

**COMUNICAÇÃO  
SOCIAL**

**M 2000**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**

**CENTRO DE HUMANIDADES**

**CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL**

**O FAX COMO MEIO: Análise e Re-estruturação do  
Fax-Informe (DRT-CE)**

**Maria Iraildes Barbosa Santos**

**Fortaleza - Ceará**

**2000**

MARIA IRAILDES BARBOSA SANTOS

**O FAX COMO MEIO: Análise e Re-estruturação do  
Fax-Informe (DRT-CE)**

Monografia apresentada ao Corpo Docente do  
Curso de Comunicação Social do Centro de  
Humanidade da Universidade Federal do Ceará  
para obtenção do Grau de Bacharel em  
Comunicação Social – Habilitação em  
Jornalismo.

**Orientadora Profa. Nadja Valéria Pinheiro**

Fortaleza - Ceará

2000

Monografia defendida e aprovada em \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_\_, pela Banca Examinadora constituída pelos professores.

---

Orientadora Profa. Nadja Valéria Pinheiro

---

---

Autora: Maria Iraildes Barbosa Santos

## DEDICATÓRIA

- Ao meu Pai,  
Quem mais se orgulhava de mim.

## AGRADECIMENTOS

- A **Ele**, onde busco as minhas forças;
  - A aquela, que com amor, vive por mim e para mim, minha **mãe**;
  - Em especial as pessoas a quem posso chamar de "**AMIGO**";
  - A **todos** que contribuíram de alguma forma para que eu chegasse até aqui;
  - E **obrigada** ao Professor **Jesuino** pelo aprendizado, força e coragem;
  - A Professora **Nadja**, pela orientação e carinho;
  - Ao Professor **Ricardo Jorge** pela compreensão;
- 
- A **mim**, pela superação.

## SUMÁRIO

	Pag
<b>1 Introdução</b>	07
<b>2 Qualidade nas Organizações</b>	09
2.1 Conceito de Qualidade	09
2.2 A Importância da Qualidade nas Organizações	11
2.3 Qualidade no Serviço Público	13
2.4 Conceito de Qualidade Total e seu Gerenciamento	21
2.4.1 O Método “PDCA” de Gerenciamento	26
<b>3 Delegacia Regional do Trabalho no Ceará e o Programa de Qualidade</b>	30
3.1 Perfil da Instituição	30
3.2 O Programa de Qualidade da DRT/CE	37
3.2.1 O Prêmio Qualidade do Governo Federal	41
3.3 O Serviço de Comunicação	45
<b>4 O Informativo FAX-INFORME</b>	48
4.1 A Proposta Atual – Análise do Projeto Gráfico	48
4.1.1 Os Elementos Gráficos	50
4.2 A Questão da Legibilidade	56
4.2.1 Projeto e Resultado (O que se produz e o que se lê)	57
4.3 Uma Proposta de Reestruturação	60
<b>5 Conclusão</b>	63
<b>6 Referências Bibliográficas</b>	65

Anexos

## 1 INTRODUÇÃO

Já não há mais dúvidas que a Comunicação Social tornou-se um instrumento indispensável à conquista de resultados e ao sucesso de empresas e instituições tanto privadas quanto estatais. Cada vez mais todos incluem a comunicação interna e externa entre suas prioridades, como ferramentas imprescindíveis para a obtenção de melhores resultados.

Diante disso, a Delegacia Regional do Trabalho no Ceará tem despertado para a importância da comunicação como elemento primordial para o seu desenvolvimento e, sobretudo, sua manutenção.

Com a implantação do Serviço de Comunicação Social, o Órgão firmou essa consciência, empreendendo algumas atividades que, sob a orientação da gestão pela qualidade, visam não só a divulgação dos seus serviços junto a sociedade, mas principalmente a consolidação da sua imagem enquanto instituição pública.

Na consecussão desses objetivos, o "FAX INFORME" constitui a principal ferramenta utilizada para comunicação com seu público externo.

Tendo em vista a limitação de recursos para a elaboração desse boletim e a complexidade do canal utilizado para sua veiculação (fax), até o presente momento, não foi constatada a pertinência desse instrumento de informação, tampouco se desenvolveu um estudo capaz de embasar as hipóteses previstas para o seu funcionamento.

Assim, com vistas a fundamentar tais perspectivas propusemos a estabelecer parâmetros com bases científicas e/ou técnicas que facilitem a maior segurança quanto a utilização do referido boletim no que tange à linguagem gráfica.

Pressupõe-se que o Boletim não vem atendendo à sua proposta, uma vez que inexistente adequação do projeto ao veículo, não sendo efetuadas pesquisas de recepção, e ainda não se dimensionou sua importância e localização estratégica dentro do Plano de Comunicação da Instituição.

O Objetivo do presente estudo é empreender uma análise gráfica do informativo "Fax-Informe", buscando com isso uma adequação da proposta atual de acordo com os

propósitos do plano de comunicação e com as diretrizes do Programa de Qualidade adotado pela DRT/CE.



## **2 QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES**

### **2.1 Conceito de Qualidade**

Várias abordagens surgiram na tentativa de definir um conceito para a Qualidade. Garvin (1992) assinala três fases que, espelhadas no sistema de produção americano, se consolidaram na evolução histórica do conceito - Inspeção, Controle Estatístico da Qualidade e a Gestão Estratégica da Qualidade.

Até dois séculos atrás a produção era caracterizada como não industrial. Cabia ao homem, artesão por excelência, as habilidades necessárias para alcançar a qualidade em todo o ciclo de fabricação.

Com o advento da revolução industrial, uma mudança radical ocorreu nas relações de produção. Surgiu a preocupação de se inspecionar o que se produzia como atividade primordial, valendo-se de sistemas de padrões, uma vez que a ênfase na inspeção não dava a garantia total de conformidade com as especificações exigidas. Além disso, o caráter separatista que se fez impor entre executores e inspetores, quanto à responsabilidade pela qualidade, promovia um clima de relacionamento desfavorável no ambiente de trabalho.

Somente após 1920, começou a preocupação com ações preventivas que pudessem minimizar os erros e conseqüentemente garantir resultados positivos. Adotou-se então uma nova conceituação - o controle estatístico de qualidade.

A partir da década de 70, com o objetivo de suprir as necessidades do setor nuclear, o controle da produção passou a seguir um novo fundamento: a garantia da qualidade.

Finalmente tem-se a gestão estratégica da qualidade que, segundo Garvin (1992), funciona como uma extensão e aperfeiçoamento das abordagens anteriores. Na visão do autor, a gestão estratégica da qualidade destaca-se por relacionar a lucratividade aos objetivos gerenciais básicos, a sensibilidade às necessidades da concorrência paralela, à satisfação do cliente e à idéia de melhoramento contínuo. Esse perfil evidencia um caráter pró-ativo das empresas.

Esta última abordagem revela a qualidade como um alto nível de amadurecimento, expandindo as responsabilidades de departamento para a alta direção da empresa, requerendo formulação de estratégias, estabelecendo metas e objetivos, elaboração de planos e suas implantações, e acompanhamento de processo para obter “feedback”, fazendo uso de ações corretivas, sempre que necessário.

Diversos autores se detiveram ao estudo conceitual da qualidade, no intuito de adequar as práticas gerenciais à necessidade das instituições na busca de melhores resultados.

Denton (1990) declara que a qualidade deve ser definida em termos de atendimento às expectativas dos clientes como sendo seus padrões de desempenho, pois somente a qualidade baseada na satisfação dos clientes produz recompensas reais para a companhia em termos de lealdade dos clientes e na imagem positiva da empresa no mercado.

Já segundo Horovitz (1993) qualidade é o nível de excelência que a empresa escolheu alcançar para satisfazer à sua clientela alvo.

Para Campos (1992) qualidade é a entrega do produto ou serviço dentro das especificações preestabelecidas pelo cliente, cobrando por isto um preço justo, cumprindo os prazos, e respeitando o moral e segurança das quatro pessoas essenciais para a sobrevivência de uma organização: os clientes, funcionários, acionistas e a sociedade de maneira geral.

Moller (1992) considera a qualidade como sendo situacional, ou seja, dependente de vários fatores. Ele esclarece sua posição ressaltando que um produto ou serviço com a mesma qualidade, no mesmo país ou na mesma cultura, pode ser julgado de forma diversa por pessoas com experiência, educação, idade e formação diferentes.

Finalmente, de acordo com a ISO 8042 (1986), qualidade consiste na totalidade de aspectos e características de um produto ou serviço que influencia sua capacidade de satisfazer as necessidades explícitas ou implícitas.

## **2.2 A Importância da Qualidade nas Organizações**

É cada vez maior a aceitação das organizações em buscar a implementação de programas que visem a reordenação de suas rotinas e, sobretudo, que norteiem os passos para definição de seus objetivos.

Nas duas últimas décadas, um sem número de modismos e conceitos de gerência vem sendo introduzido nas organizações como Desenvolvimento Organizacional (DO), Administração por Objetivos (APO), Qualidade de Vida no Trabalho (QDT), Orçamento Base Zero, CCQ, 5s, ISO 9000, Total Quality Control (TQC), Just-in-time (JIT), Neurolingüística e Reengenharia (Moggi, 1994).

Segundo Curvelo (1996) essas novas práticas introduzidas e abandonadas em ritmo frenético, parecem acusar uma busca desesperada de manter alguma ordem num ambiente caótico em que se transformaram as organizações neste final de século.

Na realidade, essa procura incessante por novos conceitos caracteriza a ruptura com modelos tradicionais de gestão. O novo cenário de globalização e competição em mercados complexos exige mudanças nas organizações - mudança de objetivos, missão, valores e processos. Por sua vez, a competitividade em cadeia de crescimento geométrico contribui também para a quebra dos paradigmas de empresas conservadoras e fechadas para o novo.

Silva (1992:150) apresenta os novos paradigmas organizacionais para este final de século:

As organizações que conseguirem criar um clima favorável à realização pessoal poderão contar com pessoal bem mais dotado.

- Nas organizações o novo papel do dirigente é o de cultivar e manter um ambiente propício ao desenvolvimento pessoal.
- Os sistemas de remuneração atuam como estímulos ao recompensar o desempenho e a inovação.

- O estilo de gestão autoritário, hierarquizado, cede lugar à administração do tipo rede.
- As organizações passam a ser verdadeiras federações de empreendedores internos, funcionando sob uma mesma razão social:
  - No novo modelo de organização a Qualidade será primordial.
  - A intuição passa assumir um papel cada dia mais relevante.
  - As grandes organizações para serem competitivas num mercado em evolução constante precisam adotar os valores próprios das pequenas organizações.

As organizações assumem um perfil mais bem enquadrado em relação à participação, motivação e conscientização do espírito empreendedor. O compromisso de abertura e eficiência no atendimento das necessidades dos clientes internos e externos confere um novo formato no que diz respeito às diretrizes definidas por estas organizações para alcançar objetivos. Esse novo formato vem se caracterizando através da implantação do conceito de Qualidade, que direciona a instituição para uma atuação voltada para o cliente.

Um exemplo clássico de preponderância da Qualidade para as organizações, sobretudo para o setor privado, encontra-se no processo de abertura do mercado brasileiro, implementado pelo Governo Collor, no início da década de 90.

A exposição à concorrência favoreceu os consumidores que tiveram acesso a produtos com melhor qualidade e menor preço, conseqüentemente, isso forçou as empresas nacionais a introduzirem técnicas que possibilitassem o aumento da qualidade e produtividade em seus produtos e serviços. (Arendt, [s/d]).

Na visão de Arendt, a dificuldade de inserção da economia brasileira no cenário competitivo internacional passa por duas questões essenciais.

É necessário praticar a Qualidade na empresa para num segundo momento seja possível submetê-la aos parceiros ou fornecedores.

O movimento pela Qualidade que já sensibilizou parte do setor industrial manufatureiro, precisa se expandir para o restante das atividades econômicas e de cunho

social como construção civil, área de serviços e principalmente Governo para que se tenha dentro de alguns anos condições de competir em condições de igualdade com economias mais desenvolvidas.

### **2.3 Qualidade no Serviço Público**

É cada vez maior a preocupação das organizações públicas em assimilar conceitos de Qualidade e utilizar ferramentas que possam resultar em melhorias nos serviços prestados pelo Estado aos cidadãos.

Carvalho (1994:137) analisando a administração pública brasileira observa:

*“A crise em que se encontra a administração pública brasileira, com o sucateamento dos serviços essenciais, evidencia a necessidade de um esforço sistemático de melhoria desses serviços através da implantação de uma nova filosofia de trabalho em que o compromisso com a qualidade seja um dos pilares básicos”.*

Nos últimos anos, as instituições governamentais têm sido forçadas por razões econômicas e políticas a encarar a questão da produtividade do mesmo modo que as instituições privadas. A redução de verbas e a orientação para a contenção de gastos excessivos decorrentes das falhas de planejamento e controle têm obrigado estas instituições a reverem seu modelo de gestão e analisar os danos que a cultura administrativa tem causado à imagem do setor público.

Além de direcionar esforços no sentido de maximizar recursos, reduzir gastos, tornou-se imperativo adotar estratégias, como uma das formas de garantir a sobrevivência da instituição.

As novas tecnologias e a globalização têm acarretado mudanças na cena organizacional. O aumento no volume e na diversificação dos conteúdos de informação vêm tornando-a cada vez mais circular, dinâmica e acessível. O poder da informação tem concorrido para operar uma profunda transformação, em nível de conscientização da população, com relação ao seu poder de escolha enquanto cliente externo às organizações.

*“Nas sociedades democráticas o fortalecimento da cidadania tem levado as pessoas a abandonarem a posição passiva em relação às ações do governo e a se organizarem para exigir maior eficiência e eficácia da administração pública. Evidencia-se no seio da sociedade brasileira um movimento neste sentido. A população exige mais e melhores serviços públicos e cobra melhor gestão dos recursos e patrimônios públicos. Para tanto se faz necessária a adoção de programas governamentais voltados para a melhoria das agências prestadoras de serviços. A palavra qualidade aparece com frequência no discurso dos dirigentes públicos. Fala-se em melhorar a qualidade do ensino, da saúde, dos transportes, da segurança. Debate-se a responsabilidade do governo de preservar, através de políticas ambientais, a qualidade de vida das populações presentes e futuras. Proliferam no país cursos, seminários e encontros com o objetivo de preparar gerentes e profissionais para trabalhar com os princípios e as ferramentas da gestão da qualidade” (Carvalho, 1994:139).*

#### Qualidade

O interesse na busca pela melhoria dos serviços oferecidos pelas instituições públicas surge como reflexo de uma conscientização por parte dos servidores públicos em resgatar a imagem enquanto servidor que presta serviço à sociedade e também por identificar a necessidade de evoluir nesse novo contexto do mundo do trabalho onde a globalização impõe ao indivíduo uma maior capacitação para desempenhar atividades com eficiência, dentro de exigentes padrões de qualidade. É cada vez maior a necessidade de se assegurar o trabalho, já que as reformas por que passam os Poderes, sobretudo o Executivo, coloca o servidor público num mundo de competitividade, já que não garante mais a estabilidade nas suas funções.

Evidencia-se, nos últimos tempos, uma preocupação crescente nas organizações modernas em implantarem programas de qualidade, que permitam uma reorganização das rotinas, através de planejamento estratégico que visem um aumento da produção ou assegurem a sobrevivência da organização.

Gaebler (1991:121) defende que as organizações públicas sejam orientadas por missões deixando seus funcionários livres para perseguir a missão proposta segundo o método mais efetivo que possam encontrar. O autor apresenta as seguintes vantagens:

- “Organizações orientadas por missões são também mais efetivas do que aquelas orientadas por normas: produzem melhores resultados.
- Organizações orientadas por missões são mais inovadoras do que as orientadas por normas.
- As organizações orientadas por missões são mais elevadas que aquelas orientadas por normas”.

Carr e Littiman (1992:4-5) defendem que as organizações públicas estão mudando os velhos paradigmas burocráticos e com a adoção da GQT (Gestão da Qualidade Total) tornam-se mais flexíveis satisfazendo positivamente a necessidade de seus usuários. Na GQT, *“qualidade significa qualquer coisa que tenha valor para uma empresa de serviço público e seus usuários (aqueles que utilizam seus produtos e serviços). Isto inclui a qualidade física dos produtos e serviços, a produtividade, a eficiência, a ética, a moral, a segurança racional dos recursos disponíveis”*.

Segundo Carr e Littiman (1992) são estes os princípios que direcionam a Gestão da Qualidade Total adotadas pelas organizações públicas:

- “Foco no cliente: os usuários dos produtos e serviços definem o que querem.
- Não há tolerância para erros, desperdícios e trabalhos que não agreguem valor aos produtos e serviços.
- Prevenção dos problemas.

- Decisões baseadas em fatos a partir de dados concretos e procedimentos científicos.
- Planejamento a longo prazo baseado em melhorar o desempenho da missão.
- Planejamento simultâneo do ciclo vital completo do produto ou serviço, feito por equipes multifuncionais.
- Trabalho em equipe, incluindo gerente, especialistas, funcionários, fornecedores, cliente e instituições coligadas.
- Melhoria contínua da forma como cada aspecto do trabalho é feito.
- Estrutura horizontal descentralizada baseada na maximização do valor agregado aos produtos e serviços.
- Parceria com fornecedores com obrigações em longo prazo entre comprador e vendedor, baseadas na qualidade e na melhoria contínua.

Granjeiro & Castro (1997:160) comentam a aplicação dos conceitos de Qualidade Total no setor público:

- “começando pelos conceitos, verificamos de imediato que todos eles podem ser aplicados às atividades do setor público. A visão de satisfação do usuário ou consumidor. Tal como anuncia Deming, é plenamente aplicável a qualquer ação ou organização de saúde, educação, transporte etc. os serviços públicos são contratados para servir ao público, ou seja servir ao público é uma obrigação.
- A idéia básica de ausência de falhas como forma de evitar erros, retrabalho, desperdício, perdas, devoluções, indenizações, tal como exposta por Juran é aplicável em qualquer instância das nossas repartições públicas.
- O conceito de Falconi talvez seja o que mais sistematicamente e o mais facilmente possa ser operacionalizado, isto porque, qualquer produto ou serviço, independente de quem o produziu pode ser aplicado quanto a qualidade intrínseca, custo e atendimento.



- Quanto aos conceitos-chave. Todos podem ocupar o vocabulário dos serviços públicos. As nossas organizações podem ser vistas, analisadas e gerenciadas como sistemas. Uma reflexão sobre quem são os nossos clientes internos, provocará, sem dúvida, maior integração no grupo, mais agilidade nos processos etc. O gerenciamento da rotina deve ser novo ponto de partida. Muitas organizações não têm o registro da maioria dos seus processos de trabalho, não havendo controle nem garantia sobre os resultados.

Na opinião de alguns autores, a aplicação dos modernos métodos de Gestão da Qualidade no setor público, teoricamente geram dúvidas quanto ao êxito, pois segundo os mesmos, a área pública se caracteriza por funcionar sob a égide de uma série de procedimentos que não coincidem com aqueles exigidos por um programa de qualidade e produtividade, tais como:

- Os dirigentes são escolhidos por critérios políticos e nem sempre a escolha coincide com o perfil ideal para os cargos.
- A rotatividade dos dirigentes e as mudanças administrativas constantes afetam a continuidade dos programas e projetos.
- Os cortes orçamentários e os atrasos no recebimento de recursos para investimentos constantes.
- A carência de recursos humanos especializados.
- A ausência de políticas de pessoal que consigam segurar e motivar o corpo funcional.

Aplicar a GQT aos serviços públicos é uma tarefa que exige superar desafios, romper traços culturais sedimentados e substituir paradigmas, sem que os novos paradigmas a serem alcançados bloqueiem a visão de futuro. Nesse sentido torna-se necessário reexaminar em profundidade conceitos, pressupostos, modelos administrativos e reestruturá-los do ponto de vista organizacional.

Como suporte desta nova visão tem-se a democratização da máquina pública para que as tomadas de decisões e o fluxo de informações passem a fluir de forma a atingir todos os níveis da organização.

Segundo pesquisas feitas pela Coopers & Lybrand, Carr (1994:232), foram identificadas quatro maneiras diferentes pelas quais os governos estão introduzindo a Gestão pela Qualidade Total (GQT) nas agências públicas:

1. **PADRÃO DE CASCATA LENTA:** os líderes do topo aprendem a usar métodos e trabalho em equipe e os ensinam aos gerentes que lhes são subordinados. Estes formam times de gerenciamento para começar a usar a GQT. Eles passam o que aprenderam para seus subordinados e assim sucessivamente, até que cada gerente e funcionário participem, daí o termo cascata.
2. **PADRÃO DE IMEDIATO:** Todos são treinados em GQT em poucos meses, rapidamente formam-se times para toda a organização e a ação começa imediatamente – em geral porque esta GQT conta com o apoio motivador do alto escalão de executivo.
3. **PADRÃO ALTERNADO:** algumas pessoas recebem um pouco de treinamento em trabalho de equipe e outras, nas ferramentas da GQT. Alternadamente, apenas os funcionários participam.
4. **PADRÃO “JÁ ESTAMOS FAZENDO ISTO”:** A organização simplesmente rotula todos os seus programas vigentes de melhoria como “GQT”. Atualmente, isto é uma prática comum, tanto na indústria, como no governo.

Carr (1994) considera a abordagem da Cascata Lenta a que tem mérito real. Comenta também que embora leve três a cinco anos para introduzir a Gestão pela Qualidade Total em uma organização, esta precisa ver os resultados antes disso.

Conforme o mesmo autor existe quatro etapas básicas que possibilitam mudanças importantes para o a aplicação da Gestão de Qualidade:

- **Identificação do Cliente:** O primeiro passo para voltar a atenção para o cliente é decidir quem são os clientes internos e externos.

- **“Feedback” dos Clientes:** Os resultados da identificação de quem são os clientes geralmente demonstram um grande número de usuários. Para se a certeza se os padrões de qualidade estão refletindo todas as necessidades dos clientes internos e externos, as organizações governamentais utilizam diversos métodos de obtenção de informações por parte dos clientes para modificar o que for necessário. Ex. Avaliações, formulários de comentários, visitas pessoais, telefonemas gratuitos, comitês de aconselhamento ao usuário.
- **Focalização das Atividades dos Funcionários para Serviço ao Cliente:** Da mesma forma que nas empresas privadas, a atitude dos funcionários públicos pode afetar não só a percepção do usuário com relação a um Programa de Qualidade como também com relação à realidade, a necessidade de um apoio ativo com relação à atenção voltada ao cliente é igualmente importante para os clientes internos e externos. Algumas estratégias são utilizadas pelas empresas públicas para transformar a mentalidade e ações dos funcionários: treinamento recompensa, aproximação dos “fornecedores” com seus clientes internos, indicadores de Qualidade etc.
- **Ação Proativa:** Muitos programas governamentais vão além de buscar informações sobre esforços de melhoria que estão fazendo. Eles agem de maneira proativa para tornar o cliente parte do processo da Qualidade.

Já segundo Albrecht (1992), em “Revolução nos Serviços”, a implantação de um programa de qualidade voltado para o cliente pode ser desenvolvido através das seguintes fases:

- **Identificar os clientes e entender claramente o que eles esperam do Órgão Público:**

Existem várias maneiras pelas quais o poder público pode ouvir a voz do cliente (interno e externo): pesquisas, entrevistas, centrais de atendimento. O órgão público deve ter a capacidade de captar a expectativa do cliente, de como ele deseja receber o serviço. Com relação aos clientes internos existem três elementos críticos necessários para conquistar seu comprometimento com o atendimento do cliente externo, os quais precisam ser trabalhados tanto dentro dos órgãos públicos como das empresas privadas: a cultura, a liderança e a

organização. A cultura representa o comprometimento pessoal necessário com a qualidade do serviço a ser prestado ao cliente. A liderança exerce papel fundamental, inovando métodos, motivando as equipes e evidenciando seu compromisso com as mudanças através do exemplo. E a organização que oferece aos funcionários o mesmo que as empresas de serviço oferecem: apoio.

- **Definir a estratégia do serviço:**

Corresponde ao conjunto de ações que vai determinar em que medida a organização é centrada no cliente. Deve contemplar as necessidades e expectativas dos clientes em atividades dos concorrentes e a visão do futuro.

- **Educar a organização:**

A grande maioria das empresas de serviço e órgãos públicos precisam aprender a internalizar o sentimento de comprometimento com o serviço. Este é um processo de educação que vai precisar conquistar o envolvimento de todos os clientes internos. É uma fase de comunicação e persuasão.

- **Implantar a melhoria a nível operacional:**

Através dos seguintes métodos: grupos de trabalho da qualidade do serviço, liderança da administração de nível intermediário e laboratórios de aplicação.

Gaubler (1994:193) sugere diferentes maneiras para se ouvir a voz do cliente: pesquisa de opinião, acompanhamento do cliente, pesquisas comunitárias, contato com o cliente, relatórios de atendimento ao cliente, conselho de clientes, grupos de interesse, entrevista com clientes, correio eletrônico, treinamento para atendimento a clientes, testes de marketing, garantias de qualidade, "ombudsman", sistema de acompanhamento de reclamações, discagem direta, discagem gratuita e caixa de sugestões.

O autor ressalta que, não obstante a abordagem a ser seguida, é a convicção de que o serviço público só alcança legitimidade quando se orienta para o atendimento das necessidades de seus usuários.

## 2.4 Conceito de Qualidade Total e seu Gerenciamento

As organizações envolvidas com o processo contínuo de melhoria, baseado na revolução pela qualidade, passam por dois pilares: a filosofia empresarial e as técnicas de solução de problemas.

O sistema de Qualidade Total, em nível internacional, evidencia-se em todos os processos da organização, provocando rompimento de paradigmas, tais como: conceito, procedimentos, hábitos e etc.

*“A implantação do conceito Gerência da Qualidade Total traz, em si, uma característica bastante abrangente dentro de uma instituição. O termo “total” implica que todos os funcionários, em todos os níveis hierárquicos, devem participar como também se envolver com o processo. A Qualidade Total, inserida nas organizações, tem por finalidade a busca da satisfação das necessidades de todas as pessoas que de alguma forma estejam envolvidas nestas organizações.”*  
(Ishikawa, 1993).

A gerência pela qualidade objetiva a satisfação total do cliente, seja ele interno ou externo, através da melhoria contínua do produto ou serviço oferecido. Caracteriza-se, portanto, pela busca do aperfeiçoamento constante, pelo cuidado com os detalhes, pela administração participativa, pelo comprometimento da alta administração, pela não aceitação do erro, pela cooperação, pelo enfoque total no cliente e pelo compromisso de fazer certo na primeira vez.

Essa nova postura, focada para a Qualidade Total, é baseada no princípio da Liderança. Nasbitt (1990:256) afirma que: *“o princípio dominante da organização deixou de ser a gerência com o objetivo de controlar a empresa e passou a ser a liderança.”* Essa liderança necessariamente, teria então, um caráter democrático, característica peculiar ao

processo de participação e conseqüentemente do processo de mudança, em virtude da legitimação do estabelecimento dessa nova ordem.

É possível determinar a diferença entre gerenciamento e liderança. Warren Bennis, citado por Drucker (1996) em sua obra "O líder do Futuro" distingue os dois conceitos quando coloca que gerentes estão mais envolvidos com o "como fazer", com o curto prazo e com os resultados financeiros. Já os líderes, devem ter visão, intenção, estratégia e sonhos. O autor propõe uma estrutura de desenvolvimento de liderança holística e tridimensional prevalecendo o reconhecimento de que os executivos necessitam desenvolver habilidades profissionais de liderança e de eficácia gerencial.

São conhecidos os indivíduos que se relacionam com a organização e, portanto, estão envolvidos com a mesma: os consumidores cujo forte interesse deve ser o de se satisfazer quanto a qualidade de produtos e serviços; os empregados com interesse num ambiente de valorização e crescimento dos ser humano; os dirigentes preocupados com o melhor aproveitamento produtivo e a sociedade com um todo pela contribuição e a preservação de valores como os ecológicos, progressos tecnológicos em prol da qualidade de vida, etc.

A prática consciente do gerenciamento da qualidade requer a garantia do que é produzido por cada um (pessoa, equipe, setor, etc.) dentro do conjunto e sendo assim, deve ser encarado como cliente (interno) o processo posterior ao que se estiver tratando no momento. Dentro dessa visão Juran (1990) aborda três componentes inseparáveis para a prática do gerenciamento da qualidade total, tal como é denominado, a "trilogia de Juran":

- Planejamento da qualidade que significa conhecer acima de tudo o que o cliente deseja, seus anseios, suas necessidades patentes, e conseguir traduzi-las em características mensuráveis para poder gerenciá-las de forma eficaz.
- Manutenção da qualidade através do cumprimento aos padrões elaborados, embasados por um sistema de correção aos desvios dos processos que efetivamente assegurem as necessidades do cliente.
- Melhoria da qualidade que reflete o dinamismo das necessidades traduzidas em características, exigindo ações sistêmicas dentro de toda organização para o acompanhamento contínuo das perspectivas de mudanças e eficientes ações para suas implementações.

Presume-se que essa prática acabe por envolver todas as pessoas que trabalham na organização, e a viabilidade para tal ocorrência só pode ser garantida se o gerenciamento dos processos fluir harmônica (sistêmica) e metodicamente. Esse gerenciamento prevê alguns princípios consensuados dentre os principais “gurus” da qualidade, tais como:

1. Produzir produtos ou serviços que sejam efetivamente requisitados pelos clientes. Há, portanto uma garantia de se fornecer exatamente aquilo que o cliente espera. Alguns mecanismos podem ser utilizados, como desenvolver sistemas eficazes de pesquisa de mercado, modernizar produtos e desenvolver novos serviços.
2. Atribuir à qualidade o enfoque de excelência, preservando a sobrevivência da organização pelos ganhos de produtividade. Significa dizer que a atenção ao domínio da qualidade gere como consequência maior produtividade. Isto pode ser conseguido definindo a qualidade já no planejamento, prevendo o atendimento ao cliente para os próximos 5 a 10 anos, como também definindo a qualidade desde o projeto, especificando os requisitos levantados em pesquisas de mercado.
3. Despende esforços para solucionar os problemas mais críticos do processo, orientar-se pelos indicadores de satisfação do cliente que previsivelmente mudam com o tempo.
4. Analisar e solucionar problemas com base em fatos e dados concretos, e não falsas experiências dos que detêm autoridade no processo.
5. Tomar ações preventivas em cada processo considerado crítico.
6. Considerar os desvios que acarretam dispersões e buscar amarrar a causa fundamental do problema através de estatísticas.
7. Formar cadeia de valor. O desdobramento da qualidade deve iniciar no cliente final e acabar no fornecedor da matéria prima básica, seja essa matéria física ou sob forma de informação.

8. Prever que os indicadores da qualidade exigem um sistema pleno de padronização e acompanhamento do processo para impedir que um mesmo problema volte a aparecer pela mesma causa.
9. Respeitar os empregados como seres humanos. Conciliar diferentes estilos de liderança relativos à maturidade de cada funcionário, organizando um sistema de capacitação técnica e humanística ao longo de sua carreira.
10. Comprometer a alta e média gerência nos projetos de melhoria e aperfeiçoamento de novos produtos e serviços, garantindo a missão da empresa em seu dia-a-dia e estabelecendo visão e estratégia de longo e médio prazos.

Se uma empresa ou instituição tem por meta o gerenciamento da qualidade total, é possível alcançá-la subdividindo o sistema em três outros sistemas:

- **Gerenciamento pelas Diretrizes:**

Esse gerenciamento deve ser conduzido pela alta administração da organização, e ter por objetivo direcionar as ações de todos os processos em um único rumo, estabelecendo as “diretrizes de controle” que se desdobram em diretrizes e metas gerenciais e assim sucessivamente em toda a hierarquia. Esse sistema gerencial precisa ser projetado com a finalidade de implementar a garantia da qualidade em toda a empresa, de tal modo que a orientação seja para o cliente e que se tenha na qualidade a consciência do meio mais adequado para sobrevivência a longo prazo, encarando-a como grande objetivo da organização. Segundo Campos (1992 a) as ações de planejamento e melhoria da qualidade devem ser o alvo para a prática do gerenciamento pelas diretrizes, direcionando essas ações externamente à organização (mercado e concorrentes) e voltadas para o futuro. O desdobramento das ações é anualmente apresentado como novas diretrizes que, em última análise, se concretizam em metas para os processos da empresa. Significa que, no gerenciamento pelas diretrizes, utiliza-se o planejamento estratégico, da mesma forma como tradicionalmente é utilizado, diferenciando-se na forma como são desdobradas as diretrizes, as metas e o gerenciamento propriamente dito. Nesse contexto, o planejamento estratégico torna-se um conjunto de atividades necessárias para se estabelecer as metas (visão), os métodos (estratégia) e seus desdobramentos, baseados em fatos e dados a partir do mercado.



É com base nesses fatos e dados que a alta administração deve definir, segundo Miyauchi, apud Campos (1992), suas – **crenças e valores**, formando a filosofia da organização dentro do ideal comum e atingindo todos os funcionários na rotina de suas atividades; - **Visão**, colocando-se em uma posição futura, ou seja, como desejaria se encontrar (ideal) com base nos valores e crenças da organização para garantir plenamente a satisfação das “pessoas” explorar toda a potencialidade de seus recursos; **Estratégia**, definindo os meios necessários para se concretizar a visão.

- **Gerenciamento da Valorização e Crescimento do Empregado**

Envolve todos os empregados da empresa no sentido de valorizar suas atividades, dispondo-os a executarem serviços cada vez mais nobres ou que exijam maior agregação de valor como escrever, ordenar, instruir, pensar, ao invés de copiar, obedecer, transportar. Enfim, equilibrar valores de força braçal e valores mentais, num ciclo interminável de capacitação e aprendizado.

Não se pode, nem se deve guardar o processo decisório somente para poucas pessoas que detêm o poder, dentro da estrutura organizacional. Yuki (1992) defende a idéia da transformação de complexas tecnologias em simples e padronizadas, multiplicadas para o maior número possível de funcionários, ao contrário do que predomina na maioria das empresas, onde a informação e o conhecimento estão em posse de poucos.

No passado a revolução da produtividade enfocou a desumanização do trabalho e, no entanto, hoje a automação dos trabalhos perigosos e repetitivos tem substituído com frequência o homem. Com isso a reumanização do trabalho tem sido missão constante nos programas de qualidade total, tentando integrar os interesses dos empregados com os da organização e seu ambiente.

Para Ishikawa (1993), programas como os “Círculos de Controle da Qualidade”, (CCQ) são instrumentos que promovem o crescimento do ser humano, visto na concepção de Maslow apud Campos (1990) que, para atender as necessidades básicas sociais, do ego e da auto-realização, as pessoas devam ter oportunidades de trabalhar em grupo na resolução de problemas. Os CCQ’s são comumente confundidos com instrumentos de grande produtividade, ao invés de motivação e valorização do ser humano, embora tenha se

registrado importantes ganhos materiais, em ambientes cuja filosofia da qualidade total já esteja amadurecida.

- **Gerenciamento da Rotina**

Esta ferramenta conduz à prática do melhoramento contínuo da qualidade na organização, integrando principalmente ações de: **Manutenção** – cumprimento de resultados padrões e ações corretivas sobre as causas do processo quando detectados desvios; **Melhorias** – mudança dos padrões para busca de resultados ainda não alcançados.

#### **2.4.1 O Método “PDCA” de Gerenciamento**

A implantação de programas de melhoria da gestão obedece a um ciclo de atividades, que envolvem o planejamento das ações, a sua implementação, a verificação dos resultados alcançados e a padronização de procedimentos ou a introdução de ações de natureza corretiva. De acordo com a metodologia da Gestão pela Qualidade, esse ciclo é conhecido como “PDCA” (Plan – Planejamento, Do – Execução, Check – Verificação e Action – Ação Corretiva), ou “Ciclo Deming”, em homenagem a William Edwards Deming.

Planejamento – significa considerar as reais necessidades do cliente (interno ou externo), traduzindo-as em indicadores de acompanhamento das suas satisfações, estabelecendo valores previstos para os resultados dos processos relacionados a esses indicadores. É de fundamental importância a elaboração e atualização de um sistema de padrões que garanta o atingimento do que se espera.

Execução – nesta etapa do ciclo, deve haver todo empenho em preparar os recursos (humanos e materiais) para execução das tarefas conforme as especificações e instruções abordadas no sistema de padrões. O objetivo principal desta etapa é o de capacitar as pessoas, através de educação e treinamento, para se poder delegar autoridade sobre seus processos.

Verificação – os dados coletados durante a execução devem ser comparados com o esperado e poder concluir se há ou não desvios com o previsto. Nos casos em que houver, a

menos que não se constate deficiência no entendimento e realização dos procedimentos padronizados, prossegue-se à etapa seguinte.

Ação corretiva – esta consiste em eliminar as não conformidades que levaram à discrepância dos resultados, primeiramente removendo os sintomas para não paralisar (quando possível) o processo e, seguidamente, solucionando o problema, metodicamente, em busca da causa fundamental, para finalmente enclausurá-la, e repadronizar com a nova situação satisfatória.

Porém, o que se pode reconhecer distintamente na questão do método PDCA para o gerenciamento da rotina, em uma empresa caracterizada como sendo de serviço, está no fato de uma predominante atenção para as etapas de planejamento e execução no “Ciclo de Deming”.

Como o gerenciamento da rotina é a parte do sistema da qualidade total que garante manutenção do desempenho e promove o melhoramento contínuo, ele é o próprio controle da qualidade exercido nos processos do dia-a-dia. A implementação do gerenciamento da rotina pode ser considerada por alguns consultores, conforme sugere Yuki (1992), o ponto de partida para todas as empresas que almejam o nível de qualidade total.

O gerenciamento da rotina pode ser considerado como operação de sobrevivência para empresas e instituições, possibilitando significativos avanços na cultura gerencial.

Assim, a proposta de gerenciamento da rotina deve ser encarada como uma oportunidade de implementação imediata, obviamente com o aval do alto poder da organização a que está sendo submetido e, principalmente, a conscientização e o comprometimento dos que dele se utilizarem.

Embora o enfoque da apresentação da metodologia esteja evidenciando as relações com clientes externos, as mesmas considerações são válidas, quando se trata de clientes internos, atentando, é claro, para as adaptações dos fatores que intervêm no processo como as necessidades dos clientes, o ambiente do fornecimento do serviço, a natureza do serviço, o grau de clientelização das principais características do serviço, entre outras.

Invariavelmente, três etapas iniciais e comuns a qualquer caminho empregado, fazem-se necessárias. A definição da missão da unidade; a elaboração do macro-fluxograma e a padronização.

A missão da unidade define qual a razão de existência da unidade, a razão de ser. Essa medida predispõe a abertura de um horizonte capaz de absorver toda sinergia do grupo para a real vocação da organização. A missão de cada unidade gerencial básica pode ser ampla, mas deve estar afinada com as estratégias da organização, além de ser de consenso desde os executores de linha até o diretor, formando um compromisso para as pessoas em seu dia-a-dia. A fórmula básica da missão deve conter somado **o fazer o que e/ou a quem e de que modo, sendo este a busca de um diferencial colocado como desafio necessário à satisfação do cliente.**

A elaboração do Macro-Fluxograma exige a utilização de recursos visuais para que se possa facilitar a identificação de todo fluxo de transformação dos produtos ou serviços, bem como conhecer as fronteiras de cada área e as autoridades de cada um nas causas que interfiram nos resultados posteriores. Ao se elaborar um macro-fluxograma, na verdade está se tentando evidenciar os grandes processos que envolvem um determinado serviço ou produto. Deve ser relevada a grande importância da elaboração do macro-fluxograma com a participação de toda chefia da unidade, apontando no mesmo os principais processos críticos.(com respectivos responsáveis) além de fornecedores e clientes.

Já a padronização consiste no registro das informações, de forma a permitir o seu armazenamento (arquivo) e sua fácil recuperação, e que objetivamente traz melhoria em qualidade, custo, segurança – o que se torna à base para o domínio tecnológico. Segundo Campos (1992) é responsabilidade do gerente de cada unidade a implementação da padronização e, em última instância, cabe ao executivo de maior poder hierárquico a responsabilidade pela padronização da organização.

Acredita-se ser imprescindível a padronização não como fim em si mesma, mas como meio mais eficaz para o gerenciamento da qualidade dos processos de rotina de qualquer organização, inclusive as de serviço e, para isso, há pelo menos dois níveis distintos que compõem o procedimento, quais sejam, Manual da Qualidade e Procedimentos Operacionais.

O primeiro tem a finalidade de descrever o sistema de gestão da qualidade, sendo utilizado permanentemente como referência para implementação e manutenção de sistemas da qualidade. Com o objetivo de padronizar as ações relativas à qualidade, tem como principais benefícios: estabelecer e documentar as diretrizes básicas da empresa para garantir a qualidade de seus produtos e serviços; acumular e documentar as experiências da organização; definir um roteiro para o reciclagem de antigos funcionários e treinamento de novos; por fim definir fluxos e informações.

Esse instrumento deve conter ainda, a “política da qualidade” da organização, a missão, a visão e as linhas gerais que formam o comprometimento frente aos princípios da qualidade, além de sua estrutura organizacional.

Já os Procedimentos Operacionais dão a sustentação principal da forma que as tarefas deverão ser executadas. É necessário que para cada procedimento sejam apresentadas a identificação do padrão (através de um código), a descrição da tarefa (que significa o próprio objetivo da tarefa), a função responsável pela execução da tarefa, as datas de criação e revisão, as ferramentas e métodos utilizados, as ações corretivas previstas para as atividades consideradas chaves para a obtenção dos resultados esperados e por último, a forma de registrar esses resultados.

A implementação da padronização requer o envolvimento de todos os funcionários na geração dos diversos tipos de padrões, gerenciais ou técnicos (campos, 1990), e isso demanda habilidade, que pode ser desenvolvida e aperfeiçoada no decorrer do tempo.

Segundo Juran (1994), a condução do gerenciamento das rotinas em uma organização pressupõe ações de manutenção e melhoria dos padrões, promovendo a melhoria contínua, como prevê o ciclo PDCA ( Plan; Do; Chek; Action) de controle de processos.

Isto significa que manter os padrões é o mais eficaz para evitar a reincidência de problemas, e em decorrência, poder garantir previsibilidade aos resultados em todos os processos. Portanto, as ações de manutenção dos padrões complementam-se com as ações de melhoria que significam a obtenção de níveis de desempenho ainda não alcançados e promovem a sobrevivência da organização em um mercado cada vez mais competitivo e exigente.

### 3 A DELEGACIA REGIONAL DO TRABALHO NO CEARÁ E O PROGRAMA DE QUALIDADE.

#### 3.1 Perfil da Instituição

A Delegacia Regional do Trabalho no Ceará (DRT/CE) é o órgão representante do Ministério do Trabalho, no Estado do Ceará.

Instituída por meio do Decreto-Lei nº 2.168 de 06 de maio de 1940, a DRT/CE substituiu a antiga 5ª Inspeção Regional do Ceará. Desde então, o Órgão executa, em maior parte, atividades exclusivas de Estado, ligadas às relações de trabalho, tendo como suporte legal a Consolidação das Leis do Trabalho.

Criada com a finalidade de zelar pelo bem estar do empregado, por meio de ações fiscais e inspeções das condições de trabalho (saúde e segurança), a DRT/CE implementa, ainda, em nível regional os programas de geração de emprego e renda.

Conforme dispõe o art. 1º do Regimento Interno das Delegacias Regionais do Trabalho do Grupo II, *“unidade descentralizada, subordinada diretamente ao Ministro de Estado, compete coordenar, orientar e controlar, na área de sua jurisdição, a execução de atividades relacionadas com a fiscalização do trabalho, a inspeção das condições ambientais de trabalho, a aplicação de sanções previstas em normas legais ou coletivas, a orientação ao trabalhador, o fornecimento de Carteira de Trabalho e Previdência Social, a orientação e o apoio ao trabalhador desempregado, a mediação e arbitragem em negociação coletiva, a conciliação de conflitos trabalhistas, a assistência na rescisão do contrato de trabalho, em conformidade com a orientação e normas emanadas do Ministério do Trabalho e Emprego”*.

As atividades executadas pela Delegacia são exclusivas de estado, com exceção as de conciliação de conflitos individuais, intermediação de conflitos coletivos, assistência nas rescisões contratuais e orientações trabalhistas, não são exclusivas de Estado.

Figuram como seus principais clientes os trabalhadores, empregadores e as entidades de representação de classes. Do outro lado, na qualidade de fornecedores da Instituição, destacam-se o SERPRO, CEF, EMBRATEL, CAGECE, COELCE, DATAMEC e EBCT.

Diante do leque de atribuições (ações) do Órgão e, tendo como parâmetro os conceitos de Gestão pela Qualidade, a alta administração juntamente com os demais servidores definiram recentemente a missão e a visão de futuro da Instituição, como condição indispensável às tomadas de decisões, seja do ponto de vista administrativo ou institucional, de forma a possibilitar a consecução de suas atividades.

Sua missão, portanto, consiste em *“Promover o equilíbrio das relações de trabalho por meio da ação fiscal, da intermediação dos conflitos e da assistência ao cidadão, em benefício do desenvolvimento social”*.

Em virtude da adesão ao Programa de Qualidade, a instituição tem hoje determinada a sua visão de futuro: “Ser uma organização de referência nacional na prestação do serviço público”.

Para o cumprimento de sua Missão Institucional a Delegacia executa os seguintes serviços:

- Fiscalização do cumprimento das Normas de Proteção ao Trabalho e das relativas ao FGTS;
- Combate às formas degradantes e discriminatórias de trabalho;
- Processamento dos Autos de Infração e Notificações para depósito do FGTS;
- Inspeção das condições de segurança e saúde do trabalhador;
- Orientações Trabalhistas;
- Recepção, Orientação e encaminhamento à DATAMEC do CAGED, bem como fornecimento do programa;
- Emissão de Carteira de Trabalho e Previdência Social, inclusive para estrangeiros;
- Registro Profissional;

- Habilitação do trabalhador ao seguro-desemprego;
- Recepção e orientação da RAIS em atraso, antecipação e suas retificações, bem como fornecimento da cópia do programa;
- Informação sobre emprego
- Intermediação de conflitos coletivos;
- Registro de instrumentos coletivos;
- Conciliação de conflitos individuais;
- Assistência nas rescisões contratuais;
- Orientação e encaminhamento ao MTE de pedidos de registro de empresas de serviço temporário;
- Orientações sobre o processo de autorização de trabalho à estrangeiros;
- Emissão de Certidão de Tempo de Serviço;
- Orientação institucional do PAT;
- Orientação, Registro e autenticação de documentos;
- Mesas de entendimento;
- Informações sobre PIS.

A Delegacia compreende: o edifício-sede, 3 subdelegacias (Crato, Sobral e Maracanaú) e 17 agências de Atendimento do Trabalho, nos seguintes municípios: Barbalha, Juazeiro do Norte, Iguatu, Mombaça, Jaguaribe, Camocim, Crateús, Itapipoca, Tianguá, Caucaia, Eusébio, Aracati, Baturité, Canindé, Maranguape, Quixadá e Russas. Conta, atualmente, com um quadro de 425 pessoas, sendo: 149 Agentes de Inspeção do Trabalho; 23 técnicos de nível superior; 170 de nível médio; 06 cedidos; 31 estagiários; 40 terceirizados e 06 soldados da Polícia Militar do Ceará.



Todos os servidores são regidos pelas normas constantes do Regime Jurídico Único dos Servidores civis da União, os estagiários são disciplinados pela Lei nº 6.494, de 07.12.77, e os terceirizados regulados pela Consolidação das Leis do Trabalho.

Na busca de melhor prestar seus serviços, a Delegacia conta ainda com as parcerias institucionais, que se realizam através de dispositivos regimentais, convênios, protocolos de intenção, termos de cooperação e outros. Os principais parceiros são:

- Ministério Público do Trabalho;
- Ministério Público Estadual;
- Instituto Nacional de Seguridade Social;
- Procuradoria da Fazenda Nacional;
- Caixa Econômica Federal;
- Prefeituras Municipais;
- Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura;
- Sistema Nacional de Emprego;
- Federação da Indústria do Estado do Ceará;
- Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial;
- Universidade de Fortaleza;
- Sindicato da Indústria da Construção Civil;
- Delegacia da Receita Federal;
- Polícia Militar do Ceará;
- Companhia Docas do Estado do Ceará;
- Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial;

- Serviço Social do Comércio;
- Companhia Brasileira de Transportes Urbanos;
- Câmara de Dirigentes Lojistas;
- Secretaria do Trabalho e Ação Social do Estado;
- Secretaria de Administração do Estado;
- Sindicato dos Trabalhadores e Patronais.

Para a concretização de sua visão de futuro, a Instituição estabeleceu um conjunto de políticas que passaram a nortear todas as suas ações, quais sejam:

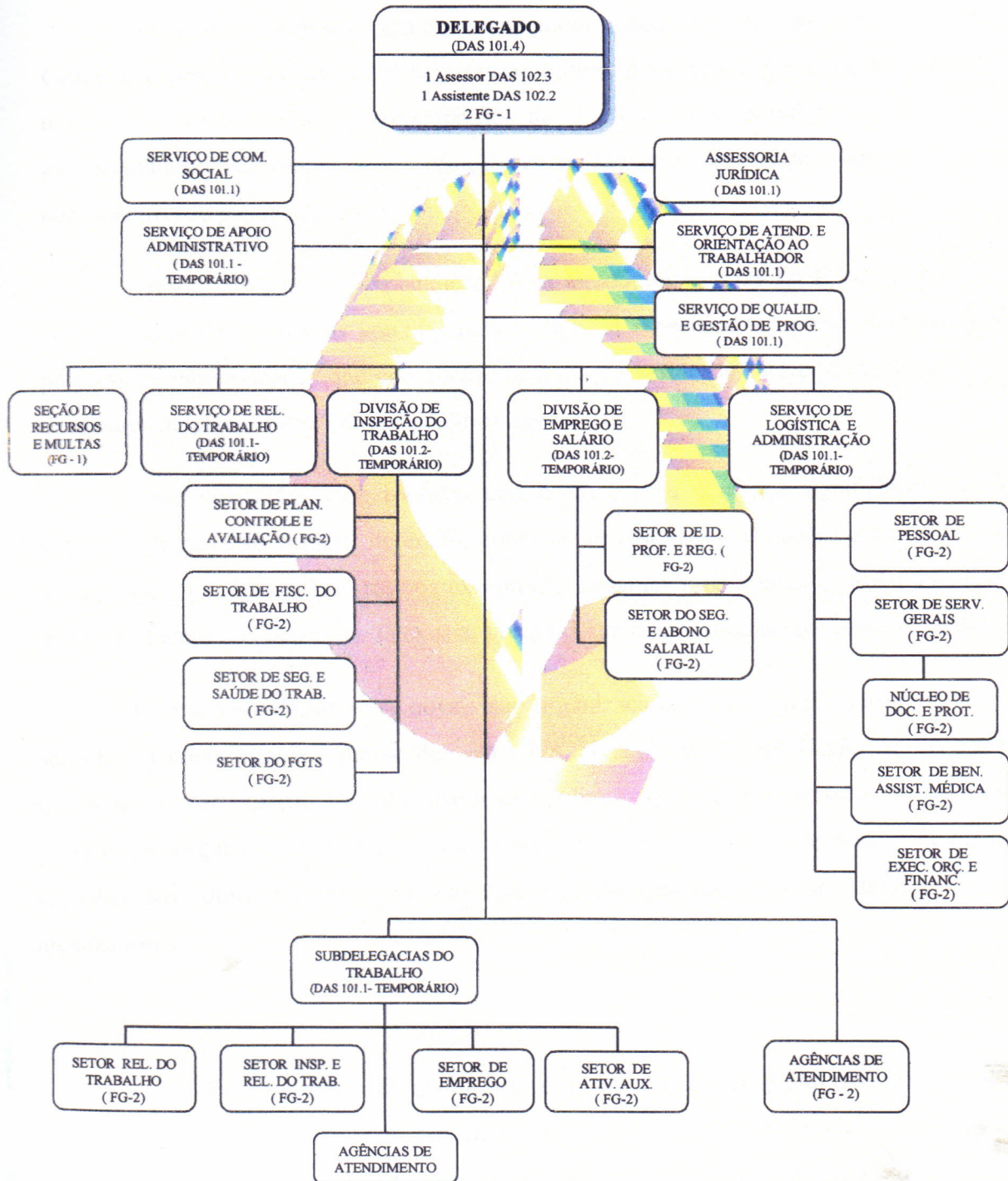
- Promover a integração de ações dos diferentes segmentos ligados ao mundo do trabalho e a sociedade, com vistas ao cumprimento da missão institucional;
- Estabelecer parcerias com instituições privadas, públicas, sindicatos de classes e outros organismos para integrar ações de qualificação e requalificação profissional e inserção do trabalhador no mercado;
- Mobilizar e articular servidores públicos e cidadãos, no sentido da implantação de formas mais empreendedoras de gerenciamentos que conduzam à resultados institucionais mais eficientes e eficazes;
- Capacitar, com enfoque profissional e pessoal, os agentes públicos envolvidos nas ações finalísticas e de apoio da DRT/CE;
- Criar mecanismos de divulgação interna e externa das ações da DRT/CE.

Além desse conjunto de políticas, o Órgão rege-se também pela excelência no atendimento a todos os cidadãos; compromisso com a ética no Serviço Público; o bem-estar e a satisfação dos servidores; compromisso com a correta aplicação dos recursos públicos e ainda, com a eficiência e a eficácia na prestação dos serviços.

Contudo, ter definidos as suas políticas e valores não eram suficientes. Fazia-se necessário a adoção de um programa que fornecesse diretrizes não só voltadas a coordenação

mas também à sua implementação, o que exigiu da instituição a adoção de um programa específico de Qualidade.

# DELEGACIA REGIONAL DO TRABALHO



### 3.2 O Programa de Qualidade da DRT/CE

O conceito de gestão pela qualidade adotado pela Delegacia Regional do Trabalho no Ceará teve como precursor o “Planejamento de Projeto Orientado por Objetivo – ZOOP”, em que já se evidenciava a preocupação de ruptura com paradigmas tradicionais de gerenciamento. Até então, a instituição executava suas atividades sem se utilizar de instrumentos de planejamento.

Desde 1993, com a implantação dessa metodologia, a DRT/CE vem norteando suas ações através de estratégias voltadas para uma linha específica, propondo a implantação de projetos de modernização que enfoquem um estilo de gestão de caráter participativo, em que os agentes de planejamento são os próprios executores.

Essa metodologia de trabalho deu início a uma mudança significativa da cultura gerencial. Buscou-se, a partir de então, conhecer os resultados das ações e sobretudo definir metas a serem atingidas. Os próprios executores passaram a determinar as ações que levariam ao cumprimento dos objetivos. Já existia, portanto, um diagnóstico do processo das rotinas.

Com a assimilação dessa nova visão organizacional, a instituição partiu em busca da sua efetiva concretização, que se deu em 1998, com o ingresso do Órgão no Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública – QPAP, que consiste na avaliação da gestão de órgãos e entidades, com base nos critérios de excelência mundialmente reconhecidos, utilizados pelo “Prêmio Nacional de Qualidade”, assim definido por seus idealizadores:

*“O Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública é o principal instrumento de transformação da ação gerencial, propondo-se a introduzir, no setor público, as mudanças de valores e comportamentos preconizados pela Gestão pela Qualidade, e, ainda, viabilizar a revisão dos processos internos da Administração Pública, com vistas à sua maior*

*eficiência e eficácia.*” (Termo de Referência – documento de instruções para adesão ao Programa, p. 01, 1998).

A adesão ao Programa instaurou, de imediato, no Órgão, práticas voltadas para a Gestão pela Qualidade, ou seja, atuação gerencial que apoia toda a ação de reforma, antecedendo e dando movimento às novas instituições que definem o novo espaço institucional-legal da Administração Pública, contribuindo para o aumento da capacidade administrativa e financeira do Estado e conferindo maior legitimidade.

No contexto da reforma do Aparelho do Estado, essa prática constitui-se no principal instrumento para a internalização dos princípios da Administração Pública Gerencial.

Pela teoria da Administração Pública Gerencial, a estratégia volta-se primeiro para a definição precisa dos objetivos que o administrador deverá atingir em sua unidade, em seguida, para a garantia de autonomia do administrador na gestão de recursos humanos, materiais e financeiros, que são colocados à disposição para o alcance dos objetivos previstos e, por último para o controle ou cobrança, *a posteriori*, dos resultados.

*“As ações de Qualidade cumprem a função de principal instrumento para a mudança de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial, responsável por promover a revolução nos valores estabelecidos no plano político-filosófico, necessário à implementação de um novo modelo de Estado: participação, reconhecimento do potencial do servidor e de sua importância no processo produtivo, igualdade de oportunidades e a opção pela cidadania; estando associado aos processos educacionais que conduzem a uma renovada visão do mundo”.* (Termo de Referência – documento de instruções para adesão ao Programa, p. 03, 1998).

O Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública tem abrangência nacional, incluindo as instâncias de Governo federal, estaduais e municipais dos três Poderes.

É o coordenador oficial das ações públicas voltadas para o cumprimento da Meta Mobilizadora Nacional para a Serviço Público, lançada em maio de 1998, pelo Presidente da República, qual seja, “*eleva a satisfação dos usuários com o setor público, à taxa de 10% ao ano, até o ano 2.003, visando alcançar, no mínimo, 70% de aprovação*”

Dentre os objetivos a que se propõe o QPAP destacam-se o de contribuir para a melhoria da Qualidade dos serviços públicos e o de apoiar o processo de mudança de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial.

Nesse sentido, o QPAP tem-se orientado pela decisão estratégica do foco nos interesses do usuário dos serviços públicos – ou seja, em essência, nos interesses do cidadão. A orientação para o foco no cliente servirá de princípio geral e inegociável para a condução de todas as demais decisões e ações relativas à busca da excelência no setor público.

Para tanto, o Programa procura se pautar nos seguintes princípios:

- Satisfação do cliente : a razão de existência de uma organização está intimamente relacionada com as necessidades que os clientes têm de seus produtos e serviços.
- Envolvimento de todos os servidores: é imprescindível envolver as pessoas que compõem a organização, com o intuito de comprometê-las e estimulá-las para o alcance dos objetivos e metas institucionais.
- Gestão participativa: consiste na harmonização entre interesses individuais e coletivos, abrindo espaço para o diálogo entre a hierarquia e as equipes de trabalho, gerando níveis de autonomia no desenvolvimento do trabalho. Esse princípio desenvolve a capacidade de tomar decisões e a criatividade, repercutindo na realização profissional do servidor e na melhoria de auto-imagem.
- Gerência de processos: a organização é vista como um grande macroprocesso, que subdivide-se em processos interligados formando várias cadeias cliente-fornecedor. O gerenciamento eficaz e eficiente dos processos pressupõe o acompanhamento contínuo e avaliação dos resultados por meio de indicadores, tornando-se condição essencial para o alto desempenho institucional e alcance dos resultados adequados aos usuários.

- Valorização das pessoas: implica no estabelecimento de mecanismos de conscientização do sentido do valor de sua missão; preparação profissional adequada e avaliação regular de desempenho.
- Constância de propósitos: a organização precisa definir claramente a sua missão e visão de futuro. Cabe a alta administração, o papel de garantir a coerência nas idéias e a transparência na execução, lançando mão do planejamento estratégico como instrumento por excelência do sistema de Gestão pela Qualidade.
- Melhoria contínua: é um processo contínuo e inesgotável, que possibilita não só a otimização das rotinas, mas sobretudo as inovações, acarretando o estabelecimento permanente de novos desafios.
- Não aceitação de erros: balizado no conceito da prevenção, esse princípio deve ser um traço da cultura da organização voltada para a qualidade. Implica, essencialmente, na transferência do foco do erro da pessoa para o processo, ou seja, se o erro ocorre é porque o processo de trabalho não está controlado de forma eficaz.

O processo de mudança e avaliação da gestão trouxe à Delegacia Regional do Trabalho no Ceará a preocupação, não só em obter um “retrato” de como estava sendo gerenciado os processos, mas sobretudo, tomar como referência outras entidades, que já tinham adotado os princípios e conceitos da Gestão pela Qualidade, tendo em vista que o Programa traz como uma de suas diretrizes a adoção de práticas de colaboração institucional e troca de experiências (“benchmarking”) com outros órgãos e entidades públicas.

Nesse sentido, em 1998, a Instituição se candidatou ao Prêmio Qualidade do Governo Federal - um sistema de aferição de desempenho no âmbito da Administração Pública.



### **3.2.1 O Prêmio Qualidade do Governo Federal**

Instituído pelo Programa da Qualidade (PQPAP), em março de 1998, o Prêmio Qualidade do Governo Federal (PQGF) consiste num instrumento de estímulo e reconhecimento às organizações engajadas em atividades de melhoria na prestação dos serviços públicos. Intermediário ao Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), este sistema adota os princípios e estratégias do Programa da Qualidade.

Dentre outros objetivos, o Prêmio visa a estimular os órgãos da Administração Pública a priorizarem as ações voltadas para a melhoria da gestão e do desempenho institucional; oportunizar uma avaliação externa especializada do setor público; possibilitar o intercâmbio de informações sobre métodos de gestão aplicados com êxito na área pública e sobre os resultados benéficos obtidos.

Segundo o Manual de Instruções, o principal benefício da candidatura ao Prêmio é o processo de auto-aprendizado e aperfeiçoamento que ela acarreta, permitindo à organização conhecer melhor os seus pontos fortes e as suas oportunidades de melhoria.

De acordo com o método de avaliação traçado pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, o Prêmio analisa as instituições públicas quanto ao cumprimento de práticas com enfoque na qualidade, utilizando para isso os seguintes critérios de excelência:

- Liderança – considera a existência de uma liderança legítima e atuante dentro da organização, que seja capaz de orientar o crescimento e o desenvolvimento de todos os servidores, estimulando a participação, o aprendizado e a criatividade.
- Planejamento Estratégico – Verifica se a organização é capaz de se antecipar aos problemas e se está orientada por uma perspectiva de desenvolvimento institucional a longo prazo. É observado como são estabelecidas as diretrizes estratégicas, identificados os fatores críticos para o sucesso e implementados planos e metas, inclusive para os fornecedores e parceiros da organização.
- Foco no cliente – avalia se a organização conhece seus clientes e se esforça em identificar as suas expectativas, medir a sua satisfação e abrir espaço para a sua

participação na fiscalização, no controle e mesmo nas decisões sobre seus serviços e produtos. São relevantes para este critério, a existência de sistemas de pesquisa sobre o cliente de serviços de atendimento ao público e a utilização de canais de comunicação, como a Internet e o sistema telefônico.

- **Informação e Análise** – utiliza indicadores de desempenho, especialmente para a redução de custos e o aumento da qualidade dos serviços prestados. É observado se os sistemas de informação são atualizados periodicamente, se há uma adequada classificação e gerenciamento da informação, se são utilizados indicadores comparativos em relação a outras organizações similares e se a informação é de fato utilizada como apoio ao processo decisório.
- **Gestão de Pessoas** – considera o envolvimento dos servidores no esforço de melhoria da organização. Aspectos como a consistência dos critérios e mecanismos de nomeação para cargos e funções, a existência de excessos ou carência de pessoal e a adequação dos perfis dos servidores à natureza das atividades executadas são considerados. Procura-se observar se o treinamento atende ao planejamento e as necessidades. A organização é questionada sobre o ambiente, clima de trabalho e motivação dos seus servidores.
- **Gestão de Processos** – examina como os principais processos da organização são geridos, visando a melhoria do desempenho. São verificados as formas como as necessidades dos clientes são incorporadas na concepção dos serviços oferecidos. A desburocratização e a simplificação de rotinas, bem como a rapidez e eficácia nos procedimentos para a prestação de serviços, são alguns dos aspectos observados.
- **Resultados Institucionais** – É examinado o desempenho e a melhoria em áreas críticas como a satisfação dos clientes, a qualidade dos serviços, a eficiência, o desempenho dos servidores e o desempenho operacional. A análise procura identificar o nível de atendimento às necessidades e expectativas dos clientes e o desempenho institucional, refletido nos indicadores de eficiência econômica e produtividade.

A primeira versão do Prêmio em 98, contou com 53 candidatos que foram avaliados com base nos critérios da qualidade. A condição básica para concorrer ao Prêmio consiste na adesão formal ao QPAP, o que implica em cumprir alguns requisitos. Primeiramente a organização se compromete a fazer uma auto avaliação e a elaborar um plano de melhoria. É a partir dessa auto avaliação que a organização elabora um plano de metas com base nas evidências objetivas e nas oportunidades verificadas nesse processo. A partir daí a organização passa a trabalhar de acordo com as definições impostas por esse plano. O processo transcorre no período de um ano, depois do que é feita nova avaliação e novo plano, ou seja, estabelecendo desta forma um fluxo contínuo de melhoria.

Neste primeiro ciclo do Prêmio, 13 organizações foram premiadas depois de cuidadoso processo de avaliação: uma organização na faixa ouro, sete na faixa prata e cinco na faixa bronze. Cada uma dessas faixas pressupõe um grau de desenvolvimento na assimilação da gestão para a Qualidade que é aferido durante a avaliação do Prêmio.

Na faixa bronze, geralmente a Organização está iniciando o processo. Está ligada, mesmo que fracamente, ao enfoque da qualidade. Na avaliação o juiz utiliza uma lista de checagem para averiguar se existe mesmo uma relação entre os resultados apresentados pela organização e o enfoque da qualidade. Normalmente é uma gestão ainda muito reativa.

Na faixa prata, o segundo nível de reconhecimento, as organizações já têm algum esforço sistematizado em direção à qualidade, realizando auto avaliações pelo menos uma vez por um ano. Nessas organizações aparecem evidências mais claras de uma gestão pró-ativa. Isto significa antecipar-se aos problemas e não somente reagir.

Já na faixa ouro, a gestão é tipicamente pró-ativa. A organização tem pesquisas de opinião para medir a satisfação do cliente e também do seu público interno. Ao invés de ficar apenas com uma porta aberta para reclamações, ela promove questionamentos para avaliar o próprio trabalho. Além disso, o planejamento estratégico é bem sistematizado, contínuo e compartilhado.

O prêmio conferiu a DRT/CE a classificação na faixa bronze. De acordo com o Relatório da Avaliação da Gestão realizado pela Banca Examinadora, a Instituição obteve as seguintes conclusões, quanto aos critérios:

- **Liderança:** A organização já vem a alguns anos implantando um processo de gestão participativa, tendo sido constatado uma grande motivação de todas as pessoas na busca de melhoria em seus processo e no atendimento ao cliente; esta motivação se dá em virtude do comprometimento da alta administração e de uma visão de futuro.
- **Planejamento Estratégico:** A organização já dispõe de um processo de planejamento sistematizado que teve início com a metodologia ZOOP, que conta com a participação de todas as áreas, as quais, em sua maioria, possuem planos de ação desdobrados do Planejamento Estratégico. Um outro fato importante verificado é que o orçamento anual é elaborado observando o planejamento estratégico e os planos de ação. Observou-se que o grande “input” para o planejamento são as informações internas, contudo não foi constatado como as informações estratégicas vindas do ambiente externo são incorporadas no planejamento anual.
- **Foco no Cliente:** Um dos itens de grande relevância para o órgão, tendo sido comprovado que a organização atua de forma proativa, proporcionando benefícios significativos aos serviços prestados ao cidadão.
- **Informação e Análise:** A DRT/CE dispõe de um sistema de informações compatível com seu nível, sendo que o mesmo encontra-se subutilizado. O sistema contém as informações necessárias para montar um conjunto de indicadores para acompanhamento do desempenho global da organização, o que no entanto, não vem ocorrendo.
- **Gestão de Pessoas:** foram constatadas uma grande motivação e mobilização para a gestão da qualidade e uma preocupação constante da alta administração em proporcionar um bem-estar dos servidores. Entretanto não existe um plano de capacitação individual e nem um sistema para avaliar o desempenho e satisfação dos empregados.
- **Gestão de Processos:** Os macroprocessos e os processos de trabalho foram identificados e definidos pelo grupo gestor de planejamento com a participação dos

servidores. Contudo esses processos não foram mapeados, dificultando assim o acompanhamento e a implementação de melhorias.

- Resultados Institucionais: foi evidenciado que só recentemente a organização passou a se preocupar com resultados.

### **3.3 O Serviço de Comunicação**

Uma organização sempre tem como meta primordial a busca pelo equilíbrio entre as partes que a formam. Essa integração deve-se em boa parte, graças ao processo comunicacional e sua estruturação dentro do plano estratégico da empresa-organização, permitindo a relação entre esta e seus públicos.

Uma empresa se organiza a medida que consegue estruturar o processo de comunicação entre esses dois lados. Para tanto, a organização deve elaborar estratégias de comunicação que possam ampliar o conhecimento a respeito dela e promover a integração entre os públicos ligados a ela e, sobretudo, projetando uma boa imagem da instituição, capaz de impulsionar a administração na conquista de melhores resultados.

Com este objetivo, a Delegacia Regional do Trabalho no Ceará implantou, com base em sua nova estrutura definida pela Portaria nº 787 do Ministério do Trabalho de 11/09/97, o Serviço de Comunicação Social, cujo funcionamento só se verificou, de fato, a partir de junho de 1998.

De acordo com o Regimento Interno das DRTs do Grupo II, ao Serviço de Comunicação Social compete:

- coordenar e orientar a execução de planos e programas de comunicação social;
- organizar e manter atualizado o arquivo documental sobre veículos de informação e agentes formadores de opinião, bem como o cadastro de autoridades; e
- planejar, coordenar e organizar a realização de conferências, encontros, palestras, seminários e simpósios voltados à divulgação das ações da Delegacia.

Subordinado diretamente ao Gabinete, o Serviço de Comunicação Social tem em seu quadro atualmente três servidores, sendo dois para o apoio administrativo e um jornalista contratado em regime de cargo comissionado de assessoramento responsável pela coordenação dos serviços.

Para a realização de suas atividades, o Setor dispõe de uma sala exclusiva próxima à alta direção da organização (Gabinete), o que possibilita liberdade de ação e maior acesso na obtenção de dados para divulgação dos serviços junto à Imprensa. O Setor tem ainda à sua disposição os seguintes recursos materiais: duas linhas telefônicas, sendo uma exclusiva para aparelho de fax, um microcomputador ligado a rede internacional (Internet), uma impressora jato de tinta, um aparelho de tv, um vídeo cassete e um sistema de som para comunicação interna.

Todas as atividades do Serviço estão determinadas pelo Plano de Comunicação, que por sua vez está vinculado ao Programa de Qualidade.

O Plano de Comunicação da DRT/CE tem por objetivo principal divulgar, tanto interna quanto externamente, os serviços, a missão, a visão de futuro, as ações e os resultados do programa de qualidade.

Por se tratar de estratégias diferenciadas, o Serviço definiu a adoção de dois planos de comunicação: um com destinação interna e outro voltado para o público externo.

O Plano de Comunicação Interna pretende além de informar, sensibilizar e conseqüentemente despertar o servidor para um maior engajamento nas atividades de melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Dentre as estratégias propostas pelo Plano, destacam-se:

- Fax Informe (Informativo Interno);
- DRT Notícias (jornal do servidor);
- Avisos e cartazes fixados nos flanelógrafos;
- Clipping de Notícias;
- Painel de fotos;

- Redação e locução de avisos no sistema interno de som;

Já o Plano voltado para o público externo visa principalmente divulgar os serviços prestados pela DRT/CE e sobretudo, orientar patrões, empregados e trabalhadores em geral, sobre a legislação trabalhista. Destacam-se como estratégias:

- Envio de releases para jornalistas que resultam em espaços gratuitos na Imprensa;
- Atualização periódica do “Mailing List” (relação de contatos na imprensa);
- Fax Informe\*;
- Intercâmbio de informações com os Serviços de Comunicação de outras DRTs;

Segundo o Plano de Comunicação, o “Fax-Informe” apesar de estar na lista das estratégias da comunicação interna também é um veículo da comunicação externa. “como o informativo é o veículo oficial de divulgação da DRT/CE é importante que os sindicatos, parceiros e imprensa, tenham acesso a esse material”. Destaca o documento.

O documento prevê ainda, a criação de outros canais de informação, onde o objetivo principal é mobilizar ainda mais os servidor.

O Serviço pretende elaborar textos para o vídeo institucional; disponibilizar o Fax-Informe na Internet; padronizar textos a serem lidos no sistema interno de som; aplicar pesquisas de opinião semestrais, junto aos públicos externos e internos sobre o Fax-Informe.

## **4 O Informativo FAX-INFORME**

### **4.1 A Proposta Atual – Análise do Projeto Gráfico**

Criado em março de 1994, o informativo Fax-Informe é o principal veículo de comunicação que a Delegacia Regional do Trabalho no Ceará (DRT/CE) dispõe para com seu público externo.

O Informativo veicula, em sua maioria, assuntos específicos das atividades desenvolvidas na área-fim do Órgão. Tem por objetivo, além de divulgar os serviços prestados à sociedade, projetar uma imagem positiva com intuito de obter comportamentos favoráveis à Instituição. Atua também, como peça fundamental de propagação do Programa de Qualidade da DRT/CE.

Editado mensalmente, o Fax-Informe é distribuído via fax para cerca de 80 entidades entre Ministério do Trabalho, DRTs, Sindicatos, Imprensa, entre outros.

Com a implantação do Serviço de Comunicação, em junho de 98, o informativo recebeu uma atenção devida. O conteúdo das edições ficou de inteira responsabilidade do setor.

Até então, o boletim era produzido por agências de prestação de serviços, através de programas específicos para diagramação, e enviado à Instituição uma via original, em preto e branco, que possibilitava a reprodução do boletim por xérox.

Sob a coordenação deste Setor, o jornal continuou sendo diagramado e impresso por terceiros, sendo modificado apenas na impressão que passou a ser colorida.

Em janeiro de 99, o boletim sofreu uma readaptação no projeto gráfico e na forma de produção. Com a intenção de minimizar custos, um dos princípios da Gestão pela Qualidade, o processo de produção - edição, diagramação e impressão - passou a ser executado pelo próprio Setor de Comunicação. Adotou-se um novo tratamento gráfico, tanto no formato, quanto ao direcionamento das matérias, adequando-as cada vez mais aos seus objetivos.



*“Essa readaptação trouxe para o informativo um aspecto mais leve e mais moderno; antes era muito pesado devido a sobrecarga de cores e de diversas fontes que causavam uma poluição visual. A única exigência que a direção do Órgão fez foi que mantivéssemos a linha editorial. (Jorgiana Brennand, Chefe do Serviço de Comunicação da DRT/CE).*

Para tanto, o Serviço dispõe de um microcomputador, uma impressora jato de tinta HP 810 e, softwares básicos, como o editor de texto Word for Windows, e o programa de apoio Print Artist.

Apesar da limitação dos recursos, pois o setor não conta com as ferramentas específicas e ideais para trabalhos gráficos - o que possibilitaria a garantia de melhor qualidade - o jornal evoluiu quanto ao aspecto de impressão. Foi adotada a estratégia de ter duas formas de apresentação: enquanto o público externo recebia cópias via fax, a distribuição interna deixou de ser feita por fotocópias, passando a ser através de vias originais impressas em cores.

*“Não houve uma razão específica para sua impressão em cores. Antes de passar a ser feito pelo Serviço, o boletim era em preto e branco. A idéia de se fazer colorido surgiu como forma de melhorar o aspecto visual, pois o boletim é também distribuído para as chefias e servidores do Órgão.” (Jorgiana Brennand, Chefe do Serviço de Comunicação da DRT/CE)*

Com a adequação do novo projeto pelo Serviço de Comunicação do Órgão, o informativo vem adotando, nos últimos dois anos, um certo padrão, na organização das matérias em suas respectivas sessões e na utilização de ilustrações, fazendo apenas modificações quanto ao uso de cores e texturas de preenchimento e na variedade de fontes.

A idéia anterior foi mantida. O boletim permanece em duas páginas, no formato 21,0 cm por 29,7 cm, sendo impresso em cores em papel A4, substituída a forma anterior, 23,37 cm por 30,25 cm. Contudo, o canal utilizado para a veiculação do jornal continuou sendo através do aparelho de transmissão *fac simile*, o que conferiu ao informativo a denominação de “FAX-INFORME”.

Considerando esta estratégia, pode-se afirmar que o informativo, a partir da sua denominação, só existe para o público externo, visto que a distribuição para consumo interno, em características diferentes e, distribuição mão-em-mão, se distancia do seu propósito e cria espaços de inadequação para esta análise, que o observa apenas como veículo apoiado pela tecnologia de transmissão por fax.

Esta dupla identidade, evidenciada na forma de distribuição do boletim, configurando exigência ou propósito estratégico do setor, veicula no que se refere à análise gráfica discursos visuais específicos e distantes dos quais exigiria. Cada uma dessas formas requer uma reavaliação apurada, seja no tocante às adequações atinentes à busca de qualidade, seja nas especificações gráficas que necessariamente lhe serviriam de apoio.

Desta forma, este capítulo traz análises dos elementos gráficos que compõem as duas páginas do informativo “Fax-Informe” das últimas seis edições, de janeiro a junho de 2000. O capítulo traz ainda, em anexo, a pesquisa aplicada (questionário e resultado) e as seis edições do referido informativo.

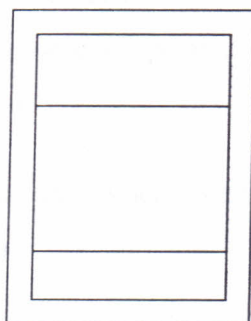
#### **4.1.1 Os Elementos Gráficos**

A avaliação de aspectos gráficos como tipagem, modulação do espaço, cores, logotipos, ilustrações e legibilidade torna-se imprescindível para a proposição de um novo projeto, tendo em vista a necessidade de adequar a linguagem gráfica ao plano de comunicação e ao padrão de qualidade almejado pelo Órgão.

O Fax Informe apresenta na sua composição os seguintes elementos gráficos - logotipo, títulos, textos, ilustrações e vinhetas – que foram considerados para a sua análise.

### Fax-Informe - análise geral - 1ª página das seis últimas edições

Quanto a organização das matérias, o informativo apresenta na primeira página, como padrão, três módulos. O primeiro, horizontal, no alto da página, contém o logotipo do informativo ocupando todo o espaço; o segundo intermediário em uma coluna, traz a matéria principal; e por último, um “box” horizontal, que contém a sessão denominada “DRT em Ação”. Essa estrutura gráfica é feita em caixa de texto, sem linha de contorno, utilizando como fundo efeitos de preenchimento de cor ou textura.



Em todo o jornal, a diversidade de tipos é muito grande, notando-se a utilização indiscriminada de grupos de tipos, desde os etruscos, passando pelos romanos e chegando àqueles especiais desenhados que, para efeito de simplificação, serão aqui denominados de fantasia.

**A a**

Times New Roman

**A a**

Arial

***DRT***

***fantasia***

O corpo do tipo também sofre variações, sendo 9,5 a 12 para os textos e 10 a 20 pontos para os títulos e intertítulos.

Na realidade, não há uma padronização com relação a tipagem e muito menos ao tamanho da fonte. O que se pode observar é que a quantidade de informação seja em número de matérias ou em tamanho de texto, é que parece determinar os tamanhos dos tipos nos textos e títulos.

A utilização de cores é bastante variada, com tonalidades indo das mais claras, como o rosa e o amarelo até as tonalidades de azul mais escuras, como se pode observar no informativo do mês de maio. Contudo, a utilização de cores predomina no “back-ground” do box “**DRT EM AÇÃO**” e “**TOME NOTA**”, compondo o fundo das matérias, com ou sem degradê. As maiorias dos preenchimentos são feitos com texturas variadas entre as predefinidas do próprio Editor de Texto Word for Windows. Raramente utiliza-se a combinação de duas cores. Não se observa, portanto, um padrão para o uso das cores, ficando a escolha a critério do diagramador.

As famílias mais usadas na primeira página são: Arial, Arial black, Times New Roman, Comic Sans MS, Tahoma.

A matéria principal da primeira página é composta, em quase todos os números, por um único bloco de texto, no tipo Arial (corpo 12), com justificação forçada sem hifenização. Já o título que encima essa matéria é composto sempre em negrito, caixa alta, centralizado, variando tanto em tamanho quanto em fonte, de fascículo para fascículo, sendo as mais usadas a Arial Black e a Times New Roman.

É quase padrão a utilização de ilustrações, junto a essa matéria, mas pode ser suprimida em consequência do tamanho do texto.

A primeira página traz também o elemento gráfico mais estável do jornalzinho: o pseudo-logotipo. De forma mais trabalhada, apresenta o nome “FAX-INFORME” (a denominação faz uma referência ao meio pelo qual é enviado o informativo), centralizado entre duas figuras, sempre nas tonalidades de azul, com efeito de sombra, em tipos sem serifas, (Tahoma e Haettenschweiller) no corpo 44, entre dois fios duplos.

Ainda compondo o logotipo, aparece o símbolo da Qualidade e a ilustração representativa de um aparelho de fax, na tonalidade azul. O símbolo que aparece à esquerda do título representa o “Q” de Qualidade, com o nome “**DRT CEARÀ**” inserido no centro da

letra, em tipo Arial e em negrito, passando a idéia de que a Delegacia está evolvida no processo de qualidade.

É importante destacar que, o nome “Fax-Informe”, além de não estar definido quanto ao posicionamento (centralizado, à direita, à esquerda) apresenta-se em forma de onda (wave), dando a impressão de movimento, com final ascendente.

Compõem ainda o módulo superior os fólhos (número, data e edição), no tipo Comic Sans MS (corpo 12), em negrito.

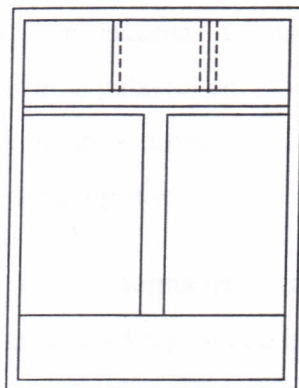
### **Fax-Informe - análise geral - 2ª página das seis últimas edições**

A segunda página apresenta, quanto à modulação de espaços, geralmente seis módulos. Os três primeiros na faixa horizontais, superior, trazem a vinheta “ACONTECEU...”; o quarto vem logo abaixo à esquerda, com orientação vertical; em seguida encontra-se o quinto bloco, também no sentido vertical á direita da página e por último logo abaixo, um bloco horizontal contendo as informações sobre expediente.

Esta página segue na sua composição com alguns padrões predefinidos. Em caixas de texto, traz geralmente pequenas notas informativas sobre eventos, seminários, cursos, palestras e etc. que aconteceram ou que irão se realizar, no período de circulação da edição.

É exatamente o conteúdo dessas notas que nominaram as sessões. A primeira, no alto da página, é denominada “ACONTECEU...”. Na maioria das edições esta sessão apresenta-se disposta em três blocos (caixas de textos), podendo variar de 02 a 03 blocos (módulos ou colunas). Essa variação está submetida à quantidade de informação a ser veiculada e/ou ao tamanho das notas.

Não se observa padronização quanto à bitola das colunas, o tamanho dos blocos, tampouco o espaçamento entre eles, podendo variar em todos as edições. A disposição das notas parece ser feita utilizando-se o bom senso somente.



A tipagem utilizada na composição dos textos da sessão “ACONTECEU...” é a Arial, de corpo variando entre 9 a 11 pontos.

Porém, em todas as edições analisadas, há uma constância de palavras ou expressões destacadas em negrito. As notas não apresentam títulos, mas trazem à esquerda da primeira linha de texto, uma figura ilustrativa (vinheta) mudando de acordo com o tema, em conteúdo simbólico, tamanho e cores.

O título “ACONTECEU...” é formado por diversas fontes, entre as quais destacam-se, Tahoma, Times New Roman, Bookman Old Style, Garamond, Cut and Past, Haettenschweiller, Arial, Abadi MT Condensed e Impact, variando em tamanho e cor, compondo uma vinheta.

Em seguida logo abaixo, à esquerda, vem a sessão “TOME NOTA” considerada um dos maiores blocos de texto dessa página. Apresentam pequenas notas sobre eventos, palestras, seminários etc. que ainda estão por acontecer. Aparece em formato de box, sem linha de contorno, com efeito de preenchimento (back-ground) formando o fundo das matérias.

Na maioria das edições observa-se o preenchimento, com efeito, de textura. Apenas na edição especial (Maio/2000) evidenciam-se duas cores em degradê central horizontal, azul e branco.

Não se constata um padrão quanto ao tamanho do box, altura e largura, tampouco no tamanho dos tipos, tanto dos títulos quanto dos textos, estes variando entre 9 a 11 pontos.

A tipagem empregada nos textos das notas é o Arial (corpo 9,5), justificado. Como destaque, o negrito é utilizado em algumas palavras e expressões no texto. As notas apresentam títulos compostos por uma palavra, em Bookman Old Style ou Arial Black (corpo 10), em negrito, caixa alta e alinhado à esquerda. Os textos têm justificação forçada sem hifenização e sem indentamento nos parágrafos.

A vinheta “TOME NOTA” é permanente, feita em caixa de texto, sem linha de contorno, com preenchimento branco e sobreposta ao box, na parte superior central, formando uma espécie de retalhamento no box. O tipo empregado para a composição da fonte literal da vinheta é Bookman Old Style, geralmente em preto. Também não há evidência de padronização quanto ao tamanho do tipo.

Apesar do box não apresentar um tamanho predefinido, observa-se que a largura, na maioria das edições, chega até ao meio da página, raramente passando desse centro de orientação.

O segundo maior bloco de texto localiza-se à direita da página. Não apresenta título, pois comporta mais de um tema. Porém, esses temas são fixos em todas as edições. Nesse bloco aparece a vinheta “EM TEMPO DE QUALIDADE”, o símbolo da qualidade, a missão e a visão da Instituição e ainda, uma nota sobre Qualidade, a qual acompanha uma ilustração no formato fixo de uma lâmpada na cor amarela, dando a impressão de estar acesa. A vinheta obedece a um padrão, composta em Comic Sans MS, corpo 10, em negrito, na parte superior central do bloco, com efeito, de preenchimento em textura, imitando papel. E finalizando a composição da página, tem-se um bloco horizontal, onde se localiza o expediente do informativo. É composto nos tipos Comic Sans MS e Lucida Casual, variando quanto ao tamanho, de 8 a 9,5 pontos. Este módulo é fixo, alinhado à esquerda e traz ainda uma ilustração de um pseudo-fax, em cores.

## 4.2 A Questão da Legibilidade

Ainda são raros os estudos acerca da utilização de tipos na comunicação impressa. A própria indústria gráfica não parece se preocupar muito quanto a eficiência e otimização no uso dos tipos, procedendo, na maioria das vezes, de forma empírica.

Segundo José Coelho Sobrinho em “Legibilidade dos Tipos na Comunicação Impressa” a aquisição de fontes de tipos pelas empresas é uma mera absorção do que o mercado oferece. Os critérios seletivos referem-se aos tipos “mais bonitos”, “mais modernos”, “em moda” ou “menos custosos”, ficando a necessidade dos leitores fora dos elementos que justificam o uso desses caracteres.

Por não se ter uma história consolidada dos tipos e suas funções, a desorganização e o desrespeito às denominações é total. Isso reflete no aumento da dificuldade que se tem para analisar os tipos. Entre as classificações mais comuns estão a da Escola Latina e a da Escola Anglo-Americana. A Escola Latina divide os tipos em famílias de acordo com suas características de largura, inclinação de traços, área ocupada na impressão e origem. Tem-se, portanto, a família Garamond, família Futura, Bodoni, entre outras. Já a Escola Anglo-Americana divide os tipos segundo a cronologia e as diferenças de estilo (Venezianos, Modernos, Góticos etc.). Contudo, estas duas linhas apresentam falhas, pois nenhuma sugere a utilização objetiva dos caracteres gráficos.

Por entender a importância desses tipos para a legibilidade de um impresso, José Coelho Sobrinho propõe uma nova classificação. Em relação à classe, de acordo com as características de traços; grupo, de acordo com a presença ou ausência de cerifas; subgrupo, conforme o resultado final do conjunto traços e cerifas; e espécie, onde seriam observadas espessura e inclinação dos traços e a ocupação da área gráfica.

A primeira reflexão sobre os tipos, enquanto linguagem visual, passa necessariamente pelo estudo da sua legibilidade. Segundo o autor, isso se dá em dois momentos. Primeiro o da visibilidade, quando o leitor observa os caracteres em conjunto, identificando os blocos gráficos como ilustrações, textos, títulos e seus derivados. E, num segundo momento, a legibilidade, onde as palavras são efetivamente lidas, isto é, cada área composta é decodificada separadamente, de forma voluntária.



Vários métodos e testes foram criados para se estudar a questão da legibilidade e visibilidade. Algumas conclusões foram bastante significativas. Constatou-se por exemplo, que, algumas letras como **C e G, Q e O, B e R**, são confundidas em caixa alta. Outra conclusão diz respeito às letras que possuem ângulos agudos, como **A, V e X**. Estes, quando excessivos, acabam por atrapalhar a identificação das letras.

Quanto aos desenhos dos tipos, os resultados apontam maior legibilidade para os que apresentam grande área de impressão, ocos (área interna não impressa das letras, ex. **A, D, e R**) pronunciados e contraste entre os traços. Já com relação ao tamanho, o corpo 10 foi considerado ideal, apresentando maior rapidez de leitura. Os textos devem ser compostos em caixa baixa, ficando o uso de caixa alta quando gramaticalmente necessário. As serifas muito pronunciadas prejudicam a percepção. Os tipos em itálicos e em negritos só devem ser usados em caso de estrita necessidade. As pesquisas concluíram ainda, que o alinhamento à esquerda, traz vantagens tanto na rapidez da leitura, quanto na identificação das palavras, pois estas são percebidas pela forma, sendo desaconselhável a hifenização.

#### **4.2.1 Projeto e Resultado (O que se produz e o que se lê)**

A constatação evidente da dupla identidade do informativo, tendo em vista especificidades com relação ao seu direcionamento (público interno e externo) e ainda, aos meios de veiculação, cria espaços de inadequação para este estudo.

Por conta disso, consideramos para análise o informativo Fax-Informe apenas como veículo apoiado pela tecnologia de transmissão por fax, dirigido ao público externo.

Além das considerações acerca da literatura existente sobre projeto gráfico, fez-se necessário à aplicação de uma pesquisa de opinião que pudesse fornecer dados reais na tentativa de subsidiar a reformulação do atual projeto ou até mesmo, uma nova proposta de layout para o boletim "Fax-Informe". Essa pesquisa tornou-se relevante à medida que simulou o modo de recepção do informativo através do meio em que ele é realmente distribuído (fax), junto ao público que, normalmente o recebe.

Portanto, a pesquisa foi realizada com 50 entidades, entre Ministério do Trabalho, DRTs e Sindicatos patronais e laborais, mediante a aplicação, através de fax, de um questionário composto de cinco perguntas objetivas, envolvendo questões acerca da identificação do emissor, qualidade gráfica do material, legibilidade, leiturabilidade e ainda dos elementos gráficos que compõem o informativo, tais como tipagem, tamanho dos tipos, tanto dos textos quanto dos títulos, logotipo, vinheta, colunas e o formato no geral.

A primeira questão a ser observada é com relação à identificação do emissor no boletim. A pesquisa aponta que 58% conseguem identificar a instituição que o envia e um percentual bastante considerável (42%) responderam “não”. É importante ressaltar que não consta no Logotipo a identificação da instituição. Porém, o informativo enviado no momento da pesquisa de opinião, tem frisado no título da matéria principal, o nome do Órgão. Pode-se então, supor que, esse fato possa ser um dos motivos que justifique o alto índice de respostas “sim” para esta questão.

Quanto a qualidade gráfica do material, observa-se nos resultados que 30% consideram regular. Contudo, o somatório do conceito de péssima e ruim, perfaz 44%. Esse resultado reflete uma avaliação totalmente negativa, o que sugere uma ampla reformulação do atual projeto gráfico.

Com relação a leiturabilidade, a pesquisa constata que 82% dos leitores conseguem ler até 50% do total impresso; sendo que do total de leitores consultados, a metade respondeu que consegue ler 50% do informativo; 32% menos de 50%. Esse número é muito alto. A pesquisa mostra ainda que somente 18% conseguem ler tudo. Constata-se, portanto, que a utilização de cores, no fundo das matérias do informativo impresso original interfere na qualidade gráfica, quando enviado por fax. Pois, considerando as características de recepção desse meio de transmissão, em preto e branco, tem-se uma perda muito grande de conteúdo, prejudicando a leitura.

Um dos itens mais importantes para a avaliação do informativo refere-se à questão da legibilidade, principalmente por se ter considerado a qualidade do material obtida através de fax. A pesquisa constatou que 80% dos receptores dessa publicação não conseguem lê-lo de forma satisfatória, sendo que 40% considera a legibilidade do boletim regular e outros 40% entre ruim e péssima. Esses resultados confirmam o que se presumia: que o informativo apresenta sérios problemas de legibilidade. Primeiramente, pelo uso de cores, que, como já foi

dito, interfere no resultado de impressão em fax. Outro dado importante é quanto ao uso indiscriminado de tipos no Fax Informe, sem padronização de tamanho. Sabe-se que estudos comprovaram que alguns tipos dificultam a leitura, pelo o formato e também pelo tamanho. Sendo que, tipos que apresentam grande área de impressão e ocos pronunciados, apresentam maior legibilidade; já as cerifas pronunciadas prejudicam a percepção e, com relação ao tamanho o corpo, 10 foi considerado ideal. Isso explica a identificação imediata de sessões como a ACONTECEU... por exemplo e alguns títulos.

É importante destacar que a qualidade técnica do aparelho de fax também interfere na legibilidade. Constatou-se que o mesmo jornal enviado em diferentes aparelhos de fax, tiveram, na recepção, impressão totalmente diversa. Isso se dá porque esses aparelhos lêem melhor áreas de impressão no sentido horizontal.

A última questão da pesquisa referiu-se a mudanças quanto ao aspecto do jornal. Essa pergunta ofereceu mais de uma opção de resposta, podendo-se sugerir todos os itens, inclusive outros que não estavam elencados. Os itens mais assinalados para alteração do jornal foram mudança no fundo das matérias e no logotipo. O resultado foi o seguinte:

- 54% dos pesquisados sugerem mudanças no fundo das matérias;
- 52% sugerem mudanças no logotipo e no tamanho do tipo dos textos;
- mudanças no formato e nas vinhetas obtiveram sugestões de 44% e 42%, respectivamente;
- 40% acham que deve-se mudar a tipagem;
- 38% dos leitores sugerem mudança na largura das colunas;
- 30% sugerem mudanças no tamanho do tipo dos títulos;
- e ainda, 28% dos leitores sugerem mudança quanto a organização das matérias

### **4.3 Uma Proposta de Reestruturação**

Tomando-se como base os estudos sobre legibilidade e as características inerentes ao meio (fax) pelo qual é enviado o informativo e ainda, o resultado da pesquisa de opinião com o público-leitor, chega-se a conclusão de que é necessário uma reestruturação no informativo com relação não só a sua apresentação gráfica como também em alguns aspectos relevantes à questão.

Primeiramente, com relação à distribuição, o ideal é que o informativo assuma uma forma gráfica que permita a padronização para os dois públicos - externo e interno.

Dentre as possibilidades, devemos considerar a que já vem sendo utilizada pelo Órgão para o público externo, através de fax, por ser este um canal de transmissão instantâneo de mensagens, além do que importa ser mais econômico para o Órgão. Com isso, deve-se adequar a publicação ao meio de veiculação para que a mesma seja recebida com o padrão de qualidade exigido, tanto interno quanto externamente. Sugere-se, portanto, que o cliente interno também passe a receber, em seu setor, por meio de fax, o que evitaria mascarar a realidade. O público interno deve receber exatamente o mesmo material gráfico que o externo.

O formato em duas páginas é considerado ideal, visto que a periodicidade é mensal o custo é baixo e o acesso à rede telefônica ainda é o mais usual pelos leitores do informativo.

Propomos uma nova estrutura quanto à modulação de espaço.

Na primeira página o ideal são três módulos: sendo o primeiro para o logotipo, sem ocupar, no entanto, todo o espaço reservado; já o segundo, onde deverá localizar-se a matéria principal, será dividido em duas colunas de texto; e por último teremos um módulo horizontal. (ver anexo III)

A segunda página, por conter maior diversificação de matérias, necessita de especial atenção. Assim, compor-se-ia de três colunas, com um módulo fixo horizontal ao final da página e dois módulos no centro, em sentido vertical, sendo que o primeiro à esquerda da página e o segundo, na mesma direção, à direita. (ver anexo IV)

Os mesmos elementos que constaram da análise do informativo irão servir como parâmetro para uma nova proposta de reestruturação do boletim. Diante do que foi visto, propomos que todos os elementos gráficos sejam revistos quanto ao emprego, forma, tamanho e cor.

Desse modo, pode-se afirmar que, com relação a tipagem, não é aconselhável o emprego de tipos de letras “lights”, pois além da legibilidade ser melhor alcançada, quando os tipos apresentam grande área de impressão, o meio de veiculação por fax, quase não reconhece esses caracteres. Corre-se o risco de comprometer a leiturabilidade do texto. Também o uso de tipos com serifas, como Times New Roman, não pode ser empregado nos textos. O ideal é se trabalhar com o etruscos, todos os tipos desprovidos de cerifas.

Ainda quanto aos tipos, deve-se frisar que o corpo 10 é o mais indicado para a formação dos textos, já os títulos e intertítulos devem ser escritos em caixa baixa, podendo ser em negrito, variando entre 10 e 18 pontos. É aconselhável o alinhamento à esquerda, por já ter sido constatado em pesquisas uma maior rapidez na leitura, sem cansar o leitor.

No que se refere a cores, o informativo deve ser produzido em preto e branco. Não faz sentido o uso de cor num informativo que será enviado por fax, o que parece aos olhos de quem faz “bonito e atraente”, representa para quem lê um ruído, uma interferência na composição do boletim, além do que, isso reflete em economia para a Instituição que prevê no seu programa de Qualidade, a contenção de gastos. Portanto o informativo pode assumir uma forma atraente e com certo padrão de qualidade, sem precisar utilizar cores. Estas, quando usadas no fundo das matérias, back-ground, as tornam totalmente ilegíveis.

Quanto as vinhetas e ilustrações, podem ser mantidas como no atual projeto, desde que sejam feitas em preto e branco e de tamanho que possa ser visto.

Contudo deve-se ter um cuidado especial na composição do logotipo. Esse é um elemento de características predefinidas, não podendo ser modificado a cada edição. É um elemento gráfico estável. Deve ser composto, contendo o nome da Instituição, em letras sem serifas, sem sombreamento e com orientação vertical, sem tensão, vislumbrando o equilíbrio.

O informativo Fax-Informe possui características de veículos para consumo rápido, instantâneo. Portanto, deve ser produzido de forma simples, com textos curtos, com tipos

fáceis de serem identificados, com perfeita harmonização entre seus elementos. O seu meio de veiculação é que determina, em maior parte, sua composição gráfica.

## 5 CONCLUSÃO

Não se pode mais utilizar a comunicação desatrelada com o meio onde ela se insere enquanto processo, tampouco praticá-la de forma desorientada, sem a preocupação com o velho e vivo pressuposto básico – Quem? Diz o quê? A quem? E por que meio?

Portanto, a primeira reflexão que se pode ter com a realização deste trabalho consiste em afirmar que toda e qualquer ação que implique em comunicar algo a alguém deve passar necessariamente pela confirmação: o que está sendo recebido corresponde com o que está sendo enviado.

Essa preocupação culminou na idéia de se realizar este trabalho, primeiramente pela convicção de que não se poderia mais desconsiderar a importância do informativo Fax Informe, único veículo de interação da DRT/CE com o público externo, responsável por levar informações de interesse dos usuários dos serviços que o Órgão presta.

Além disso, a utilização do meio de veiculação (fax), visivelmente mostrava a necessidade de uma reestruturação do boletim, mesmo que limitada pelos recursos disponíveis no órgão o fax como meio de comunicação é uma potente arma visto que o processo é instantâneo e acessível. Contudo qualquer comunicação que utiliza este meio deve ser planejada adequadamente de acordo com suas especificidades de recepção e de impressão.

A constatação de que o informativo assumia duas identidades, em sua veiculação, para o público interno e externo limitou o objeto de estudo, pois essa realidade demandaria duas análises específicas para cada uma dessas estratégias.

A partir daí, teve-se a necessidade da elaboração de um estudo dos elementos gráficos que compõem o informativo. Dessa análise concluiu-se que o boletim deve passar por uma estruturação quanto ao seu layout e ainda, através da pesquisa de campo aplicada com o público leitor confirmou que menos de 50% do que se informava não chegava a esse público.

Por outro lado a qualidade do material impresso recebido através de fax era de boa qualidade, não atendendo ao que o informativo se propunha, muito menos ao conceito de qualidade implantado pela instituição em seus produtos e serviços.

Vale ressaltar, que este estudo não é meramente acadêmico. Pretende-se levar a nova proposta de reestruturação do boletim Fax Informe para implantação no Órgão, não deixando, portanto, a teoria se desvincular da prática. Espera-se que essa pesquisa seja o primeiro passo para se aprofundar em todas as questões ligadas à comunicação, que ainda parecem passar por menos importantes dentro das estruturas organizacionais.



## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBRECHT, Karl. *Revolução nos serviços*. Tradução de Sara Gedanke. São Paulo: Makron Books, 1992.
- \_\_\_\_\_. *Serviços com qualidade: a vantagem competitiva*. Como entender e identificar as necessidades dos meus clientes. São Paulo: Makron Books, 1992.
- ANDRADE, M. T. B. de A GQT aplicada ao serviço público. *Jornal O Povo*. Universidade Aberta. Fortaleza, fascículo 3, mar. 1994.
- \_\_\_\_\_. Por que a excelência nos serviços público? *Jornal O Povo*. Universidade Aberta. Fortaleza, fascículo 3, mar. 1994.
- ARENDT, W. *A qualidade e competitividade no Brasil*. Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (IBQP). Paraná. [s/d.]. Internet: <http://www.netway.com.br/ibqp/bol11wa.ht>
- BONFIM, A. M. F. A. & cols. Qualidade nos serviços público. A quem interessa? *Jornal O Povo*. Universidade Aberta. Fortaleza, fascículo 4, abr. 1994.
- CAMPOS, V. F. *TQC: Controle de qualidade total (no estilo japonês)*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni. Escola de Engenharia da UFMG, 1992.
- CARR, D. K. & LITTIMAN, I. D. *Excelência nos serviços públicos: gestão da qualidade total na década de 90*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- CARVALHO, M. do S. M. V. Qualidade na administração pública. *Revista da Administração Pública*. Fundação Getúlio Vargas, n. 2, abr/jun. 1994.
- CURVELLO, J. J. Caos e ordem na cena organizacional. In.: *III Congresso Internacional Latino-Americano de Semiótica*. Set/96. São Paulo: PUC.
- DENTON, D. K. *Qualidade em serviços*. São Paulo: Makron Books, 1990.
- DONDIS, D. A. *Sintaxe da linguagem visual*. São Paulo: Martins Fontes, 1991.

- DRUCKER, P. F. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Pioneira, 1996.
- \_\_\_\_\_. *O líder do futuro*. São Paulo: Future, 1996.
- GARVIN, A. *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- GRANJEIRO, J.W. & CASTRO, R. G. *Administração pública*. Brasília: Vestcon, 1997.
- HOROVITZ, J. *Qualidade de serviço: a batalha pela conquista do cliente*. São Paulo: Nobel, 1993.
- ISHIKAWA, K. *Controle da qualidade total: à maneira japonesa*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- JURAN, J.M. *Controle da qualidade handbook*. v. I. São Paulo: Makron, 1991.
- \_\_\_\_\_. *Controle da qualidade handbook*. v. II. São Paulo: Makron, 1991.
- MOLLER, C. *O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- MOGGI, J. Processos de mudanças. In.: BOOG, G. G (coord.). *Manual de treinamento e desenvolvimento – ABTD*. São Paulo: Makron Books, p. 37-63.
- MOURA, J. A. M. *Os frutos da qualidade*. São Paulo: Makron Books. 1994, p. 2.
- NAISBITT, J. *Megatrends 2000*. São Paulo: Amana Key, 1990.
- OSBORNE, D. & GAEBLER, T. *Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público*. Brasília: MH Comunicação, 1994.
- SILVA, R. F. de C. *Mobilização para a qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- SOBRINHO, J. C. *Legibilidade dos tipos na comunicação impressa*. São Paulo: USP, 1987.

ANEXOS

**ANEXO I**  
**PESQUISA DE OPINIÃO PARA ANÁLISE GRÁFICA DO INFORMATIVO**  
**"FAX-INFORME"**

01. Você identifica no "Fax Informe" qual a entidade que o envia?  
Sim ( ) Não ( )
02. Quanto a qualidade gráfica do material, você diria que ela é:  
Ótimo ( ) Boa ( ) Regular ( ) Ruim ( ) Péssima ( )
03. Quanto você consegue ler no "Fax Informe"?  
Tudo ( ) 50% ( ) Menos de 50% ( )
04. A legibilidade do "Fax Informe" pode ser considerada:  
Ótimo ( ) Boa ( ) Regular ( ) Ruim ( ) Péssima ( )
05. Se você pudesse mudar o aspecto do jornal mudaria: (escolha tantas alternativas quanto necessárias):
- a) ( ) Tipagem (letra);
  - b) ( ) Tamanho do tipo (letra) do texto;
  - c) ( ) Tamanho do tipo (letra) dos títulos;
  - d) ( ) Formato;
  - e) ( ) Organização das matérias;
  - f) ( ) Logotipo;
  - g) ( ) Vinhetas;
  - h) ( ) Fundos das matérias;
  - i) ( ) Largura das colunas

## RESULTADO DA PESQUISA DE OPINIÃO DO FAX-INFORME

### QUESTÃO 01

OPÇÕES	RESULTADO	PERCENTUAL (%)
SIM	29	58
NÃO	21	42

### QUESTÃO 02

OPÇÕES	RESULTADO	PERCENTUAL (%)
ÓTIMA	04	08
BOA	07	14
REGULAR	15	30
RUIM	11	22
PÉSSIMA	11	22
BRANCO	02	04

### QUESTÃO 03

OPÇÕES	RESULTADO	PERCENTUAL (%)
TUDO	09	18
50%	25	50
MENOS DE 50%	16	32

### QUESTÃO 04

OPÇÕES	RESULTADO	PERCENTUAL (%)
ÓTIMA	03	06
BOA	07	14
REGULAR	20	40
RUIM	08	16
PÉSSIMA	12	24

### QUESTÃO 05\*

OPÇÕES	RESULTADO	PERCENTUAL (%)
01 - TIPAGEM (Letra)	20	40
02 - TAM. TIPO TEXTO	26	52
03 - TAM. TIPO TÍTULO	15	30
04 - FORMATO	22	44
05 - ORG. MATÉRIAS	14	28
06 - LOGOTIPO	26	52
07 - VINHETAS	21	42
08 - FUNDOS MATÉRIAS	27	54
09 - LARGURA COLUNA	19	38

\* Esta questão ofereceu mais de uma opção de resposta, podendo chegar a se sugerir todo o elenco e inclusive teve outras sugestões que não constaram na lista de opções.



ANEXO IV

Página 2 – FAX-INFORME




# FAX INFORME



Número 22 - Janeiro/ 2000

## **PAT - PROGRAMA DE ALIMENTAÇÃO DO TRABALHADOR**

Estudos como a Pesquisa sobre Orçamento Familiar (IBGE, 1997) e o Estudo Multicêntrico sobre Consumo de Alimentos (INAN - MS, 1996) revelam que as dietas dos brasileiros se caracterizam pelo excesso de alimentos com alta densidade energética e deficiência de fibras, além do aumento do consumo de produtos industrializados e ingestão de açúcares e gorduras de origem animal. Resultado: pessoas cada vez mais obesas, isso sem falar em outros problemas que a má alimentação pode causar, como colesterol alto e entupimento das artérias do coração.

Nesse contexto, a educação alimentar deve ser pensada como um instrumento eficaz de melhoria da qualidade de vida do brasileiro, em especial, dos trabalhadores que, mal alimentados, estão mais sujeitos a doenças e acidentes de trabalho. Por isso, o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) desenvolveu um Programa com o objetivo de melhorar o estado nutricional do trabalhador, através da implementação de uma educação alimentar para os trabalhadores.

Instituído pela Lei nº 6.321, de 14/04/1976, e regulamentado pelo Decreto nº 5, de 14/01/91, o PAT (Programa de Alimentação do Trabalhador) divide entre o Governo, a empresa e o próprio trabalhador, os custos de sua alimentação. As empresas que participarem do PAT, além de cuidarem da saúde dos funcionários, ainda recebem vários benefícios legais, tais como: desconto de até 4% do Imposto de Renda devido e isenção de encargos sociais (INSS e FGTS) sobre o valor da alimentação fornecida. O trabalhador também ganha porque terá uma alimentação mais saudável e o Governo por estar contribuindo com a melhoria do estado nutricional dos trabalhadores brasileiros.

A Delegacia Regional do Trabalho, no Ceará, informa que qualquer empresa pode participar do PAT. Para isso, a empresa precisa estabelecer um plano anual de atividades de educação alimentar de acordo com o perfil dos trabalhadores, além de facilitar sua execução através da disponibilização de meios e recursos humanos necessários.

Em todo o Brasil, 73.019 empresas aderiram ao Programa em 98. Deste total, 1.880 encontravam-se no Ceará.

As empresas interessadas no PAT devem entrar em contato com o Serviço de Segurança e Saúde do Trabalhador da DRT/CE.

\* Texto redigido por Jorgiana Brennand, chefe do Serviço de Comunicação Social da DRT/CE.

### ***DRT EM AÇÃO - DEZEMBRO/99***

1.287

**CTPS emitidas pela sede da DRT/CE:**

895

**RAIS recepcionadas:**

871

**Atendimento prestados pelo Balcão de Emprego:**

984

**Consultas ao Seguro-Desemprego:**

1.174

**Mediações Individuais resolvidas pelo SRT.**





Todos os servidores das Subdelegacias e Agências de Atendimento, lotados no setor de Seguro e Abono Salarial, participaram de um treinamento realizado, na sede da DRT/CE, nos dias 16 e 17 de dezembro. O curso teve por objetivo principal repassar, aos participantes, o 8º Treinamento de Agentes Multiplicadores do Seguro-Desemprego, realizado no Rio de Janeiro, no período de 8 a 12 de novembro.



A delegada do Trabalho, no Ceará, **Ana Lourdes Nogueira Almeida**, foi homenageada, no dia 15 de dezembro, pela Associação Cearense de Supermercados (Acesu). A delegada recebeu a comenda "**Personalidade Supermercadista**" pela contribuição da DRT/CE na conscientização acerca das questões trabalhistas junto aos sindicatos patronais fortalecendo, dessa forma, as relações entre os empregados e empresários do setor.



O Serviço de Segurança e Saúde do Trabalhador da DRT/CE promoveu, nos dias 21 e 22 de dezembro, o seminário: "**Perspectivas de Avanços em Segurança e Saúde do Trabalho na Construção Civil**". O treinamento, destinado a todas as pessoas com interesse na promoção de segurança e saúde na construção civil, teve por objetivo elevar o nível de conscientização de empregados e empregadores acerca dos problemas ligados às condições de trabalho na construção.

## TOME NOTA

### REGISTRO DE JORNALISTAS

Em virtude da renumeração dos registros de jornalistas, a Delegacia Regional do Trabalho informa que todos os profissionais registrados, no Ceará, deverão comparecer ao setor de Identificação e Registro Profissional desta Regional portando a Carteira de Trabalho para a atualização do registro. Maiores informações na DRT/CE ou no Sindicato dos Jornalistas.

### PARQUE DE INFORMÁTICA

A Delegacia Regional do Trabalho, no Ceará, está modernizando o seu parque de informática. Em Dezembro, esta Regional realizou licitação para a compra de 54 microcomputadores de última geração. Com a aquisição desses equipamentos, que serão interligados em rede, a DRT/CE terá condições de permitir o acesso às informações com maior rapidez.

### RAIS

A Divisão de Emprego e Salário da DRT/CE informa que a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), referente ao ano base 99, poderá ser entregue no período de 03 de janeiro a 24 de março. As agências da Caixa Econômica Federal e do Banco do Brasil estão recebendo o documento através de formulário ou disquete. A Divisão de Emprego lembra que as empresas com mais de mil funcionários só poderão entregar a RAIS por meio de fita magnética. A DRT/CE está recebendo somente as Declarações em atraso e as que forem entregues antes do prazo previsto.



## EM TEMPO DE QUALIDADE

### NOSSA MISSÃO

**Promover o equilíbrio das relações de trabalho por meio da ação fiscal, da intermediação dos conflitos e da assistência ao cidadão em benefício do desenvolvimento social.**

### NOSSA VISÃO DE FUTURO

**Ser uma organização de referência nacional na prestação do serviço público.**



O Comitê da Qualidade desta Regional já está elaborando o Plano de Melhoria da sede da DRT/CE e unidades descentralizadas. Todas as informações utilizadas foram apresentadas pelos servidores nas duas Oficinas da Qualidade realizadas no final de novembro do ano passado. O Plano de Melhoria deverá ser concluído até o final do mês.



**FAX INFORME - Informativo Mensal da Delegacia Regional do Trabalho no Ceará**

Delegada Regional: **Ana Lourdes Nogueira Almeida**

Conselho Editorial: **Walewska Bezerra (Assessora do Gabinete)**

Jornalista responsável: **Jorgiana Brennand (MTb 862/04/68 - CE)**

Redação, Projeto Gráfico e Diagramação: **Jorgiana Brennand e Maira Santos**

Críticas e Sugestões: **Rua 24 de Maio, 166/178 - Centro CEP: 60020 - 000 Fortaleza - Ceará**

Telefone: (0 XX 85) 255-3966 Fax: (0 XX 85) 255-3964 e-mail: [jo.drtee@mtb.gov.br](mailto:jo.drtee@mtb.gov.br)



# FAX INFORME



Número 23 - Fevereiro/ 2000

## DRT/CE DESENVOLVE PROJETO PIONEIRO NA ÁREA DE TELECOMUNICAÇÕES

A Delegacia Regional do Trabalho, no Ceará, continua mostrando evidentes sinais de que está sempre se preparando para o futuro.

Em 1998, aderiu ao Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública com o compromisso de melhorar a qualidade de sua gestão, tendo sido a primeira unidade descentralizada do Ministério do Trabalho e Emprego a ser reconhecida pelo Prêmio da Qualidade do Governo Federal, na categoria bronze.

Ao ser escolhida, mais uma vez, pelo MTE, para ser a primeira delegacia a desenvolver um projeto pioneiro e arrojado, agora, na área de telecomunicações, esta Regional comprova novamente o empenho com a melhoria da gestão.

O projeto consiste na implantação de um sistema usado para interligar as DRTs entre si e ao MTE, através da transmissão de dados e voz. O funcionamento do sistema é simples. Todas as chamadas feitas por esta Regional serão enviadas a uma central de PABX digital que, através de um link com a Embratel, completará as chamadas.

A utilização dessa tecnologia, além de otimizar o acesso à intranet e internet, permitirá a redução dos custos dos interurbanos. Depois que todas as DRTs e o MTE estiverem utilizando este sistema, os custos das chamadas de longa distância sofrerão uma redução de até 30%, pois todas as ligações serão consideradas chamadas locais.

Outra vantagem do serviço é que Centrais Sindicais também terão acesso às informações disponibilizadas pelo sistema.

O projeto já está funcionando na Sala de Telecomunicações da DRT/CE, inaugurada no último dia 04, em solenidade presidida pela delegada **Ana Lourdes Nogueira Almeida** e que contou com as presenças do coordenador geral de Desenvolvimento Institucional e Tecnologia do MTE, **José Porfírio de Miranda** e do secretário de Controle Interno do MTE, **Francisco de Paula Filho**.

\* Texto redigido por Jorgiana Brennand, chefe do Serviço de Comunicação Social da DRT/CE.



### DRT EM AÇÃO - janeiro/2000

1.107	Consultas ao Seguro-Desemprego:
167	CAGED recepcionados:
3.457	Orientações trabalhistas prestadas:
140	Certidões de Tempo de Serviço solicitadas:
27	Mediações Coletivas realizadas pelo SRT.



A auditora fiscal, Walewska Bezerra, representando a DRT/CE, participou, no último dia 02, no auditório da Procuradoria do Trabalho da 7ª Região, da primeira reunião ordinária para a escolha da Coordenação do Fórum Estadual pela Erradicação do Trabalho Infantil e Proteção ao Trabalhador Adolescente no Ceará. Além de receber denúncias, o Fórum divulgará informações visando sensibilizar os diversos segmentos da sociedade em prol da erradicação do trabalho infantil.



A DRT/CE promoveu na última sexta, dia 11, a reunião de Planejamento das Ações de Segurança e Saúde do Trabalho para o ano 2000. Com o objetivo de criar parcerias com trabalhadores e empregadores para a melhoria das condições de trabalho e redução dos elevados índices de acidentes na construção civil, o evento reuniu representantes das DRTs do AP, BA, CE, DF, PB, PI, RN, RR, SE e TO.

## TOME

### SEGURO-DESEMPREGO PARA PESCADOR

A DRT/CE informa que os pescadores artesanais, impedidos de trabalhar durante o período de defeso da lagosta (1º de janeiro a 30 de abril), têm direito ao seguro-desemprego que consiste em quatro parcelas no valor de um salário mínimo. Para tanto, o pescador precisa comprovar o registro de pescador profissional no IBAMA, apresentar atestado padrão assinado pelo IBAMA ou Colônia de Pescadores e não estar recebendo benefícios da Previdência. O requerimento do Seguro-Desemprego é feito em qualquer agência da DRT/CE ou posto do SINE/IDT. Esta Regional informa ainda que o pagamento, pode ser cancelado se o IBAMA suspender o defeso, o pescador desrespeitar esse período ou for admitido em outro emprego.

### CICLO DE ORIENTAÇÕES TRABALHISTAS 2000

A Divisão de Emprego desta Regional promove, no próximo dia 21, em parceria com o Conselho Regional de Contabilidade, o **I Ciclo de Orientações Trabalhistas/2000**. Destinado a contadores, empresários e sindicalistas, o evento tem por objetivo divulgar alterações da legislação sobre RAIS (Relação Anual de Informações Sociais), CAGED (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados), Seguro-Desemprego, além de prestar esclarecimentos sobre doenças ocupacionais e registro de empregados.

### OUIDORIA

A DRT/CE possui uma Ouvidoria destinada a avaliar o nível de satisfação dos usuários dos serviços prestados por esta Regional: Mediação, Tempo de Serviço, Plantão Fiscal, Seguro-Desemprego, CTPS, Balcão de Emprego e Autenticação de Documentos. Através da aplicação diária de pesquisas, o Serviço de Atendimento e Orientação ao Trabalhador dispõe de informações sobre a avaliação dos usuários sobre o conforto nas instalações, a qualidade no atendimento, o acesso às informações, o tempo de espera e a qualidade dos serviços. Os critérios mais elogiados pelo público são conforto nas instalações e qualidade no atendimento.

### SUBDELEGACIA DE SOBRAL

A DRT/CE já concluiu entendimentos com a prefeitura de Sobral, no sentido de viabilizar a concessão do uso de um imóvel público para o funcionamento da nova sede subdelegacia de Sobral. Tombado pelo Patrimônio Histórico do Município, o prédio ficará cedido a esta Regional pelo período de dez anos.



## EM TEMPO DE QUALIDADE

### NOSSA MISSÃO

Promover o equilíbrio das relações de trabalho por meio da ação fiscal, da intermediação dos conflitos e da assistência ao cidadão em benefício do desenvolvimento social.

### NOSSA VISÃO DE FUTURO

Ser uma organização de referência nacional na prestação do serviço público.



O Serviço de Qualidade, Tecnologia e Gestão de Programas promove, dia 17, no Hotel Beira Mar, reunião de planejamento para a divulgação do Relatório de Auto-Avaliação da Gestão/99 e do Relatório elaborado pela Banca Examinadora do Prêmio Qualidade do Governo Federal, ciclo 99. Participarão do encontro a delegada, **Ana Lourdes Almeida**, subdelegados, dirigentes do Órgão e servidores responsáveis por metas e processos.



### FAX INFORME - Informativo Mensal da Delegacia Regional do Trabalho no Ceará

Delegada Regional: **Ana Lourdes Nogueira Almeida**

Conselho Editorial: **Walewska Bezerra (Assessora do Gabinete), Jorgiana Brennand e Maira Santos**

Jornalista responsável: **Jorgiana Brennand (MTb 862/04/68 - CE)**

Redação, Projeto Gráfico e Diagramação: **Jorgiana Brennand e Maira Santos**

Críticas e Sugestões: **Rua 24 de Maio, 178 - Centro CEP: 60020 - 000 Fortaleza - Ceará**

Telefone: **(0 XX 85) 255-3966 Fax: (0 XX 85) 255-3964 e-mail: [jo.drtce@mtb.gov.br](mailto:jo.drtce@mtb.gov.br)**



# FAX INFORME



Número 24 - Março/ 99

## 60 ANOS DA DRT/CE

A busca pela melhoria da qualidade dos serviços prestados e a satisfação do usuário são os principais compromissos da Delegacia Regional do Trabalho no Ceará, uma instituição que chega aos 60 anos.

Apesar de ainda faltar quase dois meses para o aniversário, os preparativos começaram em fevereiro. A concentração de esforços de todos os servidores, em especial, da delegada **Ana Lourdes Nogueira Almeida**, está direcionada para as comemorações.

Várias comissões foram formadas por servidores ativos e inativos com o objetivo de planejar uma série de atividades para comemorar a data. Semanalmente, os servidores se reúnem e, através da troca de idéias, articulam a promoção de vários eventos. Na lista: a inauguração de um museu com fotos e registros que retratem a história da DRT/CE, o lançamento de um carimbo comemorativo, um baile com show de artistas da Casa, dentre outras ações.

Planeja-se também ações para dois sábados de maio. A idéia é descentralizar alguns dos serviços prestados por esta Regional. O objetivo é levar, até a população, serviços como emissão de Carteiras de Trabalho e orientações trabalhistas.

Ainda como parte das ações, a DRT/CE está realizando uma série de eventos destinados ao público externo (representantes de sindicatos laborais e patronais, contadores e empresários) como ciclos de orientações trabalhistas no Interior.

A idéia é continuar promovendo eventos ao longo do ano. Já estão programados um seminário sobre Comissões de Conciliação Prévia e outro sobre condomínios rurais.

São ações desse tipo que comprovam, ainda mais, a preocupação da DRT/CE com a melhoria do Serviço Público.



\* Texto redigido por Jorgiana Brennand, chefe do Serviço de Comunicação Social da DRT/CE.

### DRT EM AÇÃO - FEVEREIRO/2000

2.808	CTPS emitidas pela Sede;
1.341	Consultas ao Seguro-Desemprego;
130	Registros Profissionais concedidos;
1.607	Atendimentos prestados pelo Balcão de Emprego;
53.885,50	Valor, em Reais, de multas recolhidas.

# ACONTECEU



A DRT/CE, através da Divisão de Emprego e Salário, promoveu uma série de Ciclos de Orientações Trabalhistas nas unidades descentralizadas de Quixadá, Aracati, Sobral, Tianguá, Crateús, Crato, Jaguaribe e Iguatu. O evento, destinado a contadores, empresários e sindicalistas, teve por objetivo divulgar alterações da legislação sobre RAIS (Relação Anual de Informações Sociais), CAGED (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados), Seguro-Desemprego, além de prestar esclarecimentos sobre doenças ocupacionais e registro de empregados.



A delegada do Trabalho, no Ceará, **Ana Lourdes Nogueira Almeida**, esteve, no último dia 12, em Goiânia, onde proferiu palestra sobre o Programa da Qualidade adotado pela DRT/CE. A delegada, em solenidade, falou a várias autoridades, bem como aos servidores da Regional de Goiás, sobre os bons resultados alcançados por esta Delegacia. O programa adotado pela DRT/CE servirá de modelo para a Regional de Goiás.



A DRT/CE inaugurou no último dia 29, sala de teleconferência com abertura oficial do ministro do Trabalho e Emprego, Francisco Dornelles, em Brasília. "Os Desafios do MTE no ano 2000" foi o tema abordado na teleconferência que contou também com as presenças do secretário executivo do MTE, Paulo Jobim e da secretária de Inspeção do Trabalho, Vera Olímpia. Através de circuito de TV fechado, a teleconferência foi transmitida, via satélite, para 18 unidades descentralizadas do Ministério.



A auditora fiscal, Walewska Bezerra e a coordenadora do Núcleo Pró-Igualdade da DRT/CE, Maria Luíza Pinheiro participaram, no dia 17 de fevereiro, de reunião na Procuradoria Regional do Trabalho sobre a inserção dos portadores de deficiência no mercado de trabalho, em conformidade com a lei 8.213/91. O encontro contou ainda com as presenças de todas as entidades beneficentes do Ceará.

## TOME NOTA

### CONCILIAÇÃO

A DRT/CE, através do Serviço de Relações do Trabalho, promove, no próximo dia 20, no auditório do SEBRAE/CE, seminário sobre "Comissões de Conciliação Prévia". O evento, destinado a empresários e sindicalistas, tem por objetivo contribuir para a implantação dessas Comissões, de modo a agilizar a resolução dos conflitos trabalhistas individuais.

### CONSTRUÇÃO

O chefe do Setor de Segurança e Saúde do Trabalhador da DRT/CE, Francisco José Oliveira, participa, no próximos dias 21 e 22, em Brasília, da XV Reunião Ordinária do Comitê Permanente Nacional da Indústria da Construção Civil. O evento discutirá, entre outros temas, as ações a serem desenvolvidas este ano com o intuito de diminuir os elevados índices de acidentes na construção civil.

### DISCRIMINAÇÃO

O Núcleo Pró-Igualdade desta Regional recebeu, em fevereiro, nove denúncias de trabalhadores discriminados por idade, estado de saúde, cidadania e gênero. Das nove denúncias recebidas, quatro foram solucionadas e cinco estão em andamento.



**FAX INFORME - Informativo Mensal da Delegacia Regional do Trabalho no Ceará**

Delegada Regional: **Ana Lourdes Nogueira Almeida**

Conselho Editorial: **Walewska Bezerra (Assessora do Gabinete)**

Jornalista responsável: **Jorgiana Brennand (MTb 862/04/68 - CE)**

Redação, Projeto Gráfico e Diagramação: **Jorgiana Brennand e Maira Santos**

Críticas e Sugestões: **Rua 24 de Maio, 166/178 - Centro CEP: 60020 - 000 Fortaleza - Ceará**

Telefone: (0 XX 85) 255-3966 Fax: (0 XX 85) 255-3964 e-mail: [jo.drtce@mtb.gov.br](mailto:jo.drtce@mtb.gov.br)



**EM TEMPO DE  
QUALIDADE**

### NOSSA MISSÃO

**Promover o equilíbrio das relações de trabalho por meio da ação fiscal, da intermediação dos conflitos e da assistência ao cidadão em benefício do desenvolvimento social.**

### NOSSA VISÃO DE FUTURO

**Ser uma organização de referência nacional na prestação do serviço público.**



A DRT/CE, através do Serviço de Qualidade, Tecnologia e Gestão de Processos (SQGEP), promoveu, no último dia 13, uma reunião com todos os servidores da Seção de Logística e Administração. O encontro teve por objetivo discutir as ações a serem desenvolvidas este ano.



# FAX INFORME



Número 25 - Abril/ 2000

## Comissões de Conciliação Prévia

Desde o último dia 12, as empresas e os sindicatos já podem instituir Comissões de Conciliação Prévia que terão como objetivo tentar conciliar conflitos individuais de trabalho.

De acordo com o Art. 1º da Lei N.º 9.958, de 12 de janeiro de 2000, que altera o Art. 625 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), as comissões terão composição paritária, com representantes dos empregados e dos empregadores.

No âmbito da empresa, será composta de, no mínimo dois e, no máximo dez representantes, sendo a metade indicada pelo empregador e a outra metade eleita pelos empregados, sob a fiscalização do sindicato da categoria profissional. O mandato é de um ano, sendo permitida a recondução e os membros da comissão têm estabilidade de até um ano após o final do mandato. No sindicato, a constituição e as normas de funcionamento serão definidas em acordo ou em convenção coletiva de trabalho.



Uma vez instituída, seja no âmbito da empresa ou do sindicato, qualquer demanda de natureza trabalhista terá que ser submetida à Comissão de Conciliação Prévia. Caso exista, na mesma localidade e para a mesma categoria, Comissão de empresa e Comissão sindical, o interessado poderá optar por uma delas.

Segundo a Chefe do Serviço de Relações do Trabalho desta Regional, Vânia Elita Abreu, essa Lei trará maior agilidade à solução dos conflitos individuais, pois reduzirá o elevado número de processos que chega diariamente à Justiça do Trabalho. "A maior vantagem é que as pequenas questões que, muitas vezes, o trabalhador abria mão, por não querer procurar a Justiça, poderão ser resolvidas nas Comissões", enfatiza Vânia Elita.

A partir do pedido do interessado, as Comissões de Conciliação Prévia terão prazo de 10 dias para a realização da sessão de tentativa conciliatória. Caso não ocorra a sessão, será fornecida, no último dia do prazo, ao empregado e ao empregador, *Declaração de Tentativa de Conciliação Frustrada*, assinada pelos integrantes da comissão.

A nova Lei acrescenta mais um Artigo à CLT. De acordo com o Artigo 877-A, os termos de conciliação firmados perante as Comissões de Conciliação Prévia serão executados pelo juiz competente.

\* Texto redigido por Maira Santos, servidora do Serviço de Comunicação da DRT/CE.

### DRT EM AÇÃO - MARÇO/2000

444  
1.132  
137  
467.691,30

RAIS recepcionadas;  
Consultas ao Seguro-Desemprego;  
Certidões de Tempo de Serviço emitidas;  
Valor, em Reais, de multas impostas.

# A C O N T E C E U . . .



O Seminário Internacional sobre Sistemas Integrados de Segurança e Saúde no Trabalho, realizado no último dia 24 de março, em São Paulo, foi transmitido, ao vivo, através do sistema de teleconferência para a DRT/CE além de 18 unidades descentralizadas do MTE. Desta vez a teleconferência abordou dentre outros temas, "HIV - AIDS e suas repercussões nas Relações de Trabalho" e foi dirigida tanto aos servidores da DRT/CE quanto para outros segmentos de interesse do órgão central (Ministério Público do Trabalho, Federações e Sindicatos de trabalhadores e empregadores, coordenadores de programas de combate à discriminação, dentre outros.



A Delegada Regional do Trabalho, no Ceará, **Ana Lourdes Nogueira Almeida**, recebeu, no último dia 31, em Horizonte, a comenda "Destaque da Década". A homenagem, entregue pelo jornal Correio do Horizonte, foi mais um reconhecimento pelo trabalho da delegada à frente desta Regional bem como pela sua performance ao longo de sua atuação profissional na área pública.



Conforto nas Instalações e Informações Recebidas foram os itens mais elogiados pelos usuários dos serviços prestados pela DRT/CE. A sondagem, realizada, no primeiro trimestre deste ano, pelo Serviço de Atendimento e Orientação ao trabalhador analisou quatro critérios: conforto nas instalações, tempo de espera, informações recebidas e qualidade dos serviços. Cerca de 64.57% dos trabalhadores entrevistados em janeiro, fevereiro e março atribuíram o conceito **ótimo** aos itens acima relacionados.

## TOME NOTA

### NÚCLEO

A Delegacia do Trabalho recebe nos próximos dias 25 e 26, os coordenadores dos Núcleos de Promoção da Igualdade e Oportunidade das DRTs do Rio Grande do Norte, Mato Grosso do Sul, Alagoas e Pernambuco, bem como representantes dos novos Núcleos a serem implantados nas regionais de Goiás e Maranhão. A visita tem por objetivo o intercâmbio de procedimentos e experiências com o Núcleo desta DRT.

### CONSTRUÇÃO

A DRT/CE, em parceria com o Departamento de Segurança e Saúde no Trabalho do MTE, realiza nos próximos dias 24 e 25, o **Seminário Macrorregional da Indústria da Construção**. Destinado a todos os profissionais ligados à área de Segurança e Saúde do Trabalho, o evento pretende otimizar as ações de segurança e saúde no setor da Indústria da Construção. O encontro discutirá "Negociação em assuntos relativos à Segurança e Saúde no Trabalho - uma Ferramenta para a Transformação", entre outros temas.

### RAIS

A DRT/CE informa que o prazo para a entrega da RAIS (Relação Anual de Informações Sociais), referente ao ano base 99, foi prorrogado até o próximo dia 25. O documento deve ser entregue nas agências do Banco do Brasil ou Caixa Econômica. A Divisão de Emprego e Salário desta Regional lembra que as empresas com mais de mil funcionários poderão optar também pela entrega da RAIS por meio de fita magnética.

### ANIVERSÁRIO DRT

A DRT/CE continua engajada nos preparativos da festa dos 60 anos. Fará parte das comemorações, a assinatura de um termo de cessão, com a Prefeitura de Sobral, de um imóvel público para o funcionamento da nova Subdelegacia naquele Município. O prédio ficará cedido por um período de 10 anos.



**FAX INFORME** - Informativo Mensal da Delegacia Regional do Trabalho no Ceará

Delegada Regional: **Ana Lourdes Nogueira Almeida**

Conselho Editorial: **Walewska Bezerra (Assessora do Gabinete)**

Jornalista responsável: **Jorgiana Brennand (MTb 862/04/68 - CE)**

Redação, Projeto Gráfico e Diagramação: **Jorgiana Brennand e Maira Santos**

Críticas e Sugestões: **Rua 24 de Maio, 166/178 - Centro CEP: 60020 - 000 Fortaleza - Ceará**

Telefone: (0 XX 85) 255-3966 Fax: (0 XX 85) 255-3964 e-mail: [jo.drtce@mtb.gov.br](mailto:jo.drtce@mtb.gov.br)



## EM TEMPO DE QUALIDADE

### NOSSA MISSÃO

**Promover o equilíbrio das relações de trabalho por meio da ação fiscal, da intermediação dos conflitos e da assistência ao cidadão em benefício do desenvolvimento social.**

### NOSSA VISÃO DE FUTURO

**Ser uma organização de referência nacional na prestação do serviço público.**



O Serviço de Qualidade, Tecnologia e Gestão de Processos (SQGEP) lança, em maio, o Programa "Gerenciando a Qualidade". Com o objetivo de compartilhar com todos os servidores a responsabilidade com a melhoria da gestão, o programa prevê o desenvolvimento de cinco projetos: Gerenciando a Qualidade de Vida; Desenvolvimento Pessoal e Profissional, Colaborador Destaque, Ambiente Saudável e Melhoria de Processos.



# FAX INFORME



Número 26 - Maio/ 2000

EDIÇÃO ESPECIAL

## DRT/CE 60 ANOS DE TRABALHO

Em 06 de maio de 1940, o Decreto-lei nº 2.168 transformava a 5ª Inspeção Regional do Ceará em Delegacia Regional do Trabalho.

A DRT/CE revela-se, 60 anos depois, uma Organização que vem se destacando no desenvolvimento de ações que garantam o cumprimento da legislação e contribuam para a modernização das relações trabalhistas.

Ao longo desse período, a Delegacia tem procurado, sobretudo, estar mais perto do trabalhador na prestação de serviços de emissão de Carteira de Trabalho, inclusive para estrangeiros e Certidões de Tempo de Serviço; recebimento e arquivamento de Acordos e Convenções Coletivas; registro e autenticação de Livros; orientação sobre pedidos de Registro de Empresas de Serviço Temporário; concessão de Registros Profissionais; assistência na rescisão do Contrato de Trabalho e cadastro ao Seguro-desemprego, além do SIGAE (Sistema Integrado de Gestão das Ações de Emprego), um sistema que auxilia os trabalhadores na busca ou preservação do emprego, através de programas de orientação e qualificação profissional.

Vale ressaltar que, hoje, o foco do trabalho da Delegacia está direcionado, também, para a busca do entendimento que resulte na regularização das infrações em benefício dos trabalhadores envolvidos. Nesse sentido, as mesas de entendimento e as mediações coletivas e individuais destacam-se como importante instrumento da ação fiscal. Dessa maneira, a DRT/CE reforça o seu papel de mediadora de conflitos trabalhistas, ajudando, inclusive, a reduzir o elevado número de processos que chegam diariamente à Justiça do Trabalho.

Além de contribuir para a implantação desse novo modelo de relações trabalhistas, a DRT/CE revela-se uma Instituição voltada para a cidadania através dos Núcleos: Promoção da Igualdade de Oportunidades no Trabalho e Combate ao Trabalho Infantil. O Núcleo Pró-Igualdade recebe denúncias dos trabalhadores que sofram qualquer tipo de discriminação, promovendo mesas de entendimento entre o empregado e a empresa, como forma de promover efetivamente a igualdade de oportunidades, bem como intermediar a inserção dessas pessoas no mercado de trabalho. Já o Núcleo de Combate ao Trabalho Infantil tem por objetivo promover ações que erradiquem a exploração da mão-de-obra infantil no Ceará.

Todo esse comprometimento e busca pela melhoria contínua da Gestão fizeram com que a DRT/CE fosse a primeira Delegacia a ser reconhecida nacionalmente pelo Prêmio Qualidade do Governo Federal, faixa bronze, ciclo 1998. Desempenho que jamais teria sido alcançado sem a dedicação de todos os servidores e parceiros.

Ainda assim, a Organização está consciente da permanente necessidade da melhoria da qualidade dos serviços que presta ao trabalhador cearense.

Por isso, comemorar essa data é motivo de orgulho para todos que ajudaram e continuarão ajudando a DRT/CE a construir os próximos 60 anos.

### NOTÍCIAS DO INTERIOR

- A comemoração dos 60 anos da DRT/CE movimentou também as Subdelegacias. No Crato, a programação começou no último dia 02 com a apresentação de vídeos educativos e prestação de serviços no shopping Cariri, em Juazeiro do Norte. O lançamento de um carimbo comemorativo, no próximo dia 26, faz parte do calendário de eventos.
- Em Sobral, a primeira semana de maio foi marcada pelo café da manhã do trabalhador e lançamento do edital para a restauração do prédio histórico que servirá de sede para aquela unidade descentralizada. Estão programados ainda a inauguração da nova sede da agência de Camocim e os lançamentos do carimbo comemorativo e edital para a restauração do prédio histórico que servirá de sede para aquela unidade descentralizada.
- Na Subdelegacia de Maracanaú, o evento começará no próximo dia 20 com a participação da DRT/CE na Ação Global. A programação inclui também o lançamento de um carimbo comemorativo e a prestação de serviços em Aracati.



# A C O N T E C E U . . .



A Campanha para Reciclagem do Lixo, lançada pela DRT/CE, no final do ano passado, foi um sucesso. Em quatro meses de campanha, esta Regional conseguiu arrecadar 3.160 quilos de papel que foram vendidos para uma empresa especializada na compra desse material. Todo o dinheiro arrecado foi destinado a Casa do Menino Jesus que cuida de crianças com câncer. A entrega do cheque à Instituição foi feita pela delegada **Ana Lourdes Almeida** no último dia 03.



A Delegacia do Trabalho no Ceará e a Caixa Econômica Federal assinaram, no último dia 28, termo de cooperação para o desenvolvimento de ações em conjunto. O objetivo é viabilizar o parcelamento de débito do FGTS das empresas em situação irregular, detectadas pela Ação Fiscal e, que possuem débito registrado na CEF e não podem quitá-lo no prazo de 120 dias.



A DRT/CE atuou, como mediadora, em todo o processo de negociação para a assinatura do Acordo Coletivo de Trabalho entre os Sindicatos Patronal e Laboral da Indústria da Construção Civil. A Convenção foi assinada, no dia 12 de abril, depois de dois meses de negociações e ameaças de greve por parte dos trabalhadores.

A DRT/CE promoveu, no último dia 03, em comemoração ao Dia do Trabalho, um café-da-manhã destinado aos trabalhadores. A promoção marcou o início do calendário de eventos dos 60 anos desta Regional.



**EM TEMPO DE QUALIDADE**

## TOME NOTA

### SOLEINIDADE OFICIAL

Está prevista para o próximo dia 19, a partir das 9 horas, a solenidade oficial de comemoração aos 60 anos da DRT/CE. O evento, a ser presidido pela delegada do Trabalho, **Ana Lourdes Nogueira Almeida**, será marcado pelo lançamento de um Carimbo Comemorativo, além do Descerramento da Placa, hasteamento da bandeira com execução do Hino Nacional e um breve resgate da história da Instituição.

### SEMINÁRIO

"A Busca da Excelência na Administração Pública" é um dos seminários previstos na programação comemorativa dos 60 anos desta Regional. O seminário, destinado a todos os servidores, terá como palestrante o Diretor do Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública, Paulo Daniel Barreto Lima. O evento acontece no dia 24, de 9h às 12h, no auditório desta Regional.

### AÇÃO NOS SHOPPINGS

A Delegacia do Trabalho promove no próximo dia 20, de 10h às 18 horas, no Shopping Iguatemi, mais um conjunto de ações visando a prestação de serviços à população. No último dia 06, a Ação foi destaque no North Shopping, oferecendo ao cidadão diversos serviços como emissão de CTPS, informações sobre seguro-desemprego, cálculos trabalhistas, entre outros.

## NOSSA MISSÃO

Promover o equilíbrio das relações de trabalho por meio da ação fiscal, da intermediação dos conflitos e da assistência ao cidadão em benefício do desenvolvimento social.

## NOSSA VISÃO DE FUTURO

Ser uma organização de referência nacional na prestação do serviço público.



A DRT/CE, através do Serviço de Qualidade lançou, em abril, o **Projeto Servidor Destaque - Ano 2000**. Trata-se de uma nova versão do Prêmio "Servidor Padrão". Destinado a todos os servidores técnicos, excluindo os cargos em comissão desta Regional, o projeto cria mais um instrumento de motivação auto-avaliativa, tanto nos aspectos profissionais, quanto pessoais. O projeto prevê duas fases: uma de aplicação do instrumento de avaliação durante o ano e, a segunda, em dezembro, com a realização de uma eleição geral que selecionará o servidor destaque de 2000.

## DRT EM AÇÃO ABRIL/2000

- 1.890** CTPS emitidas pela Sede;
- 1.110** Atendimentos prestados pelo Balcão de Emprego;
- 1.153** Consultas ao Seguro-Desemprego;
- 104** Registros Profissionais concedidos.



**FAX INFORME - Informativo Mensal da Delegacia Regional do Trabalho no Ceará**

Delegada Regional: **Ana Lourdes Nogueira Almeida**

Conselho Editorial: **Walewska Bezerra (Assessora do Gabinete)** e **Francisco Ponte Dias (Chefe do Serviço de Apoio Administrativo)**

Jornalista responsável: **Jorgiana Brennand (MTb 862/04/68 - CE)**

Redação, Projeto Gráfico e Diagramação: **Jorgiana Brennand e Maira Santos**

Críticas e Sugestões: **Rua 24 de Maio, 166/178 - Centro CEP: 60020 - 000 Fortaleza - Ceará**

Telefone: (0 XX 85) 255-3966 Fax: (0 XX 85) 255-3966 e-mail: [jo.drtce@mtb.gov.br](mailto:jo.drtce@mtb.gov.br)



# FAX INFORME



Número 27 - Junho 2000

## CADASTRO GERAL DE EMPREGADOS E DESEMPREGADOS (CAGED)

Instituído pela Lei nº 4.923/65, o Cadastro Geral de Empregados e Desempregados é um registro permanente do Ministério do Trabalho criado para acompanhar a movimentação mensal (admissão, desligamento ou transferência) de empregados contratados sob o regime da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. Portanto, todo estabelecimento empregador que tenha admitido, desligado ou transferido empregado deve prestar informações ao CAGED.

De acordo com o Ministério do Trabalho, o empregador é obrigado a declarar nos seguintes casos: admissão no primeiro emprego, admissão com emprego anterior, admissão com contrato de trabalho por prazo determinado, reintegração e transferência de entrada, como também nos casos de desligamento por dispensa sem justa causa e com justa causa, desligamento por iniciativa própria, término do contrato de trabalho por prazo determinado e término do contrato.

Além de gerar estatísticas sobre o mercado de trabalho, o CAGED possibilita o acompanhamento e a fiscalização do processo de admissão e dispensa de empregados; subsidia a formulação de medidas de assistência aos desempregados e contra o desemprego; viabiliza o pagamento do seguro-desemprego; atende à reciclagem profissional e a intermediação de mão-de-obra; e ainda, é utilizado para a atualização de outros cadastros.

Segundo a Chefe da Divisão de Emprego desta Regional, Jacqueline Guerra, o CAGED auxilia também na comprovação de vínculo do trabalhador com determinada empresa, para efeitos de aposentaria.

O prazo para efetuar a declaração do CAGED é até o dia 15 do mês subsequente ao da movimentação do empregado. Após esta data, a declaração continua sendo obrigatória, mas com incidência de multa. "É importante que as empresas informem dentro do prazo, não só para fins de estatística mas, para evitar o pagamento da multa, que é automática e por cada movimentação não registrada", ressalta a Chefe da Divisão de Emprego.

A declaração deve ser feita, preferencialmente, pela Internet ou em disquete que deverá ser entregue nas Delegacias e Subdelegacias do Trabalho. A DRT/CE fornece gratuitamente o Aplicativo do CAGED Informatizado – ACI, que facilitará a declaração e garantirá a integridade das informações prestadas. Este programa pode ser obtido também pela Internet no site do MTE ([www.mte.gov.br](http://www.mte.gov.br)). Outra forma utilizada para fornecer os dados é através de formulário, adquirido nas papelarias e encaminhado através dos Correios.

Texto redigido por Maira Santos, servidora do SECOM da DRT/CE.

### DRT EM AÇÃO – MAIO/2000

3.290	CTPS emitidas pela Sede
214	CAGED recepcionados
1.695	Atendimentos prestados pelo Balcão de Emprego
198	Certidões de Tempo de Serviço emitidas
376	Homologações

# A C O N T E C E U . . .



A palestra "A Busca da Excelência na Administração Pública" realizada nesta Regional, no último dia 24, teve grande êxito. O diretor do Programa Nacional da Qualidade, Paulo Daniel, ressaltou que o maior desafio do Programa é elevar o Serviço Público ao nível de satisfação do cidadão. O evento teve por objetivo mobilizar as Organizações Públicas nos demais Poderes e níveis do Governo para o modelo de Gestão pela Qualidade. O coordenador das Ações de Qualidade do Ministério do Planejamento e Gestão, André Ferreira se reuniu com cerca de dez órgãos públicos visando a implantação do Núcleo Regional da Qualidade do Ceará.



A Delegacia Regional do Trabalho no Ceará transmitiu, de Brasília, em 1º de junho, mais uma Teleconferência. Dessa vez, o tema abordado foi "Comissões de Conciliação Prévia". A palestra objetivou divulgar e esclarecer dúvidas acerca da Lei nº 9958 que dispõe sobre o assunto. Aberto pelo Secretário de Relações do Trabalho/MTE, Murilo Duarte de Oliveira, o evento contou com a presença, dentre outros, do pesquisador da Fundação Instituto de Pesquisa Econômica - FIPE, Hélio Zilbertajn e do Ministro do Tribunal Superior do Trabalho, Vantuil Abdalla.



A DRT/CE sediou, no dia 08 de junho, a primeira reunião para preparação do II Fórum da Região Nordeste sobre condições e Meio Ambiente de Trabalho na Construção Civil. O encontro reuniu o CREA, Universidades, Sindicatos Patronais e dos Trabalhadores, e outras organizações com interesse nessa temática.



Os Auditores Fiscais do Trabalho desta Regional, Francisco Eudes Gomes e Antônia Aldenira Cidrão, participaram, nos dias 07 e 08 de junho, em Salvador, do seminário "Flexibilização das Relações Trabalhistas".

## TOME NOTA

### ERGONOMIA

A DRT/CE, em parceria com o Departamento de Segurança e Saúde no Trabalho do MTE, realiza no período de 12 a 16 de junho, o encontro sobre "Ergonomia Aplicada à Fiscalização". Com base nas metas estabelecidas para o Planejamento 2000, o evento oferece aos Auditores Fiscais do Trabalho da área de Segurança e Saúde do Trabalho noções básicas de ergonomia. Participam também do encontro as DRTs do Piauí e Amapá.

### HOMOLOGAÇÃO

A Delegacia do Trabalho no Ceará, através do Serviço de Relações do Trabalho, promove nos dias 26 e 27 de junho o curso "Homologação de Rescisões de Contrato de Trabalho". O curso visa à capacitação, em homologações, de servidores das Agências de Atendimento e Subdelegacias do Trabalho no Estado. O evento acontece em Beberibe/CE.

### JORNALISTAS

A Delegacia Regional do Trabalho no Ceará informa que, em virtude da renumeração dos Registros Profissionais de Jornalistas, todos os profissionais registrados, no Ceará, devem comparecer à sede desta Regional, portando a Carteira de Trabalho, para proceder à anotação do novo registro. Maiores informações pelo telefone (0-85) 255-3935.



FAX INFORME - Informativo Mensal da Delegacia Regional do Trabalho no Ceará

Delegada Regional: Ana Lourdes Nogueira Almeida

Conselho Editorial: Walewska Bezerra (Assessora do Gabinete) e Francisco Ponte Dias (Chefe do Serviço de Apoio Administrativo)

Jornalista responsável: Jorgiana Brennand (MTb 862/04/68 - CE)

Redação e Diagramação: Maira Santos

Críticas e Sugestões: Rua 24 de Maio, 166/178 - Centro CEP: 60020 - 000 Fortaleza - Ceará

Telefone: (0 XX 85) 255-3966 Fax: (0 XX 85) 255-3964 e-mail: jo.drtce@mtb.gov.br



## EM TEMPO DE QUALIDADE

### NOSSA MISSÃO

PROMOVER O EQUILÍBRIO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO POR MEIO DA AÇÃO FISCAL, DA INTERMEDIÇÃO DOS CONFLITOS E DA ASSISTÊNCIA AO CIDADÃO EM BENEFÍCIO DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL.

### NOSSA VISÃO DE FUTURO

SER UMA ORGANIZAÇÃO DE REFERÊNCIA NACIONAL NA PRESTAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO.



A Delegacia Regional do Trabalho reativou, desde o início do mês, o Núcleo de Atendimento às Unidades Descentralizadas (NAUD). Sob a Coordenação do Serviço de Qualidade e Gestão de Programas (SQGP), o objetivo do Núcleo é atender e acompanhar a demanda de serviços gerados pelas Agências de Atendimento e Subdelegacias do Trabalho, visando maior agilidade e eficácia no atendimento das solicitações.