

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ

CATIANO DA SILVA GAMA
CHARLES NEI PELAES DE AVIS
FREDSON MOTA AMANAJÁS

**EXIGÊNCIA DE QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS: A
PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA AGÊNCIA DO SIAC-SUPER-FÁCIL
MACAPÁ**

**MACAPÁ
2009**

CATIANO DA SILVA GAMA
CHARLES NEI PELAES DE AVIS
FREDSON MOTA AMANAJÁS

**EXIGÊNCIA DE QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS: A
PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA AGÊNCIA DO SIAC-SUPER-FÁCIL
MACAPÁ**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à coordenação do curso de secretariado executivo da Universidade Federal do Amapá, como requisito para obtenção do grau de bacharel em secretariado executivo.

Professor orientador: Mário Teixeira de Mendonça Neto

**MACAPÁ
2009**

FOLHA DE APROVAÇÃO

CATIANO DA SILVA GAMA
CHARLES NEI PELAES DE AVIS
FREDSON MOTA AMANAJÁS

EXIGÊNCIA DE QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS: A
PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA AGÊNCIA DO SIAC-SUPER-FÁCIL
MACAPÁ

Trabalho de conclusão de curso apresentado à coordenação do curso de
secretariado executivo como requisito para obtenção do grau de bacharel em
secretariado executivo

Macapá, ____ de _____ de _____

Orientador:

Mário Teixeira de Mendonça Neto
Universidade Federal do Amapá

Avaliador:

Universidade Federal do Amapá

Avaliador:

Universidade Federal do Amapá

Dedicamos aos nossos pais que nos acompanharam desde o nascimento, guiando nossos primeiros passos, pelo apoio irrestrito desde a preparação para admissão ao curso de graduação e pelas infindáveis horas de estudo roubadas ao seu convívio.

Agradecemos a Deus, pela saúde concedida e
por ter iluminado nossos caminhos;
Aos nossos pais, pelos extremos momentos de
serenidade, sabedoria, dedicação e apoio
concedidos, para que seguíssemos nosso
caminho com perseverança;
Ao mestre e orientador Mário Teixeira de
Mendonça Neto, que nos deu a segurança de
iniciar este trabalho pelo espírito científico,
solidariedade e conhecimento.

"Ser eficiente, portanto, exige primeiro da Administração Pública o aproveitamento máximo de tudo aquilo que a coletividade possui, em todos os níveis, ao longo da realização de suas atividades. Significa racionalidade e aproveitamento máximo das potencialidades existentes.(...) Uma atuação estatal só será juridicamente eficiente quando seu resultado quantitativo e qualitativo for satisfatório."

Bresser Pereira

RESUMO

As organizações públicas devem buscar servir com qualidade, inovar os conhecimentos para que no processo de atendimento obtenham satisfação do usuário/cidadão. Os seus serviços precisam ter qualidade diferenciada, refletida pelas condições dos serviços disponibilizados, assim como pela utilização de novas técnicas. Para abordar este estudo foi realizado um levantamento bibliográfico e empírico que focou a prestação de serviços públicos, qualidade de atendimento, satisfação e funcionários de serviços. Baseados neste referencial e na pesquisa descritiva de campo realizada na agência central do SIAC-SUPERFÁCIL, foi possível esclarecer vários pontos no que diz respeito à exigência na qualidade do atendimento, que tem sua qualidade determinada por uma série de fatores que começam pela observância de preceitos éticos, através dos quais o cliente é respeitado; passa pela qualidade do serviço e chega até aos preceitos da cidadania.

Palavras-chaves: qualidade, atendimento, usuário/cidadão, cidadania.

ABSTRACT

Public organizations should seek to serve with quality, innovative knowledge to the process of obtaining customer satisfaction user/citizen. Its services must have different quality, reflected by the conditions of services provided, as well as the use of new techniques. To address this study was based on a literature and empirical studies that focused on public service delivery, service quality, satisfaction and employee services. Based on this theoretical and descriptive field held in the central office of SIAC-SUPERFÁCIL it was possible to clarify several points regarding the requirement in the quality of care, which has its quality determined by a number of factors that begin with the observance of rules ethical, through which the client is respected, is the quality of service and extends to the precepts of citizenship.

Keywords: quality, service, user/citizen, citizenship.

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01:

Demonstrativo da origem da concepção que norteia a prática de funcionários e colaboradores em relação à qualidade no atendimento como instrumento de eficiência na prestação de serviços públicos

GRÁFICO 02:

As ações de atendimento ao público são fundamentadas em princípios e métodos resultantes de estudo e planejamento?

GRÁFICO 03:

Demonstrativo de como são definidas e implementadas as políticas de atendimento ao público/cidadão

GRÁFICO 04:

Demonstrativo de percepção dos funcionários sobre se o planejamento estratégico é eficiente para maximização dos pontos positivos em relação aos serviços prestados

GRÁFICO 05:

Demonstrativo dos fatores essenciais para a manutenção ou melhoria dos serviços prestados pelo SIAC-SUPERFÁCIL

GRÁFICO 06:

Demonstrativo de clima organizacional propício ao surgimento e manutenção de um ambiente motivacional adequado e voltado para a qualidade no atendimento ao público entre os funcionários do SIAC-SUPERFÁCIL

LISTA DE ABREVIACOES E SIGLAS

SIAC-SUPERFÁCIL – Sistema Integrado de Atendimento ao Cidadão

CAP – Central de Atendimento  Populao

LIBRAS – Língua Brasileira de Sinais

SUMÁRIO

I. INTRODUÇÃO.....	11
II. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
2.1 ANÁLISE CONCEITUAL SOBRE A QUALIDADE NO ATENDIMENTO.....	14
2.2 A QUALIDADE DO ATENDIMENTO AO CIDADÃO NO BRASIL: BREVE HISTÓRICO.....	15
2.3 A QUALIDADE NO ATENDIMENTO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO.....	21
2.4 SISTEMA INTEGRADO DE ATENDIMENTO AO CIDADÃO DO ESTADO DO AMAPÁ – SUPERFÁCIL: O QUE É? COMO FUNCIONA?.....	23
2.5 OBJETIVOS E MISSÃO DO SISTEMA DE ATENDIMENTO AO CIDADÃO – SUPERFÁCIL.....	24
III. METODOLOGIA.....	27
3.1 TIPIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	27
3.2 MÉTODOS DE ABORDAGEM.....	28
3.3 MÉTODOS DE PROCEDIMENTO.....	29
IV. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	31
4.1 – QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO PÚBLICO: EXIGÊNCIA CRESCENTE NO CONTEXTO ATUAL.....	31
4.1.1 Exigência de qualidade no atendimento como instrumento de eficiência na prestação de serviços no SIAC-SUPERFÁCIL.....	32
4.1.2 Atendimento ao público no SIAC-SUPERFÁCIL: ação planejada e estratégica ou improvisação?.....	33
4.2 ANÁLISE DO NÍVEL DE EFICIÊNCIA DAS AÇÕES DE ATENDIMENTO AO PÚBLICO NO SIAC-SUPERFÁCIL.....	35
4.3 FATORES QUE CONTRIBUEM E DEFINEM O ATENDIMENTO AO PÚBLICO NO SIAC-SUPERFÁCIL.....	38
V. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	45
VI. REFERÊNCIAS.....	47

I. INTRODUÇÃO

Satisfazer as reivindicações dos seus clientes/usuários tem sido uma inquietação inabalável das organizações privadas e públicas que vêm desde o final do século XX amoldando suas estruturas, modificando suas práticas de gestão e investindo em treinamento dos seus colaboradores. A qualidade é inerente ao produto, mas o cliente é quem o aprova ou não. É, portanto, basilar conhecer e auscultar as necessidades e desejos do cliente/usuário, tendo em vista atingir um grau de excelência no desempenho da organização.

Nessa conjuntura, surge a cada momento inovações administrativas e tecnológicas que desembocam na melhoria da qualidade dos produtos e dos serviços oferecidos aos cidadãos que estão cada vez mais exigentes e conscientes dos seus direitos, principalmente, nos países em desenvolvimento.

Originalmente, as organizações imputaram a determinados funcionários a função de inspecionar os produtos para verificar se os mesmos estariam de acordo com as especificações originais. Essa inspeção consistia no registro dos defeitos detectados após a conclusão do processo produtivo, não sendo possível retificar as anormalidades.

À medida que as organizações foram se tornando mais complexas, em função do seu crescimento, das relações com os seus empregados, da diversificação e inovações no processo produtivo e das exigências dos clientes, foi necessário implementar medidas que pudessem assegurar o padrão dos produtos ou serviços, além de identificar o grau de satisfação do cliente. A tendência foi a busca de uma metodologia que estabelecesse parâmetros capazes de sinalizar os índices de defeitos apresentados evitando sua ocorrência.

Embora, como aqui se constata, a preocupação com a qualidade tenha começado nas fábricas, atualmente permeia também as organizações prestadoras de serviços, o governo, e as organizações não-governamentais. No que diz respeito ao setor público, o governo brasileiro, de acordo com a retrospectiva elaborada pelo Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão

vem desde 1991, envidando esforços para inserir a administração pública brasileira no contexto da gestão pela qualidade.

Considerando as especificidades da realidade no estado do Amapá nesse aspecto, o objetivo precípua da pesquisa efetivada foi o de proceder uma análise crítica sobre como os funcionários e colaboradores da agência central do SIAC-SUPERFÁCIL compreendem a exigência de qualidade na prestação de serviços públicos e quais pontos positivos e negativos resultam dessa prestação de serviços.

O problema central para o qual a equipe pesquisadora voltou suas atenções se desdobrou nos seguintes questionamentos: qual a real compreensão dos aspectos relacionados à qualidade na prestação de serviços para os funcionários que desenvolvem suas atividades profissionais no SIAC-SUPERFÁCIL? Quais encaminhamentos foram ou estão sendo adotados por esta organização pública para planejar e implementar ações que viabilizem soluções práticas no sentido da minimização de problemas e maximização da eficiência e ganho qualitativo das ações inerentes às suas atribuições junto aos funcionários e aos usuários/cidadãos?

Preliminarmente, importante frisar que no Amapá, o governo estadual, preocupado com a melhoria dos serviços públicos, criou em 1998, a Central de Atendimento ao Cidadão – CAP, posteriormente denominada Sistema Integrado de Atendimento ao Cidadão (Siac-Superfácil), que incorporou a lógica das empresas privadas visando dar um salto qualitativo na prestação de serviços públicos e tem sido reconhecido como um modelo de excelência.

O trabalho em tela apresenta e analisa as bases conceituais que norteiam a exigência de qualidade na prestação de serviços públicos, assim como relata os principais aspectos da história, objetivos, estrutura, funcionamento, desempenho e situação atual desse modelo organizacional, buscando consubstanciar tal exposição a partir de dados empíricos coletados junto a servidores públicos e colaboradores que desempenham suas funções profissionais na Agência Central do SIAC-SuperFácil.

Nesse sentido, o Capítulo I da monografia apresentará a discussão

acerca das bases conceituais da temática central e objeto da pesquisa: a exigência de qualidade na prestação de serviços públicos aos cidadãos, além do histórico do Sistema Integrado de Atendimento ao Cidadão do estado do Amapá, evidenciando seus objetivos e missão; no segundo capítulo abordaremos os procedimentos metodológicos de desenvolvimento do trabalho, discorrendo sobre as técnicas e métodos que viabilizaram a coleta e a análise dos dados bibliográficos e empíricos; o Capítulo III é dedicado à apresentação e análise dos dados empíricos, a partir de sua tabulação e posterior construção de gráficos para a necessária confrontação com a fundamentação teórica, objetivando garantir a fiabilidade e a objetividade – exigências óbvias de um trabalho de iniciação científica – mas também a construção de novos conhecimentos embasados na discussão de idéias e no olhar atento e investigativo sobre a realidade.

II. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ANÁLISE CONCEITUAL SOBRE A QUALIDADE NO ATENDIMENTO

Conforme o dicionário Larousse Cultural, a “qualidade é cada um dos aspectos positivos de alguma coisa e que a faz corresponder ao que melhor se espera dela”¹.

Para MOURA (1999, p.68), "qualidade é definida como sendo a conformidade entre o que se produz com aquilo que o cliente quer, de modo que suas expectativas sejam superadas e sua satisfação alcançada".

A qualidade começou a ser colocada em prática, primeiramente, na indústria a partir do século XX, mais especificamente no início dos anos 20, com o objetivo de evitar que produtos com defeitos chegassem às mãos dos consumidores (TRIGUEIRO, 2001, p.13).

Há vários estudiosos que tentam definir o que é qualidade; entre os mais conhecidos podemos citar os americanos Armand V. Feigenbaum, Geneghi Taguchi, Joseph M Juran, Philip B. Crosby e William E. Deming. E os japoneses Kaoru Ishikawa e Massaaki Imai, entre outros. Importante ressaltar que, ao longo da análise aqui proposta, alguns desses autores serão utilizados como referencial, quando, oportunamente, faremos o necessário detalhamento das fontes utilizadas, citando inclusive as datas das obras consultadas.

As distintas organizações que hoje cultivam os seus desenvolvimentos e aperfeiçoamentos em função de "uma qualidade" elaboram seus processos, suas atividades dentro de alguns conceitos preconizados por esses estudiosos, que entendem que qualidade é definida como algo que atende às necessidades dos clientes internos e externos e os tornam satisfeitos.

¹ Grande Dicionário Larousse Cultural da Língua portuguesa. São Paulo: Nova Cultural. p. 753.

Mas o que é qualidade em serviços, mais especificamente no atendimento? Acreditamos que qualidade no atendimento não se resume exclusivamente em abordar bem ou não seu cliente/usuário, pois cada cliente que demanda um determinado tipo de serviço cria expectativas próprias a respeito do atendimento ou do serviço. Assim, as organizações precisam buscar saber quais são as expectativas criadas pelos seus clientes/usuários, na tentativa de procurar atendê-las da melhor forma possível, criando em suas mentes a concepção de qualidade do serviço prestado.

O produto final de um serviço é sempre um sentimento. Os clientes/usuários ficam satisfeitos ou não conforme suas expectativas (LAS CASAS, 2006, p.16).

Segundo Karl Albrecht², qualidade em serviços é a capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém.

As organizações voltadas para o cliente devem priorizar as pesquisas dos consumidores. Desse modo é possível conhecer suas necessidades e desejos (LAS CASAS, 2006, p. 73).

2.2 A QUALIDADE DO ATENDIMENTO AO CIDADÃO NO BRASIL: BREVE HISTÓRICO

A importância de nortear os atos da administração pública para os usuários dos serviços foi robustecida por teorias sobre o setor público (escolha pública e teoria do agente) que ostentam que os indivíduos operam para elevar ao máximo o próprio bem-estar (MYERS E LACEY, 1996).

A apreciação de manifestações na administração pública com foco no cidadão-usuário pode ser identificada a partir de ações de um órgão de gestão central do governo, responsável por ministrar orientações para toda a estrutura

² ALBRECHT, Karl. Revolução nos serviços. São Paulo: Pioneira, 1992. p.254.

de governo, ou por iniciativas de unidades organizacionais, a partir de seus próprios experimentos e imperativos.

Dentro deste intento, Nassuno (2000) elabora um estudo sobre práticas da administração do governo federal brasileiro nos últimos anos com foco no cidadão-usuário, a partir do qual constata uma série de evidências, principalmente, em nível das unidades organizacionais. Enfatiza que essas iniciativas estão voltadas principalmente para a obtenção de informações sobre os serviços públicos, para o aperfeiçoamento do processo de prestação dos serviços, para a melhoria da qualidade do serviço prestado incorporando requisitos relativos a atendimento ao usuário-cidadão, para o aumento do acesso dos cidadãos a informações e serviços públicos e incorporação de conhecimento e experiência no processo de definição de políticas e estratégias institucionais.

Especialmente nos anos 80, no Brasil, a iniciativa privada fez admiráveis transformações na área de atendimento ao público (criando serviços de atendimento ao cliente, ouvidorias, telefones exclusivos para reclamações e muitas outras medidas). No serviço público, isso só ocorreu, de fato, de forma mais abrangente, uma década depois, quando o serviço público brasileiro começou a realizar o seu "salto" para o Século XXI na questão do atendimento ao público.

Neste momento, o "cliente", o usuário (ou seja, o cidadão) do serviço público passou a ser mais respeitado, a ser tratado com dignidade, eficiência e rapidez, enfim, o cidadão passou a ser tratado como um cidadão. O serviço público que até então vinha se desvirtuando começou a realizar uma reformulação; tal mudança viabilizou uma espécie de tomada de consciência acerca do seu objetivo principal, que é o de servir ao público da melhor forma possível.

Funcionários sem treinamento e desmotivados, instalações inadequadas, falta de equipamentos, de recursos financeiros e humanos, excesso de burocratização, procedimentos e fluxos que não privilegiam a rapidez e a eficiência. Tudo isso vinha sendo uma constante na grande maioria dos órgãos públicos.

As Centrais de Atendimento ao Cidadão surgiram para confrontar esta situação. Nestas Centrais, temos um exemplo claro de que uma iniciativa que conta com apoio político e com recursos financeiros pode dar certo no serviço público. E que os interesses dos servidores públicos, dos cidadãos e do Estado não são conflitantes. Muito pelo contrário. Os servidores, nestas Centrais, passaram, aos poucos, a recuperar a dignidade e o respeito de serem servidores públicos. Os cidadãos perceberam que os serviços públicos poderiam ser eficientes e se manifestaram neste sentido, pressionando para que as melhorias se mantivessem e que novas simplificações e racionalizações tornassem os serviços prestados mais ágeis e eficientes. E alguns Governos foram conseguindo, gradativamente, mudar a sua imagem perante a população.

Ambientes adequados e com qualidade, funcionários treinados e motivados para atender a população, rapidez e qualidade nos serviços, meios de participação ativa dos cidadãos, criticando e sugerindo mudanças, descentralização e transparência das informações ao público. Estes são os principais objetivos de uma Central de Atendimento ao Cidadão. Os Governos (federal, municipal e estadual) tinham como objetivo mostrar, a partir do atendimento à população, ou seja, a partir das suas áreas-fim, que era possível alterar o padrão de qualidade no atendimento ao público.

Realizando uma breve investigação sobre a evolução dos programas de qualidade no serviço público implantados a partir de 1991, bem como a concepção e o desdobramento do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado publicado em 1995, pode-se perceber a evolução da atuação do governo central para institucionalizar o foco no cidadão na administração pública.

O incremento do fluxo do atual Programa Qualidade no Serviço Público permite identificar três fases com enfoques bastante distintos, onde a última, vigente até hoje, deixa claro o enfoque no cidadão.

A primeira fase, entre 1991 e 1995, passa a existir no contexto de criação do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade, sendo à época apenas um subcomitê setorial para Administração Pública. O enfoque estava apontado essencialmente para oferecer técnicas e ferramentas para a melhoria de processos internos.

Em 1995 ocorre uma reorientação das ações voltadas para a qualidade na administração pública. O Governo reformula um conjunto de políticas públicas que apontavam para um novo desenho do Estado Brasileiro. Estas foram consolidadas no Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, cujo basilar objetivo era a retomada da envergadura de governança do Estado, fundamentada na introdução de metodologias de modernização da gestão pública, revisão do sistema jurídico legal e das formas de propriedade do Estado. Dentro disso, à Qualidade foi designada a função de principal aparelho do Plano Diretor para a modificação da cultura burocrática para uma cultura gerencial, orientada para resultados e focada no cidadão. Como resultado, as ações da Qualidade no setor público foram estruturadas em um programa denominado Qualidade e Participação na Administração Pública. Apesar de frisar o enfoque nos resultados e no cidadão, a ênfase recai mais na promoção de resultados, e ainda um acanhado esforço em relação ao enfoque no cidadão.

Nassuno (2000, p.63) assinala que no Plano Diretor, “a relação entre a administração pública e o usuário-cidadão está presente na medida em que faz menção às dimensões cidadania e participação”. É proeminente comentar que a preocupação com o foco no cidadão não estava meramente na necessidade de adaptação dos serviços públicos às necessidades dos usuários, mas também, o próprio abarcamento dele para a implementação de políticas públicas por meio do controle social como pode ser observado abaixo.

“A modernização do aparelho do Estado exige, também a criação de mecanismos que viabilizem a integração dos cidadãos ao processo de definição, implementação e avaliação da ação pública. Através de controle social crescente será possível garantir serviços de qualidade” (Brasil, 1995:51).

A partir de 1998 inicia-se a terceira fase, quando o foco recai sobretudo na qualidade dos serviços prestados ao cidadão. Tal importância tem este enfoque, que uma das metas mobilizadoras nacionais publicadas pelo Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade, vigorante até hoje, e que ficaria a cargo do então Programa Qualidade e Participação na Administração Pública, seria

“superar, até 2003, o índice de 70% de usuários satisfeitos com os serviços públicos prestados pelas organizações que aderirem ao Programa.”³

Neste mesmo período nascem duas iniciativas do órgão gerenciador do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, o extinto Ministério da Administração e Reforma do Estado e atual Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, cujo desenvolvimento culmina no atual Projeto Padrões de Qualidade do Atendimento ao Cidadão.

A primeira refere-se à realização da 1ª Pesquisa Nacional de Satisfação dos Usuários dos Serviços Públicos, cujo resultado final foi divulgado em outubro de 1999, produzindo a criação do Sistema Nacional de Avaliação da Satisfação do Usuário do Serviço Público, que mais tarde seria oficializado por meio de decreto. Tal empreendimento tinha com objetivo consolidar um marco de uma nova relação do poder público com a população, majorando a sua consciência dos direitos da cidadania e proporcionando instrumentos mais eficazes de responsabilização daqueles que detêm o poder de decisão na esfera pública.

Para tanto, a pesquisa pioneira objetivava uma amostra de 8.000 domicílios para aferir a percepção do cidadão brasileiro, usuário e não usuário, sobre a qualidade dos serviços públicos prestados pelos setores de educação, saúde e previdência social. O resultado, publicado na forma de uma taxa nacional relativa de satisfação serviu como uma referência da qualidade da prestação do serviço público brasileiro sob a ótica do cidadão.

A segunda iniciativa versou no estabelecimento e divulgação de padrões de qualidade do atendimento por organizações públicas federais que atendem diretamente ao cidadão. Esta tem início com a publicação do decreto nº 3.507, de 13 de junho de 2000, onde também institui oficialmente o Sistema Nacional de Avaliação da Satisfação do Usuário do Serviço Público.

Ambas as iniciativas, apesar de complementares e possuírem o mesmo objetivo de edificar uma consciência crítica por parte dos usuários dos serviços

³ (Publicação de lançamento das Metas Mobilizadoras Nacionais - “Qualidade. Mostre, Exija, Viva. Quem faz o Brasil é você”-Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade, Brasília-Maio -1998).

públicos e inculcar na gestão pública o foco no cidadão, foram desenvolvidas, inicialmente, de forma independente. Isto se deveu, especialmente pelo nível de atuação diferente entre as duas. A pesquisa nacional tinha uma preocupação com o nível de avaliação dos serviços de governo, mais para auxiliar na reformulação de políticas públicas do que em oferecer *feedback* pontual sobre uma necessidade de reformulação do atendimento em uma unidade prestadora do respectivo serviço. Para elucidar, pode-se citar como exemplo o caso do setor de Educação que recebeu taxa de satisfação de 81,5%. Um dos itens que mais despertou atenção e auferiu o maior nível de importância e menor satisfação foi em relação à segurança dentro da escola, cuja taxa reduziu em 64,4%. Apesar de proeminente, observa-se que essa informação tem uma utilidade maior para o nível setorial do governo do que a unidade organizacional que presta efetivamente o serviço de educação.

De fato, o efeito mais relevante da realização da 1ª pesquisa nacional de satisfação, não foi a construção de um marco nacional de satisfação do cidadão, mas sim a sua competência de inserir na pauta do gestor público, tanto em nível setorial quanto em nível de unidade organizacional, a importância de se avaliar a percepção do cidadão a respeito da qualidade do serviço prestado. Como decorrência, abriu espaço para efetivamente se iniciar a estruturação de um Sistema Nacional de Avaliação da Satisfação dos Usuários de Serviços Públicos, associado ao estabelecimento dos padrões de qualidade pelas organizações públicas. A partir disso, o Projeto Padrões de Qualidade do Atendimento ao Cidadão, com uma estratégia própria, e apoiado em experiências internacionais semelhantes, como por exemplo as Cartas de Serviços e metodologias de avaliação de satisfação, entra como uma forma de efetivamente operacionalizar tal Sistema. E nesse sentido, passa a promover de forma mais contundente a construção de uma consciência crítica por parte dos usuários dos serviços públicos, sob a qual possam ser produzidas avaliações edificadas em referências que majorem progressivamente o nível de exigência de melhorias na qualidade dos serviços públicos, convertendo as avaliações de satisfação em instrumento decisivo para impulsionar a introdução dessas melhorias.

2.3 A QUALIDADE NO ATENDIMENTO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

As empresas e empreendedores construíram suas histórias, por intuição ou experiência, compreendendo que o atendimento ao cliente era um aspecto crítico para o desenvolvimento de seus negócios. A célebre (e discutível) frase "O cliente tem sempre razão" propaga há muito tempo esta inquietação. Os empreendedores do presente estão tendo acesso a informações materializadas por meio de cursos de gestão e marketing ou por artigos e livros sobre este tema. Apesar desta gama maior de conhecimentos, a prática do bom atendimento ainda é uma exceção no ambiente organizacional brasileiro. A pergunta básica é "por que esta situação não muda?".

Esta questão deve ser dividida da seguinte forma: O empreendedor sabe que atender bem o cliente pode lhe assegurar benefícios, como a manutenção dos clientes e recompras? Certamente, sabe. Nós, clientes, queremos ser bem atendidos? Com certeza. Então, por que o bom atendimento não é uma realidade em todos os segmentos?

Tal questionamento não apresentará uma resposta única. O bom atendimento passa pela dimensão pessoal, processos, treinamentos, etc. Este fato já é bastante conhecido de grande parte dos empresários e gestores públicos. Ler um artigo ou fazer um curso sobre qualidade no atendimento é fácil e pode ter um caráter motivador para o empreendedor e sua equipe. A enorme dificuldade é "manter o ritmo". É interessante tentar imaginar uma loja varejista onde cada vendedor atende uma média de 100 clientes por dia. É natural que o atendimento aos primeiros clientes tenha um grau de qualidade superior ao oferecido ao centésimo cliente.

Philip Crosby (1959)⁴, fala que qualidade é "fazer bem desde a primeira vez". E é a conformidade com descrições, que variam de acordo com as necessidades dos seus clientes. Acha que os responsáveis pela má qualidade

⁴ CROSBY, PHILIP. Nasceu em 1932 em Wheeling, West Virginia. Em 1952 trabalhou como engenheiro na Crosley Corporation e, em 1957, passou a gestor da qualidade da Martin-Marietta. Foi nesta empresa que desenvolveu o conceito de zero defeitos.

são os gestores, e não os trabalhadores, pois ela deve partir de cima para baixo, considera a prevenção como a principal causa da qualidade. De acordo com Crosby (1959) para conseguir a melhoria da qualidade ela deve ser perseguida de modo permanente.

Compor uma equipe motivada e treiná-la pode ser um grande passo na direção de um padrão de atendimento satisfatório. Entretanto, é fundamental perceber que é preciso ser persistente/diligente no intrincado desafio de atender bem os clientes. Não existem fórmulas mágicas ou receitas de bolo para este processo. Cada empreendedor deve conjecturar sobre as estratégias mais apropriadas para conseguir alcançar este objetivo, de acordo com os elementos distintivos de seu negócio. Recrutar as pessoas com perfil adequado para lidar com o público já é um grande passo.

Para Juran (1992, p. 37), qualidade é adequar ao uso, e tem por objetivo satisfazer o cliente. Os elementos-chave para a qualidade são: medidas de qualidade, planejamento de processos capazes de satisfazer metas de qualidade sob condições operacionais, e a produção de melhorias continua. Um planejamento de qualidade consiste em criar a consciência da necessidade e oportunidades de melhoria, é também estabelecer metas para essas melhorias sejam aplicadas, identificar as necessidades dos usuários, e transferir para a produção os planos resultantes dessa qualidade, estabelecendo assim os controles de processos.

Promover treinamentos e difundir informações sobre técnicas de atendimento também é um excelente investimento. Porém, o mais importante é criar uma cultura de qualidade no atendimento na empresa. Este processo pode demorar um pouco. Porém, as potenciais vantagens competitivas conquistadas por intermédio do bom atendimento compensam o esforço. Investir e insistir na qualidade do atendimento em empresas ou organizações é um ótimo negócio.

Destarte, o fracasso de se estabelecer um padrão de qualidade se dá pela indiferença e pela falta de vontade das lideranças. Para que seja operacionalizada a melhoria da qualidade, se exige estabelecer uma infraestrutura e a identificação dos projetos para conseguir as melhorias desejadas; pesquisas e teóricos apontam, no entanto, que o maior obstáculo para que se

possa ter um avanço do processo de qualidade é a falta de vontade das lideranças: os estudos já efetivados indicam que 85% dos problemas de qualidade são causados por processos de gestão.

Também não podemos esquecer que quem define a qualidade é o usuário/cidadão, pois é muito peculiar e cada um acaba tendo um conceito no que diz respeito a este fator primordial para um bom atendimento. No setor público ele se torna mais ampla em todos os sentidos. Satisfazer tais anseios e melhorar a qualidade do atendimento é um dever do gestor em qualquer esfera de poder: municipal, estadual e federal.

2.4 SISTEMA INTEGRADO DE ATENDIMENTO AO CIDADÃO DO ESTADO DO AMAPÁ – SUPERFÁCIL: O QUE É? COMO FUNCIONA?

O Sistema Integrado de Atendimento ao Cidadão (Siac-Superfácil) reúne os principais serviços ao cidadão, como: emissão de documentos, serviços de bancos, recolhimento de água, luz e telefone, IPVA, IPTU entre outros em um ambiente amplo e climatizado.

O sistema de atendimento ao cidadão foi criado em 2002. Em 2006 foi ampliando com três novas unidades. Também em 2006 foi implantado um sistema de informação que registrou 1,3 milhão de atendimentos naquele ano. Em 2007, o número de atendimentos dobrou. De janeiro a dezembro as quatro unidades juntas registraram mais de 2 milhões de serviços realizados. E com a proposta de instalação de novas unidades, o número de atendimentos pode chegar a quatro milhões no ano.

O Superfácil Centro foi a primeira unidade do Sistema. O município de Santana é o segundo mais populoso do Estado, onde vivem cerca de 92 mil pessoas e foi escolhido para receber a segunda unidade do Siac - Superfácil. O velho mercado de peixe de Santana deu lugar a um novo espaço mais bonito e confortável que abriga 21 instituições oferecendo mais de 200 serviços ao cidadão. O Superfácil Santana é o primeiro instalado fora da capital. E está

localizado na área portuária do município.

A terceira unidade do Sistema foi instalada na zona norte de Macapá, onde vivem cerca de 100 mil pessoas. O Superfácil Zona Norte foi construído seguindo o padrão Superfácil com ambiente climatizado e confortável. A unidade reúne atualmente 22 órgãos e realiza diariamente cerca de 1100 atendimentos.

A mais recente unidade do Sistema foi instalada em Laranjal do Jarí, terceiro município mais populoso do Estado, com cerca de 36 mil habitantes. O prédio também mantém a qualidade Superfácil e oferece mais de 200 serviços a comunidade do Vale do Jarí.

O Superfácil conta com sistema de auto-avaliação eletrônica em que o usuário pode avaliar o atendimento imediatamente. Essas informações são utilizadas pelo Siac para medir a qualidade e aprimorar a prestação do serviço. Todos os prédios que compõe o Siac são adaptados para portadores de necessidades especiais com banheiros, elevadores e servidores habilitados na Língua Brasileira de Sinais (LIBRAS).

O Governo do Estado tem projetos para ampliar o sistema Superfácil, e pretende instalar unidades também na zona sul de Macapá, no bairro Congós, e nos municípios de Oiapoque, no extremo norte do Estado, e Tartarugalzinho.

2.5 OBJETIVOS E MISSÃO DO SISTEMA DE ATENDIMENTO AO CIDADÃO – SUPERFÁCIL

O Sistema Integrado de Atendimento ao Cidadão, denominado “Super Fácil” tem por competência planejar, executar, acompanhar, monitorar, avaliar e coordenar a política de orientação, atendimento integrado e prestação de serviços ao cidadão, por meio da rede de unidade de atendimento integrado do Estado, exercendo, também, o controle de qualidade e definindo diretrizes e padrões de atendimento para toda a administração pública, seja nos centros integrados ou nos atendimentos realizados pelos órgãos estaduais, em suas

respectivas unidades administrativas, sobre as quais exercerá supervisão, objetivando propiciar qualidade e excelência no atendimento presencial, telefônico e eletrônico, para elevar o nível de satisfação da população com os serviços públicos prestados e exercer outras atribuições correlatas, na forma do regulamento.

Para alcançar estes objetivos e auxiliá-las na implantação e manutenção do padrão de atendimento esperado, as Centrais lançaram mão de uma série de recursos, tais como:

- Guia de Informações sobre os Serviços Públicos constantemente atualizado - via totem multimídia, impressos (folhetos, filipetas e folders), Tele-Atendimento e também pela Internet;

- Áreas de espera e recepção geral adequadas;

- Orientadores disponíveis para os Cidadãos;

- Atendentes multitarefas;

- Sistema de Comunicação Visual;

- Uniformes e crachás de identificação;

- Sistema de manifestações da população;

- Democratização de informações sobre os procedimentos para a realização de todos os serviços;

- Formação contínua dos funcionários (dos atendentes ao pessoal da limpeza, vigilantes, motoristas etc.);

- Mecanismos de valorização dos funcionários (campanhas e eventos);

- Auditorias no cumprimento das diretrizes do Programa: atendimentos sem privilégios e sem discriminação;

- Absoluta transparência na relação com os cidadãos e com a sociedade;

- Facilidade de acesso a serviços de apoio (bancos, foto, fotocópia,

papelaria e lanchonete) no mesmo espaço;

- Ampliação do horário de atendimento para 12 horas, de segunda a sexta-feira, e para 6 horas aos sábados;

- Acesso a serviços sem intermediários;

- Integração de atividades de diferentes órgãos;

- Diminuição significativa do tempo de espera, pela racionalização e desburocratização do fluxo de trabalho e das exigências nos órgãos com maior demanda;

- Redução de custos para o cidadão:

Na aquisição e no preenchimento dos formulários;

Na locomoção;

No pagamento a intermediários;

- Monitoramento das situações de contingências;

- Estratégias de atendimento alternativo em situações de contingências;

- Monitoramento de tempo de fila e tempo de execução de serviços;

- Planejamento de períodos de “picos” e “vales” de atendimento;

- Serviços de apoio para conforto: limpeza, segurança, manutenção predial.

A missão estabelecida para o Sistema Superfácil consiste em Atender com respeito e igualdade à população em busca de serviços, no exercício de seus direitos, oferecendo qualidade, eficiência e eficácia.

III. METODOLOGIA

3.1 TIPIFICAÇÃO DA PESQUISA

Considerando a natureza do trabalho e a sua aplicabilidade, é correto afirmar que esta pesquisa se insere em um quadro de pesquisa bibliográfica e pesquisa descritiva de campo – ambas de base crítica – uma vez que seu foco está na interação entre os agentes envolvidos, além de visar a mudança de atitudes e comportamentos desses agentes, através de sua reflexão crítica e de intervenções da equipe pesquisadora e de outros pares. Magalhães (1994, p. 72) ressalta que o foco de pesquisas desse tipo

não estaria no conhecimento técnico que permite predição e controle de erros (pesquisa positivista), ou apenas no conhecimento prático que facilita a compreensão, entendimento e descrição do que existe (...), mas no conhecimento crítico e no processo de tornar-se sujeito da própria ação que é fundamental para a mudança social.

Thiollent (1985, p. 74) também descreve a pesquisa crítica como a que busca transformar as relações sociais dos participantes, utilizando os processos de pesquisa para mudar os indivíduos – pela conscientização crítica de seu papel – ou as relações do grupo.

A escolha dessa metodologia se justificava por se estar buscando formas de reflexão acerca dos processos dinâmicos da área de secretariado executivo e gestão de pessoas e compreensão das estruturas e regras que compõem o ambiente profissional em que já se atua ou que se pretende atuar. Essa reflexão é objetivo de todo profissional que situa o seu trabalho em um quadro de pesquisa crítica. Kincheloe (1997, p. 179) esclarece que “a pesquisa crítica é sempre concebida em relação à prática” que se procura melhorar. Os pesquisadores críticos devem estar “conscientes da construção da consciência profissional”, de que é a sua prática que tentam melhorar e de que é em suas ações que vão deixar evidente essa consciência profissional.

3.2 MÉTODOS DE ABORDAGEM

O trabalho de investigação levado a efeito no contexto de pesquisa nos possibilitou conhecer as implicações sociais que o estudo do tema teria, e ainda, os benefícios para as organizações de uma discussão e/ou encaminhamento do assunto. No entanto, para se chegar a esse ponto no processo de análise se fez necessário entender o conceito e a importância dos métodos para a construção de conhecimentos científicos. É sobre essa temática, portanto, que passamos a discorrer.

A pesquisa consiste na execução de um conjunto de ações e de estratégias planejadas no projeto de pesquisa, integradas e harmonizadas seqüencialmente, para a geração de conhecimento original, de acordo com certas exigências e condições. Esse processo se iniciou com:

- a) a caracterização do problema (*que fazer?*) delineado em dimensões técnicas e operacionais viáveis, delimitadas e objetivas;
- b) o estabelecimento de um conjunto de afirmações conjeturais (hipóteses) sobre a relação existente entre as variáveis, na forma de supostas e plausíveis respostas ao problema ou de explicações do fenômeno-problema, em proposições que podem ser testadas, nunca demonstradas ou provadas, a partir de dados e observações levantadas pelos pesquisadores para servir como setas indicadoras da definição de objetivos, isto é, respostas de “*para que fazer?*” (objetivo geral) e “*para quem fazer?*” (objetivos específicos).

Em relação aos objetivos, importante esclarecer que foram atingidos mediante a execução de ações planejadas e desenvolvidas conforme uma metodologia científica que respondeu ao questionamento “*como fazer?*”, de forma consistente com os cenários da pesquisa, os recursos disponíveis para sua execução e a finalidade ou aplicação esperada dos resultados.

A observância de tais princípios proporcionaram a constatação de que a ciência só se efetiva quando se faz pesquisa e para fazer pesquisa é preciso

que se percorram caminhos e estes caminhos são percorridos através da aplicação de técnicas, procedimentos e observações diretas, sistemáticas e intensivas nas fontes bibliográficas e nos *lôcus* de pesquisa, que serviram de base para o levantamento de informações e explicações dos fenômenos.

Destarte, foram definidos como métodos de abordagem: o hipotético-dedutivo para a coleta de dados bibliográficos e o dialético para a coleta de dados empíricos, porquanto se colocaram como os mais adequados para a consecução das metas estabelecidas. Em relação às técnicas e procedimentos adotados, se discorrerá nos tópicos seguintes, considerando os objetivos delineados para este trabalho.

3.3 MÉTODOS DE PROCEDIMENTO

Ruiz (1991, p. 48) define pesquisa científica como: “realização concreta de uma investigação planejada, desenvolvida e redigida de acordo com as normas da metodologia consagrada pela ciência”. Tal premissa conduz à confirmação de que a pesquisa pode ser considerada como um procedimento formal com métodos de pensamento reflexivo e que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais. Significa muito mais do que apenas procurar a verdade: é encontrar respostas, para questões propostas, utilizando métodos científicos.

Segundo Ander-Egg (1978, p. 28, apud MARCONI & LAKATOS 2002, p. 17) o ato de pesquisar é “um processo reflexivo sistemático, controlado e crítico que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo de conhecimento”.

Dessa forma, em relação à pesquisa bibliográfica e após delineados o assunto, a seqüência a ser abordada e os objetivos específicos, a próxima etapa do trabalho envolveu o levantamento bibliográfico inicial, buscando obras de

referência, seus índices de autores e de assuntos, artigos de periódicos, utilizando-se, principalmente de livros, textos apostilados e de ferramentas de busca na Internet, acesso a bibliotecas virtuais e catálogos on-line de bibliotecas disponibilizados na rede.

Tendo em vista o alcance dos objetivos específicos deste trabalho, e considerando-se as especificidades que envolvem o campo de secretariado executivo, levantamos e discutimos, através de fontes bibliográficas, as contribuições dos principais autores acerca dos temas focados no presente trabalho, o que subsidiou a elaboração da Fundamentação Teórica. Também foram elaborados esboços e resumos das principais idéias dos autores lidos, elaboração de confrontos entre autores e fichamento de citações básicas relacionadas a cada capítulo.

A pesquisa descritiva de campo foi implementada no Superfácil Centro, porquanto foi a primeira unidade do Sistema de Atendimento ao Cidadão – SIAC. Está localizada no centro comercial de Macapá e é atualmente o mais procurado pela população, realizando cerca de 3 mil serviços diariamente. Referida unidade realiza atividades de prestação de serviços em várias áreas, já especificadas anteriormente; exigiu a aplicação de técnicas ou instrumentos de coleta de dados, tais como: o procedimento descritivo ou exploratório e serviram como instrumentos: observação e questionários, ante outras. Assim, foram aplicados questionários com 11 (onze) questões abertas, fechadas e mistas para 29 (vinte e nove) funcionários da organização (todos com lotação na agência central do SIAC – Superfácil, que conta com cerca de 130 servidores efetivos e 57 temporários, de contrato administrativo); somente os efetivos se constituíram nos sujeitos informantes e foram escolhidos sistematicamente entre gestores, pessoal administrativo, técnicos de várias áreas e atendentes dos serviços prestados pelo órgão supra mencionado.

IV. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Fundamentada no que se discutiu até o presente momento, a partir de agora a Pesquisa dedica-se a apresentar e analisar os resultados efetivos dos estudos levados a efeito no SIAC-SUPERFÁCIL, no período de agosto a outubro de 2009. Importante esclarecer que os dados empíricos resultantes foram tabulados e compilados, o que resultou na produção de gráficos demonstrativos. Tais elementos foram utilizados para consubstanciar, em confronto com o referencial teórico, as análises aqui expostas.

Para efeito de organização e, considerando os objetivos propostos, a apresentação em tela será dividida em 03 (três) eixos analíticos, a saber: exigência de qualidade no atendimento: concepção dos funcionários do SIAC-SUPERFÁCIL; eficiência das ações de atendimento ao público na agência central do SIAC-SUPERFÁCIL; fatores que contribuem e definem o atendimento ao público no SIAC-SUPERFÁCIL.

4.1 – QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO PÚBLICO: EXIGÊNCIA CRESCENTE NO CONTEXTO ATUAL

4.1.1 Exigência de qualidade no atendimento como instrumento de eficiência na prestação de serviços no SIAC-SUPERFÁCIL

A concepção do que é serviço público varia segundo as características da sociedade, da sua organização política e do seu grau de desenvolvimento. O conceito de serviço público está relacionado ao conceito de serviço, assim como à idéia do que é público.

Por serviço pode-se englobar os serviços de saúde, os de manutenção, os de assistência técnica, os profissionais, os de consultoria, os financeiros, os

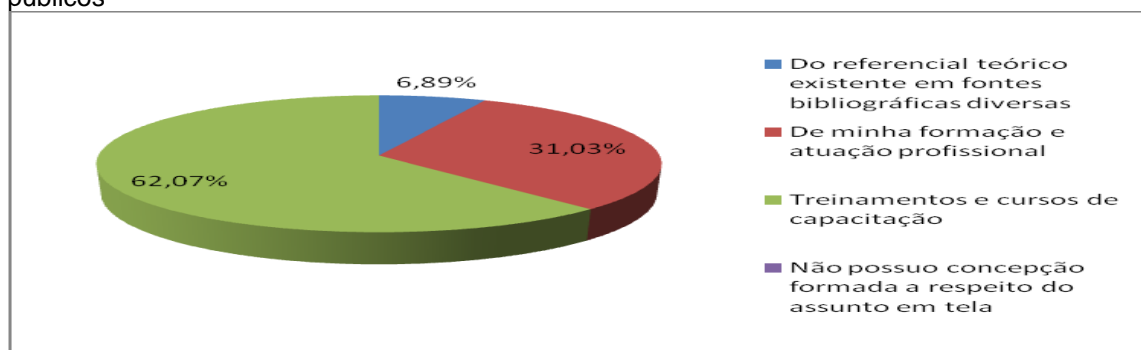
científicos, os de administração e tantos outros, assim como os serviços públicos. O serviço público se caracteriza pelo atendimento às necessidades coletivas, sendo que estas necessidades coletivas variam consideravelmente entre os diversos países, entre as diversas realidades sociais, entre os vários períodos históricos.

A crescente exigência por qualidade dos serviços públicos se coloca de forma particularmente importante nos países em desenvolvimento caracterizados por dificuldades financeiras e político-institucionais. Além de propiciar uma diminuição de custos, a gestão da qualidade é um instrumento capaz de garantir a satisfação dos usuários, reduzir riscos e beneficiar os funcionários das agências prestadoras destes serviços. No entanto, é fundamental ter exata noção, no âmbito das organizações, dos instrumentos necessários para garantir a satisfação dessa exigência.

Em relação especificamente aos funcionários do SIAC-SUPERFÁCIL envolvidos na prestação de serviços, é importante frisar que a maioria - 62,07% - afirma que a concepção que norteia a sua prática em relação à qualidade no atendimento como instrumento de eficiência está sustentada no fato de lhes serem ofertadas maiores oportunidades de treinamento, 31,03% afirmam que advém de sua formação e atuação profissional, 6,89% do referencial teórico existente em fontes bibliográficas diversas. Acerca da opção que se referia a não possuir concepção formada a respeito do assunto em tela, não foram registradas respostas.

GRÁFICO 01:

Demonstrativo da origem da concepção que norteia a prática de funcionários e colaboradores em relação à qualidade no atendimento como instrumento de eficiência na prestação de serviços públicos



Fonte: pesquisa descritiva de campo, realizada no SIAC-SUPERFÁCIL, no período de agosto a outubro/2009, junto aos funcionários.

No setor público, os programas de qualificação de servidores existem há tempos, porém, nos últimos anos é que têm sido tratados com bastante ênfase. A adoção de táticas e estratégias do setor privado também tem ajudado no aprimoramento da prestação de serviços públicos.

A concepção de competência abordada por autores como Zarifian (2001) e Meghinagi (1997), traduz-se na capacidade do indivíduo mobilizar saberes adquiridos nas instituições educacionais, na experiência no trabalho, nas diferentes trajetórias profissionais e em práticas de socialização adquiridas durante o percurso de vida, a fim de resolver problemas que emergem da prática do trabalho e assim transformar esses saberes, além de desenvolver comportamento de civilidade necessário a interação entre profissionais.

Portanto, considerando os dados coletados, é possível inferir que, para os funcionários, a qualidade dos serviços prestados no SUPER-FÁCIL decorre da preocupação dos gestores com a implantação de vários métodos de otimização do ambiente físico e do aprimoramento profissional dos funcionários; tais táticas têm se mostrado bastante eficazes para que se torne possível a viabilização de metas de desempenho cada vez mais exigentes e inovadoras.

4.1.2 Atendimento ao público no SIAC-SUPERFÁCIL: ação planejada e estratégica ou improvisação?

Qualquer ação demanda planejamento, sob pena de não se alcançar a meta ambicionada. No setor público isto é imperioso, pois as demandas da sociedade em geral são maiores do que a envergadura de atendimento do estado.

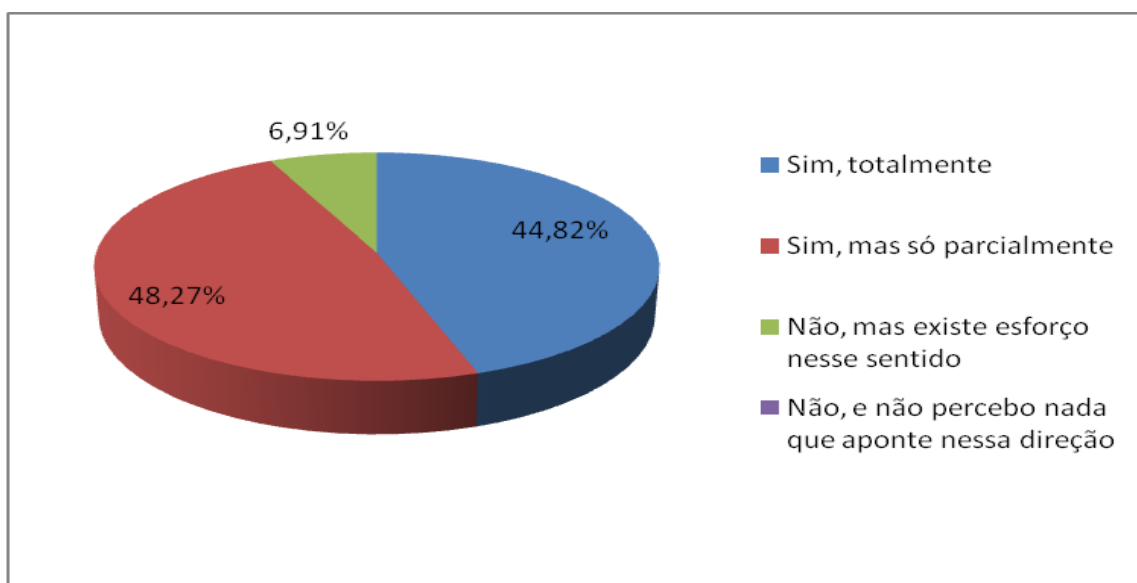
A pedra angular de uma administração eficiente é que esta trabalhe de forma integrada, compartilhando decisões entre os seus membros, dado o princípio do planejamento estratégico. Na administração pública não se trabalha sozinho, derivando o resultado de qualquer ação governamental da ação coletiva de um conjunto de pessoas ou, no mínimo, de uma determinada equipe

de trabalho.

No SIAC-SUPERFÁCIL, a partir dos dados coletados, se constata que os funcionários estão caminhando para um contexto onde o atendimento ao público é assumido como uma ferramenta de gestão e não como elemento resultante de improvisação. Os números e as observações *in locu* apontam para uma definição no que se refere a programas e projetos que sejam capazes de estabelecer uma ação estratégica da instituição para o tratamento desta importante questão, porquanto 93,09% dos sujeitos informantes declararam que as ações da organização são processos decorrentes total ou parcialmente de planejamento, 6,91% responderam que não, mas existe esforço nesse sentido e 0,00% para a opção “não, e não percebo nada que aponte nessa direção”. Tal conjuntura é facilmente perceptível no gráfico a seguir.

GRÁFICO 02:

As ações de atendimento ao público são fundamentadas em princípios e métodos resultantes de estudo e planejamento?



Fonte: pesquisa descritiva de campo, realizada no SIAC-SUPERFÁCIL, no período de agosto a outubro/2009, junto aos funcionários.

Considerando que o planejamento estratégico, na visão de Oliveira (2002, p. 47), “é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida...”, é verossímil a suposição de que se pode otimizar a atividade profissional dos funcionários no atendimento ao público/cidadão, favorecendo sua atuação de forma inovadora e diferenciada,

uma vez que a gestão estratégica implica num processo de adaptação contínua que as organizações têm de enfrentar, mudando hábitos, cultura, estratégias e posturas, agregando valor aos produtos e serviços.

A relevância do planejamento estratégico para as organizações pode ser percebida em vários aspectos: dentre eles destacam-se o fato de ser uma atividade coletiva, reforçando o espírito de equipe e sintonia entre as pessoas; possibilita a determinação de responsabilidades de cada um dentro do processo de elaboração e implantação; serve de ponto de apoio num ambiente incerto; permite delegação de poder e o futuro pode ser melhorado através da projeção de tendências (TACHIZAWA; REZENDE, 2000). Estes aspectos, inclusive, são de extrema importância em sistemas de atendimento ao cidadão, onde a participação é fundamental para a consecução dos objetivos delineados.

4.2 ANÁLISE DO NÍVEL DE EFICIÊNCIA DAS AÇÕES DE ATENDIMENTO AO PÚBLICO NO SIAC-SUPERFÁCIL

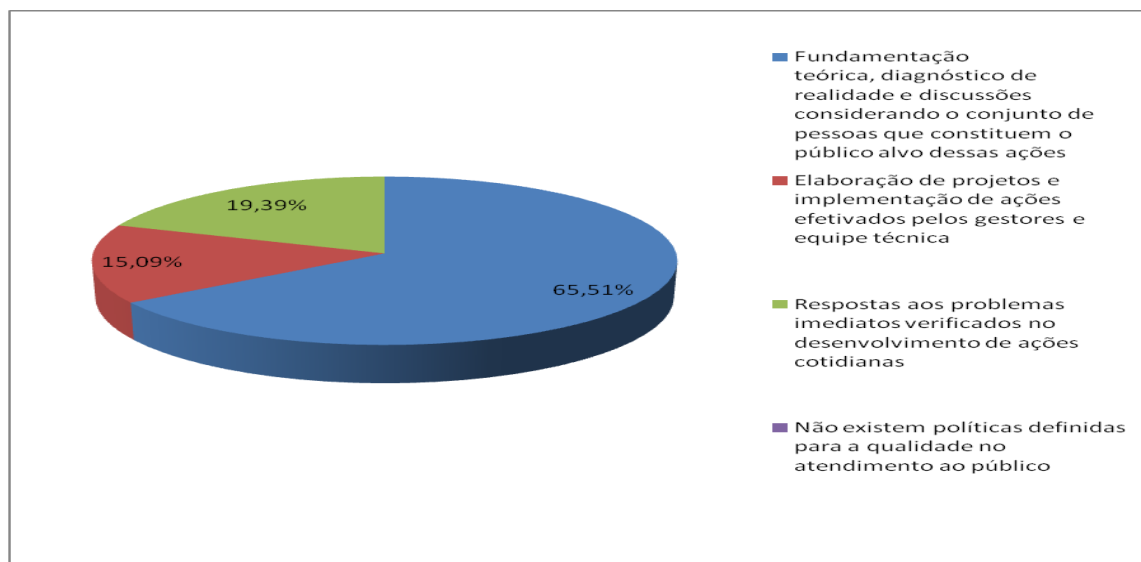
O contexto de serviço de atendimento ao público constitui o cenário sociotécnico do trabalho no qual se inscreve a atividade dos sujeitos. Nessa abordagem, o atendimento ao público constitui, freqüentemente, um serviço terminal que resulta da sinergia de multivariáveis: a conduta do usuário, as atividades dos funcionários envolvidos na situação, a organização do trabalho e as condições físico-ambientais/instrumentais.

Assim, o atendimento ao público pode ser definido como um serviço complexo que coloca em cena diferentes interlocutores, cuja interação social é mediada por distintas necessidades, podendo ser facilitada ou dificultada em função das condições (físicas, materiais, instrumentais, organizacionais) disponibilizadas pela organização. Portanto, formas de gestão que aumentem o universo dos atores envolvidos podem trazer elementos novos para a definição de modalidades alternativas de intervenção pública.

É possível inferir com base nos dados da pesquisa descritiva de campo – ver gráfico 03 – que o SIAC-SUPERFÁCIL caminha na direção de cumprir com suas finalidades institucionais; referida assertiva se fundamenta nos resultados, pois para 65,51% dos sujeitos informantes a definição e implementação das políticas de atendimento ao público/cidadão se dão a partir de diagnóstico da realidade e discussões envolvendo tanto os responsáveis por esse atendimento, quanto as pessoas que constituem o seu público alvo; para 19,39% as definições surgem como respostas aos problemas imediatos verificados no desenvolvimento de ações cotidianas, 15,09% afirmaram que a elaboração de projetos e implementação de ações são efetivados pelos gestores e equipe técnica. Nenhuma resposta foi computada para a opção: “não existem políticas definidas para a qualidade no atendimento ao público”. Daí podermos afirmar que temos indicativos consistentes que mostram as possibilidades de realização de melhoria da prestação de serviços públicos.

GRÁFICO 03:

Demonstrativo de como são definidas e implementadas as políticas de atendimento ao público/cidadão



Fonte: pesquisa descritiva de campo, realizada no SIAC-SUPERFÁCIL, no período de agosto a outubro/2009, junto aos funcionários.

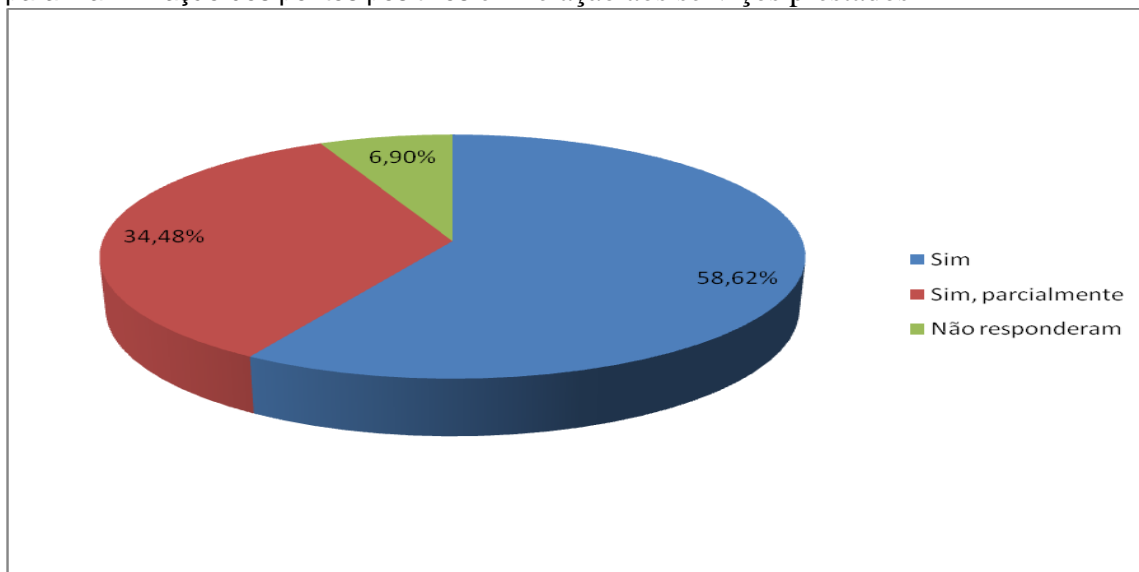
A evolução das necessidades do setor público conduz a uma nova direção, no sentido de considerar o atendimento ao cidadão como aspecto positivo e, como tal, acima das tentativas de restringir decisões e atitudes tomadas a seu favor. Concentrar o foco de uma organização no cidadão não é

apenas questão de proclamar uma nova política; é processo que envolve estratégias, sistemas, prioridades, atitudes e comportamentos, em suma, trata-se da cultura da organização.

Nesse sentido, cabe efetivar uma análise crítica sobre a percepção dos agentes envolvidos (funcionários da instituição) no atendimento ao público em relação à importância do planejamento para o desempenho de suas atribuições: para 58,62% dos sujeitos informantes o planejamento estratégico é totalmente eficiente para a maximização dos pontos positivos desse atendimento; 34,48% responderam que o planejamento estratégico é eficiente, mas só parcialmente, enquanto que 6,90% não responderam ao questionamento. O gráfico a seguir detalha referida questão.

GRÁFICO 04:

Demonstrativo de percepção dos funcionários sobre se o planejamento estratégico é eficiente para maximização dos pontos positivos em relação aos serviços prestados



Fonte: pesquisa descritiva de campo, realizada no SIAC-SUPERFÁCIL, no período de agosto a outubro/2009, junto aos funcionários.

A evolução social e econômica tem proporcionado situações em que cada vez mais as organizações precisam se organizar e definir seus objetivos e estratégias, para que possam atingir os resultados esperados e, até mesmo, contornar possíveis situações que comprometeriam o atingimento das metas estabelecidas. Para tanto, torna-se necessário o desenvolvimento de um planejamento estratégico.

O planejamento nasce a partir dos grandes objetivos que a organização quer atingir, demandando reavaliação constante e sólido trabalho em equipe. O objetivo maior do Planejamento Estratégico é desenvolver estratégias que guiarão a organização a obter um melhor desempenho e, conseqüentemente, um melhor resultado.

Segundo Djalma Oliveira (2001), o planejamento deve ter o seu início com o levantamento de dados para conhecimento do ambiente de atuação. Depois devem ser determinados os objetivos e definidas as ações a serem desenvolvidas. É necessário acompanhamento e avaliação contínua por meio de um sistema de informações gerenciais eficaz, uma estrutura de organização bem delineada e aceita por todos, o que exige uma equipe coesa, todos falando a mesma língua.

Como fica claro, o planejamento, se bem aplicado, pode tornar a gestão mais competente, atuando como um instrumento de comunicação, de acompanhamento e principalmente de aperfeiçoamento do aprendizado nas organizações.

4.3 FATORES QUE CONTRIBUEM E DEFINEM O ATENDIMENTO AO PÚBLICO NO SIAC-SUPERFÁCIL

O atendimento ao público é um serviço intrincado; sua ausência de complexidade é apenas aparente. Trata-se de uma atividade social mediadora que coloca em cena a interação de diferentes sujeitos em um contexto específico, com o intuito de responder a distintas necessidades. A tarefa de atendimento é, comumente, uma etapa terminal, resultante de um processo de múltiplas facetas que se desenrola em um contexto institucional, envolvendo dois tipos de personagens principais: o funcionário (atendente) e o usuário.

O caráter social do atendimento ao público se traduz, sobretudo, pela via da comunicação entre os sujeitos participantes, dando visibilidade às suas necessidades, experiências e expectativas. A instituição, enquanto *palco* onde

se desenvolve o atendimento como atividade social, não é neutra; ao contrário, os objetivos, os processos organizacionais e a estrutura existentes são elementos efetivos conformadores da situação de atendimento. Eles têm a função de contexto institucional facilitador e/ou dificultador da interação entre os sujeitos, da qualidade do serviço, e imprimem uma dinâmica singular no cenário onde se efetua o atendimento.

Do mesmo modo, o serviço de atendimento ao público é um processo que resulta da sinergia de diferentes variáveis: o comportamento do usuário, a conduta dos funcionários envolvidos (direta ou indiretamente) na situação, a organização do trabalho e as condições físicoambientais/instrumentais. Tais fatores trabalham como propulsores desse processo, sustentando a dinâmica de transformações internas e externas das situações de atendimento sob a base de regulações permanentes.

Do ponto de vista do Estado, o aumento da eficiência na prestação de serviços significa, naturalmente, redução dos custos. Esta redução decorre da maior produtividade do pessoal e dos ganhos em escala obtidos com a modernização da máquina pública, levando à otimização do uso dos recursos. Para atingir este objetivo, os órgãos públicos devem ser gerenciados de forma empreendedora: inovando, avaliando por meio de indicadores que meçam o desempenho e quantifiquem os resultados. A avaliação periódica dos níveis de satisfação dos usuários da unidade é fator crítico para o sucesso de um empreendimento dessa natureza.

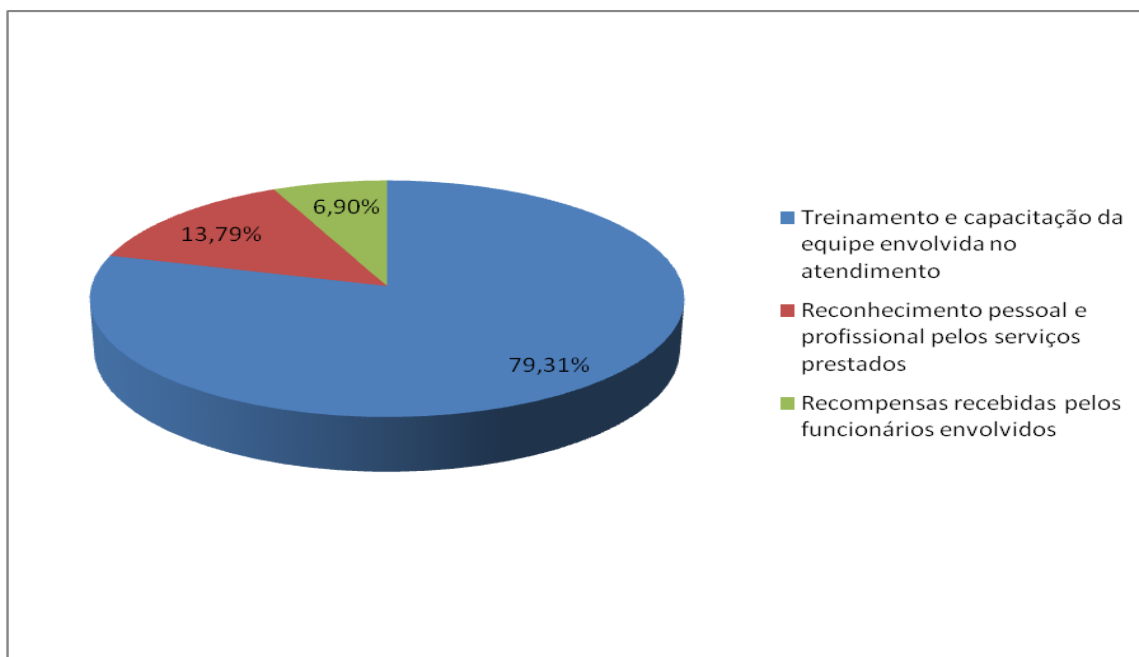
Já o trabalho desenvolvido pelo(a) funcionário(a) na situação de atendimento é fundamentalmente uma atividade de mediação entre as finalidades da instituição e os objetivos dos usuários. Essa mediação não é uma função prescrita de fácil execução, ao contrário, ela é fonte permanente de um conflito que comporta múltiplas dimensões.

A análise da literatura e os resultados da coleta de dados empíricos apontaram os fatores essenciais para a manutenção ou melhoria do nível de

qualidade no atendimento realizado no SIAC-SUPERFÁCIL, como especificado no gráfico 05.

GRÁFICO 05:

Demonstrativo dos fatores essenciais para a manutenção ou melhoria dos serviços prestados pelo SIAC-SUPERFÁCIL



Fonte: pesquisa descritiva de campo, realizada no SIAC-SUPERFÁCIL, no período de agosto a outubro/2009, junto aos funcionários.

Não há possibilidade de nos desenvolvermos economicamente e, conseqüentemente, elevarmos o nosso nível social, sem aumentarmos as nossas habilidades, sejam elas intelectuais ou técnicas. Logo, aumentar a capacitação e as habilidades das pessoas é função primordial do treinamento. Essa afirmação se aplica perfeitamente à análise dos fatores que, segundo os funcionários do SIAC-SUPERFÁCIL, interferem positivamente no processo de manutenção e melhoria da qualidade do atendimento ali prestado. Os dados apontam que a maioria deles - 79,31% - definem o treinamento e a capacitação da equipe como elemento essencial para o alcance desse objetivo, enquanto que para 13,79% a melhoria da qualidade no atendimento e a sua manutenção são decorrentes do reconhecimento pessoal e profissional pelos serviços prestados e para 6,90% a qualidade no atendimento é elemento resultante das recompensas recebidas pelos funcionários envolvidos. E nisso vemos uma excelente perspectiva.

Chiavenato (1994, p. 126) afirma que treinar é “o ato intencional de fornecer os meios para proporcionar a aprendizagem”, é educar, ensinar, é mudar o comportamento, é fazer com que as pessoas adquiram novos conhecimentos, novas habilidades, é ensiná-las a mudar de atitudes. Treinar no sentido mais profundo é ensinar a pensar, a criar e a aprender a aprender.

A missão do treinamento pode ser descrita como uma atividade que visa: ambientar os novos funcionários; fornecer aos mesmos novos conhecimentos e desenvolver comportamentos necessários para o bom andamento do trabalho; e conscientizá-los da real importância de auto-desenvolver-se, desde de que se possa contar com um clima organizacional propício para o desenvolvimento e manutenção da motivação necessária para tal finalidade.

Em relação à questão sobre o clima organizacional no âmbito do SUPERFÁCIL MACAPÁ, se é propício ao surgimento e manutenção de um ambiente motivacional adequado e voltado para a qualidade no atendimento ao público entre os funcionários, os resultados da pesquisa descritiva de campo apontam para a existência de um bom nível de motivação entre os funcionários.

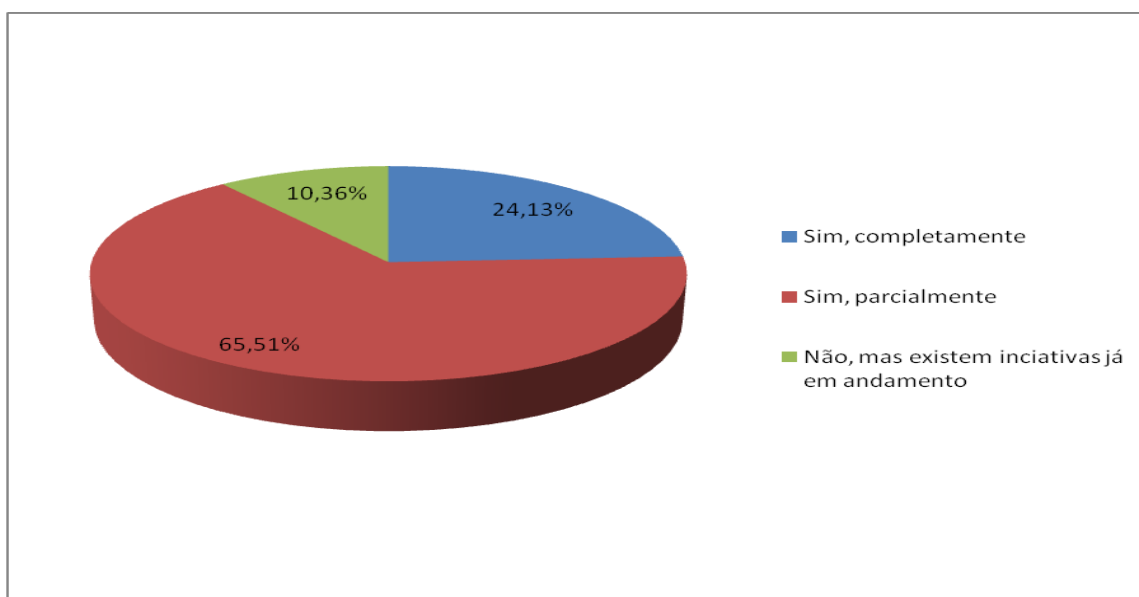
Importante salientar que vários são os fatores em uma organização que podem comprometer sua produtividade e o seu faturamento. Um desses fatores é exatamente a motivação, ou, a falta da mesma. Um colaborador desmotivado, contribui para que toda uma equipe se desmotive, o que afeta diretamente a produtividade da instituição. Atentemos para os fatos, pois, atualmente as organizações têm elaborado grandes projetos, investindo maciçamente em tecnologia e equipamentos, materiais, logística, etc, visando alcançar maior produtividade. Contudo, seus dirigentes são surpreendidos com queda na produtividade num setor da empresa que, se recebeu investimentos, talvez não os tenha recebido na mesma proporção que as demais áreas.

Avaliando os diferentes recursos a serem administrados, sabemos que investir em pessoal vai além do investimento financeiro, pois, não é o baixo salário que desmotiva um colaborador ou o aumento deste que irá motivá-lo. Assim como em nosso dia a dia nos deparamos com situações que nos desmotivam, a organização precisa encontrar e proporcionar meios para que sua equipe permaneça motivada. Observando atentamente os dados empíricos

se constata que a principal motivação dos sujeitos informantes está na existência de um bom clima organizacional no SIAC-SUPERFÁCIL (ver gráfico 06), uma vez que 89,64% dos entrevistados afirmaram que referido aspecto é um dos principais elementos motivadores do seu trabalho e 10,36% responderam que não, mas existem iniciativas já em andamento.

GRÁFICO 06:

Demonstrativo de clima organizacional propício ao surgimento e manutenção de um ambiente motivacional adequado e voltado para a qualidade no atendimento ao público entre os funcionários do SIAC-SUPERFÁCIL



Fonte: pesquisa descritiva de campo, realizada no SIAC-SUPERFÁCIL, no período de agosto a outubro/2009, junto aos funcionários.

É necessário esclarecer que motivação é um tema bastante complexo e que é muito mais abrangente do que se apresenta. O termo clima organizacional refere-se aos aspectos internos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Ele faz parte da qualidade do ambiente organizacional, sendo percebido pelos participantes da empresa e que influencia o comportamento. Afeta a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho.

Por meio dele as pessoas esperam recompensas, satisfações e frustrações. Essas expectativas comumente levam à motivação. O clima organizacional está sujeito às condições econômicas da empresa, da estrutura organizacional, da cultura organizacional, das oportunidades de participação

pessoal, do significado do trabalho, da escolha da equipe, do estilo de liderança, da avaliação e remuneração da equipe, etc. É capaz de afetar o comportamento organizacional e este afeta o desempenho. O desempenho é o efeito da combinação dos recursos disponíveis (humanos, materiais, financeiros, etc) com a administração dos mesmos.

Segundo dados de Kahale (2004, p. 25), especialista em pesquisas sobre clima organizacional, funcionários com baixos índices de motivação utilizam somente 8% de sua capacidade de produção, enquanto altos índices de motivação elevam para 60% o grau de utilização da capacidade produtiva de uma pessoa.

Em uma escala de relacionamento dos funcionários com a organização, pode-se afirmar que funcionários motivados encontram-se numa zona de afeição, isto é, a experiência com a organização supera suas expectativas; estão mais do que satisfeitos: estão comprometidos. A situação oposta revela o grupo dos que encontram-se na chamada zona de deserção.

O Clima Organizacional não pode ser “criado” pela organização, no sentido literal de se produzir alguma coisa num determinado momento, mas é algo que já existe, vivo e atuante, dentro dela, resultante, principalmente, de fatores internos, das decisões tomadas e da maneira como o pessoal é administrado pelos seus líderes, e atinge o colaborador, diretamente, no que diz respeito à percepção que ele tem da empresa, induzindo-o a determinado comportamento.

Para Chiavenato (1999, p. 93), o clima organizacional é o ambiente interno existente entre os membros da organização. De fato, existe uma idéia interessante nesta afirmativa: o Clima Organizacional está ligado, diretamente, à maneira como o colaborador *percebe* a organização com a sua cultura, suas normas, seus usos e costumes, como ele interpreta tudo isso e como ele *reage*, positiva ou negativamente, a essa interpretação.

Também não podemos esquecer que, sendo a organização um verdadeiro universo de diferentes interesses, conseqüência de posturas pessoais e profissionais diferenciadas, modo de vida diversificado, maneira

diferente de encarar o mundo, não existirá uma só empresa em que todas as pessoas que dela participem tenham conceitos e valores uniformes. Não é correto acreditar que todos, dentro da organização, frente às suas políticas, normas e costumes, interpretem e reajam da mesma maneira, tenham os mesmos valores e a mesma intensidade de aceitação ou rejeição sobre os mesmos aspectos ou acontecimentos da vida profissional e pessoal.

Isto significa que uma mesma situação existente na organização, num determinado momento, será percebida de maneira diferente pelos diversos grupos de colaboradores. Alguns terão uma percepção positiva, e a considerarão uma situação agradável ou motivadora, porque de alguma maneira ela atende suas aspirações e desejos. Outros, frente a mesma situação, terão uma percepção negativa porque, de maneira contrária, ela não atende suas motivações.

Podemos então afirmar que, além da organização não criar o seu clima organizacional teremos, dentro de uma mesma organização, diferentes climas organizacionais num mesmo momento, causados pelos mesmos acontecimentos mas com efeitos diferentes nos diversos públicos internos, causando sensações positivas para uns e negativas para outros.

Então, não é possível se falar da existência de apenas um Clima Organizacional único e uniforme; o clima irá variar de acordo com a situação psicológica e o estágio motivacional em que se encontra cada colaborador e a maneira como ele interpreta o contexto da empresa, através das informações recebidas ou percebidas no ambiente interno.

V. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho permitiu uma abordagem dos conceitos de qualidade no atendimento, com vistas a proporcionar um atendimento focado essencialmente na satisfação do cidadão/usuário, obedecendo aos conceitos de eficiência, qualidade e aos requisitos previstos em Lei.

Melhorar a prestação de serviços públicos à comunidade tem sido uma das mais recentes e marcantes transformações da administração pública no Brasil e no mundo. Modernas instalações, com serviços integrados de atendimento, apoiadas nos recursos de informática de última geração, e pessoal capacitado, tanto no domínio dos processos, quanto em relações interpessoais, necessárias ao bom atendimento, foram implantadas em diversos estados brasileiros, oferecendo qualidade na prestação de serviços públicos e transformando, radicalmente, as relações entre o estado e os cidadãos usuários.

As Centrais de Atendimento ao Cidadão tem um papel fundamental como o “lócus” onde se descortina da forma mais clara possível o excesso de burocracia do serviço público. É lá que se percebe como os serviços estão burocratizados e também é lá que é possível simplificá-los. Nas Centrais, fica explícito se um serviço é burocrático ou não. Sendo a porta de entrada da prestação de serviços públicos, a transparência nas Centrais é quase total.

O Amapá conta atualmente com quatro unidades Superfácil, duas na capital e duas no interior do Estado, mas a direção estuda a ampliação do Sistema. À primeira vista o SIAC parece ser apenas uma junção de órgãos que compartilham um mesmo espaço físico, no entanto, essa organização é muito mais que uma simples solução arquitetônica. Na verdade, o SIAC é um modelo organizacional que tem como foco o cidadão e a melhoria contínua dos processos, vez que se constituiu em um espaço dinâmico, onde cerca de 500 profissionais garantem atendimento padrão com agilidade e qualidade, o que impulsiona a adoção de novas práticas administrativas e recursos tecnológicos, evitando o excesso de formalismo e a ineficiência.

Esse modelo eleva o padrão de qualidade, a eficiência e a produtividade dos serviços públicos, tanto na percepção dos seus usuários quanto na concepção dos seus dirigentes e funcionários responsáveis pelo atendimento. E os dados apurados demonstram que os locais de atendimento pesquisados apresentam níveis de qualidade que variam de satisfatório a excelente, contrariando o entendimento geral de que os serviços prestados pelos órgãos públicos são de baixa qualidade, quando comparados com os da iniciativa privada. Com efeito, por meio desta pesquisa constatou-se que existem verdadeiras ilhas de excelência no atendimento, alcançando elevado conceito perante os usuários. Dessa forma, a equipe pesquisadora pode afirmar que, com sua trajetória e serviços prestados, as Centrais Integradas de Atendimento ao Cidadão – SIAC – SUPERFÁCIL se tornaram:

- Exemplos de padrão de atendimento para os demais órgãos e instituições governamentais;
- Serviram como “laboratório” das inovações dos serviços disponibilizados;
- Auxiliaram para que as retaguardas dos órgãos prestadores de serviços se adequassem às necessidades das Centrais;
- Foram o “combustível” para que os órgãos participantes das Centrais pudessem rever a concepção e a disponibilização dos seus respectivos serviços de uma forma mais desburocratizada.

Assim, a estrutura tradicional burocrática e hierárquica do governo estadual dá suporte a uma formação flexível que congrega todos os parceiros envolvidos, preservando a sua heterogeneidade e influenciando positivamente na melhoria da prestação do serviço. Este modelo revela, portanto, que é possível conviver com diferentes formas e culturas organizacionais, desde que o objetivo final esteja claro e internalizado por todos.

Ao mesmo tempo em que existem inúmeros motivos para continuarmos pessimistas em relação à desburocratização e a corrupção no serviço público, a existência das Centrais de Atendimento ao Cidadão é, ao mesmo tempo, um ótimo motivo para acreditarmos que é possível alterar esta situação.

VI. REFERÊNCIAS

ALA-HARJA, M. & HELGASON S. **Improving Evaluation Practices : Best Practices Guidelines for Evaluation and Background Paper**. Organisation de Coopération et de Développement Economiques, Paris, France. 1999.

ANDRAUS, A. **Sobre a Metodologia de Pesquisa de Avaliação da Satisfação dos Usuários dos Serviços Públicos no Brasil**. In: Gestão Pública Empreendedora: Experiências e Desafios – V Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santo Domingo, República Dominicana, 24-27 de outubro. 2000.

BRASIL. Ministério do Planejamento. **Qualidade no Serviço Público**: Termo de Referência.

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. – Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. 1995.

BRASIL. **Primeira Pesquisa Nacional de Avaliação da Satisfação dos Usuários do Serviço Público: Uma nova relação do Setor Público com o cidadão** – Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Gestão, out. 2000.

BRASÍLIA, 2000. Programa de Qualidade no Serviço Público - PBQP. Avança Brasil – PPA 2000-2003.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade total padronização de empresas**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DINSDALE G. & MARSON D.B. **Metodologia para medir a satisfação do usuário no Canadá: desfazendo mitos e redesenhando roteiros**, Brasília, Cadernos ENAP, 20. 2000.

FUNDAÇÃO para o Prêmio Nacional da Qualidade. **Critérios de excelência**: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho. São Paulo, 1999.

GONÇALVES, Emilia Maria Dorea. **Análise de processos de gestão administrativa**: o caso do Serviço de Atendimento ao Cidadão Dissertação de mestrado. Salvador, UFBA, Escola de Administração, 2001.

JURAN, Joseph M. **Juran planejando para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1990.

JURAN, Joseph M. **A qualidade desde o projeto novos passos para o planejamento da qualidade de produtos e serviços**. São Paulo: Pioneira, 1992.

JURAN, Joseph M. **Juran na liderança pela qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1993.

KAHALE, Flávia. **A pesquisa de clima organizacional**. Instituto MVC. 2004.

KINCHELOE, J. **A formação do professor como compromisso político: mapeando o pós-moderno**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Varejo**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LIPNACK, Gessica; STAMP. **Rede de informações**. Trad. Pedro Catunda; rev. técnica Cláudio Mesanelli. São Paulo: Makron Books, 1994.

LIRA, Franklin de Souza. Gerência contemporânea. **Apostila memo**. Salvador: UFBA, Escola de Administração, 1997.

MAGALHÃES, Maria Cecília Camargo. **Etnografia colaborativa e desenvolvimento de professor**. In: *Instituto de Estudos da Linguagem: trabalhos em lingüística aplicada*. Campinas: UNICAMP, n. 23, p. 71-78, jan./jun., 1994.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnica de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MEGNAGI, S. **A competência profissional como tema de pesquisa. Educação & Sociedade**. Campinas:Cedes, v. XIX, nº64, p. 50-83, set/1998.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. Trad. Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

MOURA, José A.M. **Os frutos da qualidade**. 3. ed. São Paulo, Makron Books, 1999.

MYERS, R., LACEY, R. **Consumer satisfaction, performance and accountability in the public sector**. *International Review of Administrative Sciences*, v. 62, n.3, sep. 1996.

NASSUNO, M. **A administração com foco no usuário-cidadão: realizações no governo federal brasileiro nos últimos 5 anos**". *Revista do Serviço Público/ Fundação Escola Nacional de Administração Pública*, n. 4, ano 51, out-dez. 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias práticas**. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PRESTES MOTA, Fernando C.; BRESSER PEREIRA, Luiz C. **Introdução à organização burocrática**. 6. ed. São Paulo: Brasiliense, 1988.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica: guia para eficiência de estudos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991. SAMULSKI, D. **Psicologia do esporte**. São Paulo: Editora Manole Ltda, 2002.

TACHIZAWA, Takeshy; REZENDE, Wilson. **Estratégia empresarial: tendências e desafios**. São Paulo: Makron Books, 2000.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa**. São Paulo, Cortez, 1985.

TRIGUEIRO, Fernando. **Qualidade em serviços e atenção ao cliente: conceitos e casos**. Olinda: Focus Edições, 2001.

ZARAFIAN, Ph. **Objetivo competência. Por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001