

Mônica Dias Jeanneret

IMPLANTAÇÃO DE NOVOS PROCESSOS DE TRABALHO PELA MGS –
MINAS GERAIS ADMINISTRAÇÃO E SERVIÇOS S.A

Belo Horizonte

2018

Mônica Dias Jeanneret

IMPLANTAÇÃO DE NOVOS PROCESSOS DE TRABALHO ADOTADOS
PELA MGS – MINAS GERAIS ADMINISTRAÇÃO E SERVIÇOS SA

Monografia apresentada ao curso de Especialização em Administração Pública, Planejamento e Gestão Governamental – CEAPPGG/MGS 2017 da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para obtenção do título de especialização.

Orientador: Maria Isabel Araújo Rodrigues

Belo Horizonte

2018

JEANNERET, Mônica Dias

- Implantação de Novos Processos de Trabalho Adotados pela
MGS – Minas Administração e Serviços S.A/ Monica Dias Jeanneret – Belo
Horizonte, 2018

57

Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Administração Pública,
Planejamento e Gestão Governamental) – Fundação João Pinheiro, 2018.

Orientadora: Maria Isabel Araújo Rodrigues

Referência:

1. Modernização 2. Acordo de Nível de Serviço 3. Eficiência 4. Satisfação do
Cliente.

Autor: Mônica Dias Jeanneret

Título Implantação de Novos Processos de Trabalho Adotados pela MGS –
Minas Gerais Administração e Serviços S.A.

Nome da instituição: Fundação João Pinheiro

Aprovado (a) na Banca Examinadora

Maria Isabel Araújo Rodrigues – Fundação João Pinheiro

Isabella Virgínia Freire Biondini – Fundação João Pinheiro

Belo Horizonte, 03 de dezembro de 2018

RESUMO

Este trabalho tem por base um esforço da MGS – Minas Gerais Administração e Serviços S.A em estabelecer uma especificação padrão para os serviços de limpeza, asseio e conservação predial com a adoção de novos processos de trabalho referente à limpeza por metro quadrado que impactarão nos resultados dos ANS – Acordos de Níveis de Serviços. Seu objetivo é estabelecer um critério único de definição, de mensuração e de valor das atividades necessárias para a execução a contento desse tipo de serviço, de forma a possibilitar maior agilidade e eficiência no serviço prestado, elevando a satisfação do cliente e os resultados dos ANS. A metodologia utilizada está baseada em pesquisa documental e bibliográfica e nas análises dos resultados apresentados nos questionários de avaliação do serviço de limpeza por metro quadrado, realizado pelo cliente, visando aferir a eficiência dos resultados após implantação de novos processos de trabalho adotados pela MGS como implantação de rotinas de trabalho, inserção de tecnologias e modernização dos serviços prestados e mapeamento e adoção das boas práticas de mercado.

Palavras-chave: Modernização. Acordo de Nível de Serviço. Eficiência. Satisfação do Cliente.

ABSTRACT

This work is based on an effort of the MGS – Minas Gerais administration and services S.A. in establishing a standard specification for cleaning services, grooming and building conservation with the adoption of new work processes for cleaning per square metre which will impact on the results of the ANS – Service Level Agreements. Its objective is to establish a single criterion or the definition, measurement and value of the activities necessary for the execution to the satisfaction of this type of services in order to enable greater agility and efficiency in the service provided by increasing customer satisfaction and the results of the ANS. The methodology used is based on documental and bibliographic research and in the analysis of the results presented in the evaluation questionnaires of the cleaning service per square meter, performed by the client, aiming to assess the efficiency of the results after the implementation of new work processes adopted by MGS as the implementation of work routines, insertion of technologies and modernization of services provided if mapping and adoption of good market practices.

Key words: Modernization. Service level agreement. Efficiency. Customer satisfaction.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	8
2. MGS – UM POUCO DE SUA HISTÓRIA.....	10
2.1. O Processo de Reavaliação da Estratégia de Negócios da MGS.....	10
2.2. Superintendência de Operações.....	12
2.2.1. Coordenadoria de Limpeza, Conservação, Portaria e Condomínios...12	
3. ACORDO DE NÍVEL DE SERVIÇOS.....	14
4. O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA.....	18
4.1. Produtividade.....	18
4.2. Economicidade.....	19
4.3. Qualidade.....	20
4.4. Celeridade e Presteza.....	21
4.5. Continuidade.....	22
4.6. Desburocratização.....	23
5. NOVOS PROCESSOS ADOTADOS PELA MGS E SUA RELAÇÃO COM O ACORDO DE NÍVEL DE SERVIÇOS.....	25
5.1. Tratamento de Piso.....	266
5.1.1. Como Funciona o Tratamento de Piso.....	266
5.1.2. Etapas para o Tratamento de Piso.....	288
5.1.3. Materiais e Equipamentos Necessários para Realização do Tratamento de Piso.....	333
5.2. Procedimento Operacional Padrão – POP.....	40
5.3. Política de Reconhecimento e Incentivo do Empregado.....	42
6. A INFLUÊNCIA DO ACORDO DE NÍVEL DE SERVIÇOS NO PREÇO DO SERVIÇO.....	44

7. A IMPLANTAÇÃO DE NOVOS PROCESSOS DE TRABALHO SOB A ÓTICA DO ACORDO DE NÍVEL DE SERVIÇOS.....	49
8. CONCLUSÃO.....	54
9. REFERÊNCIAS.....	56

1. INTRODUÇÃO

O serviço de limpeza e conservação de ambientes são elementos que convergem para a sensação de bem-estar, do interesse coletivo e conforto aos usuários. Consiste em deixar ambientes limpos e bem conservados, fornecendo uma condição saudável para convivência.

Este tipo de serviço apresenta relevante papel, sendo imprescindível a qualidade no serviço prestado, credibilidade, atendimento personalizado e aperfeiçoamento do uso de técnicas e equipamentos eficazes para promover com qualidade a limpeza e conservação do ambiente.

A MGS – Minas Gerais Administração e Serviços S.A. é uma empresa pública que tem dentre suas finalidades a prestação de serviços gerais, às secretarias, órgãos e entidades da administração pública direta e indireta do Estado e dos Municípios. Para atender suas finalidades legais a MGS tem buscado focar seus esforços nas atividades atinentes a rotina dos trabalhos com a implantação de POP - Procedimento Operacional Padrão, inserção de tecnologia e modernização do serviço prestado com aquisição de novas máquinas e equipamentos e mapeamento e adoção das boas práticas do mercado levando ao cliente inovação no tratamento de piso, adequação na escala de trabalho, bem como a adoção de uma política de incentivo do empregado, traçando planos de ação para reduzir o número de absenteísmo, com realização de campanhas educativas de prevenção às doenças sazonais, desenvolvendo política de reconhecimento, visando à motivação da equipe por apresentar um bom desempenho tais como produtividade, assiduidade, relacionamento interpessoal, cordialidade e outros, premiando-os, por exemplo, com dias de folgas, assim é possível contar com empregados envolvidos e comprometidos com o serviço prestado.

Sendo assim, é objetivo geral deste trabalho, verificar se os resultados da implantação de novos processos de trabalho adotados pela MGS, referentes à prestação de serviços de limpeza por metro quadrado, sob a ótica dos Acordos de Níveis de Serviços, tem se mostrado eficientes.

Para isto são objetivos específicos: identificar se ocorreram melhorias na prestação dos serviços de limpeza por metro quadrado; e identificar se ocorreu redução do índice de dias de afastamento dos serventes de limpeza por motivo de saúde.

A metodologia utilizada consiste no método de análise de dados, onde serão usadas as técnicas de coletas de dados e análise dos resultados dos acordos de níveis de serviços, sendo observada a consequência antes e após implantação de novos processos de trabalho adotado pela MGS.

Além disso, será realizada pesquisa documental na legislação que versa acerca do Acordo de Nível de Serviço e em documentos internos da MGS, tais como o Questionário de Avaliação Qualitativa dos Serviços de Limpeza por Metro Quadrado respondido pelos clientes. Foi também realizada pesquisa bibliográfica na doutrina acerca do Acordo de Nível de Serviços.

A importância deste trabalho consiste em apoiar a Administração Pública, gerando economia para a MGS, com a redução de glossa no faturamento, aumentando a satisfação do cliente com o serviço prestado, bem como melhorando a qualidade de vida do empregado.

2. MGS – UM POUCO DE SUA HISTÓRIA

A Empresa foi fundada em 1954. Nasceu como Unidade do Banco Credireal para atuar na área de construção, de manutenção e de conservação predial. Tornou-se MGS – Minas Gerais Administração e Serviços S.A. a partir de 1994, quando foi alterada sua condição para Empresa Pública por força da Lei Estadual nº 11.406, artigos 125 à 129.

Tem por finalidade apoiar a administração pública na prestação de serviços à sociedade, com a visão de ser uma empresa referência na prestação de serviços ao setor público, comprometida com a valorização do empregado e com a sustentabilidade do negócio, em benefício a sociedade.

A Empresa não é dependente do Orçamento Geral do Estado – OGE, tendo 100% de suas receitas advindas da prestação de serviços a terceiros. Contudo a prestação de serviços pela MGS concentra-se nos órgãos/entidades do Estado de Minas Gerais.

Sendo assim, diante da grave situação econômico-financeira que o Estado de Minas Gerais vem sofrendo, decorrente de um cenário adverso tanto na economia nacional, como global, resultante de uma recessão mundial, originando queda na arrecadação, decorrente de uma forte retração na produção industrial do estado foi necessária uma reavaliação da estratégia de negócios da Empresa, melhorando sua relação com o Estado, bem como a busca por novos mercados não dependentes do orçamento fiscal de MG, tornando-se imperativas para a recuperação e sobrevivência da MGS.

2.1. O Processo de Reavaliação da Estratégia de Negócios da MGS

Em 2015, a MGS empossou uma nova diretoria executiva, a qual realizou um diagnóstico da empresa e definiu a necessidade de realizar uma ampla reestruturação para alcançar melhores resultados. Para isto foi contratada uma consultoria especializada, que apoiou a nova Diretoria Executiva nas atividades de redefinição de novos processos de trabalho e na elaboração dos objetivos estratégicos da MGS, a partir da reorientação do plano de negócios da Empresa, voltado para a busca de novos

mercados e melhorias contínuas de sua gestão. O grande diferencial na redefinição dos processos ficou demarcado com a ruptura gradual do seu “modus operandi” antes focado na alocação de postos de serviços para tornar-se, efetivamente, uma empresa de prestação de serviços, com custos otimizados e aferição permanente da sua qualidade amparados em acordos de níveis de serviços – ANS, a desafiar a relação comercial com os clientes.

Dessa forma, por meio de uma metodologia estruturada, a MGS tomou a decisão de reposicionar-se no mercado como uma empresa prestadora de serviços, garantindo maior controle e qualidade das atividades realizadas pelos seus empregados. Para que isso se tornasse possível, toda a estrutura organizacional da empresa foi redesenhada, uma vez que a estrutura organizacional existente não daria conta de responder aos novos desafios colocados para a gestão.

Isto levou a Diretoria Executiva da MGS a conceber um novo desenho organizacional, mais focado na qualidade do serviço e na gestão do relacionamento com seus clientes.

Constituído um grupo de trabalho, composto por gestores das mais diferentes áreas da MGS, com apoio metodológico da consultoria contratada, foram feitas diversas reuniões / atividades entre os meses de março e julho de 2016, com intuito de conceber uma estrutura organizacional que alcançasse os novos objetivos aqui já citados e melhorasse o dia a dia da operação e gestão da Empresa.

Dentre as mudanças introduzidas pela nova estrutura organizacional destaca-se a criação de Superintendência de Operações, ligada à Diretoria de Negócios. Com isso, tal diretoria passa a ter duas Superintendências, a Superintendência Comercial, responsável por toda a prospecção de novas demandas, gestão da carteira de clientes e o relacionamento com estes e a Superintendência de Operações, responsável por realizar o planejamento dos diversos serviços prestados, dos insumos e equipamentos necessários, bem como monitorar os indicadores de qualidade e construir propostas de modernização de insumos e equipamentos para os serviços. Considerada a importância da Superintendência de Operações para o desenvolvimento deste trabalho, a próxima seção detalhará a sua estrutura e atribuições.

2.2. Superintendência de Operações

A Superintendência de Operações possui quatro coordenadorias sob sua responsabilidade: a Coordenadoria de Gestão de Documentos, a Coordenadoria de Limpeza, Conservação, Portaria e Condomínios e a Coordenadoria de Serviços Técnicos e Operacionais, Manutenção e Atendimento ao Público são responsáveis por garantir a qualidade e a produtividade na prestação de serviços e as melhores práticas e ferramentas para essa prestação. Já a Coordenadoria de Atendimento ao Cliente é encarregada de servir como porta de entrada para as necessidades operacionais do dia a dia, como o recebimento de chamadas e a supervisão dos locais atendidos. Para o desenvolvimento deste trabalho acadêmico, importa detalhar as atribuições exercidas pela Coordenadoria de Limpeza, Conservação, Portaria e Condomínios.

2.2.1. Coordenadoria de Limpeza, Conservação, Portaria e Condomínios

Também conhecida como COLIMP, é responsável por garantir a qualidade na prestação dos serviços nesta área, realizando visitas técnicas no cliente para dimensionamento e verificação dos serviços, em busca de *benchmarking* e orientação dos encarregados e empregados. Realiza também o planejamento dos insumos, calculando quantitativos de empregados, materiais e equipamentos que são necessários para a prestação dos serviços.

Acompanha ainda as implantações de novas frentes de serviço, desenvolvendo projetos de planejamento e controle de melhorias, buscando as práticas que garantam maior eficiência e desenvolvendo capacitações para tal, tomando sempre por base os indicadores que são previstos no ANS, tais como: qualidade dos serviços, capacitação e treinamento dos empregados, motivação e comprometimento para desempenho das atividades, qualidade dos materiais utilizados, disponibilização e qualidade dos equipamentos e materiais, cumprimento da frequência dos serviços, qualidade e estado dos uniformes dos empregados, qualidade, estado e utilização dos EPI's dos empregados, qualidade da supervisão dos serviços executados e acesso à supervisão da prestadora de serviços. Tal Coordenadoria está sempre focada nos indicadores, direcionando as tratativas em caso de resultados insatisfatórios. No intuito de alcançar melhores resultados nos ANS, evitando redução das notas avaliativas e

consequentemente glosas no faturamento, novos projetos de melhoria são implantados ao novo modelo como o desenvolvimento de tratamento de piso, modernização com a aquisição de maquinários e equipamentos, além da adoção de procedimentos operacionais padronizados e a inserção de uma política de valorização do empregado, buscando alcançar o melhor resultado na prestação dos serviços.

3. ACORDO DE NÍVEL DE SERVIÇOS

Por meio do Decreto Lei n. 200 de 25 de fevereiro de 1967, com o objetivo de se concentrar nas suas atividades de planejamento, coordenação, supervisão e controle e para impedir o crescimento desmensurado da máquina administrativa, a Administração Pública procurou desobrigar-se da realização material das tarefas executivas, e passou a recorrer, sempre que possível, à contratação de prestadores de serviço para a execução destas (BRASIL, 1967, art.10, §7º). Entretanto, é imprescindível que os serviços contratados sejam executados nos níveis de qualidade desejados, garantindo não só a satisfação dos usuários como também que o valor pago corresponda ao serviço de fato prestado.

Neste sentido, a Instrução Normativa nº 02/2008, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, veio com a finalidade de dispor sobre as regras e diretrizes para a contratação de serviços, continuados ou não pela Administração Pública. Por meio da IN MPOG nº. 02/2008 consolidaram-se algumas práticas contratuais já utilizadas na esfera pública. Essas, deixam de ser apenas boas práticas e passam a ser de uso obrigatório para todas as unidades administrativas. É o caso do Acordo de Nível de Serviço – ANS.

Sendo assim, o Acordo de Nível de Serviços (ANS) teve sua origem em 30 de abril de 2008, quando o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão publicou a Instrução Normativa n. 02 (IN/MPOG n. 02/2008¹). Tal Instrução dispõe acerca de regras e diretrizes para a contratação de serviços, continuados ou não, instituindo a contratualização de Acordo de Níveis de Serviço na esfera pública possibilitando a pactuação dos níveis esperados de qualidade e a realização de ajustes proporcionais aos pagamentos em caso de descumprimento.

1 Essa IN foi revogada pela Instrução Normativa nº 05, de 26 de maio de 2017, porém foi abordada neste trabalho pois balizou a implantação de novos processos dentro da Empresa. O Acordo de Nível de Serviço, agora é chamado de Instrumento de Medição de Resultado – IMR.

O Acordo de Nível de Serviço consiste em uma forma de pactuação, no qual as cláusulas padrões rígidas são substituídas pela definição entre as partes dos serviços a serem prestados e os níveis de qualidade a serem atingidos, ou seja, o contrato será elaborado para atender às necessidades e expectativas dos clientes, considerando as condições de execução dos serviços pela contratada (MAZZA, 2009).

Conforme Lacerda e Caulliraux (2006), uma das tendências mais importantes do Acordo de Nível de Serviço é a mudança de foco do objetivo específico de um contrato meramente financeiro e técnico para um contrato que passa a traduzir as expectativas do cliente/usuário e, assim, torna possível atingir os resultados esperados pelo cliente.

Essa ideia vem em consonância com o fim último do Estado, a prestação de um bom serviço público, conforme o entendimento do Ministro Benjamim Zymler, do Tribunal de Contas da União, ao afirmar que, a prestação de um bom serviço para os cidadãos é, em última instância, o negócio de toda instituição pública. A definição do que é um 'bom serviço', sintonizando as expectativas dos clientes com a oferta, é exatamente o que constitui um Acordo de Nível de Serviço (ZYMLER, 2008, P.23).

De forma mais técnica e operacionalizável, a IN nº 02/2008 traz sua definição de ANS enquanto ajuste escrito, anexo ao contrato, entre o provedor de serviços e o órgão contratante, que define, em bases compreensíveis, tangíveis objetivamente observáveis e comprováveis, os níveis esperados de qualidade da prestação do serviço e respectivas adequações de pagamento (BRASIL, 2008). Percebe-se portanto, que a publicação desta Instrução Normativa foi um reflexo da preocupação da Administração Pública com a eficiência na prestação dos serviços públicos.

Santos et al. (2013) identificaram que segundo o art. 17 da IN/MPOG n.02/2008:

os resultados esperados com a contratação, bem como as atividades críticas deverão estar claramente definidos e identificados antes da construção dos indicadores, de modo que esses possam representar o real objetivo a ser alcançado com a contratação. Esse define, ainda, que indicadores e metas sejam objetivamente mensuráveis, compreensíveis, facilmente coletáveis, relevantes e adequados à natureza e características do serviço, devendo ser construídos de forma sistemática, contribuindo cumulativamente para o resultado global do serviço, sem interferir negativamente uns nos outros.

Devem, ainda, ser simples, realistas, exequíveis, refletindo fatores que estão sob controle do prestador do serviço.

Ainda segundo Santos et al. (2013) “apesar da possibilidade de adequação ao pagamento, a contratualização dos ANS não exclui a possibilidade de aplicação das sanções legais (art. 17, VIII, “a”), preservado o direito a contraditório e ampla defesa (§ 1º do art. 33) do contratado.” Sendo assim, ao pactuar um ANS a empresa contratada tem amplo conhecimento que caso não cumpra as metas pactuadas poderá sofrer descontos nos pagamentos realizados pela contratante.

Conforme previsto na IN MPOG n.05/2017, art.47, a fim de verificar o cumprimento das metas pactuadas, a execução dos contratos deverá ser acompanhada e fiscalizada por meio de instrumentos de controle que compreendam a mensuração dos seguintes aspectos, quando for o caso:

- I – os resultados alcançados em relação ao contratado, com a verificação dos prazos de execução e da qualidade demandada;
- II – os recursos humanos empregados em função da quantidade e da formação profissional exigidas;
- III – a qualidade e quantidade dos recursos materiais utilizados;
- IV – adequação dos serviços prestados à rotina de execução estabelecida;
- V - o cumprimento das demais obrigações decorrentes do contrato; e
- VI – a satisfação do público usuário. (BRASIL, 2017)

Conforme esclarecido por Sampaio de Sousa e Ramos (1999. P. 436 - 437), a mensuração dos níveis de eficiência pode ser feita mediante o uso de diversos métodos. No caso de abordagem paramétrica, postula-se que a fronteira do conjunto produtivo pode ser representada por uma função caracterizada por parâmetros constantes. Este método foi utilizado, pioneiramente, por Aigner e Chu (1968). Nele, especifica-se uma função de produção e, por meio de métodos estatísticos apropriados, estimam-se os parâmetros dessa função. A maior limitação desse tipo de abordagem advém do fato de as medidas de eficiência obtidas por meio desse método variarem substancialmente de acordo com a forma funcional especificada; a própria definição dos critérios de eficiência está, pois, intrinsecamente ligada à seleção da forma funcional apropriada.

Embora existam muitas evidências sobre o papel e a importância dos acordos de nível de serviço no contexto da gestão de serviços, há, ainda, na prática, muitas omissões, dificuldade e falhas, tais como (Bouman et al., 1999):

- Especificação de resultados ao invés de especificação do esforço: Ao invés de especificar que o “serviço X irá prover com o resultado Y, um ANS deve especificar o esforço a ser feito para solucionar problemas, tal como “nós estaremos no local X dentro do período de tempo Y, para a solução de determinado problema””. Com isto, a responsabilidade continua sendo do cliente ao invés de passar a ser do fornecedor;
- Especificação não clara do serviço: Frequentemente não fica claro o modo como a disponibilidade ou outro aspecto de um serviço pode ser mensurada;
- Especificação incompleta do serviço: É difícil elaborar um contrato completo para os serviços.

De acordo com Gomes et al. (2005), quando o acordo de nível de serviço está implantado, a tarefa mais difícil passa a ser garantir que os níveis de serviços requeridos e especificados no acordo sejam atendidos. Para isto, é preciso definir indicadores e métricas que permitam acompanhar os níveis de serviço bem como mecanismo e relatórios para seu monitoramento.

No caso da MGS, os Acordos de Nível de Serviços formalizados pactuam compromisso entre as partes especificando os serviços a serem executados e também os padrões que devem ser atendidos para aceitação dos mesmos.

Bouman et al. (1999) afirmam que os ANS estão deixando de ser meramente um instrumento financeiro para serem, principalmente, um instrumento para a gestão das expectativas do cliente, uma vez que criam um entendimento comum sobre serviços, prioridades e responsabilidade, e especificam os parâmetros para atender aos objetivos, o que vai ao encontro do princípio da eficiência.

4. O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA

Conforme já mencionado na seção 2, no ano de 2015 foi definida uma nova estrutura de negócios para MGS. Tal reestruturação objetivou dentre outros tornar a prestação de serviços pela MGS mais eficiente. Segundo Anastasia (2010), “Eficiência é o desafio dos dias de hoje”. O princípio da eficiência ganhou destaque a partir da Emenda Constitucional nº 19 de 1998, que o incluiu no rol de princípios expressos do artigo 37. A inclusão de tal princípio dentre os princípios expressos da Administração Pública reforça a preocupação com a qualidade na prestação dos serviços públicos.

Batista Júnior (2006) ao tratar acerca do princípio da eficiência aponta que a eficiência *stricto sensu* pode ser descrita como a articulação entre suas seis principais facetas, quais sejam: produtividade, economicidade, celeridade e presteza, qualidade, continuidade e desburocratização, as quais serão tratadas a seguir neste trabalho.

4.1. Produtividade

Segundo Batista Junior, uma vez que a Administração Pública tem por finalidade maior a satisfação do interesse comum, a esta cabe empregar do modo mais adequado os recursos escassos, buscando atender aos anseios sociais da melhor maneira possível e com produtividade.

Neste sentido, Batista Junior (2004) aponta que:

A produtividade exige que, para o cumprimento de determinada finalidade posta, os recursos escassos sejam despendidos minimamente, e da mesma forma, impõe que, com os meios disponíveis, a AP obtenha o rendimento maior possível. Trata-se da otimização da relação entre o alcance dos fins e emprego dos meios, o que dá se por dois caminhos: pela minimização do emprego de recursos escassos para determinados benefícios preestabelecidos; pela maximização dos resultados, cuja meta está tendencialmente fixada, mediante a utilização de determinado dado (BATISTA JUNIOR, 2004, p.225)

Deste modo, produtividade pode ser definida como a otimização da relação entre o alcance dos fins e emprego dos meios, ou seja, essa requer que os recursos, que são escassos, sejam despendidos minimamente de modo a obter o melhor resultado possível a uma meta ou objetivo a que se propõe.

Segundo Batista Junior (2004) a otimização da relação entre o alcance dos fins e emprego dos meios se dá por dois caminhos: “pela minimização do emprego de recursos escassos pra determinados benefícios preestabelecidos; pela maximização dos recursos, cuja meta está tendencialmente fixada, mediante a utilização de determinado dado” (BATISTA JUNIOR, 2004, p.225).

Na concepção de Santos et al. (2013), a produtividade em nada tem a ver com a mera economia de recursos ou com o alcance de resultados a todo custo, uma vez que essa deriva da relação ótima entre os dois aspectos.

Neste sentido, em relação ao ANS formalizado pela MGS, a produtividade é aferida em relação à capacitação técnica dos empregados para a realização da função, para a correção das falhas eventuais no serviço, na cobertura dos postos, na motivação e comprometimento no desempenho das atividades, no cumprimento da frequência dos serviços e na qualidade do serviço prestado.

4.2. Economicidade

A economicidade diz respeito à otimização na articulação dos meios financeiros e, nas palavras de Batista Junior:

Se associa mesmo à ideia fundamental de obtenção do melhor resultado estratégico possível a partir de uma determinada alocação de recursos econômicos-financeiros, em dado cenário socioeconômico. Em outras palavras, traduz, sob o ponto de vista econômico financeiro, a necessidade, em cada atuação da AP, de adequação da ‘relação custo X benefício’; de modicidade e simplicidade nas despesas; de minimização dos custos financeiros para determinado resultado almejado, de combate ao desperdício (BATISTA JÚNIOR, 2006, p. 230).

Desta feita, entende-se que a economicidade não se restringe à simples economia dos recursos; não se trata apenas da diminuição dos custos, do “barateamento” das despesas, mas sim da otimização da despesa. É a busca de maiores benefícios possíveis com a aplicação de um determinado recurso.

Independentemente de ser pública ou privada, a gestão dos recursos financeiros é de suma importância para o sucesso de qualquer empresa. A obtenção dos resultados passa por uma boa gestão dos custos, visando melhor analisar, controlar, organizar, planejar e financiar os gastos, de forma a contribuir para o sucesso de uma

gestão do dinheiro público, para que este seja melhor gerenciado, e assim, estrategicamente, se possa aplica-lo para o bem-estar social (MACHADO, Carolina Cunha; TSURUSHIM, Paulino; BRIZZI, Talita; MARTINS, Luis Marcelo, 2006).

Em relação ao ANS formalizado pela MGS, a economicidade é aferida na qualidade dos materiais e insumos utilizados para a execução da atividade e na avaliação da qualidade dos uniformes e EPI's fornecidos.

4.3. Qualidade

Em citação a Moura (1999), Garcia (2001) define qualidade como a conformidade entre o que se produz com aquilo que o cliente quer, de modo que suas expectativas sejam superadas e sua satisfação alcançada, ou seja, trata-se daquilo que atende às necessidades dos clientes internos e externos e os tornam satisfeitos.

Batista Junior (2004, p. 238) amplia este conceito, afirmando que a eficiência administrativa, em sua faceta da qualidade, deve se centrar na figura de seus potenciais usuários, extrapolando o conceito de cidadãos e incluindo as gerações futuras. .

Quando se trata da qualidade verifica-se a necessidade de que a atuação da Administração Pública deve sempre potencializar seus resultados, tendo como foco a satisfação da pessoa humana, do potencial usuário, que anseia por melhores produtos, melhores serviços públicos, pelo atendimento igualitário de suas necessidades e interesses pela Administração Publica.

Em síntese, Batista Junior (2004, p. 238), cita que o norte balizador é o bem comum, o referencial de eficiência está na pessoa humana, que deve ter as condições de sua vida social favorecidas, e não em clientes, usuários, contribuintes, ou consumidores. Portanto, a eficiência da atuação administrativa enfatiza a necessidade de otimização dos resultados sob o ângulo da pessoa humana, potencial usuária do serviço publico, pelo atendimento igualitário de suas necessidades e seus interesses.

Partindo desse referencial, o princípio da eficiência coloca-se como vetor embasador das exigências de maior qualidade² na prestação dos serviços públicos³, com maior satisfação das necessidades da população⁴. Por certo, o princípio da eficiência obriga a todos a dar a devida importância à questão da qualidade, que bem se assenta como vetor balizador das aferições de eficiência.

Quanto ao ANS formalizado pela MGS, a qualidade pode ser mensurada em relação a quase todos atributos; no serviço prestado, na capacitação e treinamento dos empregados, na motivação e comprometimento no desempenho das atividades, nos materiais e equipamentos disponibilizados, no estado dos uniformes e apresentação dos empregados e no acompanhamento do supervisor de campo.

4.4. Celeridade e Presteza

Quando se fala em eficiência, é impossível não considerar a necessidade de celeridade e presteza na Administração Pública.

Ao tratar sobre o princípio da eficiência Meirelles (1987, p.70) afirma que o dever da boa administração exige que toda a atividade administrativa seja executada com rapidez e agilidade, de modo a não deixar desatendidos e/ou prejudicados os interesses coletivos.

Batista Júnior (2004, p.241) aponta que com o avanço tecnológico, o conceito de tempo foi alterado, fazendo com que a celeridade seja um critério de êxito na avaliação da atuação da Administração Pública. Assim, a ideia de eficiência passa a exigir uma otimização da relação custo X benefício X tempo.

² Em privilégio desse aspecto, para alguns autores administrativas como Claudia Oliveira Pereira (Reforma ..., cit., p. 157), a satisfação da eficiência, eficácia e efetividade, melhor se exprimiria por meio do Princípio da Qualidade.

³ Nesse sentido, PINHEIRO, Michel. O princípio da eficiência na administração pública e o cidadão. Revista Virtual – Teia jurídica. Disponível em: www.teiajuridica.com, acesso em: fev. 2000, p. 1-20

⁴ Nessa mesma direção, entende Coelho Motta (Reforma ..., cit., p. 10) que o princípio da eficiência nos leva a identificar duas vertentes da atuação da AP: uma que o autor entende burocrática, voltada para a legalidade, para os procedimentos corretos, para a ritualística e para os controles; outra, tecnocrática, de sentido mais amplo e ambicioso, voltado para a qualidade final dos serviços públicos e para a satisfação do usuário.

Citando Moncada, Batista Júnior (2004, p. 242) afirma ainda que a eficiência impõe à atividade administrativa a mínima formalização possível, como regra de celeridade, informalismo, simplicidade, economia processual, etc.

A celeridade e presteza podem ser aferidas no ANS formalizado pela MGS, quando se avalia a entrega de materiais e insumos para a realização dos serviços, quanto a reposição dos postos de trabalho diante ao absenteísmo do empregado efetivo, disponibilização de uniformes e EPI's e acesso à supervisão da prestação dos serviços.

4.5. Continuidade

Ao tratar sobre a atividade administrativa, Mello (2010, p.80) define bem a necessidade de continuidade afirmando que “os serviços públicos não podem parar, porque não param os anseios da coletividade. Os desejos dos administrados são contínuos. Daí dizer-se que a atividade da Administração Pública é ininterrupta”.

Batista Junior (2004, p.243) traduz de forma clara a importância da faceta da continuidade para o princípio de eficiência:

O PE determina que a atuação administrativa deve ser eficiente e, portanto, deve ser de qualidade, devendo os resultados serem atingidos da forma mais global possível. Além disso, os resultados devem ser atingidos continuamente, sem interrupção. Não basta um bom resultado isolado, esporádico; a eficiência exige que o bem comum seja buscado de forma permanente e contínua (BATISTA JUNIOR, 2004, P.230)

O dever de continuidade na atividade pública é tão marcante que parte da doutrina trata-o como um dos princípios constitucionais da Administração Pública. É o caso de Di Pietro (2006, p.88), segundo a qual o serviço público, sendo a forma pela qual o Estado desempenha funções essenciais ou necessárias à coletividade, não pode parar.

Verifica-se, portanto, que a atuação da Administração Pública deve se pautar na contínua satisfação das necessidades coletivas, de modo que não é possível admitir sua interrupção. Do mesmo modo, resultados que atingem seus objetivos de

forma pontual, esporádica e sem um contínuismo, em nada tem a ver com resultados eficientes que é o esperado da atuação da Administração Pública.

Conforme previsto na IN MPOG n.05/2017, os serviços prestados de forma contínua são aqueles que, pela sua essencialidade, visam atender à necessidade pública de forma permanente e contínua, por mais de um exercício financeiro, assegurando a integridade do patrimônio público ou o funcionamento das atividades finalísticas do órgão ou entidade, de modo que sua interrupção possa comprometer a prestação de um serviço público ou o cumprimento da missão institucional.

Para o ANS formalizado pela MGS, a continuidade é aferida no cumprimento da frequência dos serviços, na reposição dos postos de trabalho quando necessárias as substituições de férias, absenteísmo e diante demissões, entrega mensal dos materiais e insumos para a execução dos trabalhos.

4.6. Desburocratização

De acordo com Batista Júnior (2004, p.245) a necessidade de desburocratização está presente em dois aspectos, tanto no que diz respeito à estrutura organizacional da Administração Pública, como em relação aos procedimentos administrativos.

Quanto aos procedimentos, essa faceta impõe o abandono de procedimentos administrativos demasiadamente longos, lentos e desnecessários que não possibilitam a obtenção de decisões céleres.

Quanto à estrutura, a desburocratização exige sua simplificação, o abandono da duplicidade de atribuições e competências, numa organização menos complexa e mais maleável, que melhor se adegue para atender as necessidade coletivas diversificadas e cambiantes, se aproximando dos administrados.

Na concepção de Santos et al. (2013), quanto à estrutura, a desburocratização exige sua simplificação, bem como o abandono da duplicidade de atribuições e competências, buscando uma organização menos complexa e mais

maleável, que seja capaz de melhor se adequar para atender as necessidades coletivas diversificadas e cambiantes e também possa mais se aproximar dos administrados.

No ANS formalizado pela MGS esta faceta refere-se a presteza do responsável pela unidade (supervisor de campo), na atuação em eventuais alterações no cronograma, quando necessário, resolução eficiente de problemas operacionais pontuais na unidade, atendimento imediato a situações de urgência e atendimento das demandas solicitadas pelo gestor avaliador da unidade.

Após apresentação destas facetas, já é possível verificar a estreita relação destas com a utilização de Acordos de Níveis de Serviços em contratos formalizados entre a MGS e órgãos/entidades da Administração Pública, em contraposição àqueles contratos em que os únicos mecanismos da Administração Pública para buscar a melhoria na prestação de serviços contratados é a aplicação de sanções administrativas, o que será feito na próxima seção.

5. NOVOS PROCESSOS ADOTADOS PELA MGS E SUA RELAÇÃO COM O ACORDO DE NÍVEL DE SERVIÇOS

Segundo Rebouças (2013), administração de processos é um 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, suplantar, com minimização dos conflitos interpessoais, as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos das empresas.

Para ele, se administração de processos for aplicada de maneira adequada poderá consolidar uma situação de vantagem competitiva real, sustentada e duradoura para a empresa, uma vez que passa ser considerada como um ato de inteligência, pois corresponde a fazer muito mais, em termo de resultados, com muito menos, em termos de recursos. Ela refere-se à inovação, que é o processo de aplicar a criatividade, mas sempre voltada para resultados efetivos.

Rebouças (2013), considera que o ideal é uma empresa procurar estabilizar um processo e iniciar a melhoria continua, e depois, quando for necessário, aplicar a reengenharia, a qual corresponde à abordagem mais forte da administração de processos, pois procura repensar o sentido e a prática de todo um processo do negócio, como o desenvolvimento do produto ou a geração de ideias, bem como procura consolidar grandes saltos nos resultados da empresa.

A administração de processos, quando tratada de forma interativa com outros instrumentos administrativos, também contribui para a maior velocidade das ações e estratégias, e de forma interativa com as necessidades e expectativas dos clientes, o que possibilita à empresa descobrir as oportunidades mais cedo que seus concorrentes.

De acordo com Jack Welch, ex-presidente da GE, velocidade é a grande arena que todo mundo anda à procura. Maior rapidez no desenvolvimento de novos produtos e serviços, ciclos mais rápidos do produto no mercado, menor tempo de resposta aos consumidores.

A MGS visando prestar serviços de qualidade, em conformidade com o princípio da eficiência, adotou uma série de processos de trabalho, com o intuito de superar as expectativas dos clientes.

Em relação ao ANS, estes processos são analisados por meio dos indicadores de qualidade dos serviços, desempenho das atividades, qualidade dos materiais usados, disponibilidade e qualidade dos equipamentos e cumprimento da frequência dos serviços.

Para o presente trabalho serão apresentados os processos referentes à prestação de serviços de limpeza por metro quadrado.

5.1. Tratamento de Piso

A prática para tratamento de piso é hoje mais uma ferramenta necessária para a criação dos diferenciais que irão auxiliar a fidelizar os clientes da MGS.

A adoção desta prática auxilia na melhora da produtividade uma vez que proporciona o atendimento das metas estabelecidas facilitando o alcance dos resultados esperados, além de obtenção da economicidade otimizando custo x benefícios e a demonstração de atingimento da qualidade esperada uma vez que ele oferece um piso brilhante com aspecto de limpeza, trazendo ao ambiente uma sensação prazerosa.

Além do diferencial encontrado nos corredores dos hospitais e empresas que utilizam destes sistemas, eles também contribuem para prolongar a vida do piso, protegendo das sujidades, água e atritos causados por equipamentos e simplesmente pelo caminhar das pessoas.

Tal processo será descrito a seguir.

5.1.1. Como Funciona o Tratamento de Piso

Pisos limpos e bem cuidados são a base de um ambiente agradável e saudável. Para ter pisos protegidos, conservados e brilhantes, a manutenção deve ser feita cuidadosamente e a aplicação dos produtos deve obedecer alguns critérios para não surtir efeitos negativos.

A aplicação adequada desses produtos realça a beleza das superfícies, ao mesmo tempo em que propicia uma limpeza diária mais eficiente e, principalmente, aumenta o tempo de vida útil dos pisos. A consequência de um tratamento de qualidade é o bem estar e a qualidade de vida das pessoas que transitam pelo ambiente. Dentro do processo de tratamento de pisos, existem etapas que devem ser seguidas, que vão desde a implantação até a escala de manutenção diária. A implantação da prática de Tratamento de Pisos poderá facilmente ser percebida por meio das vantagens que no dia-a-dia serão verificadas. Dentre as vantagens da utilização do Sistema de tratamento de pisos, podem ser citadas:

- Proteção: Uma vez que a película de cera é que sofre o desgaste, preservando o piso;
- Brilho: Melhora a aparência do piso, gerando maior satisfação ao usuário;
- Facilidade de limpeza: Impede que a sujeira penetre nos poros do piso, o que facilita a manutenção e limpeza diária reduzindo tempo gasto para execução das atividades;
- Promove maior segurança e conforto no caminhar;
- Lavabilidade: Maior economia com menos trabalho;
- Removibilidade: Economia de tempo – menor desgaste ao trabalhador;
- Amarelamento: Preserva a aparência visual do piso, mantendo as cores;
- Maior facilidade de limpeza;
- Esfarelamento: Maior durabilidade, economia de produto e trabalho.

É sempre acolhedor entrar em um local e ver o piso limpo e brilhando. Além da sensação de conforto, o tratamento correto dos pisos contribui para a saúde dos frequentadores do local e para uma maior vida útil do piso. Esse é um processo de muita importância para qualquer tipo de revestimento e os cuidados ideais para os diferentes tipos de piso devem ser observados, garantindo uma maior durabilidade do piso.

Em relação ao ANS formalizado pela MGS, o tratamento de piso contribuirá favoravelmente em relação a limpeza das áreas de acesso do público minimizando o esforço da equipe envolvida uma vez que com isto a equipe deverá atuar em manutenções preventivas evitando maiores desgastes físicos. Neste caso, o indicador utilizado no ANS é a qualidade dos serviços prestados e dos materiais utilizados e a motivação dos empregados para o desempenho das atividades.

5.1.2. Etapas para o Tratamento de Piso

Resumidamente, o processo de tratamento de pisos é dividido basicamente em três etapas: renovação, impermeabilização e proteção dos revestimentos. Tais etapas garantem uma maior proteção ao material e facilitam o trabalho da equipe de limpeza durante o processo de higienização comum do piso.

Após levantamento do *layout*, que compreende verificar o tamanho da área, tipo de piso e densidade de mobiliário, é elaborado o programa de identificação dos pontos críticos (focos de sujeira, grau de utilização, fluxo de pessoas, etc) e é realizado o levantamento dos recursos necessários para execução do trabalho (ferramentas, equipamentos, mão-de-obra, etc.), elaborando-se o cronograma (separação da área total em segmentos, alocando os recursos em função do tempo) para que as etapas sejam iniciadas.

Na preparação do piso é diagnosticado o produto que será utilizado de acordo com o objetivo (implantação ou manutenção). No que se refere à implantação pode-se implantar o tratamento em um piso onde já havia tratamento anterior ou em um piso que nunca foi implantado. Após a verificação destas duas situações, se havia tratamento anterior, deve-se verificar se é necessário remover os antigos produtos ou se é possível aplicar em cima do existente, esta decisão será analisada pelos técnicos envolvidos e pelo gestor, considerada sua experiência, os quais irão verificar a qualidade, se haverá “ancoragem”, ou seja, se o produto se fixará sobre o existente, se não há amarelamento, excesso de camadas e outros.

A primeira etapa do tratamento do piso é a aplicação de um detergente removedor de ceras. O produto alcalino tem uma ação removedora sobre o resto de

outros produtos, sujidades velhas ou impregnadas na superfície. O produto também age como desengraxante e desengordurante de pisos. O produto é diluído na água, observando as orientações técnicas de diluição que vem no rótulo do produto, para efetuar a limpeza do local.

Nesta etapa é necessária a utilização da proteção do colaborador (Equipamentos de Proteção Individual – E.P.I), pois os produtos químicos utilizados podem ser nocivos a saúde se manipulados inadequadamente.

Em seguida, é aplicada uma base seladora acrílica termoplástica, cuja função é de preencher todos os poros da superfície nivelando o piso preparando-o para receber a camada de acabamento. Tais bases que irão corrigir as imperfeições do piso. O produto usado possui teor de sólidos em 28%, permitindo um perfeito acabamento dos poros. A base seladora é aplicada pura, com o uso de um Mop⁵, sendo necessário o cuidado para evitar usar o produto em excesso. Nesta etapa é necessário a aplicação de quatro camadas com intervalos de 40 minutos entre as camadas.

Por fim, o tratamento do piso é finalizado com a aplicação de um impermeabilizante de acabamentos, à base de polímeros acrílicos sintéticos puros de alta resistência a abrasão e água química, que tem a função de impermeabilizar a superfície e conferir-lhe resistência e brilho. O produto protege os pisos, deixando uma camada dura e resistente sobre os mesmos, além de proporcionar um brilho molhado ao piso. O produto é aplicado com o uso de um Mop, sendo necessário ser tomando novamente cuidado para evitar usar o produto em excesso.

Um piso tratado facilita a limpeza diária que consiste apenas na manutenção da superfície, utilizando produtos neutros, economizando tempo e trazendo menos desgaste ao trabalhador, trazendo ainda celeridade ao processo diário, economicidade, melhora na produtividade e aumento da qualidade.

⁵ Mop refere-se ao antigo esfregão.

Conforme citado, em relação ao ANS o indicador será averiguado por meio da motivação e comprometimento para o desempenho das atividades, pela qualidade dos serviços e materiais utilizados.

O tratamento de piso contribuirá favoravelmente em relação a limpeza das áreas de acesso do público minimizando o esforço da equipe envolvida que permanecerá motivada uma vez que conseguirá atuar preventivamente em manutenções diárias, evitando desgastes físicos.

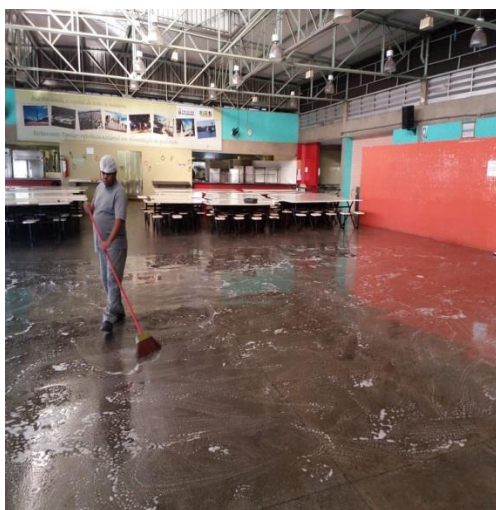
Figura 1 - Ilustrações de Tratamento de Piso



Piso antes do tratamento

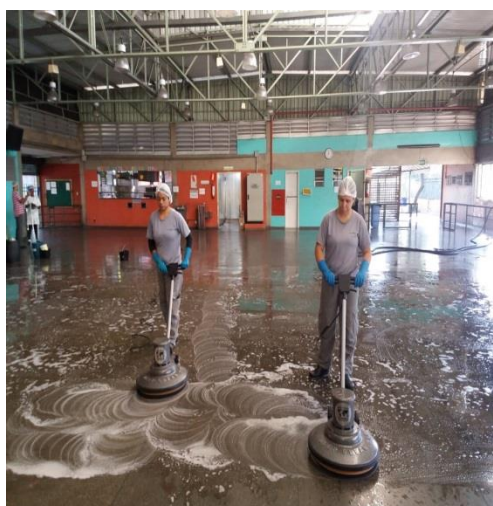


1º Passo: Remoção dos resíduos



2º Passo: Lavagem do piso





3° Passo: Selagem do piso



4° Passo: Enceramento do piso



Tratamento concluído

Fonte: Ilustrações do tratamento de piso realizado pela MGS na PBH / Restaurante Popular I e BHTRANS.

A Figura 1 comprova os benefícios possibilitados com a adoção da técnica para o tratamento do piso.

Quanto ao ANS formalizado pela MGS tal técnica será mensurada pela qualidade dos serviços, capacitação dos empregados, motivação e comprometimento da equipe, qualidade dos materiais e dos equipamentos utilizados para a realização do trabalho. Contribuirá satisfatoriamente também uma vez que a aparência do piso demonstrará qualidade dos serviços executados, trazendo satisfação aos usuários e cliente, demonstrando capacitação dos empregados. A manutenção diária será simplificada trazendo economia de tempo e produtos.

5.1.3. Materiais e Equipamentos Necessários para Realização do Tratamento de Piso

Na visão de Lima Gonçalves (1994, p.64) a implantação de novas tecnologias em empresas de prestação de serviços é um fenômeno que vem ocorrendo mais intensamente no Brasil, desde o final da década de 70. Atualmente, é necessário incorporar ao processo de trabalho as tecnologias que possibilitem a modernização da empresa, como forma de prestar um melhor atendimento ao cliente e possibilitar um sistema de informações, controle e gerenciamento que seja capaz de gerar menores custos. Para o autor, tecnologia consiste em um conjunto integrado de conhecimentos, técnicas, ferramentas e procedimentos de trabalho.

Barley (1990) menciona que para muitos autores e usuários leigos da palavra, tecnologia se refere ao conjunto particular de dispositivos, máquinas e outros aparelhos empregados na empresa para a produção de seus resultados.

De acordo com Lima Gonçalves (1994, p.65), tecnologia é mais que apenas equipamentos, máquinas e computadores. A empresa funciona a partir da operação de dois sistemas que dependem um do outro de maneira variada. Existe um sistema técnico, formado pelas técnicas, ferramentas e métodos utilizados para realizar cada tarefa. Existe também um sistema social, com suas necessidades, expectativas e sentimentos sobre o trabalho. Os dois sistemas estão simultaneamente otimizados quando os requisitos da tecnologia e as necessidades das pessoas são atendidos conjuntamente (CUNNINGHAM, 1991).

Assim, é possível distinguir entre tecnologia (conhecimento) e sistema técnico (combinação específica de máquinas e métodos empregados para obter resultados desejados). Neste caso, a tecnologia seria representada por um conjunto de características específicas do sistema técnico (WEICK, 1991).

Por fim, segundo Hunt (1970) é interessante subdividir as tecnologias em tecnologias sociais (ligadas ao modo da empresa) e tecnologias materiais (relacionadas aos processos de conversão e modos de produção). No primeiro caso tem-se como exemplo as técnicas gerenciais, os modelos de empresa, o desenvolvimento gerencial e

os estudos de motivação. No segundo, os equipamentos e ferramentas utilizadas na realização do trabalho.

Considerando a amplitude dos conceitos de novas tecnologias e inovações tecnológicas usualmente adotados, Lima Gonçalves (1994, p.66) considera possível imaginar a enorme abrangência de seus efeitos, tanto do ponto de vista social, quanto econômico, político e psicológico na realização do trabalho.

Além de presente em todas as formas da empresa a tecnologia é também uma potente força, uma vez que ela pode estender a capacitação humana (GOODMAN, 1990).

Para Levitt (1976, p. 63-74) a tecnologia é instrumental na industrialização dos serviços, sendo um mecanismo pelo qual o serviço é prestado de forma a abranger maior público, com maior eficiência e menores custos.

Demonstrada a importância na implantação de novas tecnologias, tem-se que o investimento em maquinários e equipamentos de limpeza podem fazer a diferença para a gestão, trazendo maior eficiência, economia, facilidade na gestão e alcance de melhores resultados. Sendo assim, a MGS procura investir em novas tecnologias, como por exemplo a aquisição de lavadoras e secadoras compactas, procurando uma limpeza profissional prática, ágil e muito rápida, pensando em ambientes de grande movimentação ou dificuldade de locomoção.

Em relação ao ANS será mensurada a qualidade dos materiais utilizados e a disponibilidade e qualidade dos equipamentos e materiais para execução do serviço prestado.

A instrumentalização dos equipamentos de limpeza com vapor, alta pressão, alta temperatura, força e abrasão eleva a qualidade do serviço, que é medido no ANS por meio dos indicadores referentes a disponibilidade e qualidade dos equipamentos e matérias para execução das atividades, uma vez que ninguém consegue ser tão eficiente quanto às máquinas.

Diferentemente dos profissionais de limpeza, os equipamentos podem trabalhar por horas ininterruptas sem atingir a exaustão. Para uma limpeza realmente extensa e demorada, é possível trocar o operador e continuar o serviço com o mesmo equipamento. Além disso, as máquinas fazem o trabalho em tempo reduzido, se comparado ao resultado manual. Melhor, mais rápido e sem necessidade de intervalos.

Os equipamentos de limpeza são pensados para melhorar a questão ergonômica dos funcionários que os operam, e sua tecnologia permite usar menos produtos químicos, sem expor a saúde do funcionário. Essas adaptações podem reduzir o absenteísmo e os custos com saúde relacionados às doenças do trabalho.

Em relação ao ANS formalizado pela MGS, os indicadores referentes aos materiais e equipamentos necessários para realização do tratamento de piso são avaliados em relação ao alto grau de importância quanto a qualidade dos materiais e equipamentos disponibilizados para execução do serviço prestado e também em relação ao cumprimento do cronograma de limpeza nas dependências da unidade.

Ainda nesse quesito, os equipamentos gastam menos insumos porque maximizam a eficiência da sua utilização. No que se refere ao ANS formalizado pela MGS os indicadores serão avaliados pela redução da reposição de materiais trazendo mais economia para as partes. As lavadoras de alta pressão e água quente, por exemplo, dissolvem óleos e gorduras com facilidade, precisando de pouco ou nenhum detergente associado. Por utilizar menos água e produtos químicos que a limpeza tradicional, os equipamentos de limpeza são um caminho possível para aumentar a sustentabilidade da empresa.

Os desafios nos dias atuais para a limpeza de ambientes pequenos e de grande movimentação são diversos, tais como manter o ambiente limpo constantemente, realizar limpezas pontuais de forma rápida, evitar o acúmulo de sujeira, entre outros.

As construções modernas também apresentam um novo desafio. É comum encontrar diferentes tipos de pisos em um mesmo prédio ou galpão. Em um mesmo andar é possível encontrar piso laminado no hall de entrada, carpetes nas áreas do escritório, pedras decorativas e piso frio em áreas externas ou sacadas.

Para realizar uma limpeza com qualidade é imprescindível utilizar equipamentos de limpeza profissionais, modernos e compactos uma vez que eles trarão melhores resultados quanto a satisfação dos envolvidos, seja o cliente, a empresa prestadora de serviço ou o empregado que na ponta executará o prestação de serviço.

Um exemplo é a utilização de equipamento como “Enceradeiras” de baixa rotação (aproximadamente 170 rpm), *High Speed* e *Ultra High Speed* (variam entre 1500 e 2100 rpm aprox.). Em conjunto com estas máquinas usam-se discos de polimento especiais, diferenciados por suas finalidades, distinguidos por cores. Geralmente as cores mais claras são para lustrar e as mais escuras para lavar e remover produto aplicado. Existem ainda outras máquinas para lavar e polir os pisos, mas os equipamentos devem ser adquiridos de acordo com a necessidade de cada empresa contratante da MGS e tipo de piso.

Figura 2 – Ilustrações de equipamentos de limpeza profissionais, modernos e compactos



Carrinho funcional



Varredeira manual de piso



Enceradeira industrial



Discos adaptáveis



MOP – Esfregão



Bio - Sistema limpeza úmida



Lavadora de piso dirigível



Lavadora de piso automática



Lavadora e secadora automática



Lavadora de alta pressão



Extratora de carpete

Fonte: Catálogos de representantes.

Um espaço sempre limpo e asseado resulta em mais do que eliminação de sujeira. Segurança, conforto, produtividade, bem-estar, higiene e valor agregado são alguns dos subprodutos mais importantes, os quais são elencados nos indicadores do

ANS quanto a qualidade dos serviços, dos materiais e equipamentos disponibilizados para a realização do serviço prestado.

Quando são utilizados equipamentos de limpeza, é possível adicionar economia, eficiência, sustentabilidade, gestão facilitada e qualidade do serviço a essa equação. Tais itens são avaliados no ANS nos indicadores referentes a qualidade dos serviços prestados e dos materiais utilizados e disponibilidade dos equipamentos.

É necessário que os gestores responsáveis por esta prestação de serviços tenham domínio dos processos, equipamentos e produtos, para que os mesmos sejam utilizados de maneira adequada, pois se não tiverem conhecimento, irão gastar produto, criar re-trabalho, podendo danificar o piso e não alcançar a qualidade almejada. Os equipamentos também devem ser utilizados por profissionais treinados, pois a utilização inadequada, além de poder danificar o bem, ainda desperdiça material e não alcança um resultado final satisfatório. Sendo assim, faz-se importante apresentar o Procedimento Operacional Padrão responsável por auxiliar tais gestores.

5.2. Procedimento Operacional Padrão – POP

O procedimento operacional padrão (POP) consiste numa ferramenta de gestão que deriva, geralmente, de fluxogramas organizacionais. Assim, o procedimento operacional padrão (ou do inglês, *Standard Operating Procedure*) caracteriza-se pelo detalhamento das operações necessárias à execução de uma dada atividade, ou seja, trata-se de um roteiro padronizado que descreve, de modo detalhado, todas as tarefas envolvidas na execução de uma atividade (RODRIGUES, 1999). A padronização busca normatizar e organizar processos de trabalho, a fim de aumentar a produtividade e efetivar os lucros. Isso faz com que o produto atenda às expectativas do mercado de maneira mais simples e prática, com menor custo e variação possível.

Segundo Chiavenato (2010, p.232) um dos fatores de desempenho que precisa estar presente em toda equipe é a implementação das maneiras de trabalhar. Objetivos claros devem ser definidos e deve-se implementar a ação necessária para assegurar resultados no tempo e dentro do custo esperado. O organizador enfatiza a ação e faz com que as coisas aconteçam de maneira que todos saibam o que fazer, como e

quando, seguindo manuais de padronização, que nortearão o rumo a seguir de acordo com orientações gerais para o trabalho.

Na padronização de processos, tem-se uma maneira de formalizar a produção, mas é necessário que todas as pessoas envolvidas no negócio se esforcem em suas funções, já que esse processo de padronização exige muito treinamento e dedicação.

Os Procedimentos Operacionais Padrão (POP) são documentos imprescindíveis para o exercício de qualquer tarefa realizada com qualidade, eficiência e eficácia, obedecendo critérios técnicos e observando normas e legislação das áreas pertinentes. Os POP servem de veículo para que as informações acerca dos mais diversos processos cheguem com segurança ao executor.

O objetivo de um POP é realizar as operações corretamente e sempre da mesma maneira, devendo estar disponível no local onde o trabalho será feito.

Após iniciar a padronização, é preciso preparar a equipe para esse novo padrão de trabalho. Os treinamentos são ótimas maneiras para interiorizar o conhecimento, formar novos empregados e divulgar os novos critérios para obter resultados mais consistentes.

Os procedimentos são usados também para documentar o conhecimento da empresa visando garantir que informações importantes sejam mantidas. Também são usados procedimentos de melhoria de processo para documentar o estado futuro de um processo depois de melhoramentos para que seja possível comunicar as novas etapas para outros. Ao longo do tempo, os procedimentos melhoram e evoluem para “melhores práticas”.

Apesar dos POP não serem citados no ANS, os resultados obtidos com a implantação do processos operacionais surtirá efeito nos resultados uma vez que contribuirá por uma equipe unificada, que cumprirá o cronograma de limpeza com agilidade e presteza, elevando sua produtividade e qualidade no serviço prestado.

5.3. Política de Reconhecimento e Incentivo do Empregado

De acordo com Chiavenato (2010, p.312), é preciso incentivar as pessoas continuamente a fazerem o melhor possível, a ultrapassarem o desempenho atual e a alcançarem metas e resultados desafiantes.

É de conhecimento geral de que um funcionário motivado se torna muito mais produtivo, criativo, capaz de solucionar problemas, criar novas ferramentas para a empresa, motivar seus outros colegas. Um funcionário motivado é feliz em seu trabalho. Existem muitas alternativas que podem motivar um colaborador, sendo o reconhecimento profissional uma das mais importantes e eficazes. O reconhecimento profissional é importante no ambiente de trabalho e contribui positivamente com a produtividade assim como contribui com o clima organizacional.

Diante deste contexto e da reestruturação da MGS, o centro de capacitação e treinamento surge na nova estrutura visando uma nova abordagem em relação ao treinamento e o desenvolvimento dos empregados para potencializar seu desempenho operacional e suas capacidades de relacionamento. A empresa passou a investir em treinamentos introdutórios, a fim de apresentar institucionalmente a MGS para os novos empregados, garantindo que tenham acesso a todas as informações necessárias para iniciar e dar continuidade ao seu trabalho na empresa. A empresa investe também em treinamentos de capacitação, preparando os empregados para a prestação de serviço, fornecendo-lhes o conhecimento técnico essencial para a realização de suas atividades em campo, desenvolvendo competências operacionais e comportamentais com a equipe, criando diretrizes para que todos naveguem na mesma direção, unificando o jeito de pensar, de ser e de trabalhar da empresa, antecipando problemas, estabelecendo limites e minimizando os conflitos entre pessoas, visando atender com excelência, segurança e sustentabilidade à administração pública, prestando serviços técnicos, administrativos e gerais, com foco na satisfação dos clientes.

No ANS formalizado pela MGS, o indicador referente a política de reconhecimento e incentivo ao empregado será apreciado em relação a apresentação pessoal do empregado, postura e disciplina.

Desta maneira a MGS consegue manter seus empregados motivados, aproximando-os da missão da empresa que visa atender com excelência, segurança e sustentabilidade à administração pública, prestando serviços técnicos, administrativos e gerais, visando à satisfação e expectativa dos clientes.

Gomes et al. (2005) considera que um acordo de nível de serviço é um instrumento para a gestão das expectativas do cliente. Sua meta é definir uma estrutura para a gestão da qualidade e quantidade dos serviços entregues e, por conseguinte, atender à demanda dos clientes a partir de um entendimento claro do conjunto de compromissos.

6. A INFLUÊNCIA DO ACORDO DE NÍVEL DE SERVIÇOS NO PREÇO DO SERVIÇO

Segundo Brimson (1996), as empresas que buscam excelência empresarial devem ter, por objetivo, o menor custo, sem afetar a funcionalidade e qualidade dos produtos e serviços, antes porém, melhorando-os.

A excelência empresarial é a integração eficaz do custo das atividades de todas as unidades de uma empresa para melhorar continuamente a entrega de produtos e serviços que satisfaçam o cliente, além disso, as atividades devem ser realizadas com tanta eficácia em custos quanto possível. Isto significa que a empresa produz a custo baixo, mas não necessariamente ao menor custo. (BRIMSON 1996, P. 20-21).

Conforme cláusula prevista no Contrato de limpeza por metro quadrado da MGS com seus diversos clientes, o valor mensal dos serviços faturados (VMF) está sujeito a descontos, a serem processados na fatura de serviços do mês subsequente, cujo índice dependerá do resultado de Avaliação Qualitativa dos serviços prestados, a ser feita pelos fiscais do Órgão/Entidade contratante em companhia de supervisores da MGS.

O valor de pagamento mensal (VPM) será, portanto, calculado de acordo com a seguinte fórmula:

$$VPM = VMF \times FA$$

Onde:

VPM = Valor de pagamento mensal

VMF = Valor mensal da fatura faturado

FA = Fator de ajuste correspondente ao resultado apurado de acordo com os procedimentos e critérios estabelecidos no quadro 1, abaixo.

Quadro 1 – Procedimentos para avaliação qualitativa dos serviços de limpeza

AVALIAÇÃO QUALITATIVA DOS SERVIÇOS DE LIMPEZA	
Item	Descrição
Finalidade	Avaliar a qualidade dos serviços prestados pela MGS.
Meta mínima a atingir	Nota 8,0
Forma de acompanhamento	Realização de vistorias dos locais de prestação de serviços, pelo fiscal do Contrato em companhia do Supervisor da MGS, para posterior preenchimento do questionário, contido no Anexo VI deste contrato.
Periodicidade	Vistorias semanais ou sempre que se acharem necessário, para consolidação mensal do resultado, por meio de preenchimento do citado questionário.
Mecanismo de Calculo	<p>O fiscal nomeado pelo Órgão deverá analisar 10 critérios, relacionados no “Questionário de Avaliação Qualitativa dos Serviços de Limpeza por Metro Quadrado” – ANEXO VI, atribuindo um conceito a cada um deles (conceito e sua respectiva nota: Ruim – 1 / Regular – 2 / Bom – 3 / Ótimo – 4).</p> <p>Foi estabelecido um peso específico para cada critério, considerando-se o seu grau de importância para a atividade (Médio – 2 / Alto – 3 / Crítico – 4).</p> <p>A nota final da avaliação será apurada pela média ponderada dos conceitos atribuídos pelo fiscal, onde 31 é o peso total dos critérios:</p> $\text{Nota Final} = \frac{\sum^{\circ} \text{Nota do conceito} \times \text{peso do critério}}{31} \times 10$ <p>As notas poderão variar numa escala de 2,5 a 10.</p>
Fator de Ajuste do valor de pagamento (FA)	<p>Se Nota Final entre 8,0 e 10,0 → FA = 1</p> <p>Se Nota Final entre 7,0 e 7,9 → FA = 0,97</p> <p>Se Nota Final entre 6,0 e 6,9 → FA = 0,94</p> <p>Se Nota Final entre 5,0 e 5,9 → FA = 0,90</p> <p>Se Nota Final entre 2,5 e 4,9 → FA = 0,85</p>
Sanções	Se Nota Final se mantiver entre 2,5 e 4,9 por três meses consecutivos, o Órgão poderá rescindir o contrato.
Notificação	Notificar a MGS sobre o resultado da Avaliação Qualitativa, até o dia 10 do mês subsequente, ao que se referir a avaliação.

Fonte: Contrato N. 010.0.2017 da MGS com a PBH

O fator de ajuste FA passará a ser aplicado 90 (noventa) dias após o início dos trabalhos. Durante esse período, caso a MGS venha constatar que o número de empregados alocados aos serviços é insuficiente para obtenção da meta a atingir (Nota 8,0), a qual possibilita o recebimento integral do valor da fatura de serviços prestados, o contrato deverá ser repactuado, após as devidas justificativas.

Além disso, deverão ser desconsiderados para fins de avaliação qualitativa, os dias em que ocorrerem fatos fora da normalidade no dia a dia, impedindo a execução de ações do contrato.

À MGS ficará reservado o direito ao contraditório, a ser apresentado à Contratante, em 5 (cinco) dias úteis, contado da data de notificação do resultado da Avaliação Qualitativa, que originou o Fator de Ajuste – FA do mês correspondente.

A avaliação do contraditório pelo Contratante não o impedirá de efetuar a liquidação da fatura mensal, referente aos serviços prestados, na data de vencimento prevista, sendo até o dia 23 (vinte três) de cada mês, ficando desde já ratificado que o valor do desconto, relativo ao eventual Fator de Ajuste – FA apurado no mês deverá ser efetuado no valor do mês subsequente.

Com base nos procedimentos para avaliação qualitativa dos serviços de limpeza, a avaliação da qualidade dos serviços prestados pela MGS é realizada por meio de questionário.

O questionário de avaliação qualitativa dos serviços de limpeza por metro quadrado encontra-se detalhado na Figura 03.

Figura 03 - Questionário de avaliação qualitativa dos serviços de limpeza por metro quadrado

ANEXO VI

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO QUALITATIVA DOS SERVIÇOS DE LIMPEZA POR METRO QUADRADO									
PBH - PREFEITURA MUNICIPAL DE BELO HORIZONTE									
Mês/Ano de Referência		Data da Avaliação		Contratada MGS - MINAS GERAIS ADMINISTRAÇÃO E SERVIÇOS S. A.					
Responsável pelo preenchimento				Visto do Responsável		Unidade		Telefone de contato	
Supervisor da MGS				Visto do Supervisor		Unidade		Telefone de Contato	
Ordem	Atributos	Grau de Importância	Avaliação				Nota		
			Ruim	Regular	Bom	Ótimo	Peso	Avaliação	Nota
1	Qualidade dos Serviços	Crítico					4		
2	Capacitação e Treinamento dos Funcionários	Alto					3		
3	Motivação e Comprometimento para o desempenho das atividades	Médio					2		
4	Qualidade dos materiais utilizados	Alto					3		
5	Disponibilização e qualidade dos equipamentos e materiais	Crítico					4		
6	Cumprimento da frequência dos serviços	Crítico					4		
7	Qualidade e estado dos uniformes dos funcionários	Médio					2		
8	Qualidade, estado e utilização dos EPI's dos funcionários	Crítico					4		
9	Qualidade da supervisão dos serviços executados	Alto					3		
10	Acesso à supervisão da prestadora de serviços	Médio					2		
								Nota Final	0
Observações e comentários									
INSTRUÇÕES GERAIS									
<p>1 - Este questionário tem como finalidade avaliar a qualidade dos serviços prestados pela MGS.</p> <p>2 - O Questionário de Avaliação Qualitativa deverá ser preenchido por preposto nomeado pela PBH, com antecedência mínima de 30 (trinta) dias da data.</p> <p>3- Deverá ser preenchido um questionário para cada local de prestação dos serviços.</p> <p>4- Somente os campos sobreados em amarelo, referentes aos conceitos, deverão ser preenchidos, com um "x" minúsculo. O cálculo da nota final será feito automaticamente pelos comandos contidos na planilha.</p>									

Fonte: Questionário do ANS contido no Contrato n. 010.0.2017 da MGS com a PBH

Com a finalidade de avaliar a qualidade dos serviços de limpeza prestados pela MGS, os indicadores apresentados no questionário de avaliações qualitativas possuem pesos vinculados ao seu grau de importância.

O questionário da avaliação qualitativa deverá ser preenchido pelo cliente, na presença de um supervisor de campo da MGS, sendo preenchido um questionário para cada local de prestação dos serviços.

O cálculo da nota final será feito automaticamente pelos comandos ou fórmulas contidos no formulário.

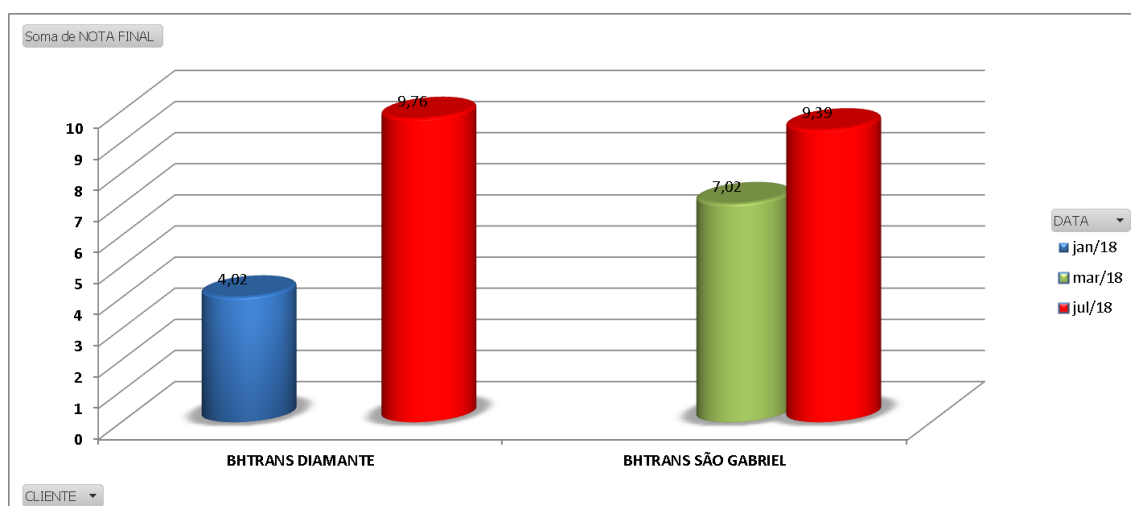
Isto posto, na próxima seção passar-se-á a análise da implantação dos novos processos de trabalho na MGS, sob a ótica do acordo de nível de serviços.

7. A IMPLANTAÇÃO DE NOVOS PROCESSOS DE TRABALHO SOB A ÓTICA DO ACORDO DE NÍVEL DE SERVIÇOS

Para verificar se os resultados da implantação de novos processos de trabalho adotados pela MGS, referentes à prestação de serviços de limpeza por metro quadrado, sob a ótica dos Acordos de Níveis de Serviços, tem se mostrado eficientes, serão apresentadas informações referentes à análise dos questionários de avaliação qualitativa dos serviços de limpeza por metro quadrado, obtidas no contrato formalizado entre a MGS e a BHTRANS. Optou-se pela análise do contrato com a BHTRANS, entre os 05 (cinco) outros contratos da modalidade de limpeza por metro quadrado existentes na MGS sendo PBH, Prodemge, Seplag e UAI, tendo em vista que deste cliente os dados estavam disponibilizados para análise dos resultados.

A MGS utiliza a ferramenta de gráficos para condensar as informações referentes à análise dos resultados dos questionários no intuito de facilitar a visualização e compreensão das análises dos pontos fortes e fracos da prestação dos serviços. A seguir serão apresentados os gráficos utilizados na presente análise.

Gráfico 1 – Estudo das notas finais após implantação de novos processos de trabalho para o cliente BHTRANS / Estação Diamante e São Gabriel – Jan, Mar e Jul/18.



Fonte: Análise da avaliação qualitativa do serviço prestado no Contrato n. 003.0.2018

A BHTRANS contratou a MGS para prestação de serviços de limpeza por metro quadrado. Ao avaliar a prestação de serviços na Estação Diamante (janeiro/2018) e na Estação São Gabriel (março/2018), por meio do acordo de nível de serviços, verificou-se a necessidade de implantação de novos processos de trabalho a fim de possibilitar o alcance das metas pactuadas.

Sendo assim, MGS procurou implantar os novos processos de trabalho, conforme descrito nas seções 5.1, 5.2 e 5.3 deste trabalho, nos setores que foram identificados e considerados como críticos, devido ao baixo resultado apresentado nas avaliações.

Após implantação de rotinas de trabalho, inserção de tecnologias e modernização dos serviços prestados, nova avaliação foi realizada no mês de julho/2018 sendo possível aferir a eficiência dos resultados uma vez que constatou-se a elevação das notas apresentadas na análise dos questionários de avaliação qualitativo, as quais foram transportadas para o gráfico1.

Os gráficos 2 e 3 apresentam a evolução dos indicadores medidos no acordo de nível de serviços entre os meses de janeiro/2018 a julho/2018 no caso da Estação Diamante e entre os meses de março/2018 a julho/2018 no caso da Estação São Gabriel.

Gráfico 2 - Estudo detalhado de indicadores após implantação de novos processos de trabalho no cliente BHTRANS / Estação São Gabriel

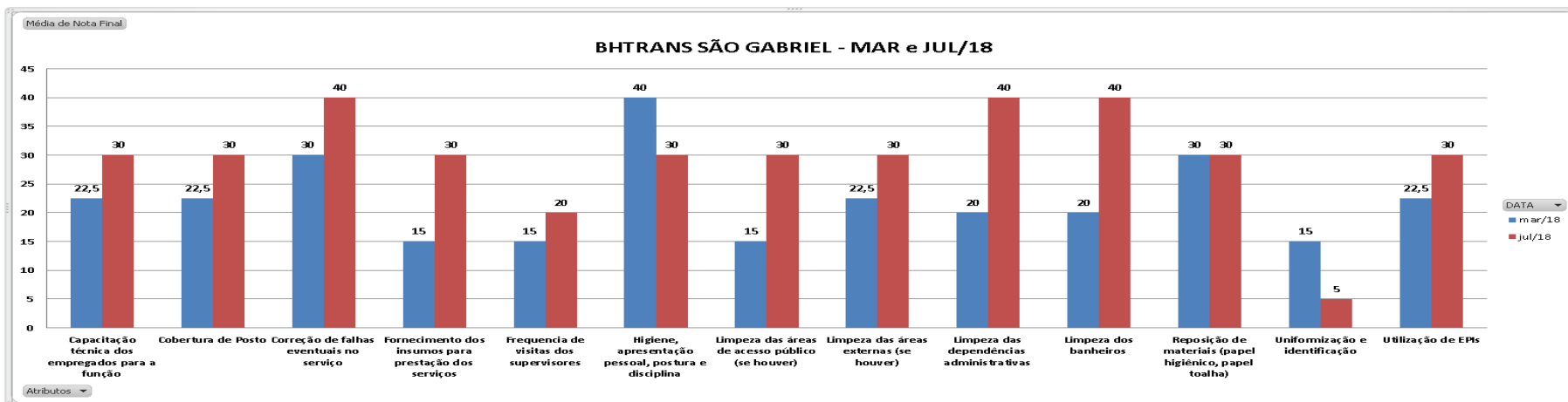
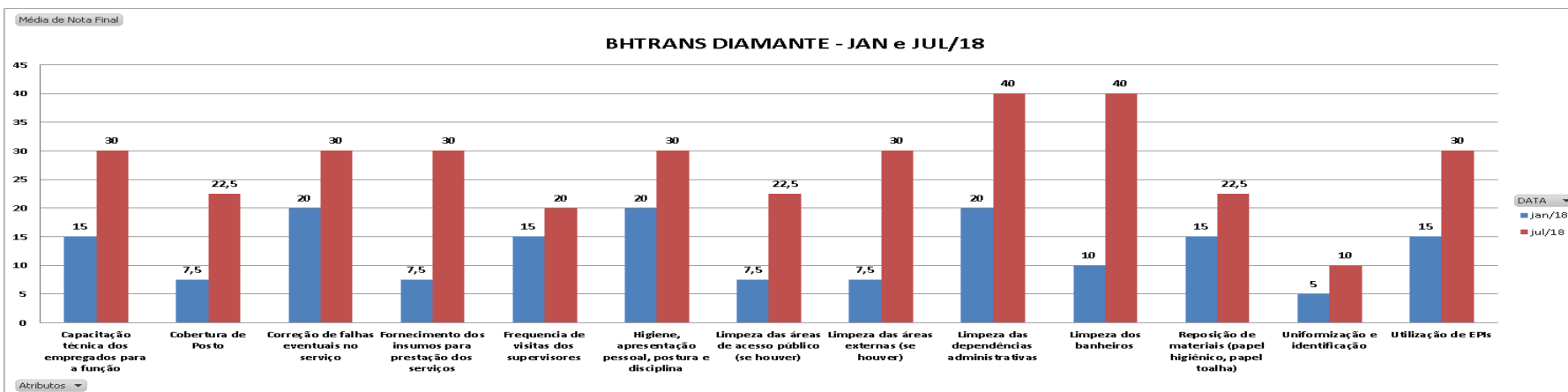


Gráfico 3 - Estudo detalhado de indicadores após implantação de novos processos de trabalho no cliente BHTRANS / Estação Diamante



Fonte: Análise de avaliações qualitativas referente ao contrato n. 003.0.2018 firmado entre a MGS e BHTRANS.

O gráfico 02, BHTRANS/Estação São Gabriel e o gráfico 03, BHTRANS/Estação Diamante, representam resultados detalhados dos indicadores, sendo analisados os tópicos referentes à capacitação técnica dos empregados para execução da função, cobertura dos postos no caso de absenteísmos e férias, correção de falhas eventuais no serviço, fornecimento dos insumos para prestação dos serviços, frequência de visitas dos supervisores, higiene, apresentação pessoal, postura e disciplina dos empregados, avaliação das limpezas das área de acesso ao público, das áreas externas, das dependências administrativas e dos banheiros, reposição de materiais, uniformização e identificação dos empregados e a utilização correta dos EPI.

No caso da BHTRANS/Estação São Gabriel foi constatado que houve redução nos resultados referentes a higiene, apresentação pessoal, postura e disciplina e uniformização e identificação, o que pode se explicar pelo cenário crítico no estoque de uniforme da MGS, comprometendo a apresentação de muitos empregados que não receberam uniformes dentro do prazo devido, e muitas vezes são obrigados a utilizarem uniforme em péssima condição de manutenção.

Este problema é recorrente, impacta negativamente junto ao cliente e tratativas internas estão sendo tomadas para minimizar esta situação considerada crítica por todos.

Outro ponto que merece destaque refere-se aos resultados sobre a reposição de materiais (papel higiênico e papel toalha) da BHTRANS/Estação São Gabriel, uma vez que o mesmo encontra-se estático, sem apresentar alteração. Foi constatado que a quantidade dimensionada inicialmente não era suficiente para o consumo mensal.

Na análise realizada, chegou-se a conclusão que havia desvio dos materiais ou mau utilização por parte da unidade, principalmente porquê o local possui número significativo de usuários flutuantes, o que dificulta o controle interno.

A MGS traçando tratativas de ajustes, mudou o padrão do fornecimento, passando a fornecer, no caso do papel higiênico, de rolinho (opcional de 30 ou 60 metros) para rolo (opcional de 300, 600 ou 800 metros) e no caso do papel toalha,

alterando de 02 dobras, que possui no fardo 1.250 folhas para bobina, que possui 200 metros.

Mesmo assim não surtiu o nível esperado, conforme demonstra o gráfico 2 , neste caso deverá ser realizado um redimensionamento no momento de aditamento do contrato, no intuito de fazer os ajustes necessários e elevar a satisfação do cliente.

Nos demais casos, conforme exposto, certificou-se que a elevação das notas de avaliação qualitativas em locais com implantações de melhoras, conforme exemplos apresentados, demonstra resultados eficientes com o atendimento personalizado, uma vez que a melhora nos percentuais exibidos é confirmada e o resultado esperado é alcançado, exceto no quesito uniformização uma vez que a empresa apresenta cenário crítico em relação ao estoque disponível.

8. CONCLUSÃO

O objetivo geral deste trabalho, consistiu em verificar se os resultados da implantação de novos processos de trabalho adotados pela MGS – Minas Gerais Administração e Serviços S.A, referentes à prestação de serviços de limpeza por metro quadrado, sob a ótica dos Acordos de Níveis de Serviços, tem se mostrado eficientes.

Mediante a análise e aspectos levantados sobre adoção de novos processos de trabalho apresentados ao logo deste trabalho, conseguiu-se demonstrar que a implantação de novos processos de trabalho relacionados a modernização dos serviços prestados, a adoção de procedimentos padronizados e aperfeiçoamento do uso de técnicas e equipamentos eficazes para promover com qualidade a limpeza e conservação do ambiente, e a inserção de tecnologia, tem levado a organização à melhores resultados, com elevação das notas de avaliação qualitativas em locais que tiveram implantações de melhoras, uma vez que o atendimento personalizado atingiu o resultado esperado, trazendo impactos positivos, com qualidade no serviço prestado e maior credibilidade junto ao seu cliente.

Buscando melhorar os resultados a organização tem procurado acompanhar as melhores práticas do mercado investindo em treinamento de pessoal, na Capital e Interior, e na aquisição de maquinário que possa proporcionar o melhor resultado com menos desgaste dos seus empregados.

A adoção de uma política de incentivo aos empregados busca aproximá-los da missão da organização, cuja meta é fazê-los entender e acreditar o porque deverão se dedicar em prol da empresa.

Resultados significativos começam a acontecer quando os empregados encontram-se treinados e a unidade de trabalho tenha acolhido ao processo de modernização do serviço prestado com recebimento de novas máquinas e equipamentos, bem como a aplicação do tratamento de piso.

Por todo exposto, verificou-se que os novos processos de trabalho implantados pela empresa atingiram um nível elevado de eficiência uma vez que possibilitaram o aperfeiçoamento de sua produtividade, alcançando economicidade para

as partes e melhorando a qualidade do serviço prestado ao cliente, o que resultou em satisfação e fidelização da parceria.

9. REFERÊNCIAS

BARLEY, Stephen. The alignment of technology and structure through roles and networks, *Administrative Science Quarterly*, v.35, n.1, p. 61-103. Mar. 1990

BATISTA JÚNIOR, Onofre Alves. *Princípio Constitucional da Eficiência Administrativa*. 2ª Ed. Belo Horizonte: Fórum, 2012. 576p.

BRASIL. Instrução Normativa n. 5, de 26 de maio de 2017. Disponível em <<https://www.comprasgovernamentais.gov.br>> Acesso em 5/10/18.

CUNNINGHAM, J. Barton, FARQUHARSON, John, HULL, Denis. A profile of human fear of technological change. *Technological Forecasting and Social Change*, v.40, p. 355-70, 1991.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. *Os impactos das novas tecnologias nas empresas prestadoras de serviços*. São Paulo 1994

GOODMAN, Paul et al. (Eds). *Technology and organizations*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1990.

HUNT, Raymond. Technology and organizations. *Academy of Management Journal*, v. 13, n. 3, p. 235-52, Sep. 1970.

Guia para tratamento de Piso. Set. 2015. Disponível em:

<<https://www.gruposentax.com.br/tratamento-de-piso/guia-para-tratamento-de-piso>>.

Acesso 01/11/18

LEVITT, Theodore. The industrialization of servisse, *Harvard Busines Review*, p.63-74, Sep/Out 1976.

Manual de Padronização de POPs – Assessoria de Comunicação Social Ebserh. Brasília 2014. Disponível em:

<<http://www.ebserh.gov.br/documents/147715/0/manualpadronizacaopops>> Acesso

[12/11/18](#)

MARQUES, José Roberto. Como o reconhecimento profissional é importante para motivação dos colaboradores. Jun 2017 Disponível em <https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/reconhecimento-motivacao-profissional/>. Acesso 12/11/18

MARTINS, Vidigal Fernandes. Desenvolvimento de modelo de resultados em serviços hospitalares com base na comparação entre receitas e custos das atividades associadas aos serviços. Florianópolis 2002

Missão, Visão e Valores: ferramenta gratuita para definir a identidade do seu negócio. Endeavor Brasil. Out 2015. Disponível em: <https://endeavor.org.br/pessoas/missao-visao-e-valores> Acesso 14/11/18

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Administração de Processos: Conceitos, Metodologia, Prática/ Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira. São Paulo: Atlas, 2013.

SANTOS, G. H. C. V.; VIDAL, J.; ARAÚJO, M. I. Acordo de nível de serviço e eficiência administrativa. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 6, 2013, Brasília. Anais. <http://repositorio.fjp.mg.gov.br/consad/handle/123456789/837>. Acesso em 06 de novembro de 2018.

SOUSA, Maria da Conceição Sampaio de; RAMOS, Francisco S. Eficiência técnica e retornos de escala na produção de serviços públicos municipais: O caso do nordeste e do sudeste brasileiro. Rio de Janeiro 1999

WEICK, Kart. Technology as equivoque: sensemaking in New Technologies. In: GOODMAN, Paul. Technology and Organizations. San Francisco, Jossey, Bass Publishers, 1991.