



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA - UniCEUB
FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
ÁREA: ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS

**ESTUDO DA APLICAÇÃO DA RACIONALIZAÇÃO DO TRABALHO E
OTIMIZAÇÃO DO TEMPO NO DEPARTAMENTO DE ORÇAMENTO E FINANÇAS
NO MINISTÉRIO PÚBLICO DO DISTRITO FEDERAL E TERRITÓRIOS - MPDFT**

VITOR JOÃO FACHINI VASHIST
RA: 2020098-3

PROF. ORIENTADOR:
ALANO NOGUEIRA MATIAS

Brasília/DF Junho de 2008

VITOR JOÃO FACHINI VASHIST

**ESTUDO DA APLICAÇÃO DA RACIONALIZAÇÃO DO TRABALHO E
OTIMIZAÇÃO DO TEMPO NO DEPARTAMENTO DE ORÇAMENTO E FINANÇAS
NO MINISTÉRIO PÚBLICO DO DISTRITO FEDERAL E TERRITÓRIOS - MPDFT**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof. Orientador: Dr. Alano Nogueira
Matias

Brasília/DF Junho de 2008

VITOR JOÃO FACHINI VASHIST

**ESTUDO DA APLICAÇÃO DA RACIONALIZAÇÃO DO TRABALHO E
OTIMIZAÇÃO DO TEMPO NO DEPARTAMENTO DE ORÇAMENTO E FINANÇAS
NO MINISTÉRIO PÚBLICO DO DISTRITO FEDERAL E TERRITÓRIOS - MPDFT**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof. Orientador: Dr. Alano Nogueira Matias

Brasília/DF, de de 2008.

Banca examinadora:

Professor: Dr. Alano Nogueira Matias
Orientador

Professor (a):
Examinador (a)

Professor (a):
Examinador (a)

“Se você quer ser bem sucedido, precisa ter dedicação total, buscar seu último limite e dar o melhor de si mesmo”.

Ayrton Senna

RESUMO

Quando se pensa em órgão público logo vem a mente uma idéia de uma instituição estigmatizada pela lentidão, morosidade, retrabalho, demora na solução de problemas, excesso de burocracia, insatisfação dos servidores, entre outros. Isso se deve, principalmente, pela falta de uma gestão adequada, que preze de fato pela melhoria do serviço. Apesar de existirem algumas restrições legais que impedem mudanças, a maior parte do funcionamento administrativo pode ser melhorado com as teorias e técnicas disponibilizadas pelos estudiosos da Administração. Trabalhos desnecessários e servidores presos a tarefas sem poder de decisão são fatores típicos da Administração Pública e percebido com demasia no Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPDFT), mais precisamente no Departamento de Orçamento e Finanças (DOF). Para avaliar esses problemas e encontrar possibilidades de melhorias foi feita uma análise de caráter exploratório. Primeiro uma investigação sobre o problema, depois aplicou-se um questionário para saber qual era a percepção dos funcionários em relação ao andamento das tarefas do setor, e por fim, depois de coletados todos os dados, foi realizado uma observação pessoal, conectando as respostas dos entrevistados com a teoria estudada. A proposta de melhoria no fluxo do processo no DOF foi plausível a partir do estudo dos conceitos de organização racional do trabalho, fluxograma, *layout*, burocracia e *empowerment*. A partir desse contexto formou-se uma análise crítica fundamentada no estudo da melhoria da eficiência do Departamento, com preocupação também na parte humana da organização. O foco do trabalho foi encontrar uma maneira de melhorar a disposição física da estrutura do setor, aprimorar e eliminar os fluxos desnecessários e dar maior poder de decisão aos servidores.

Palavras-chave: eficiência, racionalização do trabalho, *empowerment*.

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Possibilidade de racionalização do trabalho e otimização do tempo.

Tabela 02 - Existe interesse em diminuir o trâmite dos processos

Tabela 03 - Tarefas desnecessárias podem ser eliminadas da rotina do setor.

Tabela 04 - As tarefas realizadas não fazem parte de uma estrutura rígida.

Tabela 05 - Alteração no layout pode tornar o trabalho mais eficiente e eficaz.

Tabela 06 - Redução de burocracia e aumento de empowerment.

Tabela 07 - Estabelecimento de processos definidos

Tabela 08 - Satisfação dos servidores em relação aos processos do MPDFT.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 - Possibilidade de racionalização do trabalho e otimização do tempo.

Gráfico 02 - Existe interesse em diminuir o trâmite dos processos

Gráfico 03 - Tarefas desnecessárias podem ser eliminadas da rotina do setor.

Gráfico 04 - As tarefas realizadas não fazem parte de uma estrutura rígida.

Gráfico 05 - Alteração no layout pode tornar o trabalho mais eficiente e eficaz.

Gráfico 06 - Redução de burocracia e aumento de empowerment.

Gráfico 07 - Estabelecimento de processos definidos

Gráfico 08 - Satisfação dos servidores em relação aos processos do MPDFT.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Símbolos de fluxograma

Figura 02 – Fluxograma básico do trâmite dos processos no DOF

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Tema.....	11
1.2 Problema	11
1.3 Objetivo Geral.....	11
1.3.1 Objetivos Específicos.....	11
1.4 Justificativa	12
2 METODOLOGIA	13
2.1 Método de Abordagem	13
2.2 Método de Procedimento.....	13
2.3 Técnicas de Pesquisa.....	14
2.4 Universo e Amostra	14
3 EMBASAMENTO TEÓRICO	15
3.1 Breve Histórico da Racionalização do Trabalho	15
3.2. Conceitos de Racionalização do Trabalho.....	17
4 PESQUISA DE CAMPO	31
4.1 Breve Histórico do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios	32
4.2 Apresentação dos Dados.....	33
4.3 Análise e Interpretação dos Dados	42
5 CONCLUSÃO	45
REFERÊNCIAS	48

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem o intuito de apresentar um estudo sobre: Racionalização do Trabalho; Organização, Sistemas e Métodos; e Otimização do Tempo no Departamento de Orçamento e Finanças do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios.

A princípio é necessário recorrer à Administração Científica, tendo como precursor Frederick Winslow Taylor, aquele que “mais contribuiu para a formação da tecnologia de Organização Sistemas e Métodos, principalmente na instrumentação para fins de racionalização do trabalho” conforme Araújo (2001, p. 18).

Assim, para perceber a possibilidade de aplicação da racionalização do trabalho, foram estudadas as diversas fases das tarefas que ocorrem no Departamento. Analisou-se também o fluxograma das operações e possibilidades de mudança no fluxo desses processos e diminuição da burocracia, bem como o estudo da disposição das salas, servidores e móveis para verificar a aplicabilidade da alteração do *layout*.

O estudo de *layout* e a análise de processos (fluxogramas) foram detalhados para perceber se havia possibilidade de alteração no modo como as atividades são realizadas, para assim reduzir o trabalho desnecessário e alterar a estrutura que pode prejudicar um andamento mais suave, menos burocrático e mais econômico das tarefas.

Desde o princípio dos estudos de Taylor já era demonstrado sua preocupação com o andamento do trabalho. Porém ele não ignorou o fato de manter o operário satisfeito, comentando em suas obras que o ideal é encontrar um equilíbrio entre a satisfação dos empresários com a dos funcionários.

Tendo ciência disso, foi também estudada a viabilidade de aplicação de ferramentas que se preocupam com esse equilíbrio que são: enriquecimento de cargo e *empowerment* aos funcionários, para dar-lhes maior autonomia sobre os processos, visando diminuir a centralização e retrabalhos, características do órgão.

Com a conexão desses assuntos foi realizado um trabalho coerente que demonstrasse a possibilidade de melhorar o andamento das tarefas, com intuito de diminuir o excesso de burocracia e de insatisfação, que são capazes de ser eliminados por meio de ferramentas que foram disponibilizadas para os administradores pelos estudiosos da Administração.

No século XXI é muito importante ao administrador perceber a importância desses conceitos e os benefícios que podem trazer se aplicados de maneira correta. Um gestor que não se interessa pelo fluxo das tarefas no trabalho, pela organização da estrutura física e em dar poder aos seus funcionários estará perdendo muito em eficiência. Deixará de ter melhores resultados ao se preocupar apenas com a área fim e não em como funciona o andamento das tarefas internamente.

Na medida em que esses conceitos são assimilados, estudados e aplicados é possível perceber, por meio dessas ações, melhorias nas atividades realizadas pelos funcionários e benefícios tanto para a empresa quanto para os servidores em si. Com um trabalho mais organizado a tendência é que todos saiam ganhando.

1.1 Tema

Administração Científica -Racionalização do trabalho e Otimização do tempo – Frederick Winslow Taylor.

1.1.2 Delimitação do Tema

Estudo da aplicação da racionalização do trabalho e otimização do tempo no Departamento de Orçamento e Finanças – DOF, do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios - MPDFT.

1.2 Problema

Qual a relação entre a aplicação da racionalização do trabalho e otimização do tempo nas atividades realizadas no DOF/MPDFT?

1.3 Objetivo Geral

Analisar a possibilidade de melhorias nas atividades realizadas pelos servidores no DOF/MPDFT.

1.3.1 Objetivos Específicos

- a) Estudar a racionalização do trabalho e do tempo no trâmite dos processos e tarefas do DOF/MPDFT;
- b) Avaliar a possibilidade de redução das tarefas e trâmites desnecessários;

- c) Descrever os conceitos de racionalização do trabalho e otimização do tempo da Administração Científica.

1.4 Justificativa

Este é um trabalho com o objetivo de estudar sobre a Racionalização do Trabalho e Otimização do Tempo com uso da Administração científica, de modo a perceber a aplicabilidade no MPDFT para melhorar os trabalhos operados pelos servidores e também avaliar o *layout* do Órgão e o excesso de burocracia criado por uma estrutura engessada e centralizada com uma série de limitações legais que impedem um melhor funcionamento e agilidade no fluxo das operações.

Deve ser considerada também a necessidade de pesquisar e analisar os fluxos das tarefas no Ministério Público do Distrito Federal e Territórios, pois acredita-se que as tarefas realizadas pelos servidores são repetitivas e desnecessárias, gerando retrabalho e mau uso do tempo disponível com atividades que podem ser eliminadas por meio do estudo do fluxo dessas tarefas executadas no dia a dia da Instituição.

Após essa análise pode-se perceber a possibilidade de uma reestruturação no trabalho do MPDFT, estudando a aplicabilidade de alteração tanto na parte de execução, como otimização do tempo por meio de melhorias que podem ser implementadas por modificações no *layout* e eliminação do excesso de burocracia gerado, assim como alteração no fluxo dos procedimentos.

Importante destacar que o trabalho visa gerar conhecimento ao estudante de administração sobre a importância e utilidade da Racionalização do trabalho e Otimização do tempo na Administração Científica e os benefícios que podem trazer se aplicados corretamente. E também por meio dos resultados de pesquisa aplicada subsidiar as Instituições de informações que possam melhorar essas características ou manter o método utilizado na operação das atividades.

Deseja-se mostrar aos órgãos e empresas e aos servidores e empresários condições adequadas de serviço em relação ao excesso de trabalho, estrutura incorreta na aplicação do *layout* dentro da empresa e excesso de burocracia que podem gerar trabalho desnecessário prejudicando consideravelmente o funcionamento e lucratividade dessas.

2 METODOLOGIA

É na metodologia que fica claro como o trabalho foi produzido, quais métodos de abordagem, métodos de procedimento e técnicas de pesquisa foram empregados. Conforme Rampazzo (2002, p. 33), a metodologia “se concretiza nas diversas etapas ou passos que devem ser dados para solucionar um problema: entende-se, então, como a coordenação unitária dessas diferentes etapas”.

2.1 Método de Abordagem

Oliveira (1999) explica que o método é uma forma de procura por uma resposta, uma busca para obter um resultado qualquer ao acaso. O método é o que nos leva a examinar de forma mais detalhada as seguintes perguntas: Por que ocorre? Como ocorre? Onde ocorre? Quando ocorre? e O que ocorre.

O método utilizado foi o dedutivo que é o que começa no geral chegando ao específico. Lakatos (2005) dá um exemplo que deixa bem claro o significado desse método, exemplificando da seguinte forma:

- a) Todo mamífero tem um coração.
- b) Ora, todos os cães são mamíferos.
- c) Logo, todos os cães têm um coração.

Fica claro no exemplo de Lakatos (2005) que essa técnica surge de uma parte maior do todo, e segue para o específico. Para coletar os dados foram feitas observações nos procedimentos realizados na rotina, como o fluxo dos processos tramitados no Departamento de Programação Orçamentária e Financeira, estudo do *layout* e também, entrevista com os superiores e com o supervisor.

2.2 Método de Procedimento

Para o trabalho foi realizada uma pesquisa descritiva. O objetivo principal das pesquisas descritivas é a descrição das características de uma população ou fenômeno em análise, ou então a relações entre variáveis estabelecidas, conforme Gil (2002).

Com relação ao método de procedimento aplicou-se o método monográfico que como Andrade (2003) explica, é o método que consiste em abranger o conjunto das atividades de um determinado grupo social, e no estudo de determinados

indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos ou comunidades, tendo por objetivo obter generalizações.

2.3 Técnicas de Pesquisa

Para análise do problema foi utilizada a pesquisa de campo, que, conforme Lakatos (2005, p. 188):

É aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. Consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presumem relevantes, para analisá-los.

Para obter as informações desejadas sobre o assunto foi utilizado o questionário. Oliveira (1999, p. 165) explica como é possível obter dados por meio de questionários ao dizer que:

todos os dados incluídos no questionário deverão constituir-se numa hipótese, que será a resposta para o problema formulado. Deve incluir cada um dos pontos do levantamento e confirmar a existência do objeto da pesquisa, o fenômeno.

A partir daí, foi elaborado o questionário com as perguntas pertinentes ao objetivo da pesquisa, para, após a aplicação desse, tratar as informações e obter o resultado, o que possibilitou, ao final, chegar a uma conclusão.

2.4 Universo e Amostra

Oliveira (1999, p. 160) constata que universo é:

O conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum, sendo N o número total de elementos do universo ou população, que pode ser representado pela letra latina maiúscula X, tal que $XN = X1; X2; \dots; XN$.

O universo disponível para a pesquisa é de 33 servidores no Departamento de Orçamento e Finanças no MPDFT. Devido ao número de servidores nesse setor não ser elevado, foi possível realizar a pesquisa com todos os servidores, possibilitando um resultado baseado na totalidade dos membros, não havendo necessidade de cálculo de amostra.

3 EMBASAMENTO TEÓRICO

Após ser compreendida a metodologia aplicada na pesquisa, pode-se entrar no embasamento teórico para se aprender as partes teóricas, conceituais e bibliográficas sobre Racionalização do Trabalho.

O estudo é na Administração Científica, mais especificamente sobre os estudos produzidos por Frederick Winslow Taylor, que foi o pioneiro nas teorias relacionadas ao estudo do tempo e movimento dos trabalhadores, procurando evitar desperdício de tempo e mão-de-obra nas atividades realizadas.

Será apresentado também conceitos complementares à Racionalização do Trabalho que falam sobre *layout*, fluxogramas, burocracia e *empowerment* e como essas ferramentas podem ser interligadas com grande utilidade para a melhoria da eficiência e produtividade, premissa dos estudos da Administração Científica.

3.1 Breve Histórico da Racionalização do Trabalho

É preciso conhecer o princípio do Taylorismo para melhor entender seus conceitos.

O início do taylorismo é explicado por Jameson (1963, p. 129) da seguinte forma:

Há vários indícios de que o taylorismo repercutiu na França antes mesmo da publicação das obras de Taylor. Sabe-se que Le Chatelier traduziu o 'Princípios da Administração Científica', em 1911, isto é, no mesmo ano em que o livro apareceu nos Estados Unidos. Mas, antes disso, o dono das fábricas de automóvel Renault, juntamente com um jovem engenheiro francês, Monsieur de Ram, estiveram nos Estados Unidos e visitaram Taylor, cujas idéias já estavam aplicando, segundo disseram, desde alguns anos, em seus estabelecimentos industriais.

Já Chiavenato (2003) resume em dois fatos genéricos as origens da Abordagem Clássica da Administração, conseqüências geradas pela Revolução Industrial:

O primeiro deve-se ao crescimento acelerado e a falta de organização nas empresas devido a um despreparo natural dos administradores da época por nunca terem enfrentado uma situação semelhante. Esse crescimento acelerado forçou as empresas a substituírem o empirismo e a improvisação pela abordagem científica. O aumento enorme que as empresas tiveram devido a Revolução Industrial levou a substituição das teorias de caráter totalizando e global pelas teorias microindustriais de alcance médio e parcial. Assim começaram a surgir planejamento da produção, reduzindo a improvisação.

O segundo fato foi a necessidade de aumentar a eficiência e a competência, pois era necessário obter um rendimento que evita-se o desperdício dos recursos, pois a concorrência e a competição cresciam cada vez mais. Com o aparecimento das grandes empresas, acabaram surgindo também, naturalmente, os monopólios nos Estados Unidos, entre 1180 e 1890, dando espaço para a produção em massa e para o aumento de funcionários, portanto, era preciso evitar desperdício de mão-de-obra.

Assim surgiu a divisão do trabalho entre gerentes e trabalhadores, sendo classificados em aqueles que pensam e aqueles que executam. Os gerentes determinavam padrões de produção, normas de trabalho, funções e métodos de Administração, criando a partir daí condições econômicas e técnicas para o aparecimento do Taylorismo nos Estados Unidos e Europa.

Então, ao observar esses dois fatos marcantes, percebe-se que, como ressalta Maximiano (2004), o início do século XX foi marcado pelas grandes transformações tecnológicas, econômicas e sociais, resultando assim no crescimento das empresas, aumentando a quantidade de insumos utilizados nos processos, nascendo novos produtos como automóveis, lâmpadas elétricas, aparelhos de som, cinema e telefones.

Com esse avanço da tecnologia a Europa e os Estados Unidos tiveram uma enorme expansão nas empresas. Nasceu daí a necessidade de se estudar as técnicas para lidar com essa nova empresa.

A obra de Taylor pode ser estudada por dois períodos. O primeiro período, e o segundo período de Taylor, segundo Chiavenato (2003, p. 49), são os seguintes:

O primeiro período de Taylor corresponde à época da publicação de seu livro *Shop Management* (1903), sobre as técnicas de racionalização do trabalho do operário, por meio do Estudo de Tempos e Movimentos (*Motion-time Study*). Taylor começou por baixo, junto com os operários no nível de execução, efetuando um paciente trabalho de análise das tarefas de cada operário, decompondo os seus movimentos e processos de trabalho para aperfeiçoá-los e racionalizá-los

O segundo período de Taylor corresponde à publicação do seu livro *The Principles of Scientific Management* (1911), quando concluiu que a racionalização do trabalho operário deveria ser acompanhada de uma estruturação geral para tornar coerente a aplicação dos seus princípios na empresa como um todo.

O surgimento das necessidades de um controle mais ordenado das empresas deu início Administração Científica por meio de Taylor e seus estudos, criando as duas obras citadas acima, que foi o principio do estudo da racionalização

do trabalho, da otimização do tempo, visando a aplicação de um trabalho mais proveitoso e com menos desperdício de mão-de-obra e recursos.

3.2. Conceitos de Racionalização do Trabalho

Para saber sobre racionalização do trabalho é necessário conhecer a essência da Administração Científica. Jameson (1963, p. 130) comenta que:

A suma dos princípios tayloristas, emana da crença de que há sempre um modo melhor de realizar qualquer operação ou movimento, O critério para a determinação da superioridade do método adotado como norma é o critério do mínimo meio econômico. Uma operação executa-se tanto mais eficientemente quanto menores forem, em termos de tempo, material, espaço, pensamento e esforço físico e os recursos necessários para levá-la a efeito.

Com esses estudos sobre como melhorar as operações e reduzir os movimentos surge a Organização Racional do Trabalho (ORT). Foi necessário partir do método empírico até chegar no método científico para conseguir alguma evolução nas observações.

Para poder definir ORT, Chiavenato (2003) averiguou que Taylor percebeu que os operários aprendiam como executar as tarefas do trabalho reparando o modo como os companheiros faziam. Com isso percebeu que eram adotados métodos diferentes para cada um, cada operário realizava a tarefa de uma forma diferente, sem ser padronizada, tornando uma só tarefa feita de maneira diferente por cada operário.

Então, com base em suas observações, constatou que há sempre uma maneira desses métodos serem aperfeiçoados por meio de uma análise científica e um detalhado estudo de tempos e movimentos, retirando a possibilidade de cada operário realizar a tarefa a seu critério. A essa tentativa de padronizar as tarefas, substituir os métodos empíricos e rudimentares pelos métodos científicos foi dado o nome de Organização Racional do Trabalho. Chiavenato (2003, p.57) classificou-a em 9 aspectos:

- Análise do trabalho e do estudo dos tempos e movimentos;
- Estudo da fadiga humana;
- Divisão do trabalho e especialização do operário;
- Desenho de cargos e de tarefas;
- Incentivos salariais e prêmios de produção;
- Conceito de homo economicus;
- Condições ambientais de trabalho, como iluminação, conforto etc;
- Padronização de métodos e de máquinas;
- Supervisão funcional.

Mais uma vez é possível perceber que o surgimento das Teorias da Administração Científica foi basicamente por meio de observações do modo como era realizado o trabalho, analisando como poderia ser feito de maneira otimizada, padronizada, sem desperdício, criando maior produtividade para a empresa.

O que se depreende dos estudos da ORT é que é possível haver um controle consciente do trabalho, um estudo do processo que pode ser muito útil para os administradores. Por meio desses estudos, se forem aplicados corretamente, podem gerar muitos benefícios à organização.

Segundo Drucker (1998, p.255) o trabalho “é um processo, e todo processo precisa ter seus controles. Para ser produtivo, portanto, o trabalho precisa dos controles apropriados no seu processo”.

O que Drucker quer dizer é que, como mostra Chiavenato (2003), a produção no trabalho não deve ser deixada de lado para os operários realizarem-na de forma empírica, e sim por meio de um controle, um estudo detalhado do processo para se tornar produtivo e evitar os desperdícios e ociosidade.

Tendo em vista o exposto, entende-se que os autores citados acima não divergem ao lecionarem sobre o objetivo dos estudos sobre ORT, que consistem na percepção de como funciona o processo do trabalho e encontrar maneiras para a sua redução e melhoria.

Para entender como eram feitas as pesquisas sobre os processos, Maximiano (2004) explica que o autor da administração científica estudava os tempos e movimentos. Cronometrava os movimentos dos trabalhadores e dividia-os pelas tarefas realizadas, denominando-as de unidades básicas de trabalho. Após essas observações analisava minuciosamente essas unidades básicas, tentando encontrar o melhor jeito de realizá-las de forma que se encaixassem com o modelo maior.

Feitas essas análises e encontrado uma maneira melhor de realizar as tarefas, constatou-se que a eficiência aumentava expressivamente.

Contudo, não deve ser ignorado o fato de que ao se preocupar apenas com a melhoria dos processos, o administrador pode causar grandes insatisfações pelo lado dos funcionários se não cuidar também da parte motivacional.

Para isso, Lacombe (2003, p. 43), mostra que houve preocupação em criar harmonia entre operário e patrão, e que não foi esquecido por completo esse lado. Na primeira obra de Taylor, *Princípios da Administração*, ele comenta que:

O principal objetivo da administração deve ser assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado.

A expressão máximo de prosperidade é usada, em sentido amplo, compreendendo não só grandes dividendos para a companhia ou empregador, como também desenvolvimento, no mais alto grau, de todos os ramos do negócio, a fim de que a prosperidade seja permanente. Igualmente, máxima prosperidade para o empregado significa, além de salários mais altos do que os recebidos habitualmente pelos obreiros da sua classe também o aproveitamento das pessoas de modo mais eficiente, habilitando-as a desempenhar os tipos de trabalho mais elevados para os quais tenham aptidões naturais e atribuindo-lhes, sempre que possível, esses gêneros de trabalho.

Essa definição deixa clara a sua preocupação com o operário, ao contrário do que muitos pensam. Pode-se ver que o que desejava-se era um equilíbrio satisfatório entre a empresa e o operário, e não somente uma visão patronal, onde só o patrão deve ser beneficiado e os operários tratados como simples peças da engrenagem.

Tendo os dois lados equilibrados, era feita a análise dos processos, e tentava-se encontrar uma maneira melhor de realizá-los, buscando coordenação entre a empresa e o operário.

No entanto, essa tarefa de estudo de processos deve ser constante, pois um profissional do séc XXI deve estar conectado às mudanças que ocorrem no mundo da Administração. Segundo Maximiano (2004, p. 181), “os processos sempre podem ser aprimorados, em busca de maior eficiência, velocidade ou qualquer outro indicador de desempenho”.

Explica também que a grande tendência do Terceiro Milênio é administrar as organizações em conjuntos de processos interligados e não como conjuntos de departamentos separados. Administração dos processos significa administrar as funções como elos conectados, onde todas as áreas estão unidas de alguma maneira.

Infere-se das idéias comentadas acima o seguinte: desde a invenção da administração científica, existem diversas propostas de metodologias de aprimoramento dos processos, que devem ser aproveitadas da melhor maneira para um rendimento de maior excelência nas organizações.

Superficialmente, pode-se citar como uma dessas diversas metodologias a reengenharia. Lacombe (2003) comenta que reengenharia é uma proposta de reestruturação radical dos processos empresariais para melhorar os indicadores

críticos da empresa. É o repensar a empresa a partir do zero, recriar todos os seus processos como se a empresa estivesse de fato começando.

A partir dessas informações percebe-se que um estudo do fluxo dos processos é de suma importância no que tange a eficiência da realização das tarefas. O controle utilizado pelo pioneiro da administração científica era realizado de uma maneira estruturada, e não apenas de modo irregular, sem critérios. A esse modelo de controle operacional foi dado o nome de *princípio da exceção*.

Para entender como eram realizadas as pesquisas de Taylor, Chiavenato (2003) explica o processo de controle operacional contando que foi adotado um sistema de controle operacional simples que não fosse baseado no desempenho médio e sim na verificação das exceções ou desvios da normalidade. Em outros termos, quis dizer que tudo o que acontece dentro dos padrões normais não deve ser preocupação para o administrador.

A preocupação deve estar nas ocorrências que se afastam dos padrões, que são as exceções, para então corrigi-las. Esses desvios, positivos ou negativos, devem ser identificados e localizados para então ser tomado alguma providência.

Já Drucker (1998, p.258) afirma que “o sistema de controle só pode controlar o processo normal”. Com essa frase ele quer dizer que ao administrador só cabe encontrar as exceções reais, e não cuidar delas. Em relação a essas exceções a única coisa que pode ser feita é cuidar para que elas não atrapalhem ou interrompam o processo em si.

Esse ponto de vista é exatamente o contrário do exposto por Chiavenato (2003) que explicita um sistema de controle baseado na verificação das exceções ou desvios do padrão normal.

Os dois pontos de vista são interessantes, porém acredita-se que um equilíbrio entre os dois deva ser o ideal. Preocupar-se tanto com os acontecimentos padrões quanto com as exceções devem fazer parte do cotidiano do administrador. Para melhorar esses processos e diagnosticar as exceções exige atenção nos dois modelos de observação.

Esses processos não podem ser deixados de lado, porque dentro de uma exceção podem-se extrair informações úteis sobre uma falha esporádica no processo e dentro dos padrões podem-se localizar falhas que venham a se tornar corriqueiras, exigindo um ajuste nas atividades.

Somando todos os conceitos citados sobre Organização Racional do Trabalho e controle de processos, já é possível ter uma idéia sobre como eram realizados os estudos em prol da eficiência. Porém, utilizar somente esses conceitos seria menosprezar outras áreas da administração que podem ajudar no objeto em estudo, que é também a otimização do tempo no serviço.

Um desses conceitos que tem peso considerável no objeto em análise é o de fluxogramas. Para entender como são feitas as tarefas, passo a passo, é preciso saber o que são e como utilizá-los.

O processo é o movimento formado entre pessoas e papéis com unidades da organização, e tem sempre um início e um fim delimitado, conforme Araújo (2000).

Lacombe (2003, p. 185), instrui que fluxogramas são “gráficos que representam o fluxo ou seqüência de procedimentos e rotinas”. E suas vantagens são que eles “facilitam a análise do trabalho e a sua simplificação e permitem compreender melhor a rotina”.

Os gráficos de processamento chamados fluxogramas são utilizados para trabalhos de análise administrativa, que representa o fluxo ou a seqüência normal de qualquer trabalho, produto ou documento, explica Cury (1995). E que os símbolos usados têm como finalidade evidenciar a origem, processamento e destino da informação

A utilização desses símbolos no fluxograma pode ser flexível, todavia existem símbolos já consagrados, e outros podem ser criados dependendo da necessidade, mas sempre que isso ocorrer deve haver uma legenda que esclareça seu significado. Alguns dos símbolos mais comuns, citado por Ballestero-Alvarez (1997), são os seguintes:

1. Documento;
2. Processo;
3. Decisão;
4. Dados; e
5. Terminação.

A figura a seguir mostra os símbolos correspondentes as nomenclaturas citadas e explica a utilidade de cada um.


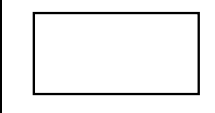
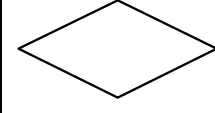

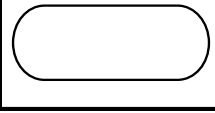
SÍMBOLO	SIGNIFICADO	DEFINIÇÃO
	Documento	identifica qualquer tipo de documento que entra no fluxo, pode ser um relatório, uma listagem, um formulário.
	Processo	representa qualquer função; operação definida causando troca de valor, forma ou localização da informação.
	Decisão	usado para indicar possíveis desvios para outros pontos do fluxo de acordo com as condições estipuladas na decisão.
	Dados	em função de um dispositivo qualquer de entrada e saída de dados, como fornecedor de informações.
	Terminação	indica o ponto de início ou fim de um fluxo.

Figura 01: Símbolos de fluxograma
 Fonte: criado pelo aluno Vitor João Fachini

Esses símbolos são pacíficos entre os estudiosos da área, portanto é plausível dizer que os conceitos e utilidade relacionados a fluxogramas não divergem entre os autores citados, já que sua função é de simples e comum utilização, o que acaba por não gerar conflitos entre os autores.

O importante é perceber a vantagem competitiva que essa ferramenta pode trazer à eficiência da administração se aplicada corretamente.

Além do puro conceito e dos símbolos, também existem diferentes modelos. Sabendo-se que fluxogramas seguem os passos do processo, acompanhando-o desde o início por cada passagem de um órgão para outro, Lacombe (2003) identifica diversos tipos de fluxograma como por exemplo o vertical, o diagrama de blocos, o analítico, entre outros.

Com relação às vantagens dessa ferramenta, Ballestero-Alvarez (1997, p. 246) constata que:

1. “o fluxograma pode descrever qualquer tipo de rotina;
2. é adequado para descrever relações simples e complexas;
3. permite uma visão global do universo que está em estudo;
4. auxilia na localização de falhas e deficiências, descrevendo as repercussões; e
5. facilita a inclusão das atualizações e/ou modificações.”

Contudo, diante de todas essas vantagens, ao estudar o fluxo do processo, o administrador pode encontrar problemas, falhas que venham a prejudicar o bom andamento das tarefas. Araújo (2001) explica que o maior indicador de sensibilidade em um fluxograma é a formação de filas, muito comum nas organizações públicas.

Essas filas existem devido a uma série de fatores falhos que acontecem durante o processo. Pode-se citar a morosidade no atendimento, dias de pico, falhas no processo, retrabalhos, entre outros.

Geralmente um bom indicador dessas falhas ocorre quando o número de reclamações de outros pontos da organização sobre o fluxo vagaroso de um processo é alto.

Logo, é possível inferir que a análise do processo é uma fase muito importante para a administração da empresa. Esta deve preocupar-se em examinar o fluxo completo das atividades ao invés de se preocupar com o simples desenho do trabalho. É preciso conhecer todas as fases para poder encontrar a falha.

Balkin; Cardy; Gómez-Mejía (2001) fazem a análise do fluxo do trabalho explicando que essa atividade é o processo de examinar como o trabalho cria ou adiciona valor no processo dentro de um empreendimento. E que fluxo do trabalho é organizado para encaixar com o objetivo da organização.

Os trabalhos realizados dentro da organização, por meio do estudo dos fluxos, podem ser combinados, simplificados ou até mesmo eliminados. De preferência quanto mais passos puderem ser recombinaados ou eliminados do sistema, melhor será para a performance da empresa. Ao eliminar passos desnecessários a organização ganha agilidade, eficiência, e satisfação do cliente, conforme explica Balkin; Cardy; Gómez-Mejía (2001)

Então, para isso acontecer é preciso saber como eliminar esses passos dispensáveis, como utilizar essa ferramenta de estudo do fluxo dos processos. Boudreau; Milkovich (2000, p. 76) afirma que o fluxo do trabalho é examinado sob dois pontos de vista:

Da função em si mesma, com seu operador respondendo perguntas do tipo: Alguma mudança poderia ser feita na forma como o trabalho chega a mim que pudesse torná-lo mais fácil ou mais rápido? Como posso melhorar o trabalho que passo para os outros de forma a tornar a próxima etapa mais rápida dentro do fluxo?

Analisando o processo completo do fluxo do trabalho, para determinar se uma tarefa principal pode ser realizada mais eficaz e eficientemente por meio de modificações nas atribuições e responsabilidades. Perguntas aqui incluídas: Quais tarefas são redundantes ou desnecessárias? Como o fluxo do trabalho pode ser aprimorado? Como

o processo pode ser agilizado sem perda de qualidade? O que pode ser feito diferentemente para reduzir custos ou agilizar o processo?

Dependendo da gravidade da situação, as respostas às perguntas citadas acima podem levar a empresa à necessidade de reengenharia, que, como visto anteriormente, é a reestruturação dos processos a partir do zero.

Conseqüentemente percebe-se que a análise do fluxo deve também partir do menor para o maior, igual a análise feita por Taylor na Organização Racional do Trabalho. O estudo deve iniciar na menor tarefa até chegar à estrutura como um todo. O importante é ter em mente que o objetivo é agilizar o processo, reduzir custos, porém sem perder qualidade, sem prejudicar o objetivo final da empresa.

Miller (1988) também acredita não haver um objetivo rigoroso para os estudos de processos, e sim objetivos secundários, que respondem a um objetivo ligado ao trabalho operacional da organização.

Araújo (2000) cita em sua obra os objetivos dos processos ditados por Miller, que são: identificar a utilidade de cada etapa do processo, sempre verificando se existem vantagens em alterar a seqüência das operações, procurando adequar as operações às pessoas que as executam e por fim identificar a necessidade de realizar um treinamento para o trabalho específico de processo.

Depois de avaliar o que foi dito pelos autores citados acima, é possível perceber que mesmo com uma série de controles e ações que devem ser realizadas, não há uma estrutura extremamente rígida para a análise dos processos. O que se deve fazer é perceber como esses processos ocorrem dentro da empresa, se existem possibilidades de alteração e se essas alterações trarão vantagens para a organização.

Não se pode esquecer também o fato de que são pessoas que realizam essas tarefas, portanto, ao perceber necessidade de melhoria no processo, haverá necessidade também de treinamento para ser possível realizarem as novas tarefas da forma adequada.

Com a preocupação com o fluxo dos processos, entra o estudo do *layout* ou arranjo físico nas empresas. É importante ter a estrutura física organizada de modo a aumentar a produtividade, e apesar de muitos empresários desconhecerem e até mesmo ignorarem essa ferramenta, ela pode ser muito útil para a organização.

Ao estudar fluxograma é praticamente impossível não estudar o arranjo físico da empresa. O profissional que ignorar esse fato não aplicará uma mudança de fluxo totalmente adequada.

Pouco adianta melhorar o fluxo das tarefas sem melhorar a disposição da estrutura física da empresa. Fluxograma caminha junto com *layout*. É praticamente inconcebível utilizar um sem o outro.

Layout, segundo Cury (1995), é o arranjo dos postos de trabalho no espaço existente dentro da organização, o que envolve além da preocupação de melhor adaptar as pessoas ao espaço físico e da melhor arrumação dos móveis, preocupa-se também com o fluxo das tarefas, com a produtividade.

O arranjo físico de escritório, como explica Simcsik (2001), consiste entre outras coisas na análise da organização das mesas e móveis, colocados sob uma mesma orientação de direção, que permitam, sob o ponto de vista da administração, possibilidade de boa supervisão e liderança. Deve também demonstrar uma boa apresentação visual de modo que facilite o trabalho e que proporcione segurança aos funcionários.

Logo, fica claro que no trabalho estudado é preciso focar no *layout* de escritório e que para isso é necessário também o estabelecimento de um fluxo racional de trabalho conforme foi dito anteriormente. Ao dispensar esse fator, ocorrerá um desenvolvimento das atividades organizacionais de forma redundante e ilógica, o que resultará em excessiva manipulação de papéis e pessoas.

Para implantação dessa ferramenta devem ser seguidas algumas etapas. Cury (1995) ensina que essas etapas começam no levantamento, que é a fase em que o analista do *layout* deve familiarizar-se com o plano de organização e com os procedimentos adotados.

A segunda fase é a da crítica do levantamento que é a fase em que a equipe responsável pelo projeto deve examinar as dificuldades para a execução dos objetivos visados

A terceira fase é o planejamento da solução que consiste em racionalizar os métodos de trabalho para que a ação ocorra da forma mais eficaz possível.

A crítica do planejamento é a quarta fase e incide em negociar com os futuros usuários do novo *layout* as sugestões e críticas que possam ocorrer ao projeto.

A quinta fase é a implantação que é a efetiva aplicação do novo *layout* de maneira que melhor atenda aos interesses da organização, depois de aprovado pelos usuários,

A última fase é o controle dos resultados, que é o pequeno período de tempo em que a equipe deve acompanhar a mudança implementada, para detectar necessidade de pequenas alterações.

Seguindo esses passos é possível realizar um trabalho minucioso e eficaz no estudo e implantação do arranjo físico.

Depois de analisado o fluxo do processo combinado com *layout*, é primordial tomar cuidado para que a partir das novas mudanças não causem excesso de burocracia. Ao se preocupar muito com o processo, e utilizar de maneira errônea as ferramentas estudadas, o administrador pode criar uma séria de regras e procedimentos padrões que podem resultar em muita burocracia, no sentido pejorativo da palavra.

Ao escrever sobre teoria da burocracia, Max Weber se referia a estruturas muito organizadas, com normas impessoais, controle amplo dos processos internos, com uma forma de organização humana baseada na racionalidade, com foco nos objetivos, a fim de garantir o máximo de eficiência possível, mantendo, por meio da estrutura com processos previamente previstos pelas normas e regras um resultado e uma produtividade totalmente controlada e eficaz.

Ou seja, burocracia quando utilizada de maneira correta pode ser muito útil para a empresa, mas se houver um descuido, ou um excesso de padronização por parte do administrador, pode criar um novo problema.

Robbins (1943) comenta que burocracia é padronização. É caracterizada por tarefas operacionais muito rotineiras, extremamente centralizadas, com pequena amplitude de controle e tarefas agrupadas em departamentos funcionais.

Contudo, a burocracia pode ser utilizada em prol ou contra a organização. O ponto forte é sua capacidade de realizar atividades padronizadas de maneira eficiente. E um dos pontos fracos é que a especialização em um único processo gera conflitos entre as unidades, podendo sobrepor as metas das unidades as da organização em si.

O resultado de um excesso de burocracia é o que se vê hoje em grande parte dos órgãos do Estado. Um exagero de procedimentos, papelada

desnecessária, demora anormal para a resolução de um simples problema, retrabalho por parte dos servidores, insatisfação geral da população, entre outros.

Por ter uma estrutura muito engessada e com diversas restrições legais o Estado se vê de mãos atadas frente à padronização excessiva de processos. No entanto, se for feita uma análise correta dos processos, um estudo do fluxo e do *layout*, excluir as atividades desnecessárias e estudar as formas para agilizar o andamento das tarefas, a possibilidade de melhorias no serviço público seria real.

Criada uma estrutura sem excesso de burocracia, com os fluxos e *layout* bem relacionados e aplicados é uma tarefa muito difícil para os administradores, porém não é impossível. Mas depois de realizados esses desafios surgem as perguntas: E o trabalhador? Onde se encaixa nesse contexto? Ao estruturar tanto o trabalho, não acaba robotizando o empregado?

O trabalhador é a parte principal da organização, e ele é a peça chave e se encaixa no topo desse contexto, a preocupação com ele não deve ser descartada em hipótese nenhuma. De fato, se não forem tomados os devidos cuidados, pode surgir realmente a impressão de um funcionário robotizado, sem atividades desafiadoras. Para amenizar esses problemas existem algumas ferramentas da administração que podem ser utilizadas, que serão apresentadas mais abaixo.

A preocupação com o trabalhador deve existir, e devem ser tomadas algumas atitudes para não gerar insatisfação no trabalho por parte dessa peça tão importante na organização, então, por ter especializado o trabalho, eliminado as tarefas desnecessárias, alterado o *layout* e diminuído a papelada o empregado pode sentir-se como um simples objeto dispensável para a organização se ele não tiver nenhuma responsabilidade, nenhum poder de decisão nas operações.

A partir desse problema, surge a oportunidade para a administração melhorar ainda mais sua eficiência. Por mais estruturada que esteja a organização, sempre surgem ocasiões inesperadas, tarefas novas, que não estão na rotina. Por isso a administração deve se preocupar em dar autonomia para o empregado, descentralizar decisões simples, deve se preocupar em dar poder, em criar situações desafiadoras, dar capacidade para resolver problemas fora de uma estrutura rígida onde tudo necessita ser aprovado ou assinado por um superior antes da realização da operação.

Nesse contexto entra o enriquecimento de cargo e o *empowerment*.

Para expandir horizontalmente e verticalmente o cargo, pode-se utilizar o enriquecimento de cargo que é o processo de unir as tarefas especializadas a uma só pessoa para que ela possa resolver sozinha toda a produção de um produto ou serviço, conforme explicam Balkin; Cardy; Gómez-Mejía (2001). Isso significa que, a pessoa que estiver no plano de enriquecimento de cargo poderá realizar a tarefa por completo, ou ao surgir excesso de demanda, ou situações novas essa pessoa poderá solucionar esse problema, pois tem autonomia para isso.

Ignorar o fato de que organizações estão em constante mudança seria determinar o fim próximo da empresa de qualquer administrador. A flexibilidade no modelo organizacional é de suma importância, é inaceitável não tomar cuidado com esse fator. O preço pode ser muito alto.

Schuler; Jackson (2000) comentam que as organizações que desejam permanecer firme no mercado devem se adaptar a ele, ter flexibilidades organizacionais e individuais. Devem focar como conseguir flexibilidade sem a resistência do trabalhador e ao mesmo tempo deixá-los satisfeitos.

A atenção dos empregados tem mudado com relação ao trabalho. Não vêem mais apenas como uma tarefa sem sentido, querem participar da organização e se sentir parte dela, desde que sintam importância em suas atividades e que realmente fazer a diferença para a empresa.

O enriquecimento de cargo dá aos empregados mais oportunidade de autonomia e *feedback* sobre o seu serviço, e também cria mais responsabilidades que requerem maior poder de decisão, como por exemplo, estabelecer os prazos para determinado projeto, determinar alguns métodos de trabalho, julgar a qualidade da operação realizada.

Nessa reestruturação dos fluxos e padrões está muito ligada a conceitos que dão mais valor ao cargo do empregado, pois uma vez que se preza pela eficiência, está incluso dar poder ao trabalhador, pois isso não deixa de ser uma forma de melhorar a eficiência. Um funcionário com poder de decisão deixa o administrador liberado para focar-se nas tarefas puramente estratégicas, desafogando-o das rotinas que ocupam seu tempo desnecessariamente.

Nesse momento aparece algo muito parecido com enriquecimento de cargo, que é um forte aliado para a aplicação da idéia exposta acima que é uma ferramenta contemporânea chamada *empowerment*, ou em outras palavras, delegação de poderes.

Conforme Mills (1994), essa delegação de poderes é “o compromisso de estabelecer entre os funcionários um grau mais elevado de trabalho em equipe, com um maior grau de responsabilidade delegado através da organização” e que “promete conceder algum poder ao indivíduo médio”.

Tracy (1994) conta que, na maioria dos casos, praticamente todo o poder de uma organização está nas mãos de poucos, ou seja, na cúpula da empresa. Para mudar essa situação é necessário à empresa aprender a liberar o potencial oculto de seus funcionários.

Um administrador confere *empowerment* aos que não estão na cúpula proporcionando a eles uma compreensão clara das responsabilidades de sua função. Ao fazer isso, o administrador tem mais tempo para se preocupar em atingir seus próprios objetivos enquanto as pessoas trabalham para ele sabendo o que precisam fazer para alcançar seu objetivo.

O local de trabalho com *empowerment*, conforme Jaffe; Scott (1998, p.4), é caracterizado por:

- Melhora do conteúdo do trabalho;
- Expansão das habilidades e das tarefas que compõem uma função;
- Liberação de criatividade e inovação;
- Aumento do controle sobre as decisões em relação ao trabalho;
- Realização de uma tarefa inteira ao invés de apenas parte dela;
- Satisfação do cliente;
- Orientação para o mercado.

Em resumo, o local de trabalho com *empowerment* ocorre com uma nova relação entre patrão e empregado, resultando em uma série de melhorias, como as citadas acima. Os funcionários deixam de ser simples empregados e viram parceiros da organização.

Empowerment não é alcançado por um conjunto de técnicas, diferentemente das ferramentas já estudadas nesse trabalho. Acontece com o relacionamento das pessoas com as quais o parceiro trabalha. De certa forma é algo mais natural, menos estruturado. É uma atitude que a empresa toma, e não somente uma série de conceitos aplicados a prática.

Mills (1994) e Tracy (1994) citam em suas obras alguns passos para construir uma organização de alto desempenho. Alguns deles são: responsabilidade, autoridade, treinamento, conhecimento e informação, *feedback*, reconhecimento, confiança, tolerância a erros, visão, fixação de metas e avaliação.

Ao analisar esses passos pode-se perceber que uma empresa focada em *empowerment* preocupa-se com o desenvolvimento, com o aprendizado, com a satisfação e com a eficiência de seus colaboradores.

A utilidade do *empowerment* no trabalho em estudo complementa os conceitos já apresentados no intuito de melhorar a eficiência do setor, tanto na parte estrutural quanto na parte de pessoal.

Interligando os conceitos de racionalização do trabalho, fluxograma, *layout*, burocracia, enriquecimento de cargo e *empowerment*, é presumível perceber que podem ser aplicados juntos de uma maneira que um complemente o outro, um suprimindo a lacuna que o outro cria, com o objetivo de tornar uma organização ineficiente em uma organização eficiente, com um bom nível de satisfação dos colaboradores e dando-lhes ao mesmo tempo tarefas desafiadoras.

Quando se aplicam técnicas voltadas somente para a estrutura, como as teorias de Taylor e as técnicas de fluxograma e *layout*, é interessante também se preocupar com o resultado que isso pode trazer para as pessoas que trabalham na organização, por isso foram apresentados os conceitos de enriquecimento de cargos e *empowerment*.

A intenção do estudo em análise foi explicitar a necessidade e a possibilidade de melhorar a estrutura e o fluxo do trabalho sem deixar de lado a satisfação do empregado.

Como o próprio Taylor disse em sua obra *Princípios da Administração*, o ideal é encontrar o equilíbrio entre a satisfação do empregador com a satisfação do empregado. O que torna esses conceitos interligados totalmente plausíveis e possíveis de serem aplicados conjuntamente.

Quando um administrador despreparado aplica um estudo em sua empresa, geralmente são ignorados fatores que não poderiam ser deixados de lado, pois o foco fica somente na nova técnica aplicada. Com isso o administrador esquece de olhar para o todo, direcionando seus esforços para um só problema e tentando saná-lo, esquecendo as outras áreas que também precisam ser investigadas.

A proposta é melhorar o fluxo do trabalho sem ignorar os fatores humanos da empresa. Um complementando o outro, como uma verdadeira engrenagem.

4 PESQUISA DE CAMPO

Quando se pensa em serviço público a imagem que surge automaticamente a imagem de prestação de serviços ruim, ineficácia, lentidão, mau atendimento, descaso, e inúmeros outros adjetivos negativos. E essa análise feita pelo povo usualmente não é errada. Na maioria dos órgãos públicos isso realmente acontece, e não é apenas uma questão de descaso dos funcionários.

Muito pode ser resolvido se for melhorado o andamento do trabalho combinado com desafio profissional exigido dos servidores. Uma aplicação adequada das técnicas estudadas pode resolver a grande maioria dos problemas estruturais e humanos nas organizações públicas.

O grande problema é a falta de uma administração adequada que incluem profissionais despreparados nos famosos cabides do governo que se instalam na maioria das chefias dos órgãos públicos. Ao designar alguém para um cargo de confiança de chefia no governo, acabam entrando pessoas desqualificadas e que só estão lá pra ganhar o salário no fim do mês sem o mínimo de comprometimento com o trabalho, isso gera o grande descomprometimento que vemos em grande parte do serviço publico.

O que se percebe-é que devido à falta de uma chefia competente, o serviço fica por demais desorganizado e sem controle.

Os processos administrativos iniciados no órgão, devido às necessidades dos setores, passam por muitos setores, várias vezes, sem a menor necessidade, provocando lentidão na solução dos problemas, gastos desnecessários para o órgão, e atraso na solução dos pedidos.

Por meio dessa pesquisa foi possível conseguir informações acerca do problema levantado e dos objetivos geral e específico, por meio de coleta de dados para depois serem analisados

Então, de frente a esse problema foi feita a pesquisa de campo para analisar a percepção dos servidores do Departamento de Orçamento e Finanças em relação ao trabalho realizado pelos mesmos, e se eles acreditam que existe possibilidade de melhora.

4.1 Breve Histórico do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios

Segundo informações que constam no próprio site do MPDFT (www.mpdft.gov.br) e no livro “Quatro Décadas de História – Ministério Público do Distrito Federal e Territórios” do Procurador de Justiça João Alberto Ramos, a origem da Instituição Ministério Público não é facilmente situada na História, não é possível precisar ou afirmar com certeza a data e o local nos quais se tenha originado e afirma que o primeiro local no qual se tem registro do surgimento de um órgão com as características semelhantes ao atual Ministério Público foi a França, sendo que, após a Revolução Francesa, foi adotado por toda a Europa e pelas Américas, tornando-se hoje uma instituição mundial.

No Brasil, a figura do Promotor de Justiça só surge em 1609, quando é regulamentado o Tribunal de Relação da Bahia.

Foi na Constituição de 1891 que, pela primeira vez, o Ministério Público mereceu uma referência no Texto Fundamental. Ressalve-se, entretanto, que, nos termos da Carta de 91, o Ministério Público não era um órgão autônomo e a sua referência constitucional era lacônica. Assim é que o artigo 58, § 2º, determinava: "O Presidente da República designará, dentre os membros do Supremo Tribunal Federal, o Procurador Geral da República, cujas atribuições se definirão em lei."

Já a Constituição Federal de 16 de julho de 1934, em seus artigos 95/98, dispensou um tratamento mais alentado ao Ministério Público, já as Constituições de 1946, 1967 e a de 1969 pouco disseram acerca do Ministério Público. A grande fase do Ministério Público foi inaugurada com a Constituição Federal de 1988, cujos termos são absolutamente inovadores, mesmo em nível internacional.

A Constituição de 1988 é dotada de um capítulo próprio sobre o Ministério Público. Atendendo às características federais do Estado Brasileiro, a Lei Fundamental da República trata do Ministério Público da União e daquele dos diversos Estados Membros da Federação. A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 declara o Ministério Público como instituição permanente e essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis.

As normas constitucionais elaboradas para o Ministério Público o distinguem de qualquer outra instituição brasileira. A principal característica específica do Ministério Público é o seu conjunto de princípios institucionais que são os seguintes: unidade, indivisibilidade e independência funcional.

4.2 Apresentação dos Dados

Para saber qual é a percepção dos servidores em relação ao serviço realizado, foi feito um questionário, localizado no apêndice A, precedido de uma explicação introdutória aos servidores sobre os assuntos abordados na pesquisa, para obter um resultado mais satisfatório.

O questionário foi aplicado a todos os 33 servidores do Departamento de Orçamento e Finanças era composto por 8 perguntas, e classificado em uma escala de 1 a 5, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente.

Esse questionário trouxe de resultado dados que foram tabulados, foram criados também gráficos representando os percentuais e por fim comentários sobre cada questão, a seguir listados:

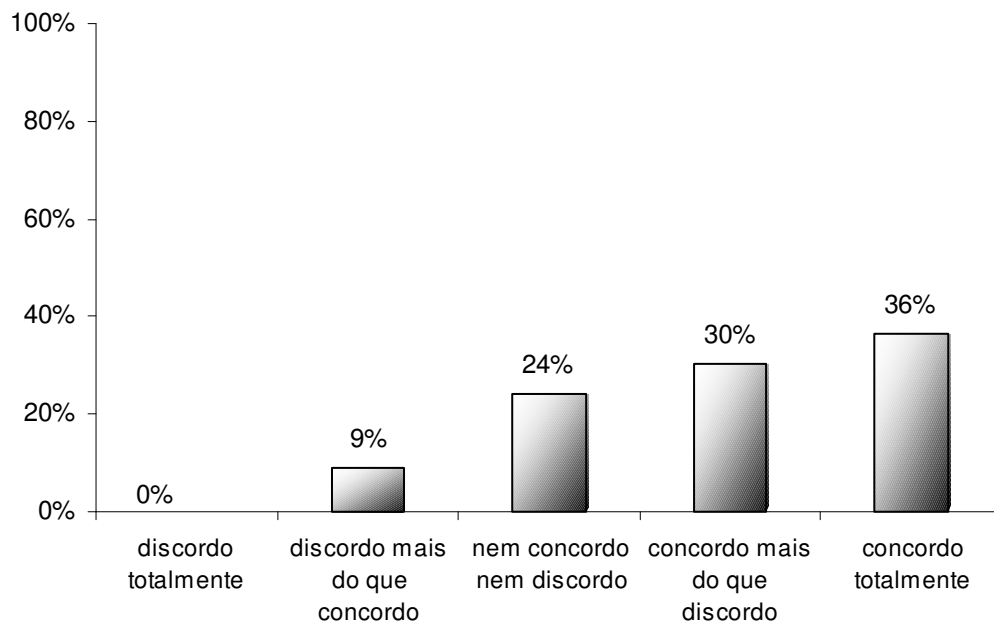
Em relação à tramitação dos processos e ao andamento das atividades diárias no DOF do MPDFT você acredita que:

Questão 01: Existe possibilidade de racionalização do trabalho e otimização do tempo.

Tabela 01: Possibilidade de racionalização do trabalho e otimização do tempo.

Alternativas	Respostas	Percentual
Discordo Totalmente	0	0%
Discordo mais do que concordo	3	9%
Nem concordo nem discordo	8	24%
Concordo mais do que concordo	10	30%
Concordo Totalmente	12	36%
TOTAL	33	100%

Fonte: Tabulação do questionário aplicado pelo aluno Vitor João Fachini

**Gráfico 01:** Possibilidade de racionalização do trabalho e otimização do tempo.

Fonte: Tabulação do questionário aplicado pelo aluno Vitor João Fachini para monografia em junho de 2008

67% dos servidores entrevistados que é possível haver racionalização do trabalho e otimização do tempo no serviço do DOF, enquanto nenhum discorda totalmente e apenas 9% discordam parcialmente.

24% não concordam nem discordam, ou seja, ficaram imparciais, dando mais força ainda para os 67% que concordam sobre a possibilidade de melhorar a eficiência do trabalho e acelerar a velocidade com que as tarefas são realizadas no Departamento.

Questão 02: É possível diminuir o trâmite dos processos no MPDFT.

Tabela 02: Existe interesse em diminuir o trâmite dos processos.

Alternativas	Respostas	Percentual
Discordo Totalmente	0	0%
Discordo mais do que concordo	0	0%
Nem concordo nem discordo	7	21%
Concordo mais do que concordo	10	30%
Concordo Totalmente	16	48%
TOTAL	33	100%

Fonte: Tabulação do questionário aplicado pelo aluno Vitor João Fachini

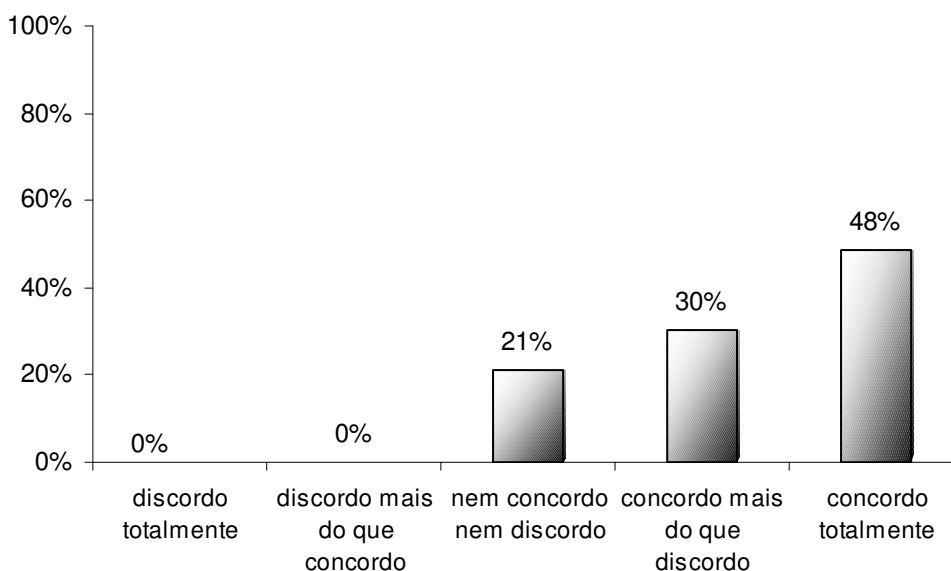


Gráfico 02: Existe interesse em diminuir o trâmite dos processos.

Fonte: Tabulação do questionário aplicado pelo aluno Vitor João Fachini para monografia em junho de 2008

Analisando os dados, 79% concordam que há possibilidade de diminuir o trâmite dos processos que passam pelo DOF do MPDFT, contra nenhum resultado em discordo ou discordo mais do que concordo. E apenas 21% escolheram nem concordar nem discordar.

Esse item reforça ainda mais a questão 01, pois os conceitos entre as duas estão diretamente ligados, mostrando que os servidores realmente acreditam haver possibilidade de alteração na rotina do trabalho, para melhorar a eficiência.

Questão 03: Existem tarefas desnecessárias que podem ser eliminadas da rotina.

Tabela 03: Tarefas desnecessárias podem ser eliminadas da rotina do setor.

Alternativas	Respostas	Percentual
Discordo Totalmente	0	0%
Discordo mais do que concordo	0	0%
Nem concordo nem discordo	9	27%
Concordo mais do que concordo	15	45%
Concordo Totalmente	9	27%
TOTAL	33	100%

Fonte: Tabulação do questionário aplicado pelo aluno Vitor João Fachini

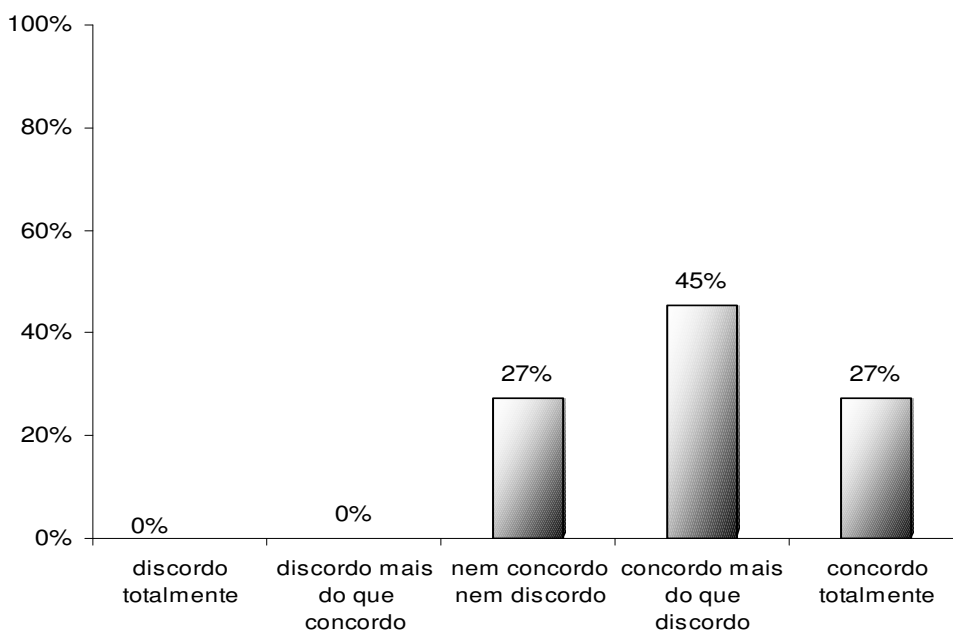


Gráfico 03: Tarefas desnecessárias podem ser eliminadas da rotina do setor.

Fonte: Tabulação do questionário aplicado pelo aluno Vitor João Fachini para monografia em junho de 2008

Essa pergunta tem um alto índice de aprovação por parte dos servidores, indicando que 73% afirmam que existem tarefas desnecessárias que podem ser eliminadas da rotina.

Mais uma vez ninguém se manifestou de forma contrária.

27% não concordam nem discordam. Percebe-se que a percepção dos servidores para implementação da racionalização do trabalho realmente existe.

Questão 04: Há uma estrutura rígida no modo como as tarefas são realizadas.

Tabela 04: As tarefas realizadas não fazem parte de uma estrutura rígida.

Alternativas	Respostas	Percentual
Discordo Totalmente	5	15%
Discordo mais do que concordo	17	52%
Nem concordo nem discordo	2	6%
Concordo mais do que concordo	3	9%
Concordo Totalmente	6	18%
TOTAL	33	100%

Fonte: Tabulação do questionário aplicado pelo aluno Vitor João Fachini

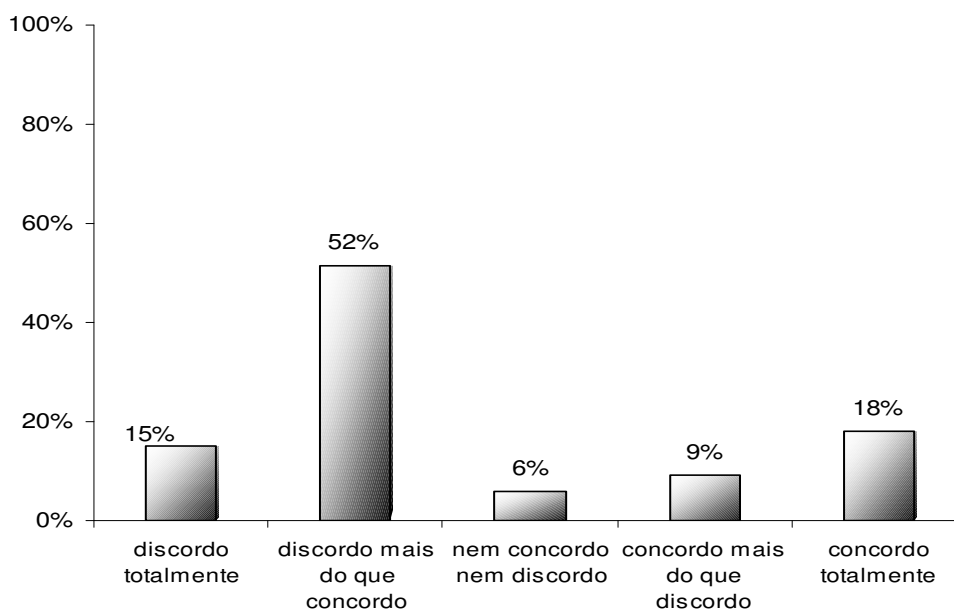


Gráfico 04: As tarefas realizadas não fazem parte de uma estrutura rígida.

Fonte: Tabulação do questionário aplicado pelo aluno Vitor João Fachini para monografia em junho de 2008

Apenas 27% dos servidores do DOF disseram haver uma estrutura rígida no modo como as tarefas são realizadas, o que significa dizer que acredita-se não existir processos pré-definidos de uma maneira rigorosa para a realização diária das tarefas.

67% discordam da pergunta, não acreditam haver uma estrutura rígida na maneira como são realizadas as tarefas e 6% mantiveram-se neutros.

Questão 05: Uma mudança no *layout* do DOF unindo todas as unidades tornaria o trabalho mais eficiente e eficaz.

Tabela 05: Alteração no layout pode tornar o trabalho mais eficiente e eficaz.

Alternativas	Respostas	Percentual
Discordo Totalmente	6	18%
Discordo mais do que concordo	3	9%
Nem concordo nem discordo	4	12%
Concordo mais do que concordo	8	24%
Concordo Totalmente	12	36%
TOTAL	33	100%

Fonte: Tabulação do questionário aplicado pelo aluno Vitor João Fachini

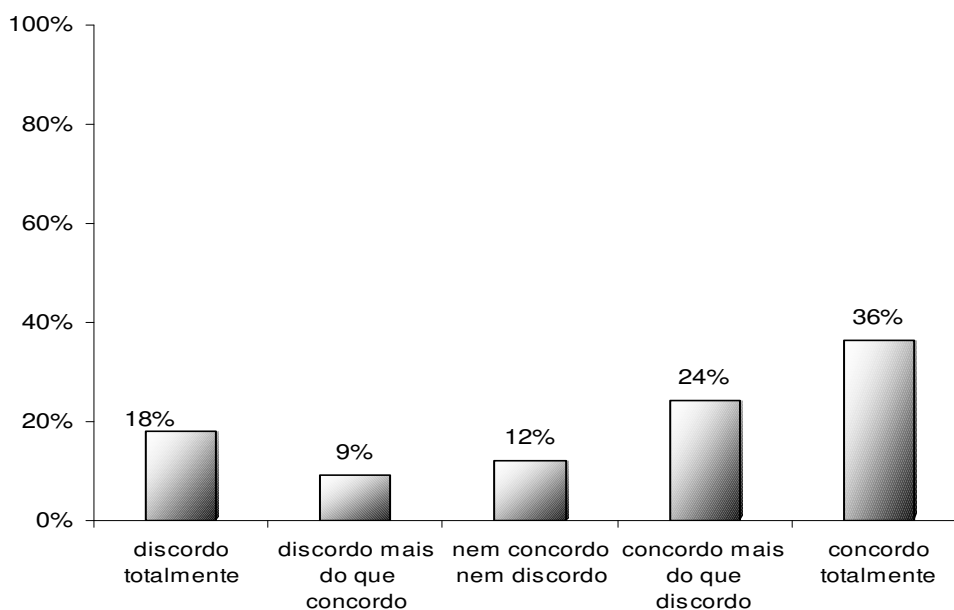


Gráfico 05: Alteração no layout pode tornar o trabalho mais eficiente e eficaz

Fonte: Tabulação do questionário aplicado pelo aluno Vitor João Fachini para monografia em junho de 2008

Com relação à estrutura física do Departamento, 61% acreditam que uma mudança no *layout* do departamento tornaria o trabalho mais eficiente e eficaz, contra 27% que discordam e 12% que não concordam nem discordam da idéia de alteração na estrutura para integração das áreas do Departamento.

Questão 06: É possível reduzir a papelada e dar mais poder de decisão aos servidores.

Tabela 06: Redução de burocracia e aumento de empowerment.

Alternativas	Respostas	Percentual
Discordo Totalmente	0	0%
Discordo mais do que concordo	3	9%
Nem concordo nem discordo	5	15%
Concordo mais do que concordo	9	27%
Concordo Totalmente	16	48%
TOTAL	33	100%

Fonte: Tabulação do questionário aplicado pelo aluno Vitor João Fachini

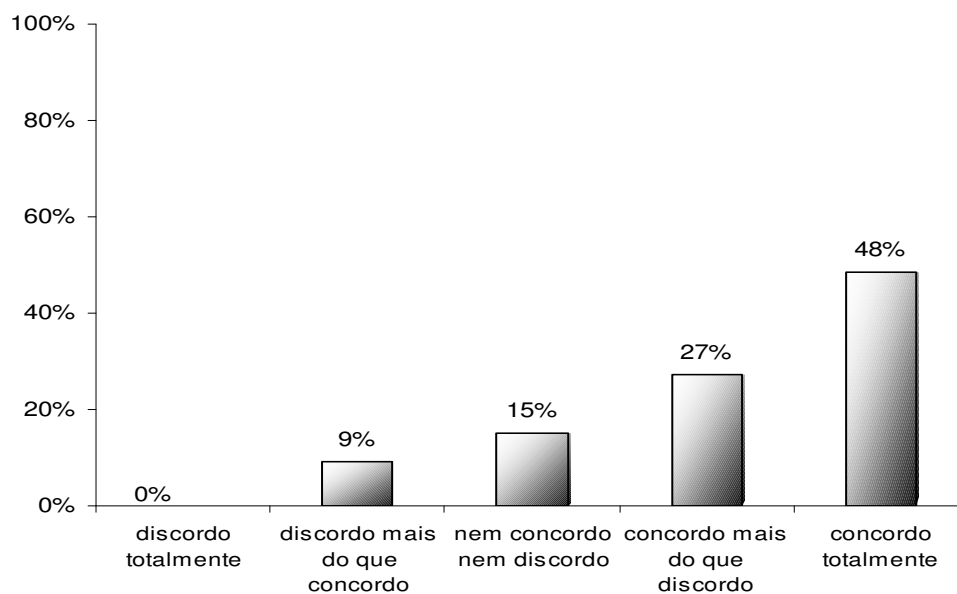


Gráfico 06: Redução de burocracia e aumento de empowerment

Fonte: Tabulação do questionário aplicado pelo aluno Vitor João Fachini para monografia em junho de 2008

76% crêm que é possível reduzir a papelada e dar mais poder de decisão aos servidores, enquanto 9% discordam mais do que concordam.

O percentual de 48% no concordo totalmente demonstram que os servidores percebem uma possibilidade de reduzir a burocracia no setor e dar maior poder de decisão aos subordinados, descentralizando mais as atividades.

Questão 07:. Seria interessante estabelecer processos definidos.

Tabela 07: Estabelecimento de processos definidos

Alternativas	Respostas	Percentual
Discordo Totalmente	1	3%
Discordo mais do que concordo	4	12%
Nem concordo nem discordo	7	21%
Concordo mais do que concordo	12	36%
Concordo Totalmente	9	27%
TOTAL	33	100%

Fonte: Tabulação do questionário aplicado pelo aluno Vitor João Fachini

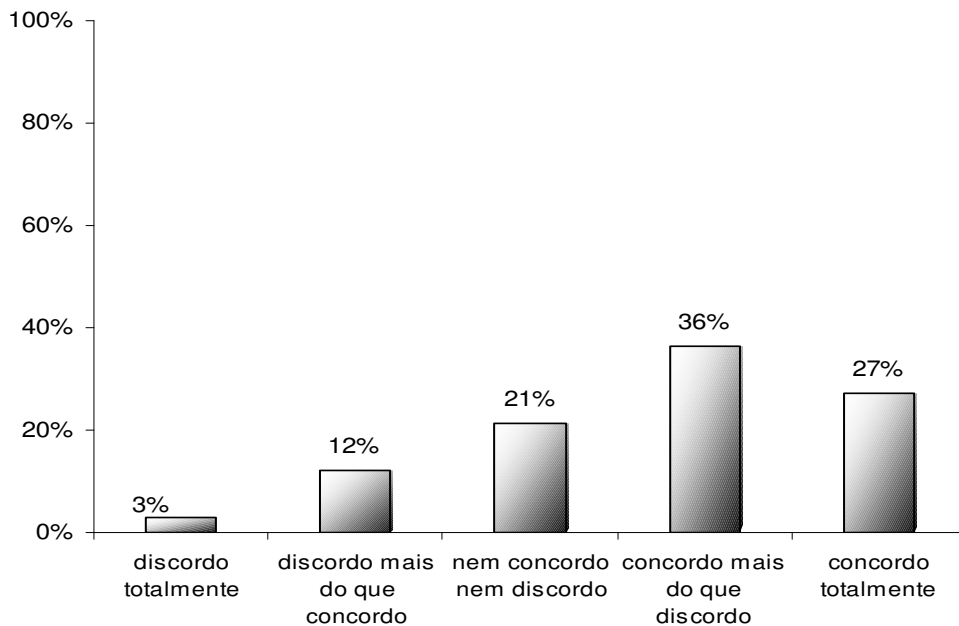


Gráfico 07: Estabelecendo processos definidos

Fonte: Tabulação do questionário aplicado pelo aluno Vitor João Fachini para monografia em junho de 2008

64% concordam que seria interessante estabelecer processos definidos nas tarefas, o que significa após um estudo detalhado do fluxo, pode-se implementar mudanças e definir processos para que as tarefas padrões possam ser realizadas da mesma maneira, seguindo o mesmo fluxo, sem desperdício de tempo.

Apenas 15% discordam, e 21% ficaram indiferentes.

Em relação ao serviço realizado nos processos do MPDFT você:

Questão 08: Considera-se satisfeito.

Tabela 08: Satisfação dos servidores em relação aos processos do MPDFT.

Alternativas	Respostas	Percentual
Discordo Totalmente	5	15%
Discordo mais do que concordo	11	33%
Nem concordo nem discordo	3	9%
Concordo mais do que concordo	6	18%
Concordo Totalmente	8	24%
TOTAL	33	100%

Fonte: Tabulação do questionário aplicado pelo aluno Vitor João Fachini

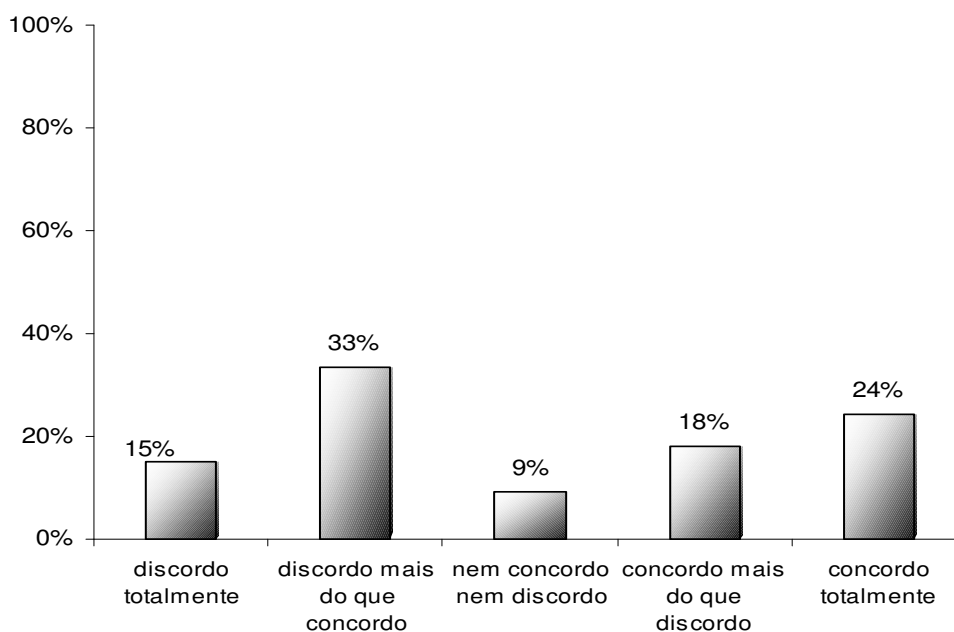


Gráfico 08: Satisfação dos servidores em relação aos processos do MPDFT.

Fonte: Tabulação do questionário aplicado pelo aluno Vitor João Fachini para monografia em junho de 2008

42% consideram-se satisfeitos em relação ao serviço realizado nos processos do MPDFT.

No entanto 48% não estão satisfeitos na maneira como os processos no MPDFT são trabalhados. 9% ficaram imparciais.

4.3 Análise e Interpretação dos Dados

Depois de aplicado o questionário e interpretado os dados, é possível relacioná-los com a teoria estudada, para saber se realmente os conceitos de racionalização do trabalho e otimização do tempo podem ter aplicabilidade no Departamento de Orçamento e Finanças (DOF) do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPDFT).

As questões 01, 02 e 03, das páginas 33, 35 e 36, respectivamente, são complementares. O intuito ao aplicá-las foi conhecer a percepção dos servidores em relação à eficiência, ao andamento, ao trâmite e a possibilidade de melhoria no fluxo dos processos no DOF. Essas três questões, se forem agrupadas trarão um resultado de 72% dos servidores concordando com as indagações sobre a possibilidade de racionalização do trabalho e otimização do tempo, a de diminuir o trâmite dos processos do órgão, e se existem tarefas desnecessárias que podem ser eliminadas da rotina.

Isso significa dizer que os servidores acham realmente possível uma eliminação de tarefas, uma melhoria no fluxo, ou seja, uma racionalização e otimização do trabalho no Departamento, pois como explica Jameson e pode-se perceber na página 17 dessa monografia, “uma operação executa-se tanto mais eficientemente quanto menores forem, em termos de tempo, material, espaço, pensamento e esforço físico”.

Interligando essas idéias com o embasamento teórico dessa monografia, na página 18 e 19, Drucker explica que para o trabalho ser produtivo é necessário haver controles apropriados do processo, e Maximiano afirma que os processos, em busca de uma maior eficiência, velocidade ou qualquer outro indicador de eficiência, podem sempre ser aprimorados.

De acordo com essa afirmação, pode-se constatar que ao haver uma percepção da parte dos servidores em uma possibilidade de melhoria nos processos, pode ser aplicado as técnicas de racionalização do trabalho para a redução de tarefas desnecessárias e melhoria no fluxo.

A importância de se ter processos definidos em tarefas padrões fica clara ao analisar os ensinamentos de Taylor que versam sobre o estudo e padronização das tarefas visando um maior desempenho para a organização.

Com os processos definidos os chefes do DOF podem preocupar-se com outras áreas da administração, sobrando mais tempo para planejamento, definição de metas, expansão e implantação de novas tecnologias, entre outras.

A questão 07, na página 40, mostra que há um interesse de 64% dos servidores em estabelecer processos definidos no setor, como por exemplo um fluxograma mais rígido para as tarefas não ficarem sem uma lógica a serem seguidas.

Segundo o que consta na página 21 desta monografia, Lacombe instrui que o uso de fluxogramas serve para representar um fluxo ou uma seqüência de procedimentos e rotinas, com o intuito de facilitar a análise do trabalho, simplificando-o e permitindo uma melhor compreensão da rotina. Para o DOF seria muito interessante o estudo de fluxograma para eliminação de tarefas desnecessárias e aumento de eficiência nas tarefas essenciais.

Diminuir a burocracia e dar mais poder aos servidores também são ferramentas que foram bem aceitas pelos servidores entrevistados. Na página 39, questão 06, 48% concordaram totalmente e 27% concordaram mais do que discordaram com relação à eliminação de papelada e dar mais poder aos servidores.

Para diminuir a papelada é preciso tomar cuidado com o excesso de burocracia, que, como explica Robbins na página 26, é uma atividade que tem por característica principal tarefas operacionais muito centralizadas, agrupadas em departamentos funcionais. Excesso de burocracia engessa a instituição, perdendo agilidade nos processos, criando papelada em demasia.

Ainda na página 26, é possível ver que Max Weber percebia burocracia como algo positivo, se utilizada de maneira correta, com foco nos objetivos, a fim de garantir o Máximo de eficiência possível, com uma produtividade totalmente controlada e eficaz. Porém não é esse tipo de burocracia que se vê no DOF, e sim um excesso de burocracia gerando processos e papelada em demasia.

Com relação a dar mais poder aos servidores, Mills, na página 28 dessa monografia, ensina que uma organização com *empowerment* é uma organização que tem um compromisso de relação mais elevado entre os funcionários e a organização, com um elevado grau de responsabilidade e trabalho em equipe, que concede algum poder ao indivíduo médio, para solução de problemas sem prestação de contas a todo momento. É o descentralizar as decisões do cotidiano da empresa.

Ao dar mais poder ao servidor do DOF, os chefes teriam mais liberdade e tranquilidade para concentrarem-se mais na parte estratégica e no planejamento do Departamento, que como mostra a pesquisa, é o que 75% dos servidores apóiam.

61% dos servidores concordam que uma mudança no *layout* do Departamento tornaria o trabalho mais eficiente e eficaz, segundo a questão 05, da página 38. Para eles, uma integração de todas as seções traria muitos benefícios para o Departamento, evitando trâmites desnecessários e demora na resolução de problemas.

Na página 25, Simcsik explica que a aplicação de um *layout* de escritório facilita uma boa supervisão e liderança, assim como facilita o trabalho do setor e proporciona segurança aos funcionários.

No DOF, as seções são separadas por sala, atrasando e dificultando o serviço. Ao integrar essas áreas, pode-se eliminar esses problemas e melhorar a eficiência do Departamento.

Por fim, foi criado pelo pesquisador, o fluxo básico da tramitação de um processo do MPDFT (APÊNDICE B). Nesse fluxograma percebe-se que os processos vão e voltam inúmeras vezes para a área de início, assim como circulam desnecessariamente entre diversos setores.

Compreende-se após as teorias estudadas nessa monografia que se houver um estudo adequado dessas tramitações, estabelecer um fluxo padrão, aprimorar o *layout* do setor e dar maior poder de decisão aos servidores em caso de aparecer algum problema inesperado no processo, pode-se reduzir consideravelmente o tempo e o gasto financeiro dispêndido para a conclusão desse processo.

5 CONCLUSÃO

No Ministério Público do Distrito Federal e Territórios a aplicação de mudanças na parte administrativa não é de fácil acesso devido a uma estrutura engessada e centralizada, sem haver uma figura do chefe tão presente quanto nas empresas privadas. O encaminhamento desta proposta à cúpula do órgão é difícil, pois seria necessário passar por vários níveis hierárquicos até chegar de fato ao Procurador-Geral.

Devido a esse fator, foi presumível nesse estudo que muitos problemas que existem de fato nas organizações públicas podem passar despercebidos pelos funcionários e administradores se não prestarem atenção a possíveis falhas no processo e constantes mudanças e novas estratégias de melhoria no funcionamento da organização, principalmente em um órgão público.

A proposta de melhoria feita foi em relação ao fluxo desnecessário na tramitação dos processos gerados pelo MPDFT, alteração da estrutura física do Departamento com foco na eliminação de burocracia e aumento no poder decisivo dos servidores.

Assim, estudou-se o fluxo dos processos, disposição do *layout* do Departamento de Orçamento e Finanças, tramitações desnecessárias entre áreas-meio para chegar na área-fim, e possibilidade de aumentar o poder dos funcionários.

O Departamento de Orçamento e Finanças é a área responsável pela liberação dos processos e aprovação de desbloqueio de verbas do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios, o que requer certa agilidade e competência nas atividades desempenhadas por seus servidores.

De acordo com isso, o problema percebido no Departamento foi o excesso de tramitação dos processos, desperdício de tempo na realização de tarefas desnecessárias e falta de estabelecimento de um fluxo definido, com um *layout* nada favorável às tarefas realizadas.

Conforme o problema levantado - na percepção dos servidores do MPDFT sobre qual a relação entre a utilidade da aplicação da racionalização do trabalho e otimização do tempo nas atividades realizadas no DOF/MPDFT – foi percebido por meio de questionário que a maioria dos servidores acredita que há exagero no fluxo atual dos processos, excesso de burocracia na tramitação, e que a área deveria ter uma mudança no *layout* para diminuir essas tramitações desnecessárias e aumentar

o relacionamento entre as áreas interligadas entre divisões e seções, e, por fim, o fluxo dos processos poderia ser simplificado.

Mesmo com esses dados levantados, os servidores também acreditam que uma mudança desse porte é difícil de ocorrer por uma série de motivos, dentre eles o fato de o MPDFT ser um órgão público de grande porte, onde as decisões nesse nível partem geralmente de uma só pessoa o que causa lentidão em mudanças assim, pois mais uma vez há excesso de burocracia para ser aprovada uma proposta à direção do órgão. A estrutura é muito centralizada.

O objetivo geral foi alcançado por meio do questionário, pois foi possível analisar a percepção dos funcionários do MPDFT entre a utilidade da aplicação da racionalização do trabalho e otimização do tempo nas atividades realizadas no DOF/MPDFT, conforme as seguintes perguntas:

Em relação à tramitação dos processos e ao andamento das atividades diárias no DOF do MPDFT você acredita que existe possibilidade de racionalização do trabalho e otimização do tempo? Pág. 34.

É possível diminuir o trâmite dos processos no MPDFT? Pág. 36.

Existem tarefas desnecessárias que podem ser eliminadas da rotina? Pág. 37.

Há uma estrutura rígida no modo como as tarefas são realizadas? Pág. 38.

Uma mudança no *layout* do DOF unindo todas as unidades tornaria o trabalho mais eficiente e eficaz? Pág. 39.

É possível reduzir a papelada e dar mais poder de decisão aos servidores? Pág. 40.

Seria interessante estabelecer processos definidos? Pág. 41.

E em relação ao serviço realizado nos processos do MPDFT você considera-se satisfeito? Pág.42.

Os objetivos específicos foram parcialmente alcançados pois foi possível analisar o fluxograma das tarefas, uma possível mudança no *layout* e o processo burocrático no trâmite dos processos do MPDFT, e também avaliar a possibilidade de dar mais poder aos servidores para melhorar a eficiência, com vistas à redução de tramites desnecessários.

Não foi possível aplicar de fato uma melhoria no fluxo de tramitação de processos e nem apresentar a proposta à cúpula do órgão para ser avaliada uma possível implantação das mudanças.

Por ser uma empresa pública e prezar pela transparência não foi difícil conseguir as informações necessárias à realização do trabalho, os membros e o supervisor do trabalho foram muito prestativos e ajudaram sempre que houve dúvida e sempre que foi necessário buscar informações que não são de fácil acesso.

Essa pesquisa foi de grande importância porque foi possível explorar uma área muito interessante da administração que não é muito percebida pelas organizações, já que na verdade se for utilizada de forma correta é muito útil e têm melhorias consideráveis para a empresa tanto na parte de fluxo de tarefas como na parte financeira.

Foi um trabalho muito proveitoso por dar a oportunidade ao aluno explorar algumas teorias da área da administração aplicada na prática, ou seja, no cotidiano da organização.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida. *Introdução à Metodologia do Trabalho Científico*. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- ARAÚJO, Luis César G. *Organização, Sistemas e Métodos e as modernas ferramentas de Gestão Organizacional*. São Paulo: Atlas, 2001.
- BALKIN, David B.; CARDY, Robert L.; GÓMEZ-MEJÍA, Luis R. *Managing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall, 2001.
- BALLESTERO-ALVAREZ, María Esmeralda. *Manual de Organização, Sistemas e Métodos: Abordagem Teórica e Prática da Engenharia da Informação*. São Paulo: Atlas, 1997.
- BOUDREAU, John W.; MILKOVICH, George T. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de Empresas*. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução a Teoria Geral da Administração*. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CURY, Antonio. *Organização e Métodos*. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- DIONNE, Jean. *A Construção do Saber: Manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- GIL, Antônio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- JACKSON, Samuel E.; SCHULER, Randall S. *Managing Human Resources Through Strategic Partnerships*. 8ª ed. Ohio: Thomson, 2003.
- JAFFE, Dennis T.; SCOTT, Cynthia D. *Empowerment: um guia prático para o sucesso*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- JAMESON, Samuel Haig. *Organização e Métodos*. Rio de Janeiro: FGV, 1963.
- LACOMBE, Francisco. *Administração: Princípios e Tendências*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos da Metodologia Científica*. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. *Fundamentos de Administração: Manual Compacto para Cursos de Formação Tecnológicas e Seqüenciais*. São Paulo: Atlas, 2004.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. *Introdução a Administração*. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MILLS, Daniel Quinn. *Empowerment: um imperativo: seis passos para se estabelecer uma organização de alto desempenho*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

OLIVEIRA, Silvio Luis. *Tratado de Metodologia Científica: Projetos de Pesquisas, TGI, ICC, Monografias, Dissertações e Teses*. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

RAMOS, João Alberto. *Quatro Décadas de História: Ministério Público do Distrito Federal e Territórios*. Brasília: MPDFT, 2004.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SIMCSIK, Tibor. *OSM: organização, sistemas e métodos*. 2ª ed. São Paulo: Futura, 2001.

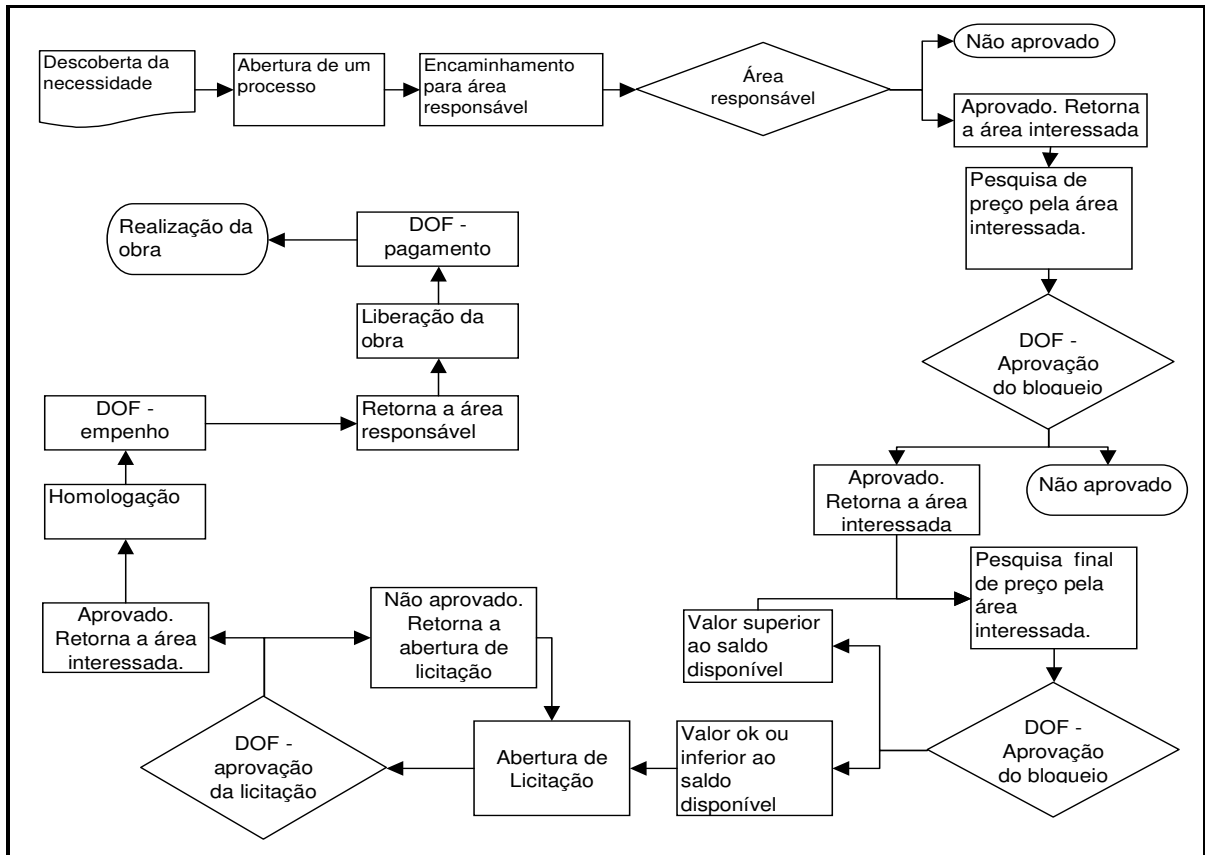
TRACY, Diane. *10 passos para o empowerment: um guia para a gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Thomson Learning, 2002.

APÊNDICE A

Monografia - UniCEUB					
Pesquisa sobre racionalização do trabalho para conclusão de monografia UniCEUB - Administração					
Sexo: <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino Idade: <input type="checkbox"/> 16 a 25 <input type="checkbox"/> 26 a 35 <input type="checkbox"/> 36 a 45 <input type="checkbox"/> 46 a 55 <input type="checkbox"/> 56 a 65 Escolaridade: <input type="checkbox"/> fundamental <input type="checkbox"/> médio <input type="checkbox"/> superior incompleto <input type="checkbox"/> superior completo Cargo: <input type="checkbox"/> estagiário <input type="checkbox"/> servidor					Marque com um 'X' na escala de 1 a 5. Apenas uma marcação por questão!
Em relação a tramitação dos processos e ao andamento das atividades diárias no DOF do MPDFT voce acredita que:	1	2	3	4	5
	discordo	discordo mais do que concordo	nem concordo nem discordo	concordo mais do que discordo	concordo
1 - existe possibilidade de racionalização do trabalho e otimização do tempo					
2 - é possível diminuir o trâmite dos processos no MPDFT					
3 - existem tarefas desnecessárias que podem ser eliminadas da rotina					
4 - há uma estrutura rígida no modo como as tarefas são realizadas					
5 - uma mudança no layout do DOF unindo todas as unidades tornaria o trabalho mais eficiente e eficaz					
6 - é possível reduzir a papelada e dar mais poder de decisão aos servidores					
7 - seria interessante estabelecer processos definidos					
Em relação ao serviço realizado nos processos do MPDFT você:	1	2	3	4	5
	discordo	discordo mais do que concordo	nem concordo nem discordo	concordo mais do que discordo	concordo
8 - Considera-se satisfeito					

APÊNDICE B



Fonte: criado pelo aluno Vitor João Fachini Vashist para monografia do 1º semestre de 2008.