			
CRITÉRIOS	Cálculo dos Pontos	Limite Máximo de Pontos	PESO
Famílias residentes ou que tenham sido desabrigadas de áreas de risco ou insalubres; consideradas áreas de risco aquelas que apresentam risco geológico ou de insalubridade, tais como, erosão, solapamento, queda e rolamento de blocos de rocha, eventos de inundação, taludes, barrancos, áreas declivosas, encostas sujeitas a desmoronamento e lixões, áreas contaminadas ou poluídas, bem como, outras assim definidas pela Defesa Civil. Tratando-se de situações indicadas através de laudos conjuntos efetuados pela Defesa Civil e/ou Secretaria de Habitação e Desenvolvimento Urbano, ou seja, emitidos pela municipalidade.	Sim = 10 pts Não = 0 pt	10	1
Famílias com mulheres que representam a única responsável pela unidade familiar, quais sejam aquelas que tenham filhos e que não são casadas ou que não convivam em união estável.	Mulher = 10 pts Outros = 0 pt	10	1
Famílias de que façam parte pessoas com deficiência	Sim = 10 pts Não = 0 pt	10	1
Possuir maior comprometimento da renda per capita com aluguel	Valor do Aluguel Mensal / (Renda Familiar Mensal / N° Pessoas na Família)	10	1
Maior tempo de moradia na cidade	Até 4 anos = 2 pts De 5 a 9 anos = 4 pts De 10 a 14 anos = 6 pts De 15 a 20 anos = 8 pts Mais de 20 anos = 10 pts	10	1
Membro de associação de luta pela moradia que contribuiu para a aquisição de terreno destinado a empreendimento do programa MCMV objeto deste edital.	Sim = 50 pts Não = 0 pt	10	5

ANEXO II = Documentos comprobatórios	
Critério	Documentos aceitos:
Da composição familiar e Mulheres chefes de família	Documentos que comprovem parentesco de todas as pessoas que residem com o morador titular do cadastro e que comprovem a relação de parentesco: Certidão de Nascimento, RG, CNH, certidão de casamento, certidão de nascimento ou certidão de união estável. RG, CPF e carteira de trabalho de todos os membros da família maiores de 16 anos.
Da renda familiar	Declaração de renda, hollerits, comprovantes de aposentadoria ou pensão ou auxílio doença.
Do tempo de moradia no município	CNH, reservista, certidão de nascimento, declaração/matricula em unidade de saúde ou escola regular
Deficientes	Laudo médico que comprove a deficiência, em conformidade com o CID 10 ou comprovação de Benefício de Prestação Continuada ou Carteira Especial de gratuidade de transporte público.
Idosos chefes de família	Declaração de próprio punho.
Comprovação de aluguel residencial	Contrato, recibo de aluguel, com valores atuais.
Associado de Associação de Luta por Moradia que participe de empreendimento do MCMV objetivo deste edital, com o fornecimento de terreno.	Declaração de associado em Associação de Luta Por Moradia que participe de empreendimento do MCMV OBJETO deste edital, com o fornecimento de terreno.
Famílias moradoras ou oriundas de área de risco	Apresentação de laudos conjuntos efetuados pela Defesa Civil e/ou Secretaria de Habitação e Desenvolvimento Urbano, ou seja, emitidos pela municipalidade, que comprovem a situação. Declaração de inclusão no Programa Municipal Auxílio Moradia

APÊNDICE A

ROTEIRO DA PESQUISA		
ETAPA	AÇÃO	DESCRIÇÃO
1	Levantar informações iniciais.	Levantar informações gerais sobre a Semhab.
2	Levantar informações sobre o setor alvo do estudo	Levantar informações específicas sobre a Assessoria Técnica, suas atribuições, suas rotinas e seus fluxogramas
3	Analisar procedimentos e observar as rotinas do setor	Observar as leis que regem o PMCMV, e toda a rotina do setor, seus trabalhos, suas demandas, etc.
4	Pesquisar a bibliografia necessária para o tema do trabalho	Levantar informações de autores que falem sobre a gestão operacional, gestão da qualidade, além de outros conteúdos que ajudem no alcance dos objetivos.
5	Coletar dados	Realizar entrevista e aplicar questionário.
6	Apresentar resultados, conclusões e soluções	Apresentar os resultados e conclusões, além de propor soluções para os problemas observados
7	Revisar a pesquisa	Revisar o trabalho, a fim de procurar e corrigir eventuais erros.
Período da Pesquisa		Novembro de 2013 a Março de 2014

APÊNDICE B

Questionário - Roteiro de entrevista
1. Pode-se enxergar que o processo de seleção do PMCMV é burocrático, e que se agrava com influência dos movimentos, gerando atividades como solicitações de novas visitas, elaboração de ofícios, substituições, mudanças etc.
2. As demandas originadas do Ministério Público, Ouvidoria e juizados, nem sempre são casos prioritários, atrapalhando o atendimento geral do Programa, pois deve-se dar atenção a resolução do caso.
3. A assessoria técnica sempre deixa claro aos proponentes as condições de participação do PMCMV, bem como o fluxo do processo, possíveis consequências de alterações cadastrais, para evitar ruídos e distorções e problemas no seu funcionamento, melhorando assim a qualidade no atendimento
4. A ausência de interrupções, e retrabalhos vai promover rapidez no atendimento do PMCMV e consequentemente eficiência e qualidade no trabalho da Assessoria Técnica.
5. Em âmbito nacional, percebe-se a ausência de programas de capacitação que forneçam uma visão das ferramentas de gestão pública em busca da eficiência nos resultados .
6. Os programas computacionais adotados na Semhab, apresentam uma interface intuitiva e fácil de manipular, o que dispensa grandes investimentos de tempo com treinamento.
7. A ausência de um manual, junto com as preocupações cotidianas, fazem com que eu e meus colegas eventualmente nos esqueçamos de algum procedimento.
8. Não é possível perceber por partes dos órgãos demandantes conhecimento sobre os critérios de seleção do programa minha casa minha vida, e os procedimentos operacionais padrão da Semhab, como obrigatoriedade de efetuação de cadastro interno.
9. A resposta aos ofícios de órgãos demandantes geram além de tudo, atrasos, pois tira um funcionário de suas atividades, como o atendimento de proponentes, para fazer a resposta ou resolver o caso.
10. A ausência de controles efetivos no PMCMV contribui para atuação inapropriada dos órgãos demandantes.