



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração
Curso de Graduação em Administração a distância

EVA ALMEIDA DOS SANTOS

**ANÁLISE DA POLÍTICA DA QUALIDADE DE ATENDIMENTO NO
SERVIÇO PÚBLICO: Um estudo na Secretaria Municipal - ALFA, de
Palmas/TO.**

Palmas – TO

2011

EVA ALMEIDA DOS SANTOS

ANÁLISE DA POLÍTICA DA QUALIDADE DE ATENDIMENTO NO SERVIÇO PÚBLICO: Um estudo na Secretaria Municipal - ALFA, de Palmas/TO.

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Msc. Victor Manuel Barbosa Vicente.

SANTOS, Eva Almeida.

ANÁLISE DA POLÍTICA DA QUALIDADE DE ATENDIMENTO NO SERVIÇO PÚBLICO: Um estudo na Secretaria Municipal ALFA, de Palmas/TO.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração – EaD. 2011.

Orientador: Prof. Msc. Victor Manuel Barbosa Vicente, Departamento de Administração.

1. Administração Pública.
2. Transição para o modelo gerencial.
3. Conceito de Qualidade.
4. Qualidade no atendimento público.

EVA ALMEIDA DOS SANTOS

ANÁLISE DA POLÍTICA DA QUALIDADE DE ATENDIMENTO NO SERVIÇO PÚBLICO: Um estudo na Secretaria Municipal ALFA, de Palmas/TO.

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

Eva Almeida dos Santos

Msc. Victor Manuel Barbosa Vicente
Professor-Orientador

Msc. Maria Helena da Silva Martins
Professora avaliadora

Professor-Examinador

Palmas/TO, 03 de dezembro de 2011.

Dedicatória

A Deus pela presença viva em minha vida, o que oportunizou a conclusão deste curso.

A Minha Mãe Otília Marino pelo os exemplos contidos em suas palavras e gestos e pela permanência, generosidade e infinito amor. Dela, trago lições definitivas e insuperáveis do que é ser amiga, irmã e filha.

À milha filha Rakelly Almeida pela compreensão na minha ausência no compartilhamento de nossas vidas no decorrer do Curso.

Agradecimentos

Primeiramente a Deus, pela renovação que recebo a cada dia;

Aos meus pais e irmãos e filha por sempre acreditarem em mim;

Ao professor e Orientador Victor Manuel Barbosa Vicente, pelas orientações a mim dispensadas no decorrer deste Curso

E por último e não menos importante àqueles que direta ou indiretamente contribuíram para o meu crescimento.

RESUMO

O presente trabalho analisou o grau de satisfação dos usuários e servidores da Secretaria Municipal ALFA/TO com a qualidade do atendimento no serviço público no referido órgão. Traçou-se um histórico sobre o que seria um atendimento de qualidade e que possa responder positivamente as aspirações do cidadão cada vez mais consciente dos seus direitos. Realizou-se uma pesquisa quantitativa com estudo de caso descritivo na Secretaria Municipal ALFA, Palmas/TO, onde se verificou que nem os servidores e os usuários dos serviços da Secretaria se encontram plenamente satisfeitos. Isso implica na necessidade de um redesenho estrutural que venha atender plenamente as demandas sociais existentes.

Palavras-Chave: Qualidade, Serviço Público; Eficiência.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	8
1.1	Contextualização do Assunto	9
1.2	Formulação do problema.....	10
1.3	Objetivo Geral	10
1.4	Objetivo específicos	10
1.5	Justificativa	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1	Administração Pública	13
2.1.1	Modelos de Administração Pública.....	14
2.1.2	Administração Pública Patrimonialista	15
2.1.3	Administração Pública Burocrática	15
2.1.4	Administração Pública Gerencial.....	16
2.1.4.1	Breve contextualização da transição para o modelo gerencial para Administração Pública Brasileira	18
2.2	Conceito de qualidade.....	22
2.3	Qualidade no atendimento público	24
2.3.1	Alguns caminhos para qualidade.....	26
2.3.1.1	Conhecendo o cliente.....	27
2.3.1.2	Aferição e controle.....	28
2.3.1.3	Trabalho em equipe.....	30
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	34
3.1	Caracterização da organização	34
3.2	População e amostra.....	37
3.3	Instrumentos da pesquisa.....	37
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados	37
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	38
4.1	Dos Servidores	38
4.2	Dos Usuários	45
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	53
	REFERÊNCIAS.....	55
	ANEXOS	57
	ANEXO A: questionário aplicado aos servidores	58
	ANEXO A: questionário aplicado aos usuários	59

INTRODUÇÃO

O século XXI encontrou o gestor público empenhado em desenvolver técnicas que aumentam a eficiência e a eficácia em sua administração. Por ser um dos princípios constitucionais que norteiam a administração pública, a eficiência é também uma exigência da sociedade que se encontra cada vez mais consciente de seus direitos, e por isto, exigem uma prestação de serviços públicos com qualidade.

Segundo Meireles (1997, p.90/91) conceitua eficiência da seguinte forma:

Eficiência é o que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros.

Com relação aos procedimentos legais, verifica-se que os mesmos preveem o atendimento a interesses divergentes e às vezes inconciliáveis visando ao bem coletivo, mesmo que o serviço seja individual. Salienta-se ainda, que o administrador público deva, além do estipulado nas leis, precaver-se de todos os atos que possam gerar fraudes ou ilicitudes.

Na verdade, o trabalho dos agentes públicos, quer sejam servidores ou gestores, sempre estarão sujeitos às críticas da sociedade. Para isso, são disponibilizados diversos mecanismos pelos quais a sociedade expõe suas insatisfações e exige providências. As ouvidorias, corregedorias, promotorias, são também recursos bastante idôneo de controle de irregularidades na gestão pública.

Na medida em que, é mais restrito o poder discricionário na Administração Pública e maior o controle externo, mais desafiante torna-se suprir a demanda por eficiência. Faz-se necessário encontrar caminhos distintos daqueles pelos quais a iniciativa privada trilhou. Alguns desses caminhos são necessariamente mais longos.

Cita-se como exemplo a previsão constitucional¹ da publicidade dos atos administrativos, caso as circunstâncias não evidenciem as hipóteses de emergências, muitos atos não poderão prescindir de publicação do seu teor em

¹ CF 1988, **Art. 5º, LX** - a lei só poderá restringir a publicidade dos atos processuais quando a defesa da intimidade ou o interesse social o exigirem.

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. (Disponível no site: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm), acessado em 18/04/11.

impressa oficial para que se tornem efetivos. Existem ainda outros procedimentos com os quais a legislação faz com a administração pública seja lenta.

Entretanto, qualquer que seja o planejamento, que visa maior qualidade dos serviços prestados pela administração pública, deve considerar o fator tempo devido à burocracia que os tramites legais requerem, bem como sua assimilação pelos seus gestores, servidores e população usuária.

Diante o exposto, o presente estudo analisou e identificou os elementos mais preponderantes para que a qualidade do atendimento público seja efetiva.

1.1 Contextualização do Assunto

Sabe-se que o atendimento não começa quando o operador entra em contato direto com o cliente, embora ele faça parte vital de todo o ciclo. Ali é a consumação de um trabalho que começou bem antes, e cuja responsabilidade recai em grande parte sobre quem concebe, gerencia ou supervisiona o serviço.

Também é notório que os operadores do atendimento ao público nem sempre estão munidos das ferramentas básicas que respaldam na prestação de um atendimento de qualidade que visa à total satisfação do cliente. Fator este que fica mais comprometido quando se trata da esfera pública, quando há falta de vontade política dos administradores repercutindo assim, em quase todos os envolvidos com a coisa pública.

Contudo, novas realidades vêm surgindo, trazendo consigo profundas implicações, exigindo o estabelecimento de novos paradigmas, estratégias, gerenciamentos de informações, competitividade, etc. Nesse contexto, o cenário público também, aos poucos vai sendo inserido, o que exige dos seus dos administradores mudanças de posturas que primam pela excelência em todas suas atividades.

1.2 Formulação do problema

Partindo-se do pressuposto constante da contextualização bem como das observações, que direta e indiretamente se vinha realizando nos atendimentos dos serviços públicos em Palmas/TO, no decorrer do Curso de Administração em que os olhares se voltaram com mais avidez para a problemática, questiona-se: O sistema de atendimento ao público prestado pela Secretaria Municipal ALFA, de Palmas/TO, realmente atende as exigências e os anseios dos usuários?

Esse questionamento é salutar uma vez que se observa que são inúmeras as reclamações dos clientes (usuários, inclusive próprios servidores), que veiculam diariamente nos meios de comunicação, pela falta de qualidade nos atendimentos públicos.

1.3 Objetivo Geral

Analisar e avaliar na percepção de usuários e servidores o grau de satisfação com a qualidade no atendimento em um órgão público e seus pontos de estrangulamento.

1.4 Objetivos Específicos

- ✓ Identificar o grau de satisfação dos servidores e usuários em função da qualidade dos serviços ofertados pela Secretaria Municipal ALFA, de Palmas/TO;
- ✓ Identificar os principais problemas e dificuldades que interferem direta ou indiretamente na qualidade do atendimento público no referido órgão.

1.5 Justificativa

O atendimento com qualidade é uma das preocupações básicas de qualquer organização. E, ver a satisfação dos seus clientes é uma coroação para a empresa que busca seu espaço no mercado. Assim também, todo cliente deseja ter suas expectativas e necessidades atendidas, o que o torna cada vez mais seletivo em suas escolhas.

A produtividade da empresa está ligada diretamente à qualidade das informações geradas e disponibilizadas para as pessoas certas, nos lugares certos e nos momentos certos. Como exemplo, cita-se que a concretização de um negócio ou o atendimento a um cliente pode depender de uma informação precisa, e para isso, a empresa necessita de definições quanto a padronização da informação gerada ou recebida com a utilização de ferramentas que sustentam adequadamente suas necessidades.

Desta forma as empresas, bem como as instituições públicas devem rever seus conceitos de qualidade, atendimento, custo, além de outros fatores que implicam em maior qualidade e menor custo, mas que efetivamente atendam aos interesses dos seus clientes.

Visando uma prestação de serviços cada vez mais efetiva e presente, a Administração Pública tem se voltado para o modelo gerencial, tendo como principal objetivo, o atendimento de qualidade ao cidadão, visando o aumento da eficiência, eficácia dos serviços prestados.

O momento é de transformação. A globalização e os avanços tecnológicos estão transformando o cenário dos negócios em todo mundo. A necessidade de mudança na mentalidade dos administradores é de fundamental importância para enfrentar as diferentes formas de comercialização, produtos e serviços.

O interesse pela temática sobre a qualidade no atendimento público surgiu no decurso dos estágios realizados, em que se verificou *in loco*, a resistência e o despreparo das instituições, e também dos servidores na prestação de um atendimento de qualidade, propalando no tempo e no espaço, a mácula que se tem de boa parte dos órgãos públicos do país.

Partindo dessa realidade, justifica-se o presente trabalho, pois o mesmo nasceu da sede de chamar as instituições, bem como seus operadores a passarem seus atos pelo crivo da qualidade a fim de aprimorar e aperfeiçoar o atendimento ofertado público atual e futuro de Palmas/TO.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para discutir o tema proposto exige-se antes, o estabelecimento de algumas considerações conceituais. Para isso, buscou-se nas linhas seguintes oferecer melhor embasamento aos conceitos utilizando as ideias de alguns autores que militam nas diversas áreas relacionadas ao tema qualidade do atendimento dos serviços públicos.

2.1 Administração Pública

Os governantes e suas equipes, motivados pelas inadequações do modelo burocrático em vigor no país, realizaram, conforme Dropa (2003) diversas tentativas de reforma no aparelho estatal com a intenção de reduzir a rigidez burocrática. Essas reformas foram caracterizadas, principalmente, pela criação e extinção de diversos Órgãos paralelos ao Estado na estrutura governamental, de Comissões de Estudos de Projetos Administrativos, de Comissão de Simplificação da Rigidez Burocrática culminando, por fim, na reforma de 1967.

Dropa (2003) informa que com o Decreto-Lei nº 200/67, em 1967, conseguiu-se um marco histórico na tentativa de flexibilizar a Administração Burocrática. Este Decreto é considerado pelos especialistas como sendo o primeiro passo em direção a Administração Gerencial no setor público do Brasil. Apesar de utilizar técnicas de descentralização e desconcentração, o Decreto 200/67 não foi totalmente eficiente, ao passo que permitiu que os núcleos centrais da Máquina Estatal permanecessem sob influência da burocracia.

Após o Decreto 200/67 em meados dos anos 70 foi criada a Secretaria da Modernização (SeMor), onde um grupo de jovens administradores, alguns com formações ou pós-graduação no exterior, manobraram para alterar o modo de ver os trabalhadores. Pela primeira vez falou-se em administração de recursos humanos no país.

Uma das falhas do Decreto 200/67 consistiu em abusar do uso da Administração Pública descentralizada, nas funções do Estado, fato que ocasionou quase que uma perda de controle das atividades estatais pelos governantes.

Ainda segundo Dropa (2003), no início dos anos 80 se registrou uma nova tentativa de desburocratizar o Estado brasileiro. Surgiu assim o Programa Nacional de Desburocratização (PrND), que teve os seguintes objetivos: a revitalização e flexibilização das organizações do estado; a descentralização da autoridade; a melhoria e simplificação dos processos administrativos e a promoção da eficiência. Além de tentar conter o excesso de descentralização causado pelo Decreto 200/67.

Para Farah (2000, p.41), “o ano de 1988 marcou um retrocesso que teve início no ano de 1985”, onde apesar de ganhar com a eleição democrática, o país foi loteado com a distribuição de cargos públicos da Administração Indireta aos políticos dos partidos aliados.

Em 1988, a assembléia constituinte engessou novamente a máquina estatal do país. Além de favorecer àqueles que estavam no poder, o que retardou a implantação do sistema de administração Gerencial, Farah (2000, p.67) informa que se “criaram uma série de privilégios que não havia nem mesmo na Administração Burocrática”, desde a estabilidade rígida aos funcionários estatais, assim como a aposentadoria com proventos integrais independente do tempo de contribuição.

Assim, a Administração Pública gerencial veio como parte de um longo processo de adaptação do Estado às necessidades do mercado mundial, participando de um processo de atualização que foi necessário ao longo do tempo.

2.1.1 Modelos de Administração Pública

Os modelos de gestão adotados pela administração pública no Brasil aos longos dos séculos foram resultados de mudanças comportamentais da própria sociedade. Assim, administração pública brasileira em toda a sua trajetória já vivenciou como modelos de administração o patrimonialista, o burocrático e o gerencial conforme segue:

2.1.2 Administração Pública Patrimonialista

Com um conceito de autoritarismo, era notável que se tratava apenas de uma extensão do poder soberano exercido pelos governantes, e Teixeira (2001, p.27) informa que

[...] os servidores possuíam um status de nobreza real e viviam a grande distância do povo, pois eles tinham acesso às informações que garantiam conhecimentos privilegiados. Os cargos públicos eram destinados a quem os governantes determinassem e a coisa pública não se separava dos bens do governante.

As principais características desse modelo de administração foram à corrupção e o nepotismo em grande escala, de modo que só era servidor público quem era parentes uns dos outros.

Condenada ao fracasso, esse modelo passou a ser ameaçada quando o capitalismo e a democracia se tornaram num fenômeno mundial. Teixeira (2001) informa que neste novo momento as nações que tinham governos ditadores, começaram a sentir a necessidade de abrir o diálogo com a população para garantir a sobrevivência do Brasil como uma unidade.

Diante de um cenário mundialmente se movimentando para adequação aos moldes da globalização, a administração patrimonialista perde terreno para a *dôminus* público, vez que essa modalidade de governo atende os interesses apenas de um determinado grupo de pessoas em detrimento da coletividade.

2.1.3 Administração Pública Burocrática

Teve início na segunda metade do século XIX, na época do Estado Liberal, como principal forma de combate a corrupção e o nepotismo do regime patrimonialista.

Ainda de órbita de Teixeira (2001), este momento ficou caracterizado principalmente, pelas idéias inovadoras e democráticas como a criação de carreiras, a hierarquia funcional, a impessoalidade nas relações trabalhistas, o formalismo e o poder racional legal.

Os controles administrativos tornaram-se prioridade e ganharam investimentos para torná-los mais eficientes possibilitando a erradicação da corrupção e do nepotismo herdados do sistema anterior.

Farah (2000, p.71) informa que nesse período “houve um grande engessamento nos processos de seleção e admissão de pessoal, nas compras e no atendimento às solicitações dos cidadãos”. Este fenômeno foi motivado pela desconfiança pré-existente em todos os servidores públicos e em qualquer cidadão que necessitava de alguma providência da Administração.

Por outro lado, o controle excessivo virou um entrave para o desempenho da função pública, além de fazer o Estado perder tempo, levava o servidor a executar suas tarefas sempre com a necessidade de autorização superior. Com isto Farah (2000) menciona que o Estado foi desviado de sua função básica que era atender as necessidades da sociedade.

Alude ainda o autor (2000, p.73) que a “Administração Burocrática mostrou-se eficiente no controle de abusos, mas ineficiente na capacidade de atender as necessidades dos cidadãos”. E, isto somente foi notado quando a gama de tarefas passou a ser bem maior do que simplesmente manter a ordem, a justiça e garantir os contratos de propriedades. Ineficiência esta, que motivou a substituição por uma nova modalidade de gestão que melhor atendesse os reclames sociais. O que culminou na modalidade seguinte de gestão.

2.1.4 Administração Pública Gerencial

Surgiu na segunda metade do século XX como resposta a expansão das funções econômicas e sociais do Estado, e ao desenvolvimento tecnológico gerado pela globalização. Focou-se na redução de custos, no enxugamento da máquina pública e no aumento da eficiência e da qualidade na prestação dos serviços públicos.

O modelo gerencial usou a lição aprendida na administração burocrática e aproveitou o que havia de bom nela, tais como os critérios rígidos de admissão; sistema estruturado e universal de remuneração e carreira; avaliação de desempenho e treinamento de recursos humanos, tudo isso visando para ajustar à

administração pública as novas tendências da sociedade global, pois conforme Dropa (2003)

Administração Pública Gerencial busca um alinhamento com as tendências mundiais e com as necessidades dos administrados. O grande avanço da Administração Gerencial é o processo de controle, que deixou de ser focado na ação para avaliar os resultados e com isto realizar as correções necessárias no sistema como um todo e não mais por setores isolados.

www.advogado.adv.br/artigos/2003/romualdoflaviodropa/reformaestado.htm

Assim, como na Administração Burocrática, na Gerencial também predomina o interesse público. Só que o conceito de interesse público foi deslocado do Estado para o contribuinte.

Destaca-se ainda, que a Administração Gerencial passou a ver o cidadão não só como contribuinte de seus impostos, como também cliente de seus serviços. Desta forma conseguiu uma grande aceitação na sociedade com o apoio do atendimento aos interesses públicos.

Este novo desafio para o administrador tem como principais pontos de partida, a confiança, a descentralização das decisões, as formas flexíveis e horizontais de estruturas, a informação e o estímulo à criatividade dos agentes públicos.

Com a Administração Pública Gerencial, as diretrizes são direcionadas para consecução dos objetivos econômicos, sociais, políticos e gerenciais. Inferem-se das idéias de Dropa (2003) as seguintes diretrizes comuns da reforma do Estado brasileiro, como:

- ✓ Privatização de serviços economicamente sustentáveis em regime de mercado;
- ✓ Transferência de funções do poder central para os entes federados menores;
- ✓ Aplicação de novas técnicas de coordenação de serviços e atividades entre esferas políticas diversas (consórcios intergovernamentais, acordos, programas, convênios de delegação ou descentralização);
- ✓ Ampliação dos controles de produtividade e de economicidade com ênfase no controles finalísticos;
- ✓ Fortalecimento da autonomia das pessoas jurídicas integrantes da Administração Indireta;

- ✓ Incentivo à gestão direta pela comunidade de serviços sociais e assistenciais prestados por entidades não integrantes da Administração Pública, porém, com o apoio direto do Estado e com sua assistência permanente (organizações não governamentais, organizações sociais, associações de utilidade pública, escolas comunitárias);
- ✓ Elaboração do conceito de Planejamento Estratégico e fortalecimento dos setores administrativos responsáveis pela formulação de políticas públicas;
- ✓ Estímulo e aperfeiçoamento das atividades-fim das Administrações, com a concomitante diminuição ou terceirização das atividades meio;
- ✓ Valorização das carreiras exclusivas de Estado;
- ✓ Definição de novas formas de responsabilização dos agentes públicos pela gestão administrativa;
- ✓ Ampliação dos mecanismos de participação popular na atividade administrativa e de controle social da Administração Pública.

2.1.4.1 Breve contextualização da transição para o modelo gerencial na Administração Pública Brasileira.

Como em cada órgão, esfera, ou entidade, a Administração Pública possui características únicas, e por estes motivos é que o sucesso da atuação dos agentes depende muito dos processos motivacionais empregados. Estes processos, em grande parte, segundo Cardoso (2000), baseiam-se no entendimento das relações que envolvem o aspecto humano no campo de atuação do respectivo órgão.

A Administração Pública se distingue principalmente pelo atendimento ao interesse público e apresenta oportunidades e desafios para os gestores trabalharem na busca da aplicação do princípio da eficiência² para bem atender os objetivos operacionais do Órgão.

Sobre esse princípio cabe destacar que o mesmo foi inserido na Carta Constitucional através da Emenda nº 19/98, para suportar a implantação do modelo

² Emenda Constitucional nº 19, de 04/06/1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal. Disponível no site: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm, acesso em 01/11/2011.

gerencial de administração Pública no país. Concernente a esse princípio Alexandre de Moraes (1999, p.30) leciona que,

O princípio da eficiência é o que impõe à administração pública direta e indireta e a seus agentes a persecução do bem comum, por meio do exercício de suas competências de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz, sem burocracia e sempre em busca da qualidade, rimando pela adoção dos critérios legais e morais necessários para melhor utilização possível dos recursos públicos, de maneira a evitarem-se desperdícios e garantir-se maior rentabilidade social.

A partir da introdução do princípio da eficiência, várias propostas vêm sendo praticadas no sentido de implementar as exigências de um Estado Mínimo, capaz de atender eficientemente os anseios da sociedade.

No âmbito federal, enfatiza-se a Gestão Pública gerencial ou gestão por competências. E sobre esse modelo Farah (2000) informa que ela busca adoção de práticas de excelências para atingir um alto padrão de desempenho com baixo custo operacional na prestação de serviços ao cidadão pela máquina pública.

Dentre as práticas atualmente em utilização, o Planejamento Estratégico tem se destacado, pois é o modelo que mais se adapta ao homem moderno e a sociedade do conhecimento, e que nos dizeres de Farah (2000, p.29),

Essa adaptação tem relacionamento direto com o comprometimento e com a participação de todos os agentes da Administração, bem como com a participação dos funcionários da empresa privada que prestam serviços públicos ou para a Administração Pública.

Quanto às diferenças em relação à iniciativa privada, destaca-se o fato que grande maioria dos funcionários públicos, no nível de execução, tem um nível intelectual alto, por terem sido contratados por um processo de seleção pública.

As constantes mudanças no ambiente econômico, cultural, político e social vem exigindo mais efetividade de comunicação interna e externa por parte dos entes públicos. Neste sentido, Miranda (1994, p.57) informa que este processo exige que os líderes, “além de determinação, integridade e visão estratégica; atuem como educadores, negociadores, incentivadores e coordenadores de suas equipes”.

Ressalta-se que um dos principais desafios para a Administração Pública segundo Miranda (1994, p.81) é “atender ao interesse público, utilizando o mínimo de recursos e alcançando um bom nível de eficiência na satisfação dos interesses da população”.

Com a adoção do Planejamento Estratégico na Administração Pública busca-se romper com a cultura de submissão até então permeada nesse contexto para desenvolver a cultura do conhecimento capaz de habilitar ao agente melhor desempenho do cargo em que se encontra investido. Sendo assim, a Gestão Estratégica constitui uma ferramenta viabilizadora do atendimento ao princípio da supremacia do interesse público em que agrega valores aos agentes públicos.

Merece destacar que no cenário econômico (interno e externo), as novas tecnologias (nas mais variadas áreas do saber), bem como obtenção e ampliação do conhecimento são, dentre outros, os fatores que mais vem influenciando o processo de adoção do modelo gerencial.

Pensar, planejar e agir sinergicamente é fundamental na Administração Gerencial, o que implica conhecimento, participação e comprometimento de toda equipe rumo ao bem perseguido. Fatores estes, atualmente exigidos em qualquer esfera governamental tanto pública quanto privada.

Ressalta-se ainda que a Gestão Estratégica adota e valoriza as premissas utilizada na Administração Pública. Nesse ínterim, se insere, dentre outras, a gestão de pessoal, o papel dos gestores de RH e os caminhos a percorrer na persecução de resultados otimizados pela Administração Pública.

O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG implantou na Gestão Pública brasileira, em 2005, o modelo Gerencial orientado para a adoção de práticas pela excelência. Sua finalidade consiste na elevação da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos e no aumento da competitividade do país no cenário internacional.

Alguns autores, como Cardorso (2000), Dropa (2003), Farah (2004) e Miranda (1994), concebem as experiências estratégicas no serviço público como uma possibilidade de intervenção consciente e criativa dos servidores públicos o que rompe com a cultura da submissão. Ruptura esta que provoca mais aquisição de conhecimentos e consecutivamente mais habilidades para o exercício da democracia em vários níveis.

E é bem verdade que a adoção de uma gestão pública focada na qualidade requer mudança na cultura organizacional exigindo de todos seus atores bastante motivação que, conforme Farah (2004, p.37), “conduz ao esforço, dedicação, persistência e, conseqüentemente, ao comprometimento com os objetivos da Entidade Pública”.

É fundamental a participação social (como clientes, fornecedores, servidores, ONGs, etc.) nos mais diversos seguimentos e níveis de decisão. Pois a mesa potencializa a qualidade das decisões tomadas pelos gestores do bem público. Participação essa incomum na Administração Pública Burocrática.

É salutar informar a permanência na atual conjectura de paradigmas oriundos de outras modalidades de Administração pelas quais passaram a Administração Pública Brasileira por continuarem, os mesmos, sobresselentemente válidos.

Entretanto, e injustificadamente, sobrevivem outros paradigmas bem estranhos à qualidade do serviço público e que em nada colabora na persecução do bem comum. É indubitável que esse indesejável seja, em muitos casos, responsável pelo desperdício de grandes somas de contribuição financeiras e de potenciais humanos.

Consistindo este aspecto, um dos principais problemas que interferem diretamente e indiretamente na qualidade do atendimento público de uma forma geral, e consecutivamente, a Secretaria Municipal ALFA de Palmas/TO, é alcançada.

Em suma, são os resquícios indesejáveis oriundo de outros modelos administrativos pelos quais passaram a Máquina Pública brasileira, e ainda a recém estruturação pela qual passa o mais novo Estado da Federação, os critérios de qualidade da seleção da força trabalhista foi comprometida diante a grande necessidade de pessoas no funcionalismo público. Isto porque esse funcionalismo foi, na sua maioria, admitido sem um critério da seleção pública e tão poucos foram treinados adequadamente, conforme se verificou nas entrevistas realizadas realizada *in loco*.

Esta situação aos poucos está sendo resolvido o que se espera, segundo o observado, é que com o decurso do tempo a Administração Pública Municipal de Palmas Tocantins, treine, capacite e insira novas mentalidades, melhor preparada, no seu funcionalismo público.

Tudo isso, interfere direta e indiretamente na satisfação dos servidores e usuários concernente à qualidade dos serviços ofertados pela Secretaria pesquisada.

De outro lado a Administração Estratégia implica, conforme Cardoso (2000, p.78), dentre outras coisas “no redesenho das estruturas administrativas; cargos e

funções; além do sistema de normas e procedimentos”, de forma que a própria estrutura organizacional constitua em fator motivador para a participação de todos bem como na identificação das Fraquezas e Forças da Instituição, assim como do real interesse dos administrados.

Conforme anunciado, o município de Palmas/TO conta com pouco mais de 20 anos de implantação, e o redesenho das suas estruturas administrativas, cargos funções, sistemas e procedimentos operacionais estão formando corpo próprio, se solidificando no cenário nacional frente às demandas sociais existentes. Por isso, ainda se observado algumas falhas, o que é justificável

Mas por acreditar que a motivação influencia na elaboração e conseqüentemente nas ações estratégicas a mesma deve ser estimulada pelas entidades da Administração Pública. Este entendimento pode em muito auxiliar no planejamento e na implantação das ações de gestão de recursos humanos com foco na qualidade.

Pois uma boa gestão de pessoal deve atentar para o fato de que o comportamento humano é complexo e por assim ser, deve ser analisado de acordo com o momento e o contexto em que o indivíduo vive. Processo este notado, mesmo que suavemente, no órgão estudado, o que se vislumbra com otimismo o futuro diferente.

Neste aspecto, mesmo se tratando sobre a transição do modelo burocrático para o gerencial no país, foi necessário abrir-se aqui um parêntese para informar que a Administração Pública de Palmas/TO, passa também por processo idêntico visto que conforme já aludido, se tratar de um município novo e que todos os seus serviços estão em caráter de implantação e implementação

2.2 Conceito de qualidade

Antes de falar em qualidade no atendimento publico é necessário abrir um parêntese sobre a definição de qualidade. Assim, segundo o dicionário Aurélio³, “qualidade é dote, dom, virtude”. Já na esfera da Administração de Empresas, “qualidade é sinônimo de melhoria contínua, conformidade com os requisitos e

³

Informações disponíveis no site <http://www.guiarh.com.br/p60.htm>, acessado em 15/05/11.

adequação ao uso, observados critérios como custos, controles internos e prazos, dentre outros”

Universalmente o termo “qualidade” é definido⁴ como “a aptidão do conjunto das características inerentes a um produto ou serviço em satisfazer os requisitos de todas as partes interessadas”. Sendo assim, a qualidade é considerada a “mola propulsora” do sucesso de qualquer organização bem como o grande fator de distinção e escolha de produtos e serviços.

A qualidade de uma organização, dos seus produtos e serviços⁵ pode ser um valor inegável e fator concorrencial decisivo (a escolha de um produto ou serviço é cada vez mais baseada na respectiva Qualidade).

Conforme se pode ver, o conceito de qualidade é amplo e muito subjetivo. Relaciona-se diretamente com percepções puramente individuais. Assim, qualquer que seja as interferências externas e internas dos indivíduos é o suficiente para denotar, ou modificar a concepção sobre o assunto. Assim, a cultura, os valores, o produto ou serviço prestado, bem como as necessidades e expectativas de cada indivíduo interferem a definição do termo qualidade.

O termo “qualidade” origina-se do latim *qualitate*, e é utilizado em situações bem distintas. Por exemplo, qualidade de vida das pessoas de um país ou região; a qualidade da água que se bebe ou do ar que se respira; qualidade do serviço prestado por uma determinada empresa, dentre outros. Conforme visto termo possui diversas asserções e assim, o seu significado também não possui uma definição clara e objetiva.

No que diz respeito a qualidade de um produto ou serviço a mesma pode ser vista por dois prismas: a do produtor/gestor e a do cliente/usuário. Do ponto de vista do produtor/gestor, a qualidade se associa à concepção e produção de um produto que vá ao encontro das necessidades do cliente/usuário. Já no ponto de vista do cliente/usuário, a qualidade está associada ao valor e à utilidade reconhecidas ao produto, estando em alguns casos ligada ao preço, acessibilidade, durabilidade, confiabilidade, etc.

Atinente à Gestão da qualidade é o processo de conceber, controlar e melhorar os processos da empresa, quer sejam processos de gestão, de produção,

⁴ Idem

⁵ Informação disponível no site <http://www.pontoqual.pt/qualidade.html>, acessado em 15/05/11.

de marketing, de gestão de pessoal, dentre outros. A gestão da qualidade envolve a concepção dos processos e dos produtos/serviços, envolve a melhoria dos processos e o controle de qualidade. Garantia da qualidade são as ações tomadas para redução de defeitos.

2.3 Qualidade no atendimento público

Segundo Di Pietro (2006), um serviço público bem prestado ainda causa mais espanto ao usuário/cliente do que o descaso com que geralmente ele é tratado. Esse cliente pode atender pelo nome de contribuinte, paciente, aluno ou eleitor, mas talvez a palavra que melhor o defina seja cidadão.

E por cidadania, conceituada em seu teor etimológico, Di Pietro (2006, p.91) remete para a atuação do indivíduo na vida pública do Estado em que se encontra inserido como:

[...] o direito de votar e ser votado, de participar da administração pública, direta (sendo um servidor ou empregado público; participando das Forças Armadas) ou indiretamente (através da democracia representativa).

Contudo, para a presente sociedade, a cidadania extrapola sua concepção eminentemente política e passa abranger também os direitos sociais. Nesse sentido, a qualidade no atendimento ao cidadão deve abranger todos os serviços públicos, seja o diretamente quanto o indiretamente, prestados através de concessões, permissões ou outras formas de delegação. Sendo esse também o entendimento referendado pelo Decreto Federal nº 3.507/2000⁶, que pelo seu brilho, digno de nota:

Art. 1º. Ficam definidas as diretrizes normativas para o estabelecimento de padrões de qualidade do atendimento prestado pelos órgãos e pelas entidades da Administração Pública Federal direta, indireta e fundacional que atendem diretamente aos cidadãos.

Art. 2º. Os padrões de qualidade do atendimento a que se refere o artigo anterior deverão ser:

⁶ Decreto Federal nº 3.507, de 13 de junho de 2000. Dispõe sobre o estabelecimento de padrões de qualidade do atendimento prestado ao cidadãos pelos órgãos e pelas entidades da Administração Pública Federal direta, indireta e fundacional, e dá outras providências. Disponível no site http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3507.htm. Atualmente revogado pelo Decreto nº 6.932, de 11 de agosto de 2009. que Dispõe sobre a simplificação do atendimento público prestado ao cidadão, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma em documentos produzidos no Brasil, institui a “Carta de Serviços ao Cidadão” e dá outras providências. Disponível no site http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6932.htm#art20. Acesso em 01/11/2011.

- I - observados na prestação de todo e qualquer serviço aos cidadãos-usuários;
- II - avaliados e revistos periodicamente;
- III - mensuráveis;
- IV - de fácil compreensão; e
- V - divulgados ao público.

Art. 3º. Os órgãos e as entidades públicas federais deverão estabelecer padrões de qualidade sobre:

- I - a atenção, o respeito e a cortesia no tratamento a ser dispensado aos usuários;
- II - as prioridades a serem consideradas no atendimento;
- III - o tempo de espera para o atendimento;
- IV - os prazos para o cumprimento dos serviços;
- V - os mecanismos de comunicação com os usuários;
- VI - os procedimentos para atender a reclamações;
- VII - as formas de identificação dos servidores;
- VIII - o sistema de sinalização visual; e
- IX - as condições de limpeza e conforto de suas dependências.

Para que seja alcançada a Qualidade no serviço público são necessárias várias etapas que serão analisadas, com mais minúcias nas linhas seguintes. Neste sentido Miranda (1994, p.73) defende “a imprescindibilidade do empenho dos gestores públicos envolvidos no processo de mudança pela e para a Qualidade total no atendimento”.

Não é demais reiterar que os recursos humanos – melhor seria dizer “as pessoas” – são os principais canais de mudança dentro de uma organização. Miranda (1994, p.96) bem sintetiza que “sem o empenho delas todo e qualquer projeto pode ser malogrado, ante a resistência de laços corporativos mais fortes que a própria estrutura organizacional”.

Para além do empenho da gerência (ou chefia), um tema espinhoso, embora muita tinta já tenha sido gasta em diversas abordagens, é a gestão de pessoas, com todas as peculiaridades que lhe é própria, vem promovendo constantes desafios aos gestores.

Em primeiro lugar, a sempre difícil e procurada motivação muitas vezes se torna algo quase inatingível face às condições de trabalho, às questões salariais e a toda uma legislação que, se por lado protege o trabalhador, por outro, pode impor-lhe dificuldades para que a gerência o premie em virtude das características corporativista e patrimonialista que insistem em permanecer na administração pública.

O primeiro ocorre quando o foco do trabalho deixa de ser o cliente para ser a própria instituição. Ou seja, os funcionários tendem a se autoprotgerem através de

fortes laços sociais, o que caracteriza a formação de uma organização informal dentro da própria instituição.

A organização informal, já muito analisada pela Ciência da Administração é, na maioria das vezes, aproveitada pela instituição como instrumento de minimização dos conflitos. Entretanto, pode ser apontada como fator preponderante do corporativismo.

Já o patrimonialismo, em poucas palavras é concebido com idéia de “tomar como privado algo que é eminentemente público”. E não é difícil encontrar gestores que agem dessa forma, tomando como seus os bens materiais e até os “seus” funcionários. Embora obviamente não reconheçam que assim o fazem.

Posto que não sejam as únicas disfunções da burocracia, são as mais flagrantes, conforme mencionar Farah (2000, p.38).

Certo grau de burocracia é necessário ao serviço público, pois é um método para que se combata o personalismo, a troca de favores, as preferências injustificadas e ilegais, o famigerado “jeitinho” brasileiro. E se por vezes há reclamações quanto ao excesso de papelada (mais uma disfunção), freqüentemente ela tenta opor-se à criatividade do brasileiro no que toca ao descumprimento de regras – e que pode ser traduzido sociologicamente como o desrespeito ao próximo.

Assim não se pode negar a importância de aspecto burocrático da Administração Pública, como elemento assegurador do princípio da impessoalidade e da igualdade, de forma que o atendimento e a prestação dos serviços público sejam iguais para todos os cidadãos que os busquem.

2.3.1 Alguns Caminhos Para a Qualidade

Como se pode verificar nos tópicos anteriores, a qualidade no serviço público é uma exigência da sociedade contemporânea. Mas que medidas são necessárias para o seu alcance? Claro está que as organizações têm suas peculiaridades e que nem todas as inovações administrativas adotadas em uma instituição surtirão os mesmos efeitos que em outra.

O certo é que, conforme Miranda (1994, p. 5), “As organizações precisam gerar produtos e serviços em condições de satisfazer as demandas dos usuários finais - consumidores -, sob todos os aspectos”.

E nesse sentido, pode-se pontuar alguns fatores com têm abrangência em quase todas as organizações.

2.3.1.1 Conhecendo o cliente

Partindo do conceito de Qualidade como o atendimento das exigências do cliente, necessário se faz analisar vários aspectos como: grau de educação/entendimento; expectativas geradas; condições materiais e de interação; barreiras sociais, etc. e a utilização de questionários e de uma linha de comunicação direta e permanente entre a organização e o cliente são de grande auxílio.

Essa técnica é chamada por Miranda (1994) como Qualimetria, que seria “a aferição do grau de satisfação do cliente através de consulta direta, utilizando-se questionários e questões abertas.” A comunicação organizacional tem sido sobejamente estudada por gestores de todo mundo, especialmente aqueles ligados ao marketing (endomarketing e marketing externo).

Sobreviver em um mundo em que a velocidade da informação e sua correta utilização determinam a sobrevivência ou não de uma empresa, e, até mesmo das instituições públicas requer a adoção de padrões de qualidade que superem a mera prestação de serviço. Assim, o saber ouvir atentamente as reivindicações de seus clientes, tanto interno (servidores) quanto os externos (usuários dos serviços públicos), é um exemplo que deve ser seguido visto que o sucesso da organização depende diretamente do comprometimento e apoio de todos os envolvidos.

Para Cardoso (2000) tais atitudes, não podem ser entendidas como uma manipulação, – acusação sofrida por teorias administrativas como a das Relações Humanas e a Comportamental, mas sim da conscientização da importância do trabalho exercido e de que a Qualidade é o caminho para seu próprio desenvolvimento profissional.

Ainda, de órbita de Cardoso (2000), a consciência de que “não é tarefa fácil obter cooperação de funcionários sem que eles sejam efetivamente valorizados em seu ambiente de trabalho”. Cardoso frisa (2000) que Qualidade passa necessariamente pelo investimento no potencial humano da organização.

No entanto, no serviço público poderá encontrar alguma resistência por parte de funcionários que, assumindo uma atitude de superioridade passam a se considerar superiores aos clientes. Contudo, como mencionado anteriormente, os quadros do funcionalismo público vêm sofrendo um revigoramento constante com a contratação de novos concursados e de pessoas menos experientes, porém com menos vícios laborativos, por isso com posicionamentos diferentes.

Assim, na medida em que há aproximação cliente-organização a avaliação do como suprir as exigências do cliente torna-se mais clara.

2.3.1.2 Aferição e controle

Para aferição do controle juntamente com o planejamento, a organização e a direção é a base que define as tarefas básicas do que seja atualmente Administração. Assim é preciso que se estabeleçam também os níveis de controle do trabalho executado.

Neste aspecto, qual será o grau de tolerância máximo para a ocorrência de falhas em determinado procedimento? Em que momento deveria acender as luzes de advertência? A análise detida dos feedbacks dos processos poderá conduzir às mudanças exigidas para a obtenção da qualidade.

Há vários ângulos sob os quais o controle pode ser visto e executado. Como por exemplo, no tocante à gestão de pessoas – existem três categorias para os meios de controle: físico, material e normativo. No primeiro caso, a organização exerce sobre seus funcionários um poder coercitivo, utilizando a coação legal, a imposição da força e o medo das conseqüências a fim de que se consiga a obediência, consistindo assim numa motivação negativa e baseada em punições.

O controle material é fundamentado em recompensas materiais, baseando-se no interesse e na vantagem pretendida. Já o controle normativo tem por base símbolos puros, como prestígio, status e estima, nesse caso, trata-se de um controle ético e moral, por excelência, baseado na convicção, na fé, na crença e na ideologia. Cada um desses meios de controle irá resultar em um determinado padrão de obediência.

Desta forma, percebe-se claramente que a gestão de pessoas para obtenção do controle das atividades da organização poderá ser uma miscelânea desses três níveis de controle e deverá ser visto caso a caso. O controle estritamente coercitivo nunca conseguirá os resultados aos quais se almeja, outras formas de cooperação entre funcionário e empresa deverão ser implementadas.

Igualmente, o controle dos recursos materiais de que a organização dispõe aqueles que ela utiliza para obtenção de seu escopo. Refere-se tanto à tecnologia quanto aos insumos básicos de produção (seja a produção de bens materiais quanto a de bens imateriais). De acordo com França (2000, p. 46),

O gestor, com o auxílio dos feedbacks (ou retornos) coletados durante os processos da organização, deverá traçar um mapa em que constem quais os níveis de erros, falhas, atrasos, reclamações, etc. que foram gerados durante determinado período. Poderá estabelecer, então, um padrão de comportamento para as ocorrências.

As informações coletadas servirão para melhorar a qualidade daquela atividade. Mas de que maneira? Segundo Siqueira (1997) “a variabilidade era fator inerente aos processos industriais e podia ser compreendida através da estatística e da probabilidade”.

Esta afirmação leva em consideração o conceito de Variação, segundo o qual não há dois seres exatamente iguais – abstrai-se de Siqueira (1997, p.57) este conceito, entendendo como “seres tanto pessoas, como processo, organização, etc”. Há sempre – felizmente! – um grau de diferenciação em tudo aquilo que é feito, pois sempre há uma dose de subjetividade nas atividades humanas, por mais normativa que seja a tarefa.

Outra forma interessante, de acordo com Siqueira (1997) é o Controle Estatístico da Qualidade (CEQ), cuja finalidade é a melhoria da qualidade, através de uma tomada de decisão mais eficiente, com base nos dados coletados pela inspeção da produção. No entanto, o CEQ sofreu fortes ataques daqueles que defendem o ZERO DEFECTS (defeito zero).

Pois não há como negar que adotarmos como inevitável que ocorrerá variação nas atividades da empresa é algo que vai de encontro do Zero Defects. Apoiando-se em Crosby, Miranda (1994, p.16) comprova que “a crença na inevitabilidade de erros ou defeitos contribui para o estabelecimento de padrões “frouxos”.

Na busca pela qualidade no serviço público o conceito e adoção do Zero Defects parece mais coerente que o CEQ. Embora o CEQ seja uma ferramenta poderosa na detecção de erros, Miranda (1994, p.19), diz que “o gestor deverá trabalhar para que não haja falhas e retrabalhos”. Efetivamente, o gestor deverá, na busca pela qualidade, estar sempre empenhado em descobrir as inconsistências dos procedimentos realizados pela organização.

2.3.1.3 O Trabalho em Equipe

Por volta da Revolução Industrial as atividades eram distribuídas aos operários que as realizavam exaustivamente em uma única e exclusiva tarefa, o que lhe atribuía status de “meio” de produção e não “proprietário” da produção. No início do século passado com o advento do Fordismo e sua produção em massa, o operário tinha seus movimentos controlados por uma rígida supervisão e pela própria produção em série, nas famosas esteiras de fábrica. Realidade esta muito bem representada no filme “Tempos Modernos” de Charles Chaplin.

O avanço tecnológico segundo Zugman (2006) foi determinante para a mudança de paradigma do trabalho. Conhecida como revolução tecnológica ocorrida a partir de 1950. Fator este que intensificou a automação da produção, substituindo assim uma grande variedade de atividades humanas.

Até mesmo na área de prestação de serviços, a informatização reduziu dramaticamente os postos de trabalhos (como nas instituições bancárias, o uso de caixas eletrônicos, por exemplo), distanciando também os relacionamentos e o espírito de equipe.

Oposto à clássica divisão da tarefa, Zugman (2006) informa que o trabalho em equipe nasceu como resposta da Ciência da Administração às críticas da sociedade ante as crescentes reivindicações cada vez mais consistente dos trabalhadores.

O trabalho em equipe fora inicialmente idealizado pelos japoneses na elaboração da Gestão da Qualidade Total, por meio dos Círculos de Controle da Qualidade. Se o próprio caráter do emprego modificou-se, o que mais se espera do trabalhador é seu conhecimento e não somente suas habilidades manuais.

Essa modalidade de gestão consiste em uma técnica de administração multidisciplinar formada por um conjunto de programas, ferramentas e métodos, aplicados no controle do processo de produção das empresas, com a finalidade na obtenção de bens e serviços pelo menor custo e melhor qualidade no atendimento das exigências e a satisfação dos clientes. Clientes estes que por sua vez engloba tanto os externos como os internos da empresa.

Sem intencionar esgotar a temática, mas para melhor contextualizá-lo abre-se um parêntese aos diversos programas que compõe à gestão de Qualidade. Dentre eles destaca-se o Programa dos 5s - baseado em 5 palavras japonesas, e que conforme Reginaldo Lapa (1998)⁷ seiri (descarte), seiton (arrumação), seiso (limpeza), seiketsu (higiene) e shitsuke (disciplina). Trata-se da mobilização de toda a empresa por meio da organização e da disciplina no local de trabalho. Assim, o trabalho em equipe prepondera nesse contexto.

O programa de gerência da rotina diária por sua vez controla o processo de produção, orienta e delimita a ação de todos em função da missão da empresa. Novamente se vê a ação sinérgica de todos os envolvidos na consecução dos fins perseguidos.

Já o programa de melhoria contínua, que conforme Adelice Leite de Godoy (2010)⁸ tem como ponto principal de suas atividades a análise de processos, a solução de problemas e a padronização de rotinas, utilizando as ferramentas e métodos da Qualidade Total através do Ciclo PDCA *Plan* (Planejar), *Do* (Fazer), *Check* (Verificar), *Action* (Agir para corrigir).

Dentre as ferramentas utilizadas pela Gestão de Qualidade Total, Luis Carlos Jorge Molina (2009)⁹ arrola o macrofluxo, Fluxograma, o formulário 5w, Diagrama de causa e efeito, Diagrama de Pareto, todos de grande importância na efetivação da qualidade.

⁷ Reginaldo Lapa. **Os 5 Sentos**. Site <http://www.ptnet.com.br/5sentos/oquee.htm>. Acesso em 10/10/11.

⁸ Adelice Leite de Godoy. **Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act / Planejar-Fazer-Verificar-Agir)**. Site: <http://www.cedet.com.br/index.php/Tutoriais/Gestao-da-Qualidade/ciclo-pdca-plan-do-check-act-planejar-fazer-verificar-agir.html>. Acesso em 20/10/2011. **Sobre a Autora:** Engenheira Química pela Unicamp. Atua nas áreas de Desenvolvimento de Produtos e de Garantia da Qualidade. É consultora e instrutora em Gestão da Qualidade, Desenvolvimento de Programas de Treinamento, Elaboração de projetos de pesquisa para submissão de pleitos ao Ministério da Ciência e Tecnologia para fruição dos benefícios da Lei da Informática e para agências de fomento, como FAPESP, Finep e CNPq.

⁹ Luis Carlos Jorge Molina. **Gestão do processo de atendimento ao cliente da Central Médica Carlos Chagas Ltda.** Disponível no site: <http://revistaseletronicas.pucrio.br/ojs/index.php/graduacao/article/viewFile/6061/4362> Acesso em 10/10/2011.

Em 2005, instala-se no Brasil o Programa GesPública-Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, através do Decreto nº 5.378¹⁰. Esse programa buscou promover a excelência na gestão pública, orientado pelo respeito aos princípios constitucionais da administração pública, com impactos na melhoria da qualidade de vida e na geração do bem comum, conforme segue:

Art. 1º. Fica instituído o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, com a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País.

Art. 2º. O GESPÚBLICA deverá contemplar a formulação e implementação de medidas integradas em agenda de transformações da gestão, necessárias à promoção dos resultados preconizados no plano plurianual, à consolidação da administração pública profissional voltada ao interesse do cidadão e à aplicação de instrumentos e abordagens gerenciais, que objetivem:

II - promover a governança, aumentando a capacidade de formulação, implementação e avaliação das políticas públicas;

III - promover a eficiência, por meio de melhor aproveitamento dos recursos, relativamente aos resultados da ação pública;

IV - assegurar a eficácia e efetividade da ação governamental, promovendo a adequação entre meios, ações, impactos e resultados;

e
V - promover a gestão democrática, participativa, transparente e ética.

Art. 3º Para consecução do disposto nos arts. 1º e 2º, o GESPÚBLICA, por meio do Comitê Gestor de que trata o art. 7º, deverá:

I - mobilizar os órgãos e entidades da administração pública para a melhoria da gestão e para a desburocratização;

II - apoiar tecnicamente os órgãos e entidades da administração pública na melhoria do atendimento ao cidadão e na simplificação de procedimentos e normas;

III - orientar e capacitar os órgãos e entidades da administração pública para a implantação de ciclos contínuos de avaliação e de melhoria da gestão; e

IV - desenvolver modelo de excelência em gestão pública, fixando parâmetros e critérios para a avaliação e melhoria da qualidade da gestão pública, da capacidade de atendimento ao cidadão e da eficiência e eficácia dos atos da administração pública federal.

A partir de sua implantação o GesPública vem passando por algumas mudanças de ordem cultural no relacionamento com as instituições públicas e

¹⁰ Decreto nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Site https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm acessado em 01/11/2011.

privadas. Tudo isso somente foi possível graças à participação efetiva de todos os envolvidos no processo.

Na moderna organização das instituições as atividades concentram-se no trabalho de equipe. E isso celebra sensibilidade aos outros, exige aptidões delicadas, como ser bom ouvinte e cooperativo, acima de tudo, o trabalho em equipe enfatiza a adaptabilidade às circunstâncias.

Nesse sentido, o trabalho em equipe funciona como potencializador do conhecimento humano, e diminui falhas e conflitos e fortalece o controle da qualidade.

Doralício Siqueira (2009) menciona a necessidade do trabalho em equipe como um modelo ou método de gestão:

É imprescindível ressaltar que o trabalho em equipe é um modo e não uma moda. É um modelo de gestão que se bem desenvolvido pode se converter em uma ferramenta poderosa de melhoria contínua. “Um grande número de organizações pensa que o utiliza, mas na maioria das vezes não o faz. Alguns gestores seguem as recomendações de “experts” como se fossem uma cartilha a ser seguida, quando na verdade, equipes de trabalho se fazem fazendo-se”.

<http://www.konvenios.com.br/conteudo.php?codItem=12755>)

Miranda por sua vez (1994, p.179) recomenda que, “para um trabalho em equipe mais eficiente, deve-se reconhecer e agradecer aos participantes, quebrar as barreiras departamentais e instituir programas de desenvolvimento humano permanente”.

Neste aspecto, o GesPública (2007, p. 24)¹¹ buscando a obtenção de melhores resultados e efetividade em suas ações trabalha com três focos de atuação, onde o servidor público recebe destaque especial, “objetivando a sua valorização e a conscientização de sua importância como agente das mudanças necessárias à melhoria da prestação de serviços públicos”.

Em suma, é inconcebível a existência de uma instituição que prime pela qualidade em seus serviços e produtos sem a presença marcante de um trabalho que é feito em equipe, onde todos participem efetivamente do processo.

¹¹ Cadernos Programa Nacional de Gestão Pública e desburocratização. Nº 03, Maio de 2007. Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GES PÚBLICA; Cadernos GES PÚBLICA – Desburacratização - Brasília: MP, Versão 1/2007.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Realizou-se uma pesquisa bibliográfica, onde foram buscadas referências teóricas sobre o tema qualidade no atendimento público.

A estratégia de pesquisa realizada foi um estudo de caso descritivo, isto porque este método depende diretamente do objeto estudado, natureza, amplitude e objetivos do pesquisador. E que segundo Quivy e Campenhoudt (1992: 41)¹², “a intenção dos pesquisadores em ciências sociais não é só descrever, mas compreender os fenômenos e, para tanto, torna-se necessário recolher dados que mostrem o fenômeno de forma inteligível”.

Relacionando o referencial teórico abordado com as observações do dia-a-dia da Secretaria Municipal ALFA, foram escolhidas algumas variáveis para a elaboração do instrumento de coleta de dados.

A escolha foi realizada utilizando-se o critério de análise das variáveis que tem ligação com a qualidade no atendimento público, tanto interno como externo. Quanto aos entrevistados internos (servidores) o corte seccional foi de 20,92%. Já em relação ao público externo, estima-se que dos usuários que compareceram à secretaria no período das da aplicação do questionário alcançou-se uma média entre 70% a 80%.

3.1 Caracterização da Organização do objeto de estudo

Objetivando colher elementos para subsidiar o presente trabalho monográfico sobre o tema “Atendimento de qualidade no serviço público” na Secretaria Municipal ALFA em Palmas/TO, foi realizada uma pesquisa de campo utilizando-se de questionário como instrumento para a coleta de dados.

A escolha do órgão deu-se de maneira aleatória, pesando neste quesito, o interesse e a prontidão demonstrada pelos servidores do órgão para o levantamento

¹² Texto intitulado “CAPÍTULO 5 – METODOLOGIA”. Disponível no site <http://www.eps.ufsc.br/disserta99/soares/cap5.html>, acessado em 25/11/11

da presente pesquisa, sendo a mesma realizada nos dias 09 a 10 de agosto do ano em curso.

Por se tratar de um tema amplo e complexo os dados coletados foram analisados sob o prisma da qualidade nos serviço público enfatizando os fatores que encontram intrinsecamente relacionados à qualidade. A discussão não foi melhor ampliada, como instiga o tema, devido o tempo, o espaço e finalidade do trabalho. Contudo, se esperou pela coesão, ser preciso nas considerações levantadas.

Segundo o Chefe do setor de Recursos Humanos da ALFA, o órgão possui um quadro funcional composto por 239 servidores, e que segundo o mesmo a quantidade de servidores é suficiente para atender a demanda do órgão. Há, contudo o inconveniente da má distribuição de servidores bem como aqueles que atuam com desídia as atribuições que lhe são atribuídas. Aspecto este que termina por comprometer a qualidade e celeridade dos serviços prestados.

A presente pesquisa contemplou 50 entrevistados de diversos setores, funções, escolaridade, escolhidos de forma aleatória e voluntária.

Toda pesquisa é composta por dois apêndices sendo 01 destinado aos servidores e o outro aos clientes/usuários dos serviços da Secretaria. Cada apêndice está dividido em duas partes. A primeira parte procurou identificar a pessoa entrevistada enquanto a segunda traçou uma relação entre o entrevistado e a instituição pública.

Contudo, antes de analisar os dados propriamente ditos, é necessário apresentar, mesmo que sucintamente, o órgão pesquisado a fim de se contextualizar com mais precisão nos dados coletados.

A filosofia de trabalho da ALFA é o “Planejamento do desenvolvimento urbano da cidade, de forma ordenada, socialmente justa e integrada à questão ambiental”. O atendimento ao público é de 2ª a 6ª feira, das 12h às 18h.

Encontra-se sob responsabilidade da ALFA a promoção do planejamento urbano e o crescimento ordenado da cidade, com a distribuição adequada das atividades urbanas, subsidiando as decisões do Executivo municipal no desenvolvimento urbano sustentável; na implantação e implementação do Plano Diretor Participativo; a revisão e atualização da legislação urbanística do município; a elaboração de forma participativa da política municipal de desenvolvimento urbano e habitação, bem como a promoção da regularização fundiária e urbanística do município, dentre outras.

Além disso, compete ainda a ALFA as ações relativas ao controle urbano, como fiscalização de obras irregulares, liberação de habite-se e controle de invasões de áreas públicas.

Recentemente, houve algumas alterações na estrutura da Secretaria estudada, pois no início da pesquisa a mesma havia recebido a incorporação da Diretoria do Meio Ambiente, responsável por todas as ações relativas à questão ambiental em Palmas/TO, tais como licenciamento ambiental, fiscalização, programas de conscientização para a preservação do meio ambiente, recuperação de mananciais, administração de parques públicos, entre outros, aumentando assim, consideravelmente as áreas de sua atuação.

No entanto, conforme prenunciado acima, já no final deste trabalho monográfico, a Diretoria do Meio Ambiente desvinculou-se da ALFA, passou a formar uma nova Diretoria própria denominada de Diretoria do Meio Ambiente e Serviços.

Mesmo assim, a ALFA não deixa de atentar para as questões ambientais, haja vista que o correto desenvolvimento de forma justa e socialmente aceito de uma cidade, é aquele que atende e integra às questões ambientais.

A título de exemplo de uma dentre as várias frentes existentes, é o Gerenciamento do Ordenamento Urbano que é realizado através das análises nos projetos urbanísticos, determinando, quando necessário a mudança de nomenclatura dos loteamentos, emitindo pareceres técnicos embasados na legislação vigente, elaborar projetos urbanísticos de remanejamento de lotes e de loteamentos, bem como o remembramento, desmembramento e desdobro de lotes.

Também a assistência habitacional é prestada por esse órgão, através da área do Cadastro Habitacional, cujo objetivo é alimentar um banco de dados sobre as condições habitacionais das famílias que procuram a Prefeitura, bem como detectar e catalogar famílias que vivem em condições precárias de moradia e em fragilidade social, visando, assim uma adequação de políticas habitacionais que atendam as necessidades encontradas.

Atualmente, constam-se alguns programas habitacionais como o PAC Meu Teto; PAC Irmã Dulce; Programa Habitar Brasil; Programa Pró-moradia e Habitação de Interesse Social.

3.2 População e amostra

A delimitação da pesquisa se restringiu a uma amostragem de 50 servidores que corresponde a 20,92% dos servidores municipais lotados na secretaria ALFA e 50 usuários que representa corte seccional em torno de 70% a 80% dos usuários atendidos no período da aplicação do questionário, os quais foram escolhidos aleatoriamente dentre aqueles que se disponibilizaram a responder o questionário.

3.3 Instrumento(s) de pesquisa

O instrumento de pesquisa foi a aplicação de um questionário direcionado aos servidores e outro direcionado aos usuários/clientes.

3.4 Procedimentos de Coleta e de análise de dados

A técnica de coleta de dados utilizada foi o Questionário direcionado aos servidores e usuários da instituição acima mencionada, sendo este o instrumento de trabalho mais utilizado na pesquisa quantitativa.

Para tanto utilizou-se de questões fechadas, por serem de mais fácil entendimento, e, portanto mais práticas quanto ao preenchimento das respostas. Ressaltando ainda à praticidade na tabulação dos dados.

Na pesquisa qualitativa, foram utilizadas questões semi-estruturadas feitas junto à pesquisa quantitativa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

4.1 Dos Servidores

Nos últimos anos o serviço público vem ganhando notoriedade. Em um mundo de incertezas e vulnerabilidade, a estabilidade, valorização da pessoa humana, reconhecimento no mercado de trabalho bem como um plano de cargo e carreira encabeça as procuras por um serviço público.

Por este motivo parcela considerável de trabalhadores estão pleiteando cargos públicos bem como aqueles que já se encontram na área dificilmente querem sair para encarar as oscilações do mercado. Este enfoque foi necessário para poder situar, com mais precisão, os dados coletados junto aos servidores públicos municipais na Secretaria Municipal Alfa de Palmas/TO.

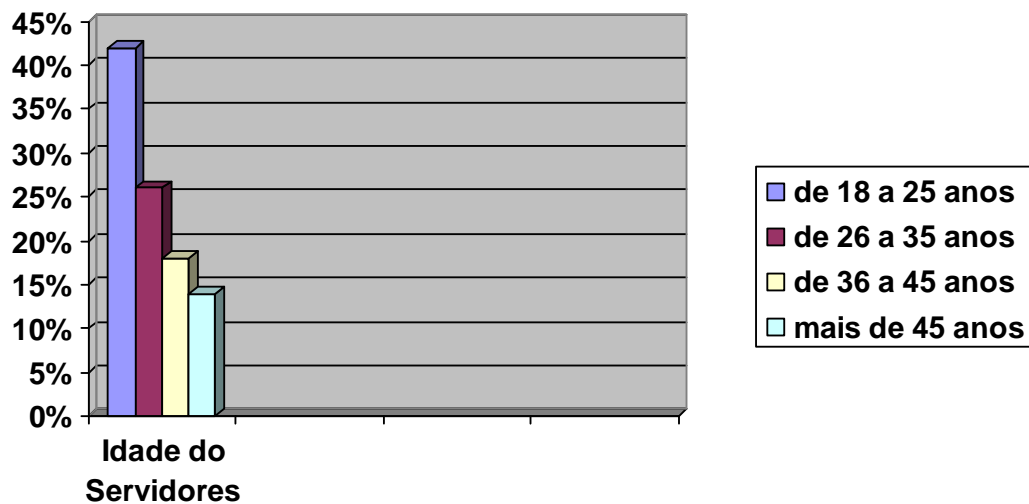
O questionário, conforme já anunciado, foi dividido em duas partes sendo que a primeira se restringe a identificação pessoal enquanto que a segunda parte identifica profissionalmente na empresa bem com capta informações sobre motivação profissional e a qualidade dos serviços que realizam dentre outros.

O perfil dos servidores entrevistados foram predominantemente mulheres com 70%, isto porque, conforme anunciado o critério para entrevista foi o voluntariado, e neste aspecto o sexo feminino se destacou. Contudo, não significa ser exatamente este o fator preponderante no órgão. Concernente à idade dos trabalhadores prepondera as idades de 18 a 25 anos com 40%, e 26 a 35 anos com 26%.

Gráfico 1 – Sexo dos Servidores

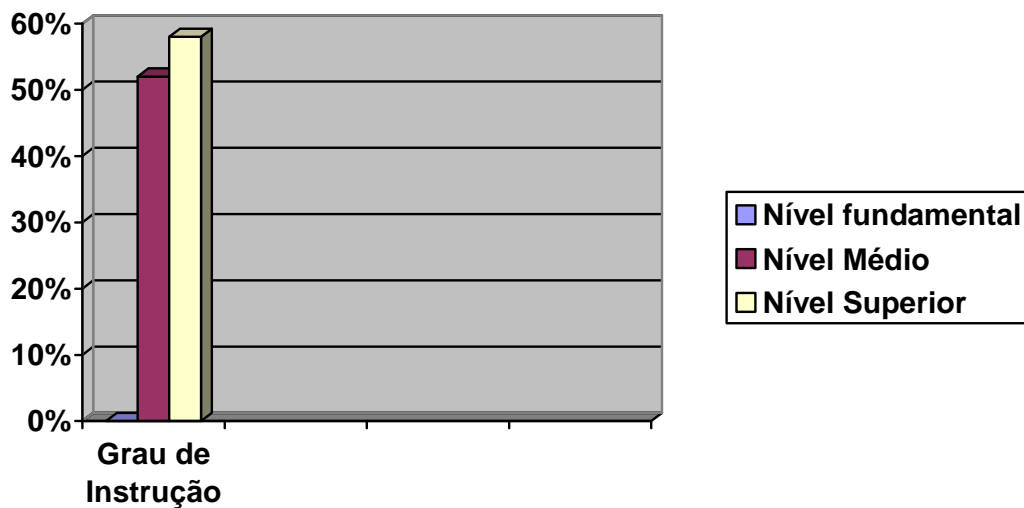


Gráfico 2 – Idade dos Servidores



Já o grau de instrução (escolaridade) obteve-se quase um empate técnico entre nível médio e o superior com 42% e 58% respectivamente.

Gráfico 3 - Grau de instrução dos Servidores



Na segunda parte do questionário obteve-se que 56% dos servidores são concursados e o restante são estagiários e contratados. Com relação à atividade

que exerce, boa parte (58% para auxiliar e assistente, e 30% para técnicos) dos servidores que executam tarefas atinentes ao nível médio.

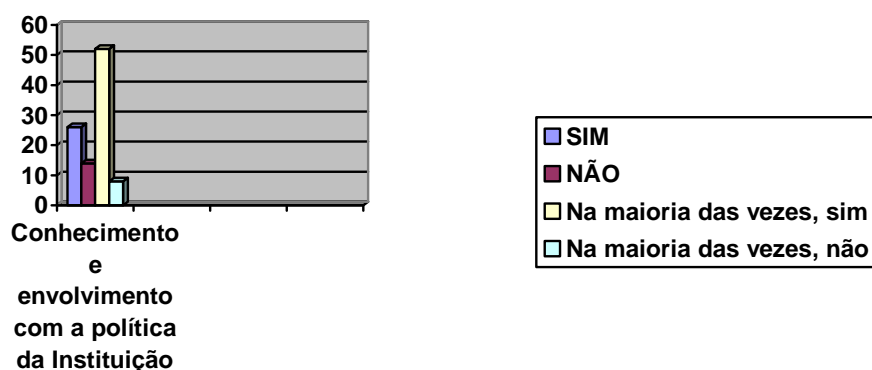
Gráfico 4 - forma de ingresso/cargos dos Servidores



Com relação ao tempo de prestação de serviços no órgão pesquisado 86% se situam na margem de 01 a 10 anos. E, segundo o que se infere da história da cidade é que prefeitura vem passando por alguns processos de estruturação. Um deles é a admissão da mão de obra oriunda de concursos públicos que vem acontecendo nos últimos dez anos, já que o pessoal contratado sem concursos, por não possuírem estabilidade são, no decorrer dos tempos, substituídos.

A respeito da informação dos servidores sobre os aspectos ligados direta ou indiretamente às atividades que executam ou que faz parte da política institucional do órgão, o item “na maioria das vezes, sim” sobressai com 52% de pontuações. Restando ainda uma margem considerável para as outras assertivas não tanto positivas para o órgão o que reflete diretamente na qualidade dos serviços prestados.

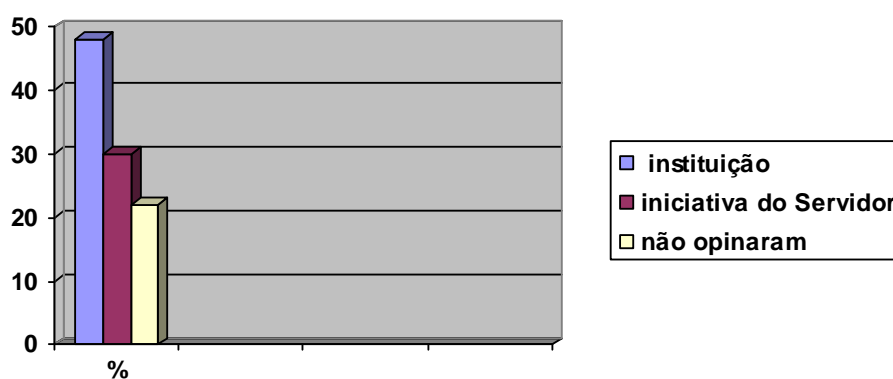
Gráfico 5- Conhecimento/Envolvimento dos Servidores com a Política da Instituição



Apesar de ser uma população jovem e com pouco tempo de prestação de serviço público percebe-se que a mesma já se encontra desmotivada e um pouco incrédula quanto ao futuro no órgão. Pois informaram que não possuem a devida motivação para buscarem as informações necessárias para o bom desempenho das atividades que executa.

A deficiência em menção atribui em 48% como responsável para a instituição, e em 30% à própria iniciativa de buscar as informações. Há ainda os que não souberam ou não quiseram opinar em 22%, o que provavelmente se encaixem no penúltimo quesito.

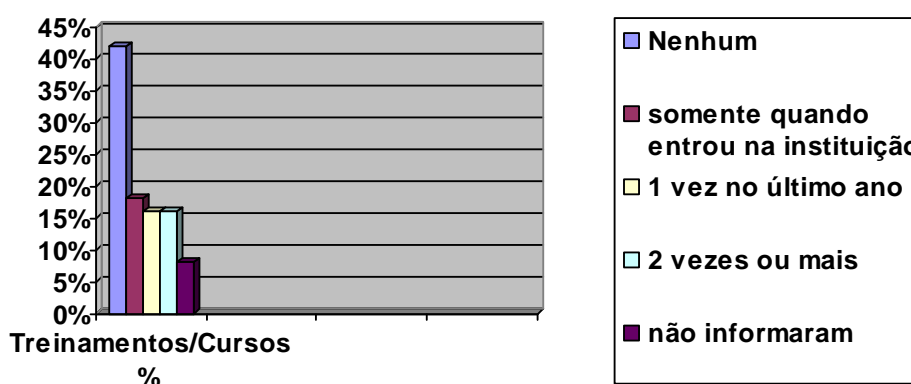
Gráfico 6- Responsável pelas deficiências na prestação de serviços



Em nível similar se encontra a avaliação a respeito da capacitação dos servidores realizada pelo órgão. 42% informam que nunca participaram de algum treinamentos/cursos. 18% disseram que participou, mas somente quando entrou na

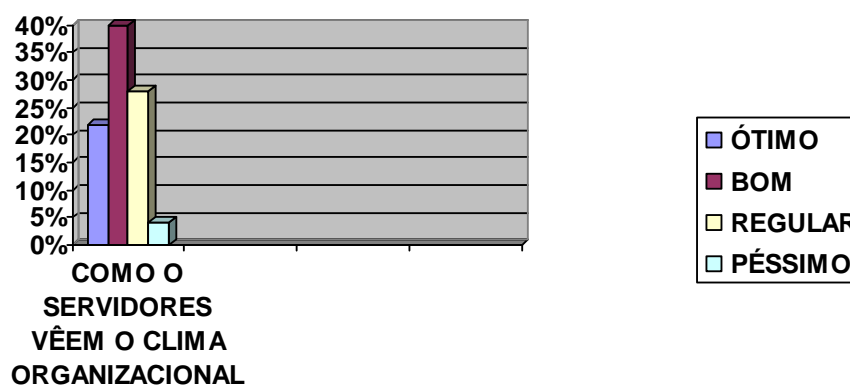
empresa. 16% informaram que foi treinado 01 vez, e no mesmo percentual se encontram aqueles que informaram terem participado mais vezes de cursos.

Gráfico 7 – Incidência de participação em cursos/treinamentos



Sobre o clima organizacional entre servidores e a instituição e vice-versa, 22% opinaram pelo “ótimo”; 40% pelo “bom”, enquanto 28% para o quesito “regular”. O motivo pelo ingresso no serviço público predominou a “estabilidade”, com 54%. Em segundo lugar, com 28% ficou a oportunidade, a necessidade e a identificação com o trabalho. Já a remuneração alçou a casa dos 10%.

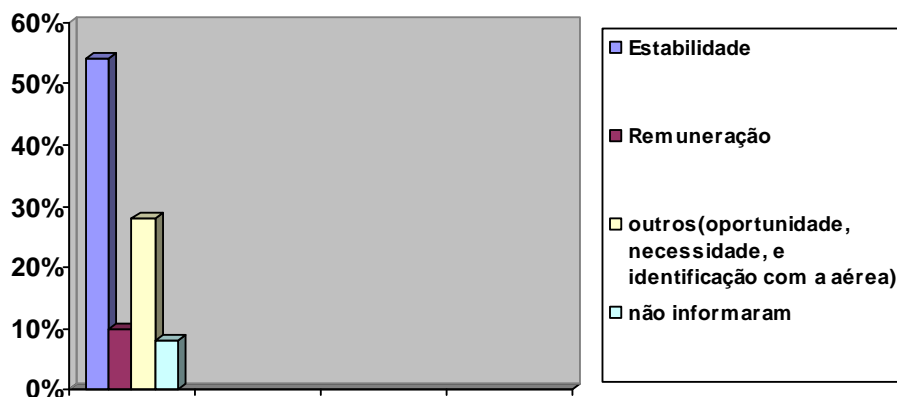
Gráfico 8 – Clima organizacional da Instituição



A permanência no serviço público deve-se ao fato da estabilidade (44%), realização profissional (38%), proximidade entre o local de trabalho e a residência (28%), a remuneração (14%); a falta de outras oportunidades no mercado de trabalho (12%), e a experiência e identificação com a aérea (10%).

Assim, mais uma vez, abre-se uma incógnita sobre a qualidade dos serviços e o aspecto motivacional destes servidores. Pois como é sabido, a simples estabilidade em si não promove a qualidade do serviço.

Gráfico 9 – Fator motivador para ingresso no serviço público



É necessário comprometimento, capacitação, identidade com a função e, sobretudo valorização em todos os sentidos do servidor como ser humano que é e, portanto complexo, cheio de necessidades e aspirações.

Concernente ao sentimento de realização profissional, os servidores da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Urbano e Habitação mostraram em 62% que se sentem relativamente realizados. Já 18% se encontram realizados.

Gráfico 10 – Fator motivador para permanência no serviço público.



E os que se sentem nada realizados com aqueles que se acham muito realizados receberam cotações idênticas, 8%. Contudo a suposta realização

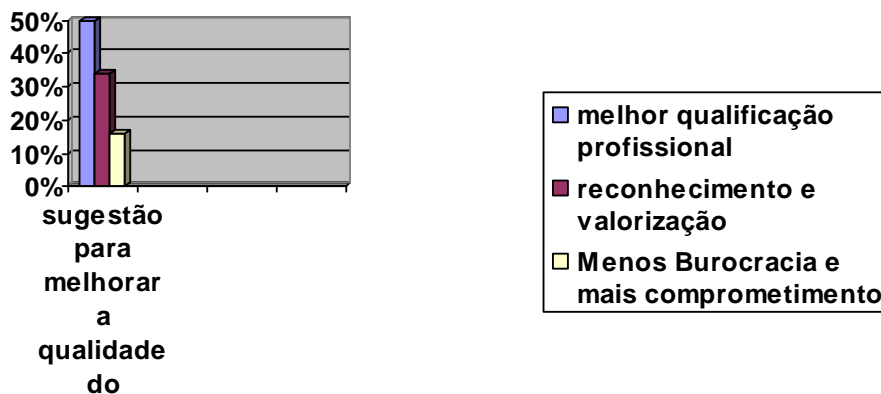
supramencionada se esclarece quando no item seguinte que fala sobre os anseios profissionais, 52% informaram que estão se preparando e buscando o ingresso em outros cargos público, enquanto que apenas 20% disseram que vão permanecer no cargo que ocupa em razão da estabilidade que o mesmo lhe oferece. As demais assertivas não receberam cotações expressivas.

Gráfico 11 – Senso de realização profissional.



Dentre as sugestões para melhoria da qualidade do serviço público, 50% dos servidores responderam que melhor qualificação profissional associada ao reconhecimento e valorização de servidor público. Já 34% afirmaram que melhor remuneração, associada à melhor gestão dos gastos públicos (racionalidade); menos burocracia, mais comprometimento de todos com a “coisa pública”, bem como um plano idôneo de cargos e salários.

Gráfico 12 – Sugestão para melhoria da qualidade do serviço público.



4.1.2 Dos Usuários

Responderam a presente pesquisa 50 usuários dos serviços da Secretaria Municipal ALFA de Palmas/TO, no período vespertino do dia 10 de agosto do corrente ano, dentre aqueles que se solidarizaram em colaborar. Não se tem como estimar a quantidade de atendimento que foi realizado neste dia.

Contudo, para análise dos dados que se pretende levantar e discutir, a presente amostragem é viável uma vez que com ela já se pode traçar um perfil dos usuários dos serviços públicos em Palmas/TO, bem como verificar o grau de satisfação com o serviço ofertado.

Da visita *in loco* bem como do resultado da entrevista extrai-se as seguintes considerações. A primeira parte do questionário trata sobre o perfil dos usuários do órgão, e sob este ângulo, verifica-se que trata de uma clientela jovem confirmado por 64% dos entrevistados, predominantemente do sexo masculino, em 74%. Isto talvez se deva ao fato das atividades ali desenvolvidas serem mais atrativas a esse público.

Gráfico 13 – Faixa Etária dos usuários da instituição.

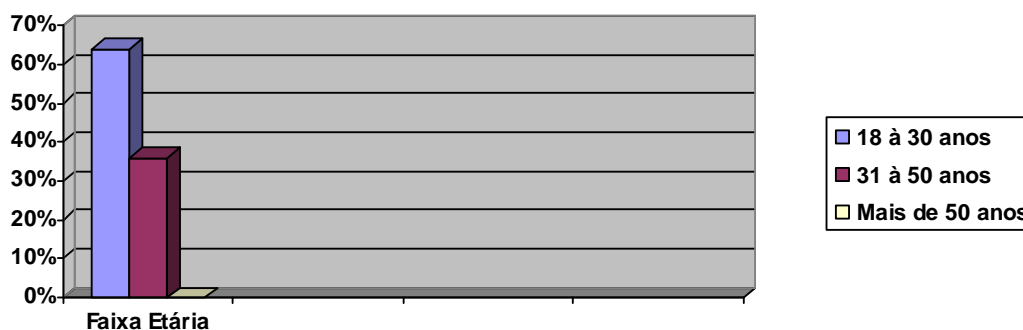


Gráfico 14– Perfil do sexo dos usuários da instituição



Praticamente todos os usuários moram em Palmas, com escolaridade entre o nível médio a superior. Supõe-se que a escolaridade vislumbrada entre a maioria dos usuários esteja relacionada ao tipo de serviço e finalidade do órgão como o planejamento, promoção e desenvolvimento urbano sustentável, ordenado e integrado com as questões socioeconômicas e ambientais.

Gráfico 15 – Domicílio dos usuários

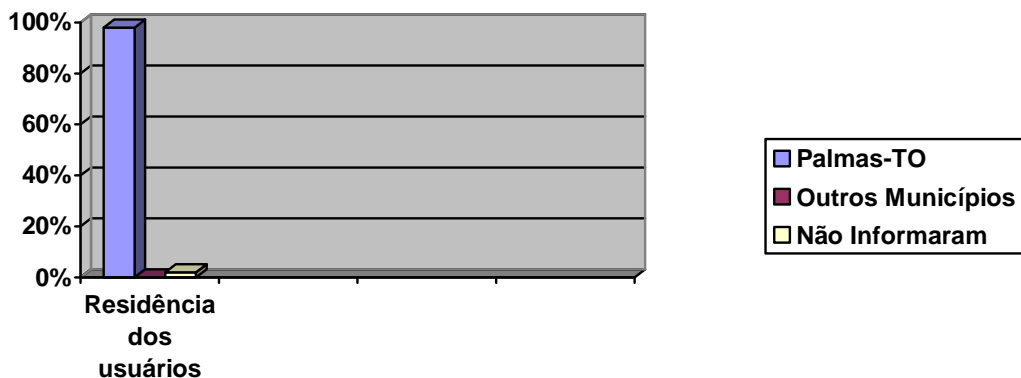


Gráfico 16 – Grau de instrução dos usuários



A segunda parte do questionário passa a mensurar a qualidade do serviço no aspecto do atendimento.

Assim, com relação à demanda da procura verifica-se que praticamente todos já procuraram a Secretaria outras vezes e por este motivo já conhecem o fluxo da demanda bem como o tempo a despendar na espera pelo atendimento.

Sendo assim, 74% se encontram satisfeito com esse quesito. Acentua ainda a questão do respeito, interesse e o conhecimento dos assuntos afetos ao órgão, demonstrado pelos servidores ao usuário.

Gráfico 17 – Frequência de utilização dos serviços da Instituição.

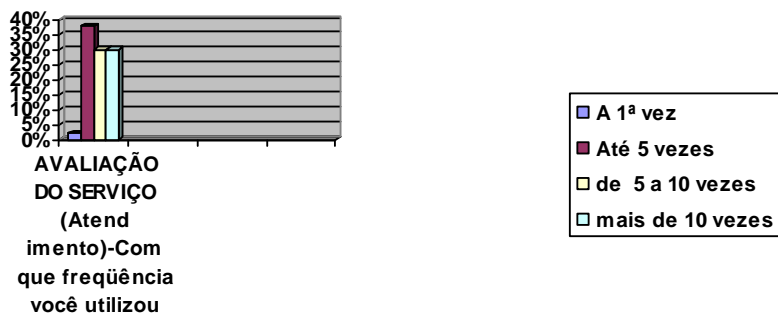


Gráfico 18 - Tempo de espera pelo atendimento



Gráfico 19- Satisfação com o tempo de espera

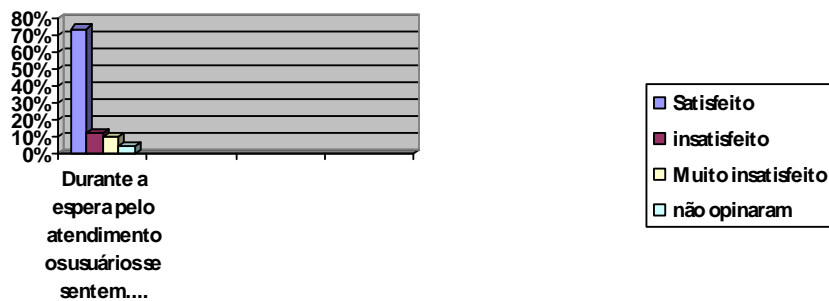
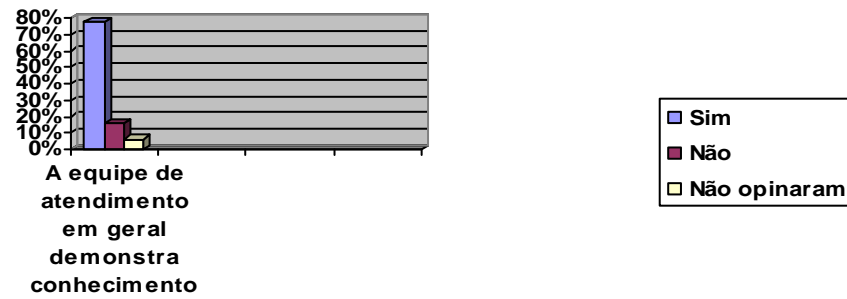


Gráfico 20 - Conhecimento demonstrado pelos servidores



Concernente ao espírito de equipe entre servidor/cliente/servidor ou ainda servidor/servidor, os usuários emitiram parecer positivo, encontrando-se satisfeito (82%), o mesmo não se pode mensurar com relação à precariedade na higiene das instalações (66%).

Gráfico 21 – Espírito de Equipe entre servidor/cliente/servidor e ainda servidor/servidor – com ênfase o “RESPEITO”.



Gráfico 22 – Espírito de Equipe entre servidor/cliente/servidor e ainda servidor/servidor – com ênfase o “INTERESSE”.

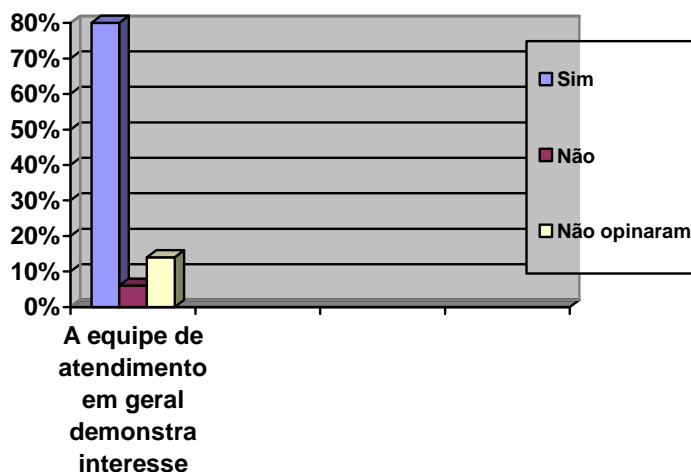


Gráfico 23 – Como os usuários se sentem em relação ao atendimento de forma geral.

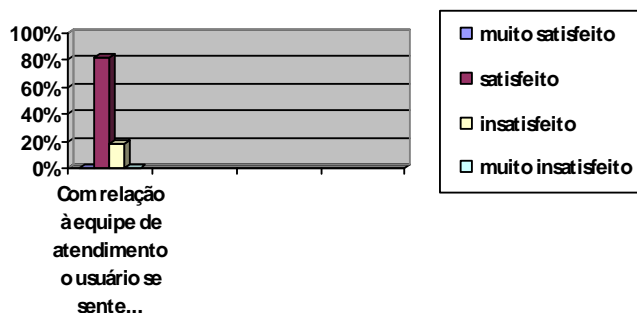
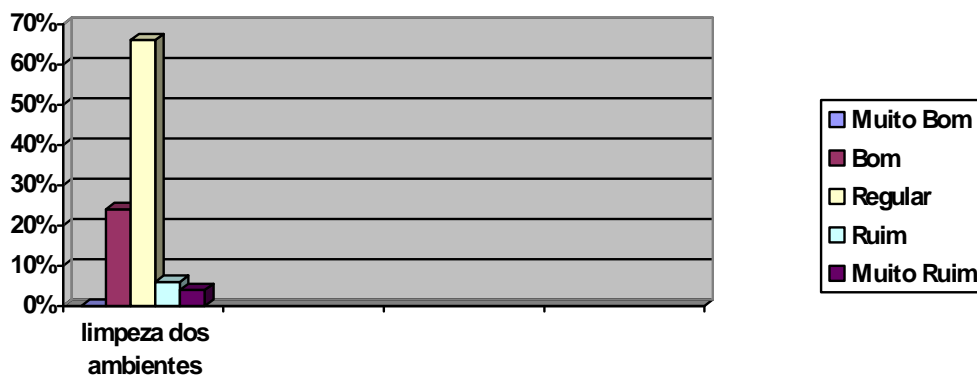


Gráfico 24 – Avaliação da limpeza do ambiente.



Quanto à estrutura física no quesito ventilação e iluminação foi considerada regular para 44% e 70% consecutivamente e, talvez por isto o ambiente não contribua para o bem estar dos usuários tampouco dos servidores que ali exercem suas atividades, isso demonstrado em uma incidência de 66%.

Ainda a respeito das instalações, para 42% dos usuários o estabelecimento não possui boa sinalização o que dificulta o acesso aos locais (setores internos).

Gráfico 25 – Avaliação sobre a ventilação do ambiente

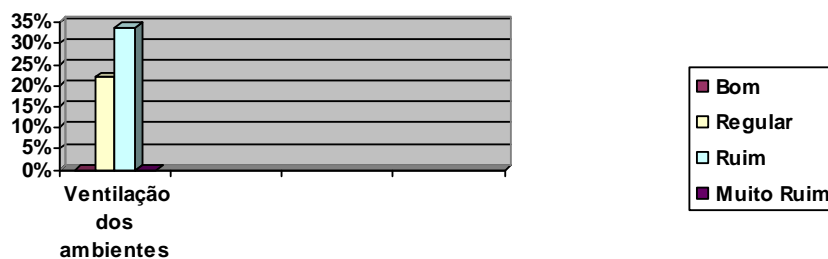


Gráfico 26 – Avaliação sobre a iluminação do ambiente.

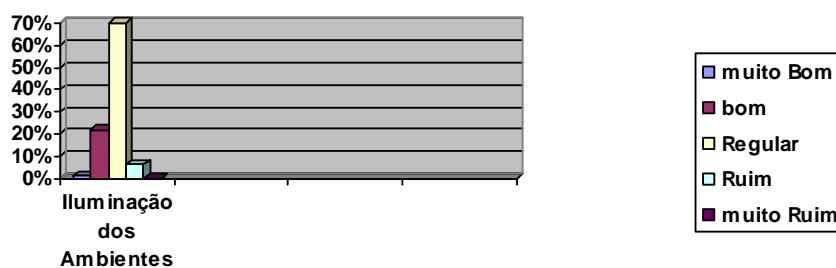


Gráfico 27 – Sinalização do ambiente.

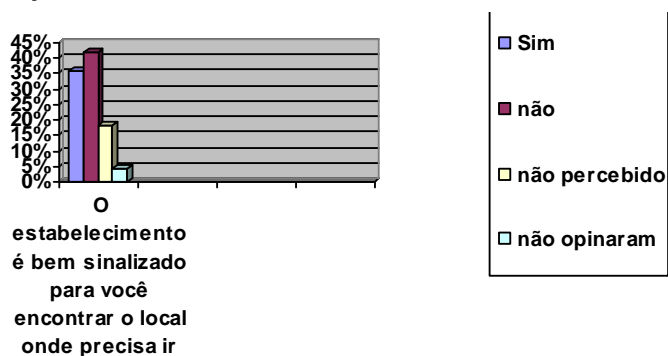
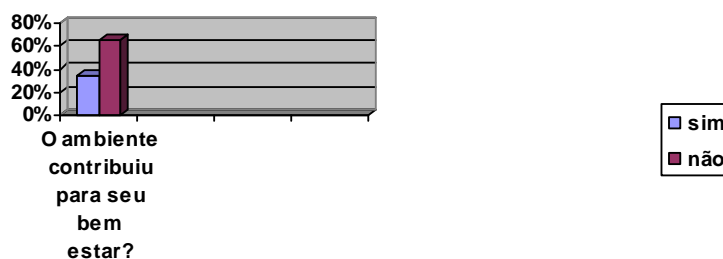


Gráfico 28 – Contribuição do ambiente para o bem-estar dos usuários.



Já concernente às informações buscadas no órgão, 70% se encontram satisfeitos, contudo às questões de identificação de servidor ficou comprometida em

82%. Quase nesse mesmo percentual marcaram a ausência de clareza das informações relacionadas a futuros atendimentos em 72%.

66% dos usuários já conhecem os serviços prestados pela instituição e por isso já emitiram um parecer prévio que a qualidade do serviço prestado é “igual ao que imaginava”.

Gráfico 29 – Satisfação quanto às informações buscadas no órgão.

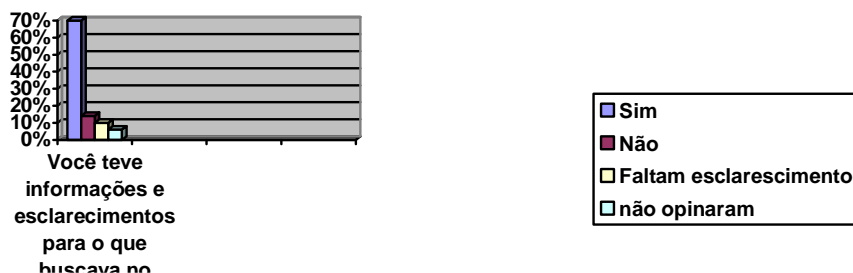


Gráfico 30 – Identificação dos servidores no atendimento prestado.

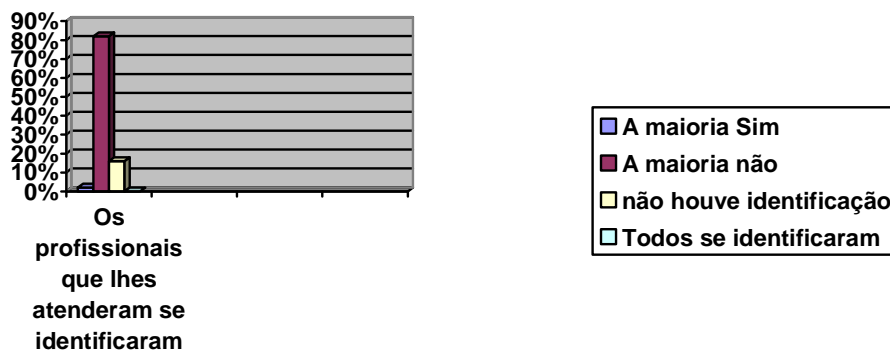


Gráfico 31 – Avaliação a respeito das informações a futuros atendimentos

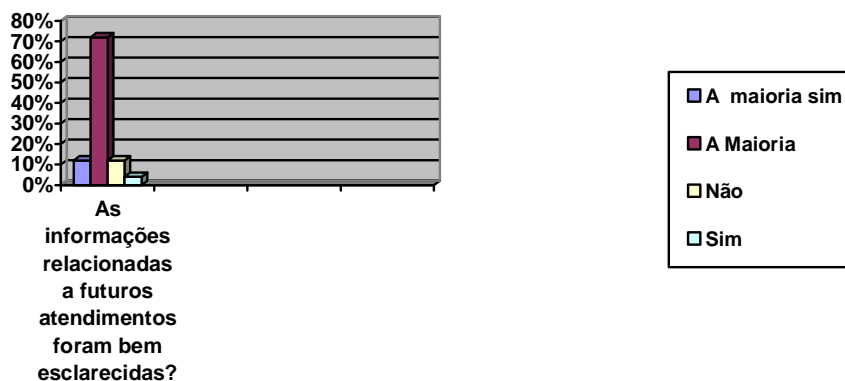
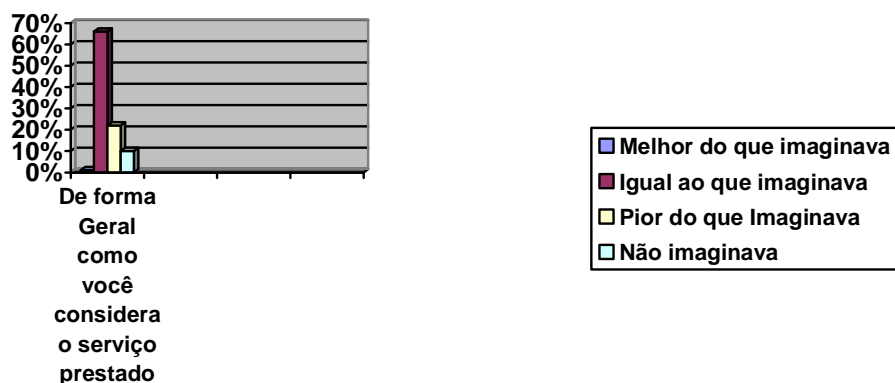


Gráfico 32 – Avaliação geral do serviço



Atinente às sugestões, os usuários reivindicam melhoria da qualidade dos serviços públicos exigindo mais capacitação e fiscalização, por parte dos responsáveis, para que os servidores prestem um serviço de qualidade, e que tenham consciência das atribuições que exercem, e que sejam responsáveis pelas informações que transmitam ao usuário dispensando um tratamento cordial, urbano, enfim, humano.

Em suma, o usuário, como ser humano que é deseja apenas ser tratado como tal. Assim, na atual conjuntura é inadmissível aceitar, passivamente, que servidores públicos se sintam dono da coisa pública, sem concorrentes e intocáveis.

Exige-se dos servidores públicos, como qualquer outro profissional, um espírito empreendedor, inovador, e que considera o usuário como “àquele cliente que há tanto tempo estava à procura”, e assim tratando-o com denodo e urbanidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme apresentado no desenvolvimento deste trabalho, procurou-se trabalhar com clareza e precisão, a qualidade no atendimento público. O apanhado de idéias recebeu endosso de alguns expoentes da área os quais fortemente serviram para conceituar qualidade, definir a excelência no atendimento público e sua implicação extra a instituição.

Através do levantamento de dado bem como das análises e discussões dos dados, restou claro que os servidores se encontram parcialmente satisfeitos (62%) com a instituição e os serviços que realizam.

Em relação à qualidade do atendimento dos serviços prestados pela Secretaria resta demonstrado ser razoável haja vista que 74% demonstraram satisfação a esse quesito. Confirmando a ideia de que o bom atendimento inicia-se com a boa vontade e determinação associada à ação canalizada para esta finalidade, prestados pelos operadores realizando um serviço diferenciado e personalizado quando possível.

A valorização da pessoa humana também constitui uma tendência permeada no âmbito institucional, em que novas concepções, novos estilos de gestão tem no ser humano o principal foco. É a Era em que se compreende que as pessoas possuem necessidades, expectativas, ideais profissionais e pessoais e que precisam ser e devem ser cuidados e atendidos.

Diante os resultados encontrados na pesquisa aplicada, notou-se que nem o cliente/usuário e tampouco os servidores encontram-se plenamente satisfeitos com a qualidade do atendimento dos serviços públicos ofertados pela Secretaria Municipal ALFA de Palmas/TO. Associa-se a esse pormenor, a falta de qualificação profissional, o descaso e ausência de uma política efetiva de treinamento e valorização da pessoa humana como fatores que interferem diretamente na qualidade do atendimento ao público.

Constatou-se ainda a existência de vários servidores desmotivados que trabalham simplesmente por trabalhar e que não buscam o aperfeiçoamento, e, tampouco alternativas de trabalho. É interessante enfatizar que a empresa deve possuir uma política global de atenção a todos os envolvidos, porque ao reclamar, o cliente já está demonstrando que no processo, alguma peça não está funcionando

adequadamente, e consertar o erro é sempre mais dolorido e oneroso do que evitá-lo.

Outro achado foram os resquícios da velha mentalidade que ainda permeia no serviço público, tais como, apropriação de cargos públicos como se fosse de domínio próprio; burocracia injustificada em determinados serviços; a falta de uma estrutura física e funcional devido à deficiente distribuição de pessoas, os quais interferem e maculam diretamente na qualidade dos serviços públicos prestados pela Secretaria estudada.

Verificou-se ainda que a deficiência na qualificação profissional dos servidores da Secretaria advém dos critérios de seleção da força trabalhista, isto porque conforme aludido anteriormente, a recém implantação do município de Palmas/TO, ensejou a demanda de uma grande quantidade de pessoas, que no momento das admissões os critérios exigidos foram, basicamente, o da escolaridade sem a observância do perfil e habilidades para os cargos em preenchimento. E como a necessidade era urgente em colocar a máquina pública para funcionar, os servidores recém admitidos não foram treinados a contento.

Mas, ao que tudo indica as falhas relatadas, aos poucos estão sendo resolvidas. O que certamente levará a Administração Pública Municipal de Palmas Tocantins, consecutivamente, a ALFA, trilhar pelo caminho da excelência na qualidade dos serviços prestados à coletividade. Já que o redesenho das suas estruturas está formando corpo próprio, se solidificando no cenário nacional frente às demandas sociais existentes. Por isso, as falhas observadas são, até certo ponto, justificáveis.

REFERÊNCIAS

BRASIL, **Constituição da República Federativa do**. 1988. Disponível no site: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm, acessado em 20 de fev/11.

BRASIL. Decreto nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA. Disponível no site https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm acessado em 01/11/2011.

BRASIL. **Decreto Federal nº 3.507 de 13 de junho de 2000**. Disponível no site http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3507.htm. **Revogado pelo Decreto nº 6.932, de 11 de agosto de 2009**. Disponível no site http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6932.htm#art20. Acesso em 01/11/2011.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Disponível no site http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm acesso em 11/11/2011

CARDOSO, Miguel Pedro. **Mudança ideológica para a qualidade: uma abordagem antropológica** – 1ª ed. - Niterói, RJ: EDUFF, 2000.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo** – 19ª ed. – São Paulo: Atlas, 2006.

DROPA, Romualdo Flávio. **Reforma do estado e reforma administrativa**. Disponível em: <http://www.advogado.adv.br/artigos/2003/romualdoflaviodropa/reformaestado.html>. Acesso em 10 mai/2011.

FARAH, Marta Ferreira Santos. BARBOZA, Hélio Batista (organizadores). **Novas experiências de gestão pública e cidadania**. Rio de Janeiro: FGV: 2000.

FRANÇA, Vladimir da Rocha. **Eficiência administrativa**. In: **Revista de Direito Administrativo**. Rio de Janeiro: Renovar, n. 220, abr./jul. 2000, pag. 168

GESPÚBLICA. Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA; **Cadernos Programa Nacional de Gestão Pública e desburocratização**. Nº 03. Brasília: MP, GESPÚBLICA, SEGES, 2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 22ª ed. São Paulo: Malheiros, 1997.

MIRANDA, Roberto Lira. **Qualidade total: rompendo as barreiras entre a teoria e a pratica** – 2ª ed. São Paulo: Makron, 1994.

MORAES, Alexandre de. **Reforma Administrativa: Emenda Constitucional nº 19/98**. 3. ed., São Paulo : Atlas, 1999, p. 30.

SIQUEIRA, Luiz Gustavo Primo. **Controle estatístico do processo** – 1ª ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

SIQUEIRA, Doralício. **Conceitos equivocados dificultam o trabalho em equipe nas organizações**. Notícia publicada em 06/05/2009. Disponível no site: <http://www.konvenios.com.br/conteudo.php?codItem=12755> acesso em 10/11/2011.

SOARES apud QUIVY. CAMPENHOUDT. **CAPÍTULO 5 – METODOLOGIA**. Disponível no site <http://www.eps.ufsc.br/disserta99/soares/cap5.html>, acessado em 25/11/11.

TEIXEIRA, Sônia Maria Fleury. **Reforma del Estado**. Revista de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas-RJ, v. 35, n. 5, pag. 7-48, 2001.

ZUGMAN, Fábio. **Governo Eletrônico: saiba tudo sobre essa revolução**. São Paulo: Livro Ponto, 2006.

ANEXOS

ANEXO A – Questionário aplicado aos servidores

Caro servidor,
 Este questionário tem como finalidade fornecer dados para uma pesquisa acadêmica do Curso de Graduação em Administração a distância da Universidade de Brasília.
 Tema: **A qualidade nos serviços da Administração Pública.**
 Espero contar com sua colaboração, pois as informações serão valiosas para subsidiar o trabalho ora em desenvolvimento.

Muito Obrigada!

I DADOS PESSOAIS:

- 1 **Sexo:** () masculino () feminino
- 2 **Idade (anos):** () 18 a 25 () 26 a 35 () 36 a 45 () 46 em diante
- 3 **Grau de instrução (escolaridade):** () Nível Fundamental () Nível Médio () Nível Superior

II DADOS PROFISSIONAIS

- 4 **É Servidor:** () concursado () comissionado () outros () _____
- 5 **Atividade Que Exerce** () Auxiliar e assistente () técnica () analista () especialista
- 6 **Quanto tempo presta serviço neste órgão?** () 1 a 3 anos () 4 a 10 anos () mais de 10 anos
- 7 **Você se considera um servidor bem informado no seu local de trabalho?**
 () Sim () Não () Na maioria das vezes, sim () Na maioria das vezes, não

8 Caso você não tenha informações atualizadas sempre, atribui isso a:

- () Falta de disponibilização de informações pela instituição () Minha falta iniciativa para buscar as informações

9 Quantos treinamentos/cursos você já participou oferecidos pela instituição?

- () nenhum () Somente quando entrei na empresa () 1 vez no último ano () 2 vezes ou mais

10 O que você acha do clima organizacional dos servidores da sua instituição?

- () ótimo () bom () regular () péssimo

11 O que o motivou a ingressar no serviço público:

- () Estabilidade () Remuneração () Outro fator, mencionar _____

12 O que o motiva a permanecer no serviço público (assinale até 3 alternativas):

- () Proximidade do local de trabalho com sua residência () Estabilidade () Remuneração
 () Plano de carreira, () Realização profissional () Falta de outras oportunidades no mercado de trabalho () Outro fator, mencionar: _____

13 Como você se sente em termos de realização profissional com o trabalho que executa:

- () Nada realizado () Relativamente realizado () Realizado () Muito realizado

14 Em relação a seus anseios profissionais, você:

- () Está se preparando e buscando o ingresso em outro cargo público
 () Deseja abandonar o serviço público para abrir uma negócio próprio ou trabalhar como autônomo
 () Deseja abandonar o serviço público para ser empregado de uma empresa da iniciativa privada
 () Quer permanecer no cargo que ocupa em razão da estabilidade que este cargo lhe oferece

15 Qual a sua sugestão para melhorar a qualidade do serviço público no país?

ANEXO B – Questionário aplicado aos usuários dos serviços da instituição

Caro usuário,

Este questionário tem como finalidade fornecer dados para uma pesquisa acadêmica do Curso de Graduação em Administração a distância da Universidade de Brasília.

Tema: **A qualidade nos serviços da Administração Pública.**

Espero contar com sua colaboração, pois as informações serão valiosas para subsidiar o trabalho ora em desenvolvimento.

Muito Obrigada!

PERFIL DO USUÁRIO

Faixa etária	<input type="checkbox"/> 18 à 30 anos <input type="checkbox"/> 31 à 50 anos <input type="checkbox"/> Mais de 50 anos	
Sexo	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino	
Residência	<input type="checkbox"/> Palmas - TO <input type="checkbox"/> Outro município no Tocantins <input type="checkbox"/> Outro Estado	
Escolaridade	<input type="checkbox"/> Analfabeto <input type="checkbox"/> Fundamental incompleto <input type="checkbox"/> Fundamental completo <input type="checkbox"/> Médio incompleto	<input type="checkbox"/> Médio completo <input type="checkbox"/> Superior incompleto <input type="checkbox"/> Superior completo

AVALIAÇÃO DO SERVIÇO

Atendimento

- Com que frequência você utilizou os serviços deste órgão no último ano?
 1ª vez ate 5 vezes de 5 a 10 vezes mais de 10 vezes
- Você considera que a espera pelo atendimento é:
 Muito grande Grande Normal Pequena Não demora
- Com esse tempo de espera você se sentiu:
 Muito satisfeito Satisfeito Insatisfeito Muito insatisfeito
- A equipe de atendimento em geral demonstrou:
Respeito sim não
Interesse sim não
Conhecimento sim não
- Com relação à equipe você se sente
 Muito satisfeito Satisfeito Insatisfeito Muito insatisfeito
- Como você julga a limpeza dos ambientes?
 Muito bom Bom Regular Ruim Muito ruim
- Como você julga a ventilação dos ambientes?
 Muito bom Bom Regular Ruim Muito ruim
- Como você julga a iluminação dos ambientes?
 Muito bom Bom Regular Ruim Muito ruim
- O ambiente contribuiu para seu bem estar?
 sim não
- O estabelecimento é bem sinalizado para você encontrar o local onde precisa ir?
 sim não não percebido
- Você teve informações e esclarecimentos para o que buscava no órgão?
 sim não faltaram esclarecimentos suficientes
- Os profissionais que lhes atenderam se identificaram?
 a maioria, sim a maioria, não não houve identificação todos se identificaram
- As informações relacionadas a futuros atendimentos foram bem esclarecidas?
 a maioria, sim a maioria, não não sim
- De maneira geral, você considera o serviço prestado por esse órgão :
 Melhor do que imaginava Igual ao que imaginava Pior do que imagina
 Não imaginava
- Qual a sua sugestão para a melhoria na qualidade dos serviços públicos?