

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ROSEANE TEREZINHA COLAÇO DA CRUZ

**PROPOSTA PARA ANALISAR A QUALIDADE DO ATENDIMENTO
OFERECIDO PELA SEÇÃO DE PRODUTOR RURAL DA PREFEITURA
MUNICIPAL DA LAPA**

LAPA - PR

Set./2011

ROSEANE TEREZINHA COLAÇO DA CRUZ

**PROPOSTA PARA ANALISAR A QUALIDADE DO ATENDIMENTO
OFERECIDO PELA SEÇÃO DE PRODUTOR RURAL DA PREFEITURA
MUNICIPAL DA LAPA**

Pesquisa apresenta à disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso, do Curso de Gestão Pública Municipal, da Universidade Federal do Paraná.

Orientador^a: Prof^a. Iomara Scandelari Lemos.

LAPA - PR

Set./2011

DEDICATÓRIA

Dedico a meus pais que deixou inserido, o sentimento nobre da relevância do estudo, rumo ao conhecimento.

A meu marido e meu filho e todos de minha família, de modo geral, pela paciência, apoio e carinho no decorrer deste período acadêmico.

AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente a Deus, que proporcionou a coragem e a força para atingir este objetivo.

A professora e orientadora Iomara Scandelari Lemos, por ser uma profissional responsável, auxiliando com dedicação diante das dificuldades.

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo geral propor uma análise da qualidade no atendimento oferecido pela Seção do Produtor Rural da Prefeitura Municipal da Lapa. Para alcançar este objetivo foram traçados os seguintes objetivos específicos: identificar os serviços prestados pela Seção do Produtor Rural; verificar formas de identificar os pontos negativos e positivos no atendimento aos usuários; propor maneiras de identificar o perfil e o nível de satisfação dos usuários da Seção do Produtor Rural. Analisando o diagnóstico que foi realizado, verificou-se que ainda há muito que melhorar, quando se refere à qualidade no atendimento oferecido aos seus usuários. Neste contexto, a proposta do presente estudo foi propor um novo modelo de atendimento através de: capacitação e treinamento contínuos dos servidores, reestruturação das instalações físicas e equipamentos e implantar a avaliação de desempenho individual. Em relação aos resultados esperados compreendem: redução do tempo de espera no atendimento, melhoria na prestação dos serviços prestados aos cidadãos, adequação das informações gerenciais, entre outros. Dessa forma, todo o estudo foi evidenciado o atendimento ao usuário/cidadão. Concluindo que, em qualquer órgão público deve haver uma conscientização de que o usuário é muito importante e que sem ele não haveria razão para existir o servidor que o atende, e que a qualidade no atendimento público deve ser prioridade nas organizações.

Palavras-Chaves: qualidade, satisfação, usuário, atendimento.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro de avaliação interna.....	30
Quadro pontos a melhorar e sugestões.....	30
Quadro de avaliação externa.....	31
Quadro demonstrativo da despesa.....	38

SUMÁRIO

CAPA.....	I
FOLHA DE ROSTO.....	II
DEDICATÓRIA.....	III
AGRADECIMENTOS.....	IV
RESUMO.....	V
LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	VI
SUMÁRIO.....	VII
1. INTRODUÇÃO.....	09
1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA.....	10
1.1.1 Objetivo Geral do Trabalho.....	11
1.1.2 Objetivos Específicos do Trabalho.....	11
1.2 JUSTIFICATIVA.....	12
2. REVISÃO TEÓRIO-EMPÍRICA.....	14
2.1 QUALIDADE NO ATENDIMENTO.....	14
2.2 ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E O ATENDIMENTO.....	14
2.3 MÉTODO PDCA E A MELHORIA CONTÍNUA.....	19
2.4 MODELOS DE ATENDIMENTO.....	20
2.4 SERVIÇOS.....	22
2.5 SERVIÇOS PÚBLICOS.....	22
3. METODOLOGIA.....	24
4. A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA.....	25
4.1 DESCRIÇÃO GERAL.....	25

4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	27
4.2.1 Diagnóstico Seção do Produtor Rural.....	29
5. PROPOSTA.....	33
5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA.....	33
5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	34
5.2.1 Capacitação e Treinamento Contínuos dos Servidores.....	34
5.2.2 reestruturação das Instalações Físicas e Equipamentos.....	35
5.2.3 Implantar a Avaliação de Desempenho Individual.....	37
5.3 RECURSOS.....	39
5.4 RESULTADOS ESPERADOS.....	40
5.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS.....	41
CONCLUSÃO.....	44
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	46

1. INTRODUÇÃO:

Atualmente é difícil imaginar qualquer atendimento ao cidadão, seja em organização pública ou privada, sem que haja um mínimo padrão de qualidade. É importante compreender que não basta tratá-lo bem, com cortesia, é necessário mais do que isso, tem que acrescentar benefícios aos serviços, superando as suas expectativas para atender o cidadão com qualidade.

No contexto da realidade brasileira, seja no âmbito estatal ou na iniciativa privada, a qualidade do atendimento exige transformações urgentes. Essa realidade tem várias facetas e a visibilidade de uma delas apresenta-se nas queixas contínuas de usuários e consumidores.

A qualidade no atendimento traduz a busca pela economia de tempo, dinheiro e esforço do cidadão para que haja a satisfação das necessidades do usuário. Por meio do serviço prestado, constrói-se uma relação de confiança com o usuário, no qual a qualidade no atendimento está diretamente ligada à qualidade no relacionamento que se estabelece com ele, uma vez que o cliente, que neste caso é o cidadão gosta de ser tratado como único e como se fosse a pessoa mais especial de todas.

A implantação de um serviço de atendimento de qualidade orientado ao cidadão depende do comprometimento do mais alto nível da administração para conceder maior autonomia e apoio ao pessoal da linha de frente, assim como o constante estímulo ao treinamento e a capacitação de todos os funcionários que tem contato direto ou indireto com o público externo e interno.

Suas objeções devem ser levadas a sério pelos colaboradores que compõem a linha de frente de uma organização, qualquer que seja a alegação do cidadão devem sempre ouvi-lo e tentar resolver seus problemas atendendo às suas necessidades. As críticas feitas pelos cidadãos representam uma oportunidade para que se possa identificar possíveis falhas e corrigi-las rapidamente, evitando que tais situações venham a acontecer novamente.

O presente trabalho tem por objetivo geral propor maneiras de análise dos fatores que interferem na qualidade do atendimento oferecido ao público pela Seção do Produtor Rural da Prefeitura Municipal da Lapa. Este objetivo foi

formulado através da identificação do problema, sendo por meio deste possível delimitar e dirigir os tópicos a serem desenvolvidos.

Os objetivos específicos são relacionar formas de: identificar o perfil e o nível de satisfação dos usuários da Seção do Produtor Rural, verificar os pontos positivos e negativos no atendimento prestados e identificar os serviços prestados pela Seção do Produtor Rural.

A Seção do Produtor Rural da Prefeitura da Lapa tem que encontrar formas mais adequadas e eficientes de atender ao público, procurando desenvolver os princípios da Administração Pública: impessoalidade, legalidade, moralidade, publicidade e eficiência, bem como, atender o cidadão evitando prerrogativas não previstas na Lei, acolhendo o cidadão com respeito e dignidade, proporcionando o atendimento preferencial a idosos, gestantes, pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida, como aquelas acompanhadas por crianças de colo.

1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA:

Tendo em vista que a qualidade é um processo de melhoria contínua dos serviços prestados, envolvendo mudanças organizacionais e culturais, para mudar é preciso conhecer e aplicar as ferramentas que ajudarão os gestores a diagnosticar e encontrar soluções para os problemas que afligem suas atividades diárias, visando à melhoria do atendimento aos usuários da rede pública.

Diante deste contexto, este trabalho apresenta à proposta para analisar a qualidade do atendimento prestado aos usuários da Seção de Produtor Rural da Prefeitura Municipal da Lapa, por meio de um levantamento do perfil e do nível de satisfação dos mesmos, a fim de verificar os pontos negativos e positivos no atendimento e identificar os serviços prestados.

Considera-se que a etapa mais importante no projeto de pesquisa é a definição do problema, visto que é ele o motivo pelo qual a pesquisa científica foi executada, sendo que as outras etapas são decorrências dele.

Para melhor apresentar a situação e o problema é possível exemplificar com acontecimentos do cotidiano: Quem, nos dias de hoje, não teve que enfrentar uma fila no banco, supermercados, em uma repartição pública? E

quantos, ao chegar ao momento tão esperado do atendimento, deparam-se com a informação que a pessoa entrou em fila errada ou que o sistema está fora do ar? Tais situações causam irritação e problemas vistos pelo usuário, bem como, pelo funcionário encarregado do atendimento ao público, que tem dificuldades para explicar ao cidadão que não é ele quem faz as leis ou as normas da organização, muitas vezes não dispõe da informação solicitada, ou, ainda, não sabe o motivo do terminal do computador estar fora do ar.

Ocorrências deste tipo acontecem com a Seção do Produtor Rural desta Prefeitura, que para realizar os atendimentos depende do sistema da Secretaria da Fazenda (*online*) que por vezes apresenta falhas e vulnerabilidade, além do número reduzido de colaboradores para o atendimento, visto a enorme demanda diária, e, por conseqüência, ocasiona a demora nas filas, o que contribui para uma baixa qualidade no atendimento oferecido pela Seção do Produtor Rural.

Diante deste contexto, questiona-se:

- Como analisar a qualidade no atendimento oferecido pela Seção do Produtor Rural da Prefeitura Municipal da Lapa?

1.1.1 Objetivo Geral do Trabalho:

Propor uma maneira de análise da qualidade no atendimento oferecido pela Seção de Produtor Rural da Prefeitura Municipal da Lapa.

1.1.2 Objetivos Específicos do Trabalho:

- Identificar os serviços prestados pela Seção do Produtor Rural;
- Verificar formas de identificar os pontos negativos e positivos no atendimento aos usuários;
- Propor maneiras de identificar o perfil e o nível de satisfação dos usuários da Seção do Produtor Rural.

1.2 JUSTIFICATIVA:

Justifica-se a escolha do tema não só pela necessidade ditada pela organização, mas, principalmente, pelo comprometimento com os usuários, cidadãos, para evidenciar a valorização da qualidade no atendimento, gerando benefícios para a sociedade em geral, visto que para uma organização pública ou privada crescer é importante que investimentos ocorram, sobretudo na área do atendimento.

É de suma importância e extrema necessidade que se pesquise a qualidade do atendimento e a satisfação dos cidadãos com os serviços prestados por uma instituição, seja ela pública ou privada, em qualquer segmento no qual ela esteja inserida.

Durante a análise do tema, nota-se que a qualidade do atendimento está diretamente ligada à satisfação dos mesmos, mas não somente a isto, está relacionada com a expectativa gerada em torno do atendimento e com a agilidade do serviço.

É preciso dar atenção ao comportamento dos usuários que reclamam quando não se sentem satisfeitos com o atendimento. Alguns deles deixam claro o que desejam - ter seus problemas resolvidos -. Quando os usuários explicitam suas reclamações ao serviço prestado isso ajuda a organização pública na solução de suas falhas cometidas e torna-se um ponto positivo quando o cidadão percebe que o problema foi resolvido ou que suas críticas ou sugestões foram ouvidas.

A intenção deste estudo é valorizar o serviço daqueles que prestam atendimento ao público e encontrar formas de: profissionalizar a maneira de atendimento fornecida pelos servidores públicos municipais, garantir as novas competências e habilidades decorrentes do processo de melhoria da qualidade do atendimento, ampliar os conhecimentos, identificar ações de atendimento a serem implementadas no cotidiano do trabalho, dar maior consciência sobre a postura profissional, tendo em vista uma atuação voltada para o cidadão, transformar a imagem percebida pelo cidadão, em relação à postura do servidor público municipal.

Sendo assim, justifica-se o estudo do tema abordado, visto que trabalhar com qualidade requer atendimento de alto padrão, eficiência e rapidez,

ampliação do acesso do cidadão aos serviços públicos, simplificação da burocracia, maneiras de responder ativamente às reclamações e às sugestões dos cidadãos, proporcionar transparência à gestão pública, resgatar caráter democrático no atendimento, informar, orientar a população para os requisitos necessários para obtenção dos serviços disponíveis, qualificar e dignificar o trabalho do servidor público, ou seja, tornar-se referência de serviço público.

2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA:

Esta parte do projeto é destinada à revisão teórico-empírica do tema em estudo.

2.1 QUALIDADE NO ATENDIMENTO

De acordo com Chiavenato (2000), a qualidade no atendimento é a satisfação das exigências do cliente.

Para Gil (1997), a qualidade no atendimento envolve a eficácia no atendimento ao consumidor na satisfação de seus anseios e desejos de consumo.

Para a função de atendimento dentro de uma organização não importa o nível hierárquico do funcionário, todos que tem contato direto ou indireto com o usuário serão considerados pessoas envolvidas nesta função.

O atendimento a usuários envolve todas as atividades de uma organização e seus funcionários para satisfazê-los, sendo que o cidadão está cada vez mais exigente, valorizando o atendimento personalizado.

Tendo em vista, que a qualidade no atendimento não se limita apenas em tratar bem, ou não, seu cliente ou usuário, pois cada usuário que demanda uma determinada espécie de serviço cria expectativas próprias a respeito do atendimento ou do serviço prestado.

Sendo assim, não basta apenas às organizações dar-lhes um bom atendimento, é necessário respeitar as diferenças entre os usuários e usar a percepção para entender o que cada um deseja, a organização deve procurar conhecer suas verdadeiras necessidades e ao percebê-la será possível personalizar o atendimento e buscar a satisfação do cliente.

2.2 ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E O ATENDIMENTO:

Atualmente ainda é muito comum a crença de que grande parte dos órgãos públicos são péssimos como prestadores de serviços aos cidadãos,

conhecidos como ineficientes, desmotivados, preguiçosos e que não atendem as necessidades dos usuários.

O serviço de atendimento na percepção dos cidadãos se caracteriza por queixas referentes à demora no atendimento, à burocracia na entrega dos documentos solicitados e, sobretudo, pelo processo de trabalho exigido na confecção dos documentos.

Existe o pensamento de que a máquina pública não tem jeito e que não seria possível a implantação de uma gestão pela qualidade total comparado com a da iniciativa privada, visto as disfunções da burocracia.

Para Chiavenato (2000), as disfunções da burocracia envolvem:

1. Internalização das Regras e Apego aos Regulamentos: as normas e regulamentos passam a se transformar de meios em objetivos. O funcionário burocrata torna-se um especialista, não por possuir conhecimento de suas tarefas, mas por conhecer perfeitamente as normas e os regulamentos que dizem respeito ao seu cargo ou função. Os regulamentos, de meios, passam a serem os principais objetivos do burocrata.
2. Excesso de Formalismo e de Papelório: A necessidade de documentar e de formalizar todas as comunicações dentro da burocracia a fim de que tudo possa ser devidamente testemunhado por escrito pode conduzir à tendência ao excesso de formalismo, de documentação e, conseqüentemente, de papelório.
3. Resistência a Mudanças: Quando surge alguma possibilidade de mudança dentro da organização, essa mudança tende a ser interpretada pelo funcionário como algo que ele desconhece algo que pode trazer perigo à sua permanência, segurança e tranquilidade.
4. Despersonalização do Relacionamento: A burocracia tem como uma de suas características a impessoalidade no relacionamento entre os funcionários. Isso leva à diminuição das relações personalizadas entre os membros da organização. Os funcionários passam a conhecer os colegas não pelos seus nomes pessoais, mas pelos títulos dos cargos que ocupam.
5. Categorização como Base do Processo Decisório: Quem decide é sempre aquele que ocupa o posto hierárquico mais alto, mesmo que nada saiba a respeito do problema a ser resolvido.
6. Superconformidade a Rotinas e Procedimentos: O funcionário burocrata trabalha em função dos regulamentos e rotinas e não em função dos objetivos organizacionais que foram estabelecidos. Perde a iniciativa, criatividade e inovação.
7. Exibição de Sinais de Autoridade: Surge a tendência à utilização intensiva de símbolos ou sinais de status para demonstrar a posição hierárquica dos funcionários, como o uniforme, a localização da sala, etc.
8. Dificuldade no Atendimento aos Clientes e Conflitos com o Público: O funcionário está voltado para dentro da organização, para suas normas e regulamentos internos, para suas rotinas e procedimentos. Com essas disfunções, a burocracia torna-se esclerosada, fecha-se ao cliente, que é o seu próprio objetivo, e impede a mudança, a inovação e a criatividade.

(CHIAVENATO, 2000, p. 209-211).

Na visão do autor cada disfunção é o resultado de algum desvio ou exagero, de alguma consequência não prevista, isto é, de anomalias e, de imperfeições no funcionamento da burocracia.

A organização deve estar atenta aos problemas e oportunidades, através do diagnóstico, no qual verifica o que deve ser mudado na empresa e por consequência a implementação da mudança de maneira planejada e organizada.

Neste contexto, a organização pública vem sendo reformulada em sintonia com as profundas mudanças do mercado, bem como, com as novas exigências da sociedade, no intuito de torná-las menos burocráticas e mais focadas no cidadão.

De acordo com Coutinho (2000, p. 40) “o modelo de administração pública gerencial inspirou-se na administração privada, mas manteve uma distinção fundamental que é a defesa do interesse público”.

Este novo modelo de administração pública gerencial visa modernizar o Estado e tornar mais eficiente os serviços prestados, isto é, deixa do caráter da administração burocrática para oferecer à sociedade um serviço público de melhor qualidade, atendendo melhor às demandas dos seus usuários.

Essa mudança do novo modelo de Administração Pública Gerencial deve-se à crise do atendimento ao cidadão. Os cidadãos se mostravam insatisfeitos com a qualidade do atendimento, além do que eles exigem resposta às suas demandas, visto que as razões para insatisfação com os serviços prestados são problemas causados pela ineficiência e ineficácia do atendimento, bem como, a falta de conhecimento e a resistência à adoção dos instrumentos necessários para a melhoria do atendimento dificultam qualquer mudança importante nesta área.

Atualmente para solucionar estes problemas a Administração Pública tenta trazer o cidadão para o centro das suas atenções e preocupações, como por exemplo, através das transformações tecnológicas que se utiliza de uma série de instrumentos novos como: informática, redes, *softwares*, entre outros, pode auxiliar o atendimento.

Para a administração pública os cidadãos podem ser ou não usuários de serviços públicos específicos, porém é parte de toda uma sociedade e, portanto, contribuem e devem receber benefícios desta administração.

Conforme define Madureira (2005, p.25), a organização pública como um sistema complexo de estruturas e redes que interatuam para resolver problemas públicos, ou seja, a organização pública participa de um conjunto de organismos que formam a administração municipal, tem-se como meta estudar o processo do atendimento de qualidade que melhor beneficie as organizações públicas.

O papel social da organização pública é a prestação de serviços com qualidade, responsabilidade pelo atendimento ao público e a economia de seus recursos sem esquecer é claro de seus princípios fundamentais como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, bem como, necessitam cada vez mais de funcionários qualificados e com motivação para bem servir.

Especialistas na área de administração garantem que os serviços de uma instituição alcançarão à eficácia e o sucesso quando a qualidade for considerada como um compromisso.

A organização pública deve seguir a estratégia do cliente, ou seja, deve priorizar de forma total o cliente-cidadão. Neste caso, os gestores públicos, com conseqüência, terão de acatar padrões de desempenho que os cidadãos exigem.

De acordo com o autor Las Casas (2006):

As organizações são feitas por pessoas, portanto nada mais óbvio do que fazer a implantação do processo da qualidade começando por elas, através da comunicação e de sensibilização com todos os integrantes da instituição, isto é, procurando atuar em todos os níveis (tático, estratégico e operacional) da organização.
(LAS CASAS, 2006, p.174)

Para que o servidor atenda bem, é importante que ele saiba fazer, possa fazer e queira fazer e para isso é preciso que tenha conhecimento, os recursos necessários e principalmente estar motivado, satisfeito. Porém, o ambiente de trabalho pode motivar ou não as pessoas e comprometer a qualidade no atendimento.

Neste caso, quando o grau de insatisfação do funcionário é maior que o da satisfação, o compromisso com a organização fica comprometido na relação do trabalho, ocorrendo baixa produtividade, entre outros motivos.

Tentar substituir este funcionário que está desmotivado por outro, na tentativa de melhorar o clima organizacional e, por conseqüência, a qualidade do serviço não resolve, visto que sua valorização que não foi resolvida.

Geralmente nas prefeituras municipais são colocados funcionários sem o devido preparo, uma vez que não existem curso de gestão e outros tipos de treinamento, a tendência do atendimento é de se processar de forma ineficiente. Embora, haja boa vontade por parte dos servidores, existe uma reclamação por parte dos usuários.

De acordo com Gonçalves (2011), capacitar a linha de frente é treinamento estratégico de alto nível. Na visão do autor é estratégico porque atua diretamente com os funcionários que interagem com os usuários, bem como de alto nível porque gera altos níveis de produtividade e motivação nesses profissionais e, por conseqüência, gera satisfação nas pessoas que recebem o atendimento.

Se a qualidade do atendimento ao cliente/usuário depende dos funcionários dentro das organizações, fica claro que é preciso que haja política voltada para valorizar e motivá-los a prestarem sempre um serviço com eficiência, diferenciado e personalizado a cada usuário.

Os órgãos públicos em geral deveriam adicionar aos seus planos, o treinamento com objetivo de melhorar o atendimento, para acabar de vez com desculpas como: “o colega que sabia saiu de férias”, “sou do outro setor”, “estou aqui só cobrindo férias”, são desculpas que não interessam ao cidadão.

Neste contexto, através do treinamento a visão da qualidade do atendimento passa a significar a satisfação das necessidades e as expectativas dos cidadãos, na suposição de redução dos custos e na melhoria constante dos processos conforme as exigências da comunidade.

Sendo assim, como medir a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos? Existem várias formas para fazer isso, uma delas, e bastante simples, é ouvindo o usuário através de questionário que demonstre o grau de satisfação com o serviço, os principais obstáculos e facilidades, expectativas e possíveis formas de melhorar o atendimento. Quanto mais demonstrada for à satisfação do usuário melhor é a qualidade do atendimento e cumprimento das expectativas do público em relação aos serviços prestados pelas organizações.

Neste contexto, é necessário investir continuamente na qualidade do atendimento por meio do: conhecimento da cultura e do clima organizacional; incentivo à participação de todos na formação das políticas de atendimento e explicitação para todos os integrantes dos propósitos da instituição em atender bem e com qualidade seu cliente/usuário.

2.3 MÉTODO PDCA E A MELHORIA CONTÍNUA

O método PDCA – planejar, executar, verificar, atuar, é utilizado pelas organizações para gerenciar os seus processos internos de forma a garantir o alcance de metas estabelecidas, neste estudo será referencial para ser utilizado na Seção do Produtor Rural tomando as informações como fator de direcionamento das decisões.

Para Campos (1996) o PDCA significa:

P- Estabelecimento das diretrizes para todos os níveis gerenciais; D- Execução das medidas prioritárias e suficientes, C- Verificação dos resultados e do grau de avanço das medidas, A- Reflexão (análise da diferença entre as metas e os resultados alcançados, determinação das causas deste desvio e recomendações de medidas corretivas ou contramedidas).
(CAMPOS, 1996)

O método começa pelo Plan (planejamento), este passo é estabelecido os objetivos, o caminho para atingi-los, decidir quais os métodos a serem usados para consegui-los. No passo seguinte que é executar o plano conhecido como (Do) compreende treinar no trabalho o método a ser empregado, executar o método, coletar os dados para verificação do processo. No terceiro passo que é verificar os resultados (CHECK), verificado se o trabalho está sendo realizado de acordo com o padrão, se os valores medidos variaram e se os itens de controle correspondem com os valores dos objetivos. E o quarto passo de fazer ações corretivas (ACT), se o trabalho e se um resultado desviar do padrão, tomar ações para corrigir, investigar as causas e tomar ações para prevenir e corrigi-lo, melhorar o sistema de trabalho e o método.

O método PDCA possibilita a padronização nas informações do controle de qualidade e a menor probabilidade de erros nas análises, principalmente àquelas relacionadas às melhorias que envolvem a gestão da qualidade.

Chiavenato (2000, p.433) “a melhoria contínua é uma técnica de mudança organizacional suave e contínua centrada nas atividades em grupos de pessoas”.

Esta técnica visa à qualidade dos produtos e serviços através da melhoria contínua, por meio da intensiva colaboração e participação das pessoas para obter excelência na qualidade dos mesmos.

De acordo com Idalberto Chiavenato (2000, p. 433), a filosofia da melhoria contínua deriva do Kaizen:

O Kaizen é uma maneira de pensar e agir baseada nos seguintes princípios: 1- promover aprimoramentos contínuos; 2- dar ênfase aos clientes; 3- Reconhecer os problemas abertamente; 4- promover a discussão aberta e franca; 5- criar e incentivar equipes de trabalho; 6- gerenciar projetos por meio de equipes multifuncionais; 7- incentivar o relacionamento entre as pessoas. 8- desenvolver a autodisciplina; 9- comunicar e informar a todas as pessoas; 10-treinar intensamente e capacitar todas as pessoas.
(CHIAVENATO, 2000 p.433)

Através da abordagem do Kaizen, a melhoria contínua conquista resultados específicos como: a redução de desperdícios (tempo, material, esforço e dinheiro) e a elevação da qualidade (de produtos, serviços, relacionamentos interpessoais e competências pessoais), reduzindo os custos dos projetos, fabricação, estoques e distribuição e tornando os clientes, neste caso, usuários mais satisfeitos.

2.4 MODELOS DE ATENDIMENTO:

Esta parte do trabalho visa apresentar alguns modelos de atendimento mais objetivos, simples e capazes de gerar transformações evidentes na visão dos cidadãos.

Para Marcelo Coutinho (2000, p. 64) “os cidadãos querem que os serviços prestados sejam os mais acessíveis, convenientes e diretos possíveis”.

O objetivo maior desses modelos é reduzir o tempo e os esforços que os cidadãos devem dispor para encontrar e obter os serviços que eles necessitam, aproximando da população os serviços públicos e as informações sobre eles.

De acordo com os autores BENT, KERNAGHAN, MARSON (1999), “É possível classificar o *single-window service* em três categorias principais: centrais de informação (*gateways*), centros de atendimento único (*one-stop shopping*) e centros de atendimento específico (*seamless service*)”.

As centrais de informação ou *gateways*, como são chamadas originalmente, procuram melhorar o atendimento ao público disponibilizando informações e serviços mais fáceis por meio de centrais telefônicas, páginas na *Internet* e escritórios de informação geral, entre outros. Neste modelo de atendimento o cidadão não precisa deixar sua residência em busca das repartições públicas para tirar dúvidas, resolver problemas ou até mesmo obter algum tipo de serviço.

Os centros de atendimento único permitem que o cidadão possa ter acesso a muitos serviços que precise em apenas uma localidade que lhe seja conveniente. Os centros de atendimento podem ser físicos ou eletrônicos, ou seja, podem se constituir via guichê de balcão ou via *Internet*. Este modelo de atendimento acaba com as conhecidas reclamações dos cidadãos, que é a necessidade de se locomover em diferentes repartições públicas para solucionar problemas, quando estes poderiam ser resolvidos em um único lugar.

Já os centros de atendimento específico (*seamless service*) visam oferecer serviços em área específica ou para um grupo específico de cidadãos. Os serviços são oferecidos cruzando fronteiras departamentais dentro de um mesmo governo, e até mesmo fronteiras governamentais que dividem união, estados e municípios.

Nota-se que em todos os três modelos de atendimento apresentados, os serviços públicos tornam-se muito mais acessíveis, convenientes e simples. É importante perceber que esses modelos podem ser utilizados em conjunto, isto é, as organizações podem optar por oferecer elas mesmas os serviços ao público, ou podem se juntar com outros departamentos e níveis diferentes de governo, e podem ainda delegar a prestação para outras organizações.

2.4 SERVIÇOS

Para Kotler (2000),

Serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto.
(KOTLER, 2000, p.448)

De modo geral, as pessoas querem satisfazer suas necessidades e seus desejos através de produtos ou serviços. Ao buscarem esta satisfação e não obtiverem os resultados esperados irão procurar os fabricantes ou empresas prestadoras de serviços para expor suas reclamações. Desta forma, as empresas precisam identificar não apenas os desejos e as necessidades dos seus consumidores, mas também quais as expectativas que os clientes têm em relação ao desempenho do serviço para melhor atendê-lo.

Os prestadores de serviços devem ter como principal objetivo desenvolver e disponibilizar serviços que satisfaçam as necessidades e as expectativas de clientes, assim assegurando sua própria sobrevivência econômica. Para alcançar esse objetivo, as prestadoras devem saber como os clientes escolhem e avaliam os serviços que são oferecidos.

2.5 SERVIÇOS PÚBLICOS

A função pública é a atividade endereçada aos fins essenciais do Estado, enquanto o serviço público representa a atividade do estado visando aos objetivos de bem-estar social e à satisfação das necessidades individuais do cidadão. (CUNHA, 2011)

Já Meirelles (1999), define serviço público como:

Serviço público é todo aquele prestado pela Administração ou por seus delegados, sob normas e controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade ou simples conveniências do Estado. Fora dessa generalidade não se pode indicar as atividades que constituem serviço público, porque variam de acordo com a exigência de cada povo e de cada época. Nem se pode dizer que são as atividades coletivas vitais que caracterizam

os serviços públicos, porque ao lado destas existem outras sabidamente dispensáveis pela comunidade, que são realizadas pelo Estado como serviço público (MEIRELLES, 1999, p.29)

De acordo com os autores o serviço público é prestado pela Administração e pelos seus servidores, com o objetivo único a satisfação coletiva, ou seja, todos os serviços devem ser prestados em função da coletividade, do usuário final que é o cidadão.

O conceito de serviço público não é estático, isto é, altera-se conforme as necessidades do tempo e do interesse público, dispondo de diversas significações de acordo com a época e a localidade escolhida para análise.

Entretanto, independente do conceito do serviço público, um dos princípios que o tangem é a eficiência, no qual a Administração Pública tem a obrigação em prestar seus serviços de forma rápida, perfeita e com rendimento e por isso exige-se a constante atualização e melhoramento do serviço.

3. METODOLOGIA

O método escolhido caracteriza-se por uma de pesquisa quantitativa cujos dados serão coletados por meio de um questionário estruturado, e os objetivos deste estudo serão alcançados a partir de pesquisas: bibliográficas, nesta pesquisa procura-se identificar em obras já publicadas, referências para o desenvolvimento do projeto, bem como a resolução do tema-problema. Para tanto, será realizada a pesquisa de campo para obter informações da qualidade no atendimento prestados aos clientes, neste caso é o cidadão.

O instrumento utilizado para a coleta e análise de dados será o questionário, que terá perguntas fechadas, os questionários serão distribuídos pelos funcionários desta Seção, mas sem que estes interfiram no seu preenchimento, devendo ser colocados em uma caixa lacrada à disposição no balcão da Seção. Isto servirá para evitar constrangimento ou manipulação na pesquisa.

As questões tratarão do ambiente, atendimento, instalações físicas, materiais, equipamentos, acesso, entre outras.

O público-alvo da pesquisa será os usuários da Seção do Produtor Rural da Prefeitura Municipal da Lapa, ou seja, os produtores rurais cadastrados e será realizada nas dependências desta Seção.

Por meio da análise dos dados e do ambiente interno, acredita-se que se encontrará meios para a elaboração de algumas sugestões no intuito de melhorar a qualidade do atendimento oferecido pela Seção do Produtor Rural, da Prefeitura Municipal da Lapa.

4. A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

A organização pública a ser analisada se refere à Prefeitura Municipal da Lapa, Pessoa Jurídica de Direito Público Interno, inscrita no CNPJ sob nº 76.020.452/0001-05, com sede administrativa na cidade da Lapa, Estado do Paraná, na Praça Mirazinha Braga, nº. 87.

Segundo a Lei nº. 2277 de 31 de dezembro de 2008 que dispõem sobre a Reestruturação Organizacional do Poder Executivo do município da Lapa, os princípios básicos da ação administrativa compreendem: a ação do Governo Municipal terá como objetivo o desenvolvimento do Município e o aprimoramento dos serviços prestados à população, mediante o planejamento de suas atividades, o desenvolvimento do município terá por objetivo a realização plena de seu potencial econômico e a redução das desigualdades sociais no acesso aos bens e serviços, e o processo de planejamento municipal deve considerar os aspectos técnicos e políticos na fixação de objetivos, diretrizes e metas para a ação municipal.

4.1 DESCRIÇÃO GERAL:

Segundo Departamento de Recursos Humanos, da Prefeitura Municipal da Lapa, a administração direta conta com 1282 funcionários, divididos em 1023 estatutários, 64 celetistas, 95 estagiários e 100 desempenhando cargos em comissão.

Apresenta ainda a participação pública na gestão municipal, estabelecida no programa de “Gestão Compartilhada”. A comunidade, além de sua representação pelas Associações de Bairros, também possui um representante que participa de reuniões semanais com a Prefeitura. Sua responsabilidade é apresentar a opinião da sociedade perante as decisões do governo e, para isto, realiza encontros periódicos nos bairros.

De acordo com a Lei nº. 2527 de 16 de dezembro de 2011, no que se refere ao orçamento anual do município da Lapa, para o exercício financeiro de 2011, compreendendo os Órgãos da Administração Direta e Entidades Autárquicas e de Economia Mista, estima a receita e fixa a despesa em R\$ 69.063.368,36, sendo assim distribuído: R\$ 61.622.068,36 para os Poderes

Legislativo e Executivo Municipal, R\$ 7.229.300,00 para Instituto de Previdência dos Servidores Públicos Municipais da Lapa e R\$ 212.000,00 para Companhia de Desenvolvimento da Lapa-COMLAPA.

O processo de planejamento municipal é realizado através de elaboração e manutenção atualizada dos seguintes instrumentos: Plano Diretor, Plano Plurianual, Diretrizes Orçamentárias, Orçamento Anual e a Programação Financeira e cronograma de execução mensal e desembolso.

Em relação à estrutura Organizacional básica do Poder Executivo do Município de Lapa compreende:

-Unidade de Administração Direta-

Órgãos colegiados de Aconselhamento, Órgãos de Assessoramento (Gabinete do Prefeito, Procuradoria Geral do Município, Unidade de Controle Interno, Coordenadoria Administrativa Operacional de Bombeiro Comunitário), Secretarias Municipais de Natureza Instrumental ou Meio (Secretaria Municipal da Fazenda, de Planejamento, Controle e Suprimentos), Secretaria Municipal de Natureza Fim (Secretaria Municipal de: Educação, de Saúde e Ação Social, de Agricultura e Meio Ambiente, entre outras).

-Entidades da Administração Indireta:

Fundações Públicas, Sociedades de Economia Mista e as Autarquias.

A Prefeitura do Município de Lapa dispõem de unidades organizacionais próprias da Administração Direta e de Entidades da Administração Indireta, para desenvolver as suas atividades legais e constitucionais.

Os dirigentes principais de cada uma das entidades da Administração Indireta são os Secretários Municipais e o Procurador Geral do Município, que auxilia diretamente ao Prefeito no exercício do Poder Executivo.

O exercício das atividades da administração pública municipal é executado diretamente pelas unidades administrativas que compreendem a Administração Direta.

Poderá o Chefe do Poder Executivo Municipal, ou seja, o Prefeito, completar a estrutura administrativa criando os órgãos de nível hierárquico inferiores ao Departamento, que se fizerem necessários, mediante decreto específico ou no Regimento Interno, aprovado por decreto.

As unidades de serviço da Prefeitura Municipal da Lapa obedecem à hierarquia dos níveis de autoridade e responsabilidade a seguir:

-As Secretarias e órgãos afins, de primeiro nível hierárquico, subordinam-se diretamente ao Prefeito Municipal. Os departamentos de segundo nível hierárquico são subordinados às Secretarias Municipais e as Divisões que fazem parte do terceiro nível hierárquico subordinam-se aos Departamentos ou órgãos equivalentes.

4.2 – DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA:

Segundo Renato Dagnino (2009, p.111), “o elemento central do momento de Diagnóstico é a produção de um quadro que identifique e relacione entre si os problemas mais relevantes associados a uma dada situação (instituição, etc) em um determinado momento”.

O problema considera as condições externas: os desafios, oportunidades e ameaças, assim como nas condições internas, as restrições, potencialidades, vulnerabilidades, isto é, o diagnóstico compreende o exame das condições causais, externas e internas, para verificar o contexto em que os desvios estão ocorrendo.

De acordo com Renato Dagnino (2009, p. 112), “os problemas podem ser classificados como:

- Uma ameaça, isto é, um perigo potencial de perder algo conquistado ou agravar uma situação;
- Uma oportunidade, ou seja, a possibilidade de que o jogo social abra e sobre a qual o ator pode agir para aproveitá-la com eficácia ou desperdiçá-la;
- Um obstáculo, isto é, uma deficiência passível de ser atacada através da adequada observação e qualificação do jogo em curso;
- Ao tempo fazendo referência se estes são atuais ou potenciais;
- À governabilidade no que se refere ao controle, podendo ser total, baixo e fora de controle;
- À abrangência fazendo menção se este é no âmbito nacional, local, específico, estadual ou municipal;
- À estruturação, já que os problemas podem ser estruturados ou quase estruturados.

Em síntese os problemas podem ser classificados de várias formas conforme mencionado pelo autor, um problema pode ser uma situação ou um estado negativo, uma má utilização de recursos, uma ameaça ou uma intenção de não perder uma oportunidade. O problema pode ser estruturado quando é possível enumerar todas as variáveis que o compõem, precisar todas as relações entre as variáveis. E quase estruturado quando se podem enumerar somente algumas das variáveis que o compõem.

O diagnóstico da situação supõe:

Listar os problemas declarados pelos diversos atores sociais relevantes; valiar os problemas segundo a perspectiva desses atores; situar os problemas no tempo e no espaço; verificar se existe complementariedade ou contradição entre os problemas declarados; identificar fatos que evidenciam e precisam a existência de problemas; levantar suas causas e consequências; e selecionar as causas críticas que podem ser objeto de intervenção.
(DAGNINO, 2009, p.113)

É condição essencial para se resolver um problema é a formulação correta, isto é, um diagnóstico mal formulado pode levar a uma visão errada da situação e, por consequência, à tomada de decisões equivocadas.

É importante identificar e precisar diagnósticos atuais ou realmente potenciais, os critérios de seleção não devem ser aplicados ao problema individualmente, mas, na avaliação do conjunto de problemas selecionados.

De acordo com Renato Dagnino (2009, p.118), “para explicar um problema, é necessário fazer uma distinção entre: causas (o problema se deve a), descrição (o problema se verifica através de); e consequências (o problema produz um impacto em)”.

Na visão do autor para explicar um problema ou uma situação consiste em construir um modelo explicativo, ou seja, quando as causas são inter-relacionadas de sua geração e de suas tendências. É importante precisar as causas diferenciando-as e indicando se o problema se deve a fluxos (jogadas), acumulações (capacidades ou incapacidades) ou regras.

O diagnóstico de situações implica em distintas subjetividades como: respostas para uma mesma pergunta, perguntas sobre uma mesma situação, e seleção do foco de atenção sobre a realidade.

Por intermédio do diagnóstico pode-se conhecer sua realidade interna, traçar o perfil da organização, visando descobrir a situação atual para indicar soluções adequadas e de melhoria dos resultados.

Os objetivos do diagnóstico envolvem: detectar possíveis fatores que limitem a eficácia da organização, avaliar a estrutura da organização visando o reconhecimento de suas potencialidades e dificuldades, analisar os comportamentos, a motivação, a produtividade no trabalho e, também, a satisfação das pessoas envolvidas na organização, e buscar alternativas de ações e implantação de soluções para o melhor desempenho da empresa.

O desenvolvimento do diagnóstico permite compreender a organização por meio da análise de seguintes dimensões: estratégia, estrutural organizacional, tecnologia da informação, processos, recursos humanos, econômico-financeiro, informações gerenciais e infraestrutura. A análise dessas dimensões proporcionará um conjunto de informações para as quais será possível identificar pontos críticos e oportunidades de melhoria.

O produto do diagnóstico é um relatório completo com um plano de ação, para serem resolvidas, de uma vez por todas, as questões relevantes.

4.2.1 Diagnóstico Seção do Produtor Rural:

Neste contexto, o diagnóstico da situação-problema em estudo foi realizado na Seção do Produtor Rural, lotada na Prefeitura Municipal da Lapa, através de um levantamento dos problemas mais importantes que influenciam na qualidade do atendimento oferecido aos usuários desta Seção, no intuito de indicar sugestões de melhorias para as questões levantadas.

Para melhor demonstrar os pontos fortes, pontos a melhorar (fraquezas), ameaças, oportunidades e sugestões foi elaborado o quadro demonstrativo:

AVALIAÇÃO INTERNA	
PONTOS FORTES	
- A Prefeitura da Lapa, dispõe da Secretaria de Agricultura e Meio Ambiente, para tratar assuntos de interesse aos produtores rurais;	
- A Secretaria de Agricultura e Meio Ambiente viabiliza a distribuição de calcário para agricultores;	
- O município da Lapa é o maior produtor da fruta de caroço do Estado;	
- O município tem um grande potencial agropastoril e possui a 4º maior área territorial do Paraná.	
PONTOS A MELHORAR (FRACOS)	SUGESTÕES
Computadores lentos para o atendimento	Trocar os computadores do atendimento
Deficiência de material (mesas, cadeiras, computadores), para os usuários e servidores.	Melhorar o material em geral: computadores novos, cadeiras, mesas, suficientes para o público interno e externo.
Falta estação de trabalho	Instalar estação de trabalho com divisórias para que o usuário e servidor sintam-se mais a vontade no atendimento.
Deficiência de servidor efetivo para o atendimento	Aumentar o quadro efetivo de servidores
Tempo de espera (há demora no atendimento)	Agendar o atendimento, em razão da demanda.
Infraestrutura inadequada	Melhorar a infraestrutura como: banheiros exclusivos para o público externo, iluminação suficiente, sistema de refrigeração, entre outros.
Falta identificação dos servidores	Ter uniforme adequado e crachá com identificação (nome, função, cargo)

Atendimento telefônico insatisfatório	Treinar os funcionários para o esclarecimento de dúvidas e reclamações de forma clara e concisa.
Falta capacitação para os servidores	Realizar capacitação constante dos servidores e estagiários.
Falta estacionamento	Ampliar números de vagas, principalmente para as pessoas com deficiência.
Acesso difícil para pessoas com deficiência, idosos e crianças, visto que o atendimento é prestado no 3º andar da Secretaria de Agricultura.	Disponibilizar elevador para ter acesso facilitado à sala de atendimento da Seção do Produtor Rural.
Acesso a sites como: msn, Orkut, que danificam o sistema de atendimento.	Bloquear os sites dos computadores do atendimento, deixando disponíveis somente aqueles voltados para o atendimento específico.
As senhas são precárias, feitas pelo próprio setor, rasgam com facilidade e precisam de renovações constantes.	Disponibilizar sistema eletrônico do atendimento diário ao público.

AVALIAÇÃO EXTERNA	
AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
<p>-Convênio: ameaça de encerramento do convênio entre Estado e o município, ou seja, os produtores da Lapa terão que deslocar-se ao município de Araucária para serem atendidos;</p> <p>- Receita Estadual: ameaça de bloquear a senha de acesso ao</p>	<p>-Tecnologia: oportunidade de reestruturar a seção através mudanças na tecnologia;</p> <p>- Licitação: oportunidade de aquisição de novos materiais (computadores, mesas, cadeiras);</p> <p>- Treinamento: oportunidade para capacitar os servidores para o</p>

<p>Sistema de Produtor Rural e, por consequência paralisação do atendimento;</p> <p>- Sistema Produtor Rural: ameaça de defeitos, paralisação contínua, e a manutenção dependem ser realizadas pelo Estado.</p>	<p>atendimento;</p> <p>-Legislação: oportunidade de mudanças de leis e regulamentos que agilize o atendimento aos usuários;</p> <p>- Concurso: uma forma de ampliar o quadro efetivo de servidores.</p>
---	---

5- PROPOSTA

5.1 – DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

Analisando o diagnóstico que foi realizado na Seção do Produtor Rural lotada na Prefeitura Municipal da Lapa, verificou-se que ainda há muito que melhorar, quando se refere à qualidade no atendimento oferecido aos seus usuários.

Neste contexto, a proposta do presente estudo de propor um novo modelo de atendimento através de: capacitação e treinamento contínuos dos servidores, reestruturação das instalações físicas e equipamentos e implantar a avaliação de desempenho individual.

A proposta de capacitação e treinamento faz-se necessário, visto que o investimento constante em treinamentos e valorização dos colaboradores busca a satisfação, motivação e bem estar de cada um, bem como, contribui para o crescimento organizacional e estrutural.

É relevante que a organização ofereça um treinamento adequado para seus funcionários e que os mesmos estejam motivados e envolvidos com a meta da organização, neste caso, com a melhoria na qualidade do atendimento oferecido aos usuários.

Em relação à proposta de implantar a avaliação de desempenho individual, têm os objetivos de aprimorar, valorizar e reconhecer o desempenho dos servidores, contribuir para o crescimento profissional e para o desenvolvimento de novas habilidades do servidor e para a implementação do princípio da eficiência na Administração Pública.

A avaliação de desempenho individual proposto está voltado para os resultados e não somente para o controle dos processos de trabalho.

A reestruturação das instalações físicas e equipamentos tem o intuito de modernizar e melhorar as condições de trabalho através da instalação móveis e equipamentos de informática, bem como, reestruturar o espaço físico, visando obter um impacto positivo na qualidade do atendimento prestado ao público, com qualidade, eficiência, facilidade e conforto.

Estas propostas serão abordadas com maiores detalhes no plano de implantação.

5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

Diante do que exposto no desenvolvimento da proposta e na busca pela melhoria da qualidade do atendimento oferecido pela Seção do Produtor Rural, foi elaborado o plano de implantação que propõe:

5.2.1- Capacitação e Treinamento Contínuos dos Servidores:

Tendo em vista que é muito importante que a organização dê um treinamento adequado para seus servidores e que os mesmos estejam motivados e completamente envolvidos com a meta da organização, no qual o comportamento do atendente pode constituir em importante diferencial para a organização é necessário investir nesses funcionários.

Para Adalberto Chiavenato (2000, p. 497) “Treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicada de maneira sistêmica e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetos definidos”.

A ideia de implantar o plano de capacitação e treinamento contínuos dos servidores na Seção do produtor Rural considera o pensamento do autor de criar condições para que os servidores desenvolvam: conhecimentos, habilidades e atitudes favoráveis ao bom atendimento, ou seja, valorizar e profissionalizar os servidores públicos, garantir os conhecimentos referentes à administração dos serviços de atendimento, identificar ações de atendimento a serem implantadas no cotidiano do trabalho, dar maior consciência sobre a postura profissional, transformar a imagem percebida pelo cidadão, em relação à postura do servidor público municipal.

Nessa visão o treinamento para Seção do Produtor Rural é um forte aliado para manter os funcionários a par das novas técnicas, tecnologias e conceitos, tornando-os capacitados para desempenho das tarefas, bem como, incluir objetivos voltados para o relacionamento interpessoal e sua integração a organização.

Neste contexto às etapas deste plano de implantar a capacitação e treinamento contínuo dos servidores da Seção do Produtor Rural compreende:

- Realização de cursos de capacitação permanentes para os servidores inclusive à distância;

- Reunião com servidores para colher sugestões sobre cursos cuja abordagem esteja voltada para o atendimento ao público, e informações sobre os principais problemas verificados pelos servidores durante o trabalho, para a não consecução de um atendimento ao público eficaz;

- Palestras e apresentação de filmes e documentários que deverão ter como temáticas questões voltadas para o atendimento, como, por exemplo: comunicação, ética profissional, organização, papel do servidor, entre outros;

- Técnicas de aprendizagem como: trabalho em grupo e vivência, diálogo, que contribuem para o desenvolvimento das habilidades necessárias e a formulação de um novo de atendimento.

Este plano tem o objetivo de disseminar entre os servidores público da Seção do Produtor Rural a melhoria da qualidade voltada para o atendimento ao cidadão, bem como, oferecer um conjunto de instrumentos para apoiar e melhorar o trabalho diário de atendimento.

5.2.2 – Reestruturação das Instalações Físicas e Equipamentos:

De acordo com o diagnóstico apresentado anteriormente, percebe-se a necessidade de modificações com relação à reestruturação das instalações físicas da Seção do Produtor Rural.

Neste intuito de proporcionar um ambiente agradável, com vistas a melhorar o desempenho dos colaboradores e garantir o bem estar das pessoas (usuários, cidadãos, funcionários), agregando valor ao atendimento, propõe:

- Disponibilização de bebedouros na sala de espera destinada ao público em atendimento, visto que atualmente a disponibilidade de bebedouro somente nas dependências interna da Secretaria;

- Disponibilização de sanitários exclusivos para o público feminino e masculino, visto que o sanitário abrange o público em geral;

- Climatização da área destinada ao atendimento ao público, proporcionando mais conforto e comodidade aos usuários e servidores, visto o espaço físico da sala e a demanda de usuários para o atendimento;

- Colocação de conjunto de cadeiras na sala de espera para que o usuário aguarde confortavelmente o atendimento, visto que a quantidade de cadeiras é insuficiente, sendo que a maioria dos usuários espera pelo atendimento em pé;

-Aquisição de cadeiras confortáveis e de tamanho adequado à altura do balcão de atendimento, sobretudo para as pessoas com deficiência, a fim de dar maior visibilidade aos atendentes e ao público em geral, visto que as cadeiras são inadequadas para o atendimento, causando desconforto principalmente para as pessoas com deficiências;

-Implantação de um sistema de som para a reprodução de músicas em volume adequado, de modo a minimizar o desconforto da espera pelo atendimento;

-Implantação de guichê com a indicação do atendimento preferencial às pessoas com deficiência, idosos, gestantes e pessoas acompanhadas por criança de colo, ressaltando que as pessoas idosas teriam atendimento preferencial em detrimento das demais, em observância ao que dispões o Estatuto do Idoso, visto que atualmente o atendimento prestado de acordo com a ordem de chegada do usuário;

-Adoção de uniforme e crachá contendo nome, cargo e função para os funcionários da recepção, visto que não existe qualquer identificação do funcionário, no qual dificulta ao usuário ter o conhecimento de quem o atendeu, no caso de reclamação, dúvidas, enfim;

-Aquisição de um balcão (do tipo mesa para atendimento informatizado, com suporte para teclado de computador), visto que o balcão não tem suporte para computador sendo necessário o funcionário deslocar-se para outra mesa para dar continuidade ao atendimento;

-Ampliação dos recursos de Informática através da instalação de 04 (quatro) novos terminais de computador no balcão de atendimento e mais uma impressora, visto que a demanda de usuários requer ampliar a estrutura de informática para facilitar e agilizar o atendimento ao usuário.

5.2.3 Implantar a Avaliação de Desempenho Individual:

Os objetivos de implantar a Avaliação de Desempenho Individual na Seção do Produtor Rural compreendem: aprimorar, valorizar e reconhecer o desempenho eficiente dos servidores, identificar necessidades de capacitação do servidor, fornecer subsídios à gestão da política de recursos humanos, contribuir para o crescimento profissional e para o desenvolvimento de novas habilidades do servidor, possibilitar o estreitamento das relações interpessoais e a cooperação dos servidores entre si e com suas chefias, contribuir para a implementação do princípio da eficiência na administração pública.

Segundo o Decreto de nº 44.559, de 29 de junho de 2007, art. 2º a Avaliação de Desempenho Individual - ADI é o processo sistemático e contínuo de acompanhamento e aferição do desempenho do servidor, ou seja, é o processo de avaliação dos servidores públicos estável ocupantes de cargo de provimento efetivo e dos detentores de função pública, efetivados ou não.

Esta proposta está baseada neste Decreto, que regulamenta a Avaliação de Desempenho Individual - ADI, do servidor estável ocupante de cargo efetivo.

Segundo o Decreto 44.559, art7º a Avaliação de Desempenho Individual obedecerá aos seguintes princípios: da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, contraditório e ampla defesa e deverá observar os seguintes critérios:

- Qualidade do trabalho, se refere grau de exatidão, correção, clareza dos trabalhos executados;
- Produtividade no trabalho, isto é, o volume de trabalho executado em determinado espaço de tempo;
- Iniciativa, busca garantir eficiência e eficácia na execução dos trabalhos;
- Presteza, disposição para agir prontamente no cumprimento das demandas de trabalho;
- Aproveitamento em programa de capacitação, se refere aplicação dos conhecimentos adquiridos em atividades de capacitação na realização dos trabalhos;
- Assiduidade, ou seja, comparecimento regular e permanência no local de trabalho;

- Pontualidade, observado o horário de trabalho e cumprimento de carga horária definida para o cargo ocupado;

- Administração do tempo e tempestividade, isto é, a capacidade de cumprir as demandas de trabalho dentro dos prazos previamente estabelecidos;

- Aproveitamento dos recursos e racionalização de processos, melhor utilização dos recursos disponíveis, visando à melhoria dos fluxos dos processos de trabalho e à consecução de resultados eficientes;

- uso adequado dos equipamentos e instalações de serviço, ou seja, cuidado e zelo na utilização e conservação dos equipamentos e instalações no exercício das atividades e tarefas;

- Capacidade de trabalho em equipe, capacidade de desenvolver as atividades e tarefas em equipe.

A Avaliação de Desempenho Individual será realizada anualmente e o período avaliatório ocorrerá de 1º de janeiro a 31 de dezembro. E será realizada por comissão de avaliação composta por, no mínimo dois membros, constituída por servidores indicados ou eleitos pelos avaliadores e por servidores indicados pelo órgão ou pela entidade na qual o avaliado estiver em exercício, e a chefia imediata do servidor será membro obrigatório da Comissão de Avaliação.

De acordo com o Decreto nº 44.559, art. 3º a Avaliação de Desempenho Individual será composta por:

- Avaliação qualitativa, ou seja, com base nos critérios estabelecidos no art 7º deste Decreto, que corresponderá a setenta por cento da pontuação máxima;

- Avaliação quantitativa, corresponderá ao resultado obtido na avaliação de produtividade por equipe, que equivale a trinta por cento da pontuação máxima da Avaliação de Desempenho Individual.

A chefia imediata utilizará de um formulário para acompanhar as metas, atividades e tarefas a serem cumpridas pelo servidor no período em que o mesmo será avaliado, bem como, para identificar os fatores facilitadores e dificultadores do desempenho, tendo como finalidade subsidiar o processo de avaliação.

O resultado obtido pelo servidor em sua Avaliação de Desempenho Individual será utilizado como critério para o pagamento de Prêmio por Produtividade, ou seja, um bônus a ser pago de acordo com o resultado do desempenho do servidor e da Instituição.

Esta proposta vem rever as questões sobre o desempenho do servidor, sabendo que está sendo avaliado pelo seu trabalho, vai procurar desenvolver melhor e com mais responsabilidade suas obrigações. E tendo como contrapartida uma recompensa pelo seu desempenho terá motivação para realizar com interesse, havendo a melhoria no desempenho do funcionário, por consequência resultará em melhoria na qualidade do atendimento prestado aos usuários.

5.3 RECURSOS:

Os recursos utilizados para implementação do presente projeto, envolve recursos orçamentários e financeiros, conforme Quadro Demonstrativo da Despesa:

QUADRO DEMONSTRATIVO DA DESPESA

Aplicação do recurso	Valor
Aquisição de um balcão de atendimento	R\$ 570,00
Aquisição de bebedouro (água fria e gelada) da marca Britânica Aqua 110v	R\$ 279,00
Aquisição rádio portátil Philips	R\$ 229,00
Aquisição de 04 (quatro) novos terminais de computador e mais uma impressora laser	R\$ 4.678,00
Instalação de um aparelho de ar condicionado	R\$ 1.000,00

Aquisição de 20 (vinte) cadeiras para sala de espera	R\$ 798,00
Confecção de uniforme para os 03 (três) funcionários	R\$ 450,00
TOTAL	R\$ 8.004,00

FONTE: Valores obtidos por consulta a orçamentos dos produtos publicados em sites de diversas empresas na internet.

Na execução dos serviços de reestruturação e ampliação da rede local de informática, mediante a instalação de novos equipamentos, houve o aproveitamento de técnicos do próprio quadro funcional da Prefeitura, bem como, o aproveitamento dos equipamentos de informática existente na Seção. Não houve necessidade de aumento de servidores, uma vez que foram utilizadas as mesmas pessoas que já faziam parte da Seção que foram agregados.

Conforme Quadro Demonstrativo de estimativa, o valor de aplicação de recurso equivale à R\$ 8.004,00 (oito mil e quatro reais), sendo que às despesas correrão por conta da Secretaria de Agricultura e Meio Ambiente do município da Lapa, através de dotação orçamentária.

5.4 RESULTADOS ESPERADOS:

Em relação aos resultados esperados do presente estudo em analisar a qualidade no atendimento oferecido pela Seção do Produtor Rural, do município da Lapa compreende:

- Melhoria na prestação dos serviços prestados aos cidadãos, que passará usufruir de um atendimento bem mais agradável, mediante elevação da qualidade no atendimento e, conseqüentemente, do nível de satisfação dos usuários dos serviços;

- Modernização e melhoria das condições de trabalho e na ambientação do espaço físico, visando obter um impacto positivo na qualidade do

atendimento prestado ao usuário, bem como, uma otimização das rotinas e métodos de trabalhos agilizando a tramitação de documentos.

- Adequação das informações gerenciais, por meio da obtenção de um maior controle dos dados e cadastros dos produtores rurais na Seção do Produtor Rural;

- Redução do tempo de espera no atendimento;

- Melhorar a imagem da Seção do produtor Rural através da elevação do nível de qualidade no atendimento ao usuário, resgatar a credibilidade e confiança na Prefeitura perante a sociedade;

- Atender à demanda de produtores rurais atualmente existente e àquela a ser gerada futuramente;

Para obter os indicadores para avaliação dos resultados será utilizado questionários, através do índice de satisfação dos usuários com relação ao novo modelo de atendimento recebido e com a nova estrutura física, isto é, na qualidade dos serviços prestados, e será avaliado o índice de satisfação dos servidores indicando redução no tempo gasto com a execução dos serviços burocráticos, e o impacto observado na melhoria do ambiente de trabalho.

5.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS:

Em relação aos riscos ou problemas esperados que possam ocorrer no presente projeto elaborado para a Seção do Produtor Rural do município da Lapa destaca-se:

- A escassez de recursos financeiros e orçamentários; uma vez que, para realizar a reestruturação das instalações físicas e equipamentos como: aquisição de móveis, cadeiras, equipamentos de informática, entre outros, existe a necessidade de recursos orçamentários para execução do projeto;

- Que os superiores e servidores não sejam favoráveis ou haja resistência em participar do processo de capacitação e treinamento dos mesmos.

- Risco de um treinamento inadequado, ou seja, transferência do conhecimento incompleta, necessidade de retreinar os servidores; a Prefeitura não atinge os benefícios esperados gerando impacto negativo no serviço aos usuários;

-Que a avaliação de desempenho gere a subjetividade dos critérios e a tendência à complacência por parte dos avaliadores, isto é, os avaliadores podem considerar o grau de amizade com o avaliado, e por consequência, favorecendo tal funcionário. Ou, no caso de uma antipatia pessoal, podendo prejudicá-lo, não considerando o seu desempenho profissional.

Como alternativas para superar tais dificuldades, sugere-se:

- No caso de escassez de recurso, que o município reivindique sua parte relativa aos impostos recolhidos. Sugere-se que por meio da emissão da nota fiscal de produtor, o Estado e o município têm condições de saber o quanto foi comercializado e, em consequência, os recursos que poderão voltar ao meio rural em forma de benefícios, tais como: escolas, postos de saúde, segurança, estradas rurais, assistência técnica, enfim. Isso justifica a aplicação de recursos na Seção do Produtor Rural;

- No caso de avaliação de desempenho seria necessária a integração com a política de capacitação, oferecendo oportunidades de desenvolvimento aos profissionais nas áreas em que eles apresentam pontos fracos; bem como, que as chefias de diversas áreas devem participar ativamente da avaliação e serem responsabilizadas pelos resultados alcançados nas áreas sob sua supervisão, podendo ser inclusive exoneradas se forem continuamente insatisfatórios, o que também inibiria decisivamente a ocorrência de promoções desvinculadas do mérito;

- As ações de capacitação e treinamento devem ser estruturadas em um plano com periodicidade certa, por exemplo, um ano;

- Para capacitação dos servidores a alternativa seria a realização de programas de treinamento à distância, principalmente para as rotinas operacionais. Com esta alternativa pode reduzir significativamente os custos de treinamento;

- Outra alternativa seria de oferecer os treinamentos no trabalho e a formação de multiplicadores, que deverão replicar o conhecimento adquirido

para os seus colegas, também são estratégias de capacitação que podem ser adotadas.

CONCLUSÃO

O presente projeto em estudo teve o objetivo de analisar a qualidade de atendimento oferecido pela Seção do Produtor Rural da Prefeitura Municipal da Lapa, no intuito de estudar propostas para melhoria no atendimento com efetiva qualidade. Para que isso se torne possível, procurou-se discorrer sobre o assunto, ressaltando também a satisfação do servidor com relação a seus gestores, local de trabalho, o que faz com que sua tarefa seja desempenhada com zelo.

Analisando os problemas relacionados com o atendimento ao usuário, verificou-se que ainda há muito para ser melhorado, para alcançar sua satisfação no atendimento.

Constatou-se que a Prefeitura precisa treinar mais os seus colaboradores e identificar seus pontos fortes e fracos, quais os seus acertos e maiores erros, para corrigi-los e então satisfazer os usuários, bem como, a deficiência de funcionários efetivos, deficiência de material (mesas, cadeiras, computadores, etc), demora no atendimento, entre outros.

Neste contexto, comprova-se a necessidade de implantação de um novo modelo de atendimento, envolvendo investimentos na capacitação e treinamento dos servidores, implantação da avaliação de desempenho individual e a adequação das instalações físicas e equipamento. Neste sentido foi proposto o plano de implantação, buscando melhoria na qualidade do atendimento prestado pela Seção em estudo.

O investimento constante em treinamento e a valorização dos colaboradores buscam sempre a satisfação, motivação e bem-estar de cada um, bem como, torna-se regra básica em qualquer Prefeitura preocupada em contribuir para o crescimento organizacional e estrutural.

Sendo assim, os administradores e chefes de setores da administração municipal necessitam incentivar, mostrar caminhos, providenciar os treinamentos aos servidores, dessa forma justificando uma das razões de existir dos setores públicos municipais que é o atendimento aos usuários.

Dessa forma, em todo o estudo foi evidenciada a situação do atendimento ao usuário/cidadão. Acredita-se que cabe ao funcionário que atua, seja na Seção do Produtor Rural ou em outro setor que trabalha com o público

em geral, uma postura correta, ética e de profundo interesse pelos problemas do usuário.

Conclui-se que, em qualquer órgão público deve haver uma conscientização de que o usuário é muito importante e que sem ele não haveria razão para o servidor que o atende executar suas funções. E o princípio do bom atendimento envolve várias situações problemas como mencionadas anteriormente, mas, que os servidores, gestores, chefes que exercem suas funções tem importante papel, e jamais devem esquecer que seus proventos são pagos pelo contribuinte, que buscam um atendimento de qualidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BENT, S. et al. *Innovations and good practices in single-window service*. Canadá: 1999.

BRASIL. **Decreto 44.559, de 29 de junho de 2007**. Regulamenta a Avaliação de Desempenho Individual do servidor estável ocupante de cargo efetivo e do detentor de função pública da Administração Pública Direta, Autárquia e Fundacional do Poder Executivo Estadual. Diário do Executivo. Minas Gerais, p. 1, 30 de jun. de 2007.

BRASIL. **Lei 2277, de 31 de dezembro de 2008**. Dispõe sobre a Reestruturação organizacional do Poder Executivo do município da Lapa. Lapa, 01 de jan. 2009.

BRASIL. **Lei 2527, de 16 de dezembro de 2010**. Estima a receita e fixa a despesa do município da Lapa para o exercício financeiro de 2011. Lapa, 16 de dez. de 2010.

CAMPOS, V.C. **Gerenciamento pelas diretrizes**. *Belo Horizonte*: Fundação Cristiano Ottoni Escola de Engenharia UFMG, 1996.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 2. ed. São Paulo: Campus, 2000.

_____. **Recursos humanos**. 6. ed. São Paulo. Atlas, 2000.

COUTINHO, M. J. V. A administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. **Revista do Serviço Público**. ENAP: Ano 51, n. 3, set. 2000.

CUNHA, C. M. S. O Conceito de Serviço Público: O caso do serviço público postal e a era digital: **Clubjus**. Disponível em: <<http://www.clubjus.com.br/cbjur.php?artigos&ver=2.19950>> Acesso em: 19 ago. 2011.

DAGNINO, R. P. **Planejamento estratégico governamental**. Brasília: Capes: UAB, 2009.

GIL, A.L. **Gestão da qualidade empresarial**. São Paulo: Atlas, 1997.

GONÇALVES, A. **Excelência no Atendimento: Atraindo, Convertendo e Fidelizando Clientes**. Disponível em: <<http://www2.uol.com.br/canalexecutivo/artigosjus4.htm>> Acesso em: 19.jul. 2011.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____; Armstrong, Gary. **Princípio de marketing**. 7.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1995.

LAS CASAS, A. L. **Qualidade total em serviços**. 5º. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MADUREIRA, C. **A formação contínua no novo contexto da administração pública**: possibilidades e limitações. Petrópolis: Vozes, 2005.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 25.ed. São Paulo: Malheiros, 1999.

PREFEITURA MUNICIPAL DA LAPA. Disponível em:
<<http://www.lapa.pr.gov.br>> Acesso em 29.jul.2011.