



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – PROFIAP UFCG**

JOSELITO TARGINO DE OLIVEIRA DUTRA

**ANÁLISE DA GESTÃO NA QUALIDADE DA
PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS DA SUBPREFEITURA: UM ESTUDO DE CASO NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE**

SOUSA - PB

2018



JOSELITO TARGINO DE OLIVEIRA DUTRA

ANÁLISE DA GESTÃO NA QUALIDADE DA
PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS DA SUBPREFEITURA: UM ESTUDO DE CASO NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE

Trabalho de Conclusão Final (TCF) apresentada à Universidade Federal de Campina Grande como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública – Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), para obtenção do título de Mestre.

SOUSA - PB

2018

JOSELITO TARGINO DE OLIVEIRA DUTRA

ANÁLISE DA GESTÃO NA QUALIDADE DA
PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS DA SUBPREFEITURA: UM ESTUDO DE CASO NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE

Trabalho de Conclusão Final (TCF) apresentada à Universidade Federal de Campina Grande como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública – Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), para obtenção do título de Mestre.

Banca Examinadora do TCF:

Dr. Luiz Antonio Coêlho da Silva
Orientador

Dr. Gilvan Dias de Lima Filho
Membro Externo

Dr. José Maria Pereira da Nóbrega Júnior
Membro Interno

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo geral analisar os indicadores gerenciais da Subprefeitura do Centro de Formação de Professores (CFP), *Campus de Cajazeiras - PB*, da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), traçando-se um plano de ação para melhorias da qualidade na prestação de serviços. Já os objetivos específicos foram: Contextualizar a evolução da gestão pública brasileira, dando ênfase a gestão gerencial; Mensurar, baseado em pesquisa de satisfação com os demandantes e prestadores de serviços, o nível da qualidade dos serviços prestados pela Subprefeitura do CFP/UFCG; apontar as deficiências e limitações na prestação dos serviços; e se valer da literatura, juntamente com os dados da pesquisa para implementar um plano de sugestão de melhorias. Para atingir os objetivos propostos nesta pesquisa, classificada como descritivo, exploratório e também como estudo de caso, de natureza quali-quantitativa, foi aplicado um questionário semi-estruturado entre aos demandantes de serviços da Subprefeitura do CFP. Como resultado da pesquisa verificou-se o alto grau de satisfação com os serviços ofertados pela Subprefeitura do CFP; entretanto, foram identificados seis pontos passíveis de melhorias: atendimento, acesso e clareza das informações, espaço físico da prestação dos serviços, qualificação dos técnicos, qualidade dos serviços e tempo de resposta, evidenciando a necessidade de elaboração de um plano de ação para alcançar a máxima eficiência na prestação dos serviços. A conclusão do trabalho evidencia a possibilidade de melhorias na prestação dos serviços, por meio da elaboração de um plano de ação realístico, com alta possibilidade de implantação, tendo como objetivo principal realizar as melhorias necessárias nos pontos críticos identificados pelos usuários, buscando assim o aumento da eficiência na gestão, trazendo maior satisfação aos demandantes e efetividade na prestação dos serviços.

Palavras-chave: Prestação de Serviços; Gestão Pública; Subprefeitura Universitária; Satisfação; Eficiência.

ABSTRACT

The present study aims to analyze the managerial indicators of the Subprefecture of the Center for Teachers Training (CFP), Cajazeiras Campus, of the Federal University of Campina Grande (UFCG) - Paraíba, outlining an action plan for quality improvements in provision of services by means of the following specific objectives: to contextualize the evolution of the Brazilian public management, emphasizing the managerial management; to measure the level of quality of services provided by the Subprefecture of the CFP/UFCG based on satisfaction survey with the claimants and service providers; to point out deficiencies and limitations in the provision of services; and to implement a suggested improvement plan formulated based on the data collected and by bibliographic reference. In order to attain the proposed objectives, a satisfaction survey was conducted using a semi-structured questionnaire applied among the service claimants of the sector. This research is classified as descriptive, exploratory and case study with qualitative and quantitative approach. The results indicate a high degree of satisfaction with the services offered by the Subprefecture of CFP; however, it were identified six points of improvement: Customer Service, access to information, physical space, qualification of technicians, quality of services and response time, evidencing the need to elaborate a plan of action to obtain the maximum efficiency in the provision of services. The conclusion of the study evidences the possibility of improvements in the provision of the services by means of the elaboration of a realistic action plan, with high possibility of implantation and having as main objective to realize the necessary improvements in the critical points identified by the users, thus seeking the increase of the efficiency in management and greater satisfaction to the applicants and effectiveness in the provision of services.

Keywords: Provision of Services; Public administration; University Subprefecture; Satisfaction; Efficiency.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Qualidade do Serviço, Cortesia no atendimento e melhorias que trouxe ao CFP.....	39
Gráfico 2 - Acessibilidade à Informação, Clareza da Informação e Tempo de Resposta.	41
Gráfico 3 - Qualificação dos Técnicos, Horário de Atendimento e Espaço Físico do Serviço.....	43
Gráfico 4 – Recomendaria os Serviços da Subprefeitura à outra pessoa.....	45
Gráfico 5 – Na sua opinião, a Subprefeitura tem contribuído para a boa imagem do CFP?.....	46

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Perfil dos participantes da pesquisa.....	37
Quadro 2 - Aspectos a melhorar nos pontos: Qualidade do Serviço, Cortesia atendimento e Melhorias que Trouxe ao CFP.....	40
Quadro 3 - Aspectos a melhorar nos pontos: Acessibilidade à Informação, Clareza da Informação e Tempo de Resposta.....	42
Quadro 4 - Aspectos a melhorar nos pontos: Qualificação dos Técnicos, Horário de Atendimento e Espaço Físico do Serviço.....	44
Quadro 5 – Motivos pelo qual recomendaria, ou não, os serviços da Subprefeitura a outra pessoa.....	45
Quadro 6 – Motivos pelo qual a Subprefeitura tem contribuído, ou não, para a boa imagem do CFP.....	47
Quadro 7 – Pontos Fortes.....	48
Quadro 8 – Pontos a Melhorar.....	48
Quadro 9 – Identificação dos Pontos e Aspectos a Serem Melhorados na Prestação de Serviços Ofertados Pela Subprefeitura do CFP/UFCG.....	50
Quadro 10 - Modelo Proposto Para Abertura da Subprefeitura de Forma Ininterrupta.....	52
Quadro 11 - Lista de Materiais necessários para reforma do espaço a ser utilizado pela subprefeitura do CFP/UFCG.....	59
Quadro 12 - Quadro dos funcionários Prestadores de Serviços do CFP/UFCG.....	59
Quadro 13 – Plano de Ação.....	62

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo Utilizado Atualmente Pela Subprefeitura do CFP/UFCG Para Abertura e Acompanhamento de Solicitação de Serviço.....	53
Figura 2 - Modelo de Abertura e Acompanhamento de Ordem de Serviço no Campus da Reitoria.....	54
Figura 3 - Espaço Destinado a Subprefeitura na página do CFP/UFCG na internet.....	55
Figura 4 – Espaço da Prefeitura Universitária na Pagina da UFCG na Internet.....	56
Figura 5 – Distribuição dos espaços ligados a Subprefeitura no campus do CFP/UFCG.	57
Figura 6 - Espaço a ser utilizado como nova sede da Subprefeitura do CFP.....	58

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO.....	09
2 – REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 – Evolução dos modelos de gestão na administração pública.....	13
2.1.1 - Administração Pública Gerencial.....	14
2.2 - O Papel do Gestor na Administração Pública.....	15
2.3 - Qualidade na Prestação de Serviços.....	16
2.4 - Princípios Constitucionais da Administração Pública: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência	18
2.5 – O Princípio da Eficiência na Administração Pública.....	23
2.5.1 – Características do Princípio da Eficiência.....	25
3 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	28
3.1 - Tipo de estudo	28
3.2 - Local da pesquisa	30
3.3 - População e amostra	31
3.4 - Critérios de inclusão e de exclusão	31
3.5 - Instrumento de coleta de dados	32
3.6 - Procedimentos de coleta de dados	33
3.7 - Processamento e análise dos dados	33
3.8 - Aspectos éticos	34
4 - DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	36
4.1 - Contextualização da UFCG e da Subprefeitura do CFP	36
4.2 - Pesquisa sobre a satisfação dos serviços prestados pela Subprefeitura do CFP	36
4.2.1 – Perfil dos Demandantes de Serviços da Subprefeitura do CFP/UFCG.....	37
4.2.2 - Opinião sobre os serviços já utilizados da Subprefeitura do CFP/UFCG.....	39
4.3 - Identificação dos pontos a serem melhorados.....	49
4.4 - Escolha das Técnicas/Ferramentas a serem Implantadas em: Atendimento, Feedback das Ordens de Serviços, Acesso e clareza das informações, Qualificação dos técnicos e Qualidade dos serviços	52
5 - DESCRIÇÃO DO PLANO DE AÇÃO.....	62
6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
REFERÊNCIAS	67
APÊNDICES	72

1 INTRODUÇÃO

A gestão pública brasileira se desenvolveu por meio de três teorias distintas e consecutivas cronologicamente: partindo da gestão patrimonialista para a burocrática e desta para gerencial. O primeiro modelo adotado na Administração Pública Brasileira tinha como principal característica a não distinção entre o patrimônio público e o patrimônio do gestor, causando nepotismo, ineficiência, improviso, falhas de planejamento, entre outros. A segunda desenvolve a ideia de impessoalidade da gestão, ponto mais criticado no primeiro modelo, sendo um importante divisor do modo como lidar e trabalhar na gestão pública. A terceira busca dar maior eficiência à gestão por meio de aplicação de técnicas administrativas profissionais, sendo desafiada a promover o desenvolvimento de uma gestão primordialmente eficiente em um ambiente repleto de transformações econômicas, políticas e sociais.

O comportamento do gestor público deve seguir os princípios constitucionais da administração pública: princípio da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência. Especialmente sobre o princípio da eficiência deseja-se que o gestor tenha o papel de integrar sua equipe, exigindo eficiência, eficácia e efetividade na prestação de serviços, agregando valores em prol de serviços públicos de qualidade, gerando melhoria contínua para a população atendida.

O gestor público atual está inserido em um cenário onde não basta seguir o ordenamento legal e os demais princípios constitucionais da gestão pública – a população exige que ocorra uma “profissionalização” da gestão pública, gerando uma busca contínua pela excelência na prestação dos serviços ofertados, sendo essencial que os gestores públicos busquem aperfeiçoamento e se adaptem a esse novo cenário. É necessário que a gestão pública aplique técnicas inovadoras para o setor, considerando a percepção do usuário final, que esteja estruturada e adaptável a mudanças em todas as suas etapas e sempre buscando maior eficiência e satisfação dos usuários finais.

De modo geral, verifica-se que os cidadãos estão cada vez mais conscientes e exigentes no que se refere à oferta dos serviços públicos, propiciando um ambiente de mudança e evolução. São muitos os desafios e obstáculos que o gestor público deve enfrentar para gerir e manter os serviços ofertados em altos níveis de eficiência e satisfação, vindo assim a suprir as necessidades da população. Para se manter um serviço público de qualidade é preciso que se tenha um planejamento ordenado e realístico, aplicando conceitos atualizados

de administração, não deixando a gestão pública aquém da privada no que se refere à busca da eficiência.

Tomando por base estas perspectivas, a pesquisa buscou contribuir para a melhoria da gestão pública por meio da análise da satisfação dos demandantes de serviços da Subprefeitura do Centro de Formação de Professores (CFP), pertencente à Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), no município de Cajazeiras – PB, no ano de 2017, e posterior elaboração de um planejamento para melhoria dos serviços prestados, trazendo à tona a busca pela gestão pública gerencial, com ênfase na melhoria contínua dos procedimentos, visando a eficiência e satisfação dos demandantes de serviços da Subprefeitura do CFP/UFCG.

A Subprefeitura é um órgão do CFP pertencente à Secretaria de Infraestrutura da UFCG, e tem como missão a promoção de ações de melhoria das condições ambientais de infraestrutura do Campus, implementação ações de planejamento, conservação e segurança, tendo cinco principais atribuições: 1º administrar os serviços de limpeza; 2º restauração e conservação dos espaços físicos do Campus; 3º Solicitar a contratação e fiscalizar a mão de obra terceirizada; 4º Manter e conservar bens móveis e imóveis do Centro; e 5º zelar pela segurança da comunidade acadêmica, bem como pelo patrimônio do Centro.

Neste contexto, o trabalho buscou responder a seguinte indagação: **Quais os aspectos na prestação dos serviços ofertados pela Subprefeitura do CFP/UFCG, na óptica dos demandantes, são passíveis de melhorias, e quais as técnicas de gestão devem ser aplicadas para que essas melhorias efetivamente ocorram?**

Após um estudo prévio, mensurando a satisfação dos demandantes de serviços da Subprefeitura do CFP, foi elaborado um plano de ação para melhorias, com ênfase nos pontos possíveis de intervenções identificados na pesquisa, utilizando técnicas e ferramentas que não fugissem das reais possibilidades de execução da instituição pesquisada, com foco no aumento da eficiência na prestação dos serviços.

Desta forma, o trabalho teve como objetivo geral analisar os indicadores gerenciais da Subprefeitura do CFP/UFCG, traçando um plano de ação para melhorias da qualidade na prestação de serviços. Já os objetivos específicos foram: contextualizar a evolução da gestão pública brasileira, dando ênfase à gestão gerencial; mensurar, baseado em pesquisa de satisfação com os demandantes de serviços, o nível da qualidade dos serviços prestados pela Subprefeitura do campus; apontar as deficiências e limitações na prestação dos serviços; e se valer dos dados da pesquisa para elaborar um plano de sugestão de melhorias.

O trabalho se justificou na medida em que demonstrou a importância da evolução na gestão pública brasileira, onde cada vez mais os gestores buscam maior eficiência, eficácia e efetividade das ações públicas, gerando maior satisfação e economicidade nos gastos públicos.

Pela necessidade de alcance de novas ferramentas para a administração pública, como forma de inserção de maiores análises a respeito da satisfação sobre os serviços ofertados ao público demandante, juntamente com a obtenção de novos estudos sobre esta temática, ainda escassa e tema de grande importância no debate acadêmico atual.

Além disso, o presente estudo proporcionou enriquecimento pessoal, profissional e acadêmico ao pesquisador, trazendo à tona a importância do aprendizado contínuo em um programa de tão alta valia acadêmica, o que possibilita, profissionalmente, a chance de trabalhar diretamente com a gestão em um órgão público federal de ensino, tendo a oportunidade de se aprofundar no estudo da evolução e das técnicas de gestão da administração pública brasileira, evidenciando o novo papel do gestor público que busca a satisfação e eficiência na gestão pública por meio da profissionalização na gestão.

Justificou-se por fim, como forma de analisar a satisfação sobre os serviços ofertados pela subprefeitura do Centro de Formação de Professores, *campus* Cajazerias/CFP da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) - Paraíba, como forma de contribuir para diagnosticar a estrutura atual da gestão pública, com foco na eficiência de gestão e na satisfação dos demandantes de serviços públicos desta instituição, servindo como parâmetros para outras instituições de igual magnitude.

A metodologia utilizada no estudo teve caráter descritivo e exploratório, de natureza quali-quantitativa, também caracterizada como estudo de caso, onde se utiliza a técnica de pesquisa-ação, tendo como principais características a pesquisa bibliográfica, coleta de dados por meio de aplicação de um questionário semi-estruturado aos demandantes de serviços da Subprefeitura do CFP e posterior elaboração de um plano de ação com aplicação de técnicas/ferramentas que busquem sanar os principais pontos falhos identificados na pesquisa.

O trabalho foi distribuído em capítulos com a seguinte estrutura: 1 – Introdução, onde foram definidos o objetivo e justificativas do trabalho; 2 – Referencial teórico, que trouxe à tona a evolução do debate acadêmico sobre o tema; 3 – Metodologia e técnicas de pesquisa, onde foram definidas as formas de coleta, análise e tratamento dos dados coletados e produzidos pelo estudo; 4 – Análise dos dados, responsável pela junção entre a teoria e os dados encontrados no estudo; 5 – Descrição do Plano de Ação responsável pela definição do cronograma de ações de melhorias a serem realizadas, tomando por base o estudo; e 6 –

Considerações Finais, que traz uma análise sobre as perspectivas iniciais e os reais resultados obtidos com o estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo trata da evolução dos modelos de gestão na administração pública, desde a antiguidade até os dias atuais, além de abordar a administração pública gerencial, a qualidade na prestação dos serviços públicos, o papel do gestor na administração pública, e os princípios constitucionais da administração pública, com ênfase no princípio constitucional da eficiência, utilizando, para tal, obras de autores e estudiosos da área.

2.1 Evolução dos Modelos de Gestão na Administração Pública

O modelo de gestão pública adotado em determinado momento histórico nada mais é que o conjunto de características administrativas implantadas, tendo por finalidade atacar pontos considerados falhos e alcançar os objetivos traçados. Assim, os modelos evoluem provocando o surgimento de novos paradigmas que norteiam os caminhos da gestão pública, trazendo consigo novos objetivos a serem alcançados.

Em seu sentido mais abrangente, a expressão Administração Pública designa o conjunto das atividades diretamente destinadas execução das tarefas ou incumbências consideradas de interesse público ou comum, numa coletividade ou numa organização estatal (BOBBIO, 1998, p. 10).

Desta forma, Bobbio (1998) ressalta a finalidade da qual a administração pública brasileira não deve se afastar, tendo sempre como norteador o bem comum que, em sua evolução, apresentou três modelos distintos entre si: Patrimonialista, burocrático e gerencialista. Estes modelos sucederam-se cronologicamente, sem que conseguissem minar todas as características dos seus antecessores, fazendo com que atualmente encontrem-se aspectos dos três modelos nos órgãos públicos brasileiros.

A administração pública patrimonialista é o modelo predominante nos governos pré-capitalistas e pré-democráticos que tem como característica a incapacidade ou a relutância do governante de distinguir entre o patrimônio público e os bens privados (PEREIRA, 2001). Os resultados desta forma de administração são a corrupção e o nepotismo como pontos marcantes.

A administração do Estado pré-capitalista era uma administração patrimonialista. Com o surgimento do capitalismo e da democracia, veio a se estabelecer uma distinção clara entre res pública e bens privados. A democracia e a administração pública burocrática emergiram como as principais instituições que visavam a proteger o patrimônio público contra a privatização do Estado (PEREIRA, 2001, p. 08).

No século XIX surge o modelo burocrático de administração pública, substituindo a forma patrimonialista de administrar o Estado. Segundo Bresser-Pereira (1996), esta troca ocorreu devido ao modelo Patrimonialista ser incompatível com o capitalismo industrial e as democracias parlamentares que surgem no século XIX, sendo essencial para o capitalismo a clara separação entre o Estado e o mercado.

São grandes os avanços que o aparelho administrativo do Estado conseguiu com a introdução do modelo burocrático de gestão; entretanto, a partir do século XX, o Estado ampliou seu papel de atuação nos âmbitos sociais e econômicos, impossibilitando que as rígidas estratégias básicas adotadas pela administração pública burocrática (hierarquia rígida e formalista legal sobre os procedimentos, por exemplo) fossem capazes de elevar os serviços prestados pelo Estado aos níveis de qualidade e eficiência exigidos pela população. Bresser-Pereira (1996) afirma que o pressuposto de eficiência em que se baseava a Administração burocrática não se mostrou real no momento em que o pequeno Estado liberal do século XIX deu definitivamente lugar ao grande Estado social e econômico do século XX, e que o modelo de administração burocrática não garantia rapidez, nem boa qualidade e tampouco custo baixo para os serviços prestados ao público.

A partir de então, o conceito de aparelho de Estado foi sendo evoluído para o modelo gerencial, tendo como foco o aumento da qualidade dos serviços e a redução dos custos, propondo o desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações orientada para resultados. Neste modelo o cidadão muda de *status*, passando de um mero espectador para um membro integrante, com voz e importância no Estado.

2.1.1 Administração Pública Gerencial

Ao se falar em administração gerencial, prioriza-se a eficiência e a consequente satisfação que ela gera. De acordo com Procopiuck (2013), a gestão pública brasileira vive um intenso processo de transformação que busca a aproximação da ação pública aos reais desejos da sociedade. O cidadão passa a ser o principal foco do planejamento e das ações, os serviços são prestados com qualidade e o servidor público passa a ser avaliado pelo seu desempenho.

Paludo (2015, p. 46) explica que “o Governo Federal tem envidado esforços para a implantação do modelo gerencial de administração pública no Brasil; no entanto, práticas patrimonialistas ainda são vistas na administração pública”. O autor reforça a hipótese ao afirmar que estes traços podem ser vistos nos três níveis de governo e em todos os poderes do

Estado. Segundo Torres (2004), nem mesmo o modelo burocrático foi totalmente implantado no Estado brasileiro, que permanece com práticas que ignoram os princípios da impessoalidade e publicidade.

Para Carvalho et al. (2005), os gestores públicos passaram a lidar com reestruturação de processos. A reestruturação de processos permite aos gestores identificar e analisar os problemas e encontrar melhorias. Segundo Prado Júnior (2013), a Gestão por Processos pode ser a técnica que fará com que a administração passe a ter mais eficiência e qualidade, atendendo aos cidadãos e ao público interno de forma mais efetiva.

Prado Júnior (2013) entende que a nova gestão pública trouxe a administração pública para o centro da discussão sobre modelos e boas práticas de governança. Segundo o autor, é um momento em que se deixa de lado a gestão burocrática e migra-se para o modelo gerencial de administração. Não que a administração burocrática não seja importante, mas a preocupação atual é orientar os resultados para as necessidades e os desejos dos cidadãos.

Podemos observar que o diferencial da administração pública gerencial em relação a sua antecessora é a abertura do foco da gestão, passando do controle e impessoalização dos procedimentos inerentes a gestão para entender e principalmente atender os reais anseios da população que faz uso dos serviços, buscando a implantação de técnicas modernas de gestão, traçando-se um paralelo de eficiência com o setor privado.

2.2 O Papel do Gestor na Administração Pública

No Brasil, as escolas de administração têm dividido a formação em dois cursos: administração privada e pública, com o intuito de formar profissionais capacitados para atuarem em ambas as áreas, pois, segundo Cruz (2006, p. 2), “há núcleos centrais comuns entre os dois administradores, porém as visões do administrador público e privado são diferentes”. Segundo o autor, alguns aspectos administrativos podem e até devem ser compartilhados pelos gestores públicos e privados; entretanto, o gestor público jamais deve esquecer que o foco do seu trabalho sempre será a busca do bem comum.

Embora o poder público tenha uma finalidade diferente do privado, ocorreram inúmeras transformações nas últimas décadas, forçando o serviço público a ter uma eficiência similar ao setor privado. Mesmo que a visão do gestor público seja diferente do privado, a essência da ciência administrativa se compara em ambas as modalidades.

O grau de complexidade dos trabalhos e o aumento da exigência da população em relação aos serviços prestados por órgãos públicos fizeram os administradores adaptarem sua

forma de gerir a nova realidade. O trabalho do administrador público deve se amparar na qualidade da prestação de serviços, sendo que os objetivos e respectivos resultados estão diretamente ligados aos interesses sociais.

As pessoas que pagam impostos – contribuintes – esperam e merecem um serviço público de boa qualidade. E a equipe que presta o serviço precisa saber bem o que se espera dela e o que é necessário fazer e como buscar caminhos para melhorar (CRUZ, 2006, p. 02).

O autor ressalta o aumento do grau de exigência por parte da população e a necessidade de implantação de modelos eficientes de gestão, dando condições para que estas sejam capazes de suprir os anseios da população.

Outro ponto abordado atualmente se refere à visão global de gestão, indispensável aos gestores públicos atuais para estabelecer estratégias, firmar parcerias com os demais setores, despertar a participação e estabelecer uma sistemática interação entre planos, metas padrões, orçamento anual e plano plurianual, contemplando projetos, programas e ações que gerem desenvolvimento socioeconômico e ambiental. Cruz (2006, p. 02) afirma que o exercício da governança consiste em mobilizar e usar de modo virtuoso, os recursos humanos e financeiros, em benefício da coletividade.

O papel do gestor público no processo decisório é de fundamental importância para a eficiência e eficácia dos serviços prestados. Isto porque, via motivação, implantação de políticas de trabalho em equipe, descentralização de decisões, políticas de benefícios e incentivo aos servidores, só pode ser conseguida se o gestor público mantiver uma política participativa e compartilhada com a maioria dos funcionários no momento de tomada de decisões (SILVA, 2017, p. 01).

Essas afirmações mostram o grau de capacidade administrativa e liderança necessária para os gestores públicos atuais, pois deixaram de atuar como simples cumpridores de demandas pré-estabelecidas para se tornarem verdadeiros gestores, responsáveis pelo sucesso, aumento da eficiência nos serviços prestados à população e pela satisfação das pessoas envolvidas no processo, tanto os cidadãos demandantes dos serviços públicos, como os próprios servidores públicos envolvidos nos trabalhos.

2.3 Qualidade na Prestação de Serviços

Além de trabalhar o tema qualidade, é importante conhecer alguns conceitos de serviço e prestação de serviço. Uma definição de serviço é dada por Grönroos (1995) como uma série de atividades que normalmente acontecem durante as interações entre clientes e estruturas, recursos humanos, bens e sistemas do fornecedor, com fins de atender a uma

necessidade do cliente. Nóbrega (1997) afirma que serviço é uma atividade colocada à venda que gera benefícios e satisfações sem levar a uma mudança física na forma de um bem. Uma definição bastante interessante e que contempla tanto o setor público como o privado é a de Téboul (1999) que ilustra a prestação de serviço como uma “caixa preta”, onde a entrada é um cliente com uma necessidade ou problema e a saída, quando atingido os objetivos, é o mesmo cliente, saindo com sua necessidade ou problema satisfeito.

Adequando esses conceitos para o setor público, pode-se dizer que os serviços públicos só ocorrem se houver uma interação entre prestadores e usuários, por meio de determinada estrutura pública, onde esses prestadores e estrutura são financiados pelos usuários. O Estado tem a obrigação de ofertar ao público determinados tipos de serviços básicos, pois o mesmo faz arrecadação de impostos para bancar tais serviços. Sendo assim todo cidadão tem direito de fazer uso dos serviços ofertados pelo Estado.

No tocante à qualidade, sua definição vem sendo discutida deste o antigo Egito, onde os faraós aceitavam ou não os produtos, de acordo com as especificações previamente exigidas por eles. A partir da década de 1920, houve um aprofundamento no estudo da definição do tema e a qualidade começou a ser observada e exigida nos diversos setores organizacionais, despertando o interesse nos processos produtivo para garantir sobrevivências e competitividade das empresas em âmbito global. Juran (1990) determina que qualidade seja a adequação do produto ou serviço ao uso, ou seja, à necessidade do consumidor.

A evolução da visão da busca da qualidade nos serviços e produtos nas organizações públicas e privadas são de fundamental importância para a sua sobrevivência, considerando-se que o grau de exigência dos demandantes de serviços e produtos encontra-se em um grau jamais visto e que sua tendência é aumentar cada vez mais. Particularmente para os órgãos públicos este é um desafio ainda maior, uma vez que no setor privado o próprio mercado se encarrega de eliminar os elementos (profissionais e organizações) que não atendem os requisitos necessários à sua manutenção no mercado. No setor público não existe um preço fixado que oriente a qualidade do serviço prestado e, muitas vezes, o serviço público é a única opção para os demandantes, influenciando diretamente no desenvolvimento pessoal e profissional daquele cidadão. Daí a dificuldade de se mensurar e, conseqüentemente, obter excelência de qualidade no serviço público.

2.4 Princípios Constitucionais da Administração Pública

Ao partir para o estudo da gestão dentro de um órgão público, um dos temas indispensáveis para análise são os Princípios Constitucionais da Administração Pública, e sua influencia norteadora e limitadora de ações, sendo fundamental conceituar, descrever e relacionar sua importância para o estudo.

Segundo o Ferreira (2017), princípio tem o significado de causa originária, antecedente. Mesmo fora do âmbito constitucional, sempre está ligado ao sentido de alicerces, convicções, de uma forma geral, trata-se de orientação em relação a determinado assunto.

Ao conceituar princípio, Mello (1992, p.230-231) afirma que os mesmos são dotados de aplicabilidade e eficácia servindo como uma bússola, auxiliando aqueles que irão interpretar a lei como um todo. O autor ressalta a importância do respeito aos princípios norteadores, e a gravidade de seu não cumprimento.

A desatenção ao princípio implica ofensa não apenas a um específico andamento obrigatório, mas a todo o sistema de comandos. É a mais grave forma de ilegalidade ou inconstitucionalidade, conforme o escalão do princípio atingido, porque representa insurgência contra todo o sistema, subversão de seus valores fundamentais, contumélia irremissível a seu arcabouço lógico e corrosão de sua estrutura mestra (MELLO 1992, p. 230-231).

Constitucionalmente os princípios norteadores da administração pública (direta e indireta) estão previstos no caput do Art. 37, sendo eles legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. São considerados os princípios expressos, justamente por estarem previstos no texto constitucional, entretanto existem outros princípios que por não estarem elencados de forma expressa na Constituição são chamados de princípios implícitos.

Para termos plena noção da importância de sua citação no texto constitucional, se faz necessária uma breve explicação do que o mesmo se trata em um entendimento amplo. A Constituição Federal é o conjunto de leis e princípios fundamentais que regem e norteiam as ações legais de um país, sendo ela a lei máxima entre todos os cidadãos pertencentes à nação, tendo como uma de suas principais atribuições servir de garantia dos direitos e deveres, do individual e coletivo, impedito que a vontade de particulares se sobreponha ao bem-estar da maioria. No Brasil temos uma Constituição Federal bastante jovem e moderna, tendo sido criada por uma Assembleia Constituinte e promulgada oficialmente em 05 de outubro de 1988.

Já o conceito de administração pública, segundo Tavares (1992, p. 21), “é o conjunto das pessoas coletivas públicas, seus órgãos e serviços que desenvolvem a atividade ou função administrativa”. E segundo o Artigo 37 da Constituição Federal de 1988, conforme a regra de definição da amplitude da administração pública, os princípios norteadores devem ser “obrigatoriamente aplicados à administração dos Estados, Distrito Federal e Municípios”.

Ainda segundo o texto constitucional, o gestor público deve se ater aos Princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, pois deverá observar os referidos princípios a fim de que seja presumida a legitimidade ou veracidade de sua conduta (BRASIL, 1988).

Compreendida a importância dos princípios constitucionais da administração pública, elencados no artigo 37 da Constituição Federal de 1988, para o exercício da função de gestor público, em qualquer esfera, seja ela federal, estadual ou municipal, será realizada uma análise mais profunda dentro de cada um dos cinco princípios constitucionais.

Princípio da Legalidade.

O primeiro princípio expresso no texto constitucional é o da legalidade, no artigo 5º, II, prescrevendo que “ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei”, além de ser expressamente elencado no Artigo 37 como um dos princípios básicos direcionador da administração pública direta e indireta. Segundo Di Pietro (2011) é o princípio de maior destaque, pois dele é que se derivam os demais, sendo a base para qualquer julgamento acerca dos atos do administrador público. Meirelles (1964) reitera a sujeição do gestor público as determinações legais, e a exigência da busca do bem comum.

A legalidade, como princípio de administração significa que o administrador público está em toda sua atividade funcional sujeito aos mandamentos da lei, e às exigências do bem comum, e deles não se pode afastar ou desviar, sob pena de praticar ato inválido e expor-se à responsabilidade disciplinar, civil e criminal, conforme o caso (MEIRELLES, 1964, p. 56).

Em um entendimento amplo o princípio da legalidade diferencia os atos particulares dos públicos ao passo que aos particulares é lícito fazer tudo o que a lei não proíbe, e à administração pública só é permitido fazer o que a lei determina. Com a definição do princípio da legalidade, a Constituição Federal determina o fato de que toda e qualquer ação do administrador público deve estar alicerçada na lei, em qualquer esfera e escalão, onde o mesmo detém unicamente os poderes derivados de texto legal.

No que se refere às sanções ao administrador público, por quebra deste princípio, Di Pietro (2011) afirma que, caso o administrador venha a agir em desacordo com a lei, seu ato poderá ser considerado nulo e até mesmo ser compelido a ressarcir os cofres públicos de eventual desfalque oriundo deste ato eivado de vício.

Em resumo, o gestor público se difere do privado ao passo que seus atos necessitam estar expressos em texto legal, condicionando suas ações e métodos a serem adotados, sob pena de ver seus atos serem declarados nulos e ter que responder administrativa e judicialmente.

Princípio da Impessoalidade

O princípio da impessoalidade exige dos gestores públicos um tratamento igual em relação aos tomadores dos serviços públicos, sem ater-se ao atendimento de interesses pessoais, sem favoritismos ou perseguições, observando a satisfação do interesse público. Outra função deste princípio é esclarecida por Paulo e Alexandrino (2009, p. 200) que dizem que o princípio da impessoalidade administrativa deve ter como objetivo impedir a promoção pessoal: “A impessoalidade da atuação administrativa impede, portanto, que o ato administrativo seja praticado visando a interesses do agente ou de terceiros, devendo ater-se à vontade da lei, comando geral e abstrato em essência”.

Por outro lado o princípio da impessoalidade tem a função de desassociar a imagem do gestor público dos atos que este executa em decorrência do cargo público que ocupa, ou seja, os atos públicos não são praticados pelo servidor, e sim pela administração a que ele pertence, função elucidada por Silva (2003, p. 647) que diz: “os atos e provimentos administrativos são imputáveis não ao funcionário que os pratica, mas ao órgão ou entidade administrativa da administração pública.”

Em resumo, este importante princípio tenta garantir que os gestores públicos não coloquem os interesses próprios em detrimento dos públicos, que não usufruam de seus cargos para conseguirem vantagens pessoais, favoritismos ou perseguições. Tenta garantir, ainda, que o gestor público não tome para si os méritos das obras realizadas pelo Estado, que seja identificado como parte, no que se refere à função exercida, das ações do órgão a que pertence.

Princípio da Moralidade

O princípio da moralidade normatiza que os atos dos gestores públicos devem obedecer não somente à lei jurídica, mas também a padrões éticos e morais que se apresentam nas mais diversas situações, a fim de se evitar abusos e desvios de recursos públicos. O descumprimento destes padrões pode configurar infrações disciplinares, podendo ser considerados até improbidade administrativa.

Vários autores renomados discorrem sobre este princípio constitucional, para Di Pietro (2006), a moral administrativa é uma imposição interna e condicionante dentro do próprio ambiente de trabalho “é imposta de dentro e vigora no próprio ambiente institucional e condiciona a utilização de qualquer poder jurídico”. A autora discorre sobre a forma de se alcançar o princípio da moralidade nos atos públicos, e suas exigências. “A moralidade exige proporcionalidade entre os meios e os fins a atingir; entre os sacrifícios impostos à coletividade e os benefícios por ela auferidos; entre as vantagens usufruídas pelas autoridades públicas e os encargos impostos à maioria dos cidadãos” (Di Pietro, 1991, p. 111). Neste sentido a autora exalta a proporcionalidade e o bom senso como alicerces da moralidade dos atos públicos.

O princípio da moralidade está intimamente ligado à busca de probidade, onde o descumprimento deste princípio, nos atos administrativos públicos, remete à improbidade e não apenas à classificação do ato como imoral e antiético. Pode-se dizer que princípio da moralidade abrange um sentido mais amplo que o da legalidade, pois, além do ato estar subordinado à lei, o mesmo deve ter conformidade com a ética e com a moral, ao passo que algumas condutas administrativas possam ser legais mesmo sendo antiéticas.

Em resumo, observa-se a importância do pareamento dos atos dos gestores públicos e dos com quem mantém relações profissionais, com a moral e a ética, ao passo que a atividade administrativa pública, além da lei, não pode contrariar a moral, honestidade e boa fé, podendo este distanciamento representar violação da própria lei.

Princípio da Publicidade

O princípio da publicidade expõe a necessidade de transparência e abertura da administração pública, vindo a confrontar a imagem de que os assuntos da administração Pública são restritos e de difícil acesso. É necessário que a população tenha consciência que, no geral, a gestão pública tem que ser transparente, sendo necessário sigilo em apenas algumas exceções previstas em lei.

Tem como finalidade dar transparência aos atos dos gestores públicos pelo simples motivo do gestor público não ser dono do patrimônio por ele administrado, sendo obrigação do seu cargo, a gestão dos bens e recursos a sua disposição, bens e recursos estes que tem como verdadeiro proprietário a coletividade, devendo ser geridos em busca do bem comum, por isso é tão importante disponibilizar o conhecimento pleno de suas condutas administrativas. O autor Hely Lopes Meirelles assegura que a administração pública tem como uma de suas atribuições a manutenção da transparência de seus atos, em vários níveis e estágios.

A publicidade, como princípio de administração pública (CF, art. 37, caput), abrange toda atuação estatal, não só sob o aspecto de divulgação oficial de seus atos como, também, de propiciação de conhecimento da conduta interna de seus agentes. Essa publicidade atinge, assim, os atos concluídos e em formação, os processos em andamento, os pareceres dos órgãos técnicos e jurídicos, os despachos intermediários e finais, as atas dos julgamentos das licitações e os contratos com quaisquer interessados, bem como os comprovantes de despesas e as prestações de contas submetidas aos órgãos competentes (MEIRELLES, 2011, p. 97.).

No tocante à regra, os atos públicos obrigatoriamente necessitam ser divulgados; entretanto, em alguns casos excepcionais se faz necessário o sigilo, como quando se exija o interesse público ou em caso de necessidade extrema de defesa da intimidade (artigo 5º, inciso LX, da CF/88) e haja previsão legal.

No que se referem às sacões da quebra do princípio da publicidade, os agentes públicos que omitirem ou desatenderem à publicidade necessária de seus atos e contratos administrativos vêm os mesmos perderem seus efeitos regulares, sendo passíveis de invalidação.

Em resumo, o princípio constitucional da publicidade busca impedir arbitrariedade nas ações dos gestores públicos, uma vez que o poder público pertence à sociedade, tendo como regra a transparência e divulgação das ações, salva algumas exceções expressas em lei.

Princípio da Eficiência

O princípio da eficiência surge na Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998, sendo o princípio expresso mais recente. Tem seu foco direto na modernização da gestão pública, deixando claro que, atualmente, o gestor público não pode agir exclusivamente em busca de ações legais, morais e transparentes. O momento histórico é outro – é obrigatório que a gestão pública atual busque sempre o melhor resultado possível, respeitando os demais princípios, a fim de sanar os anseios da população.

Para Faria (2015) o princípio da eficiência tem por finalidade buscar um esforço incansável por parte do agente público para que haja melhores resultados e proveito dos atos por ele praticado, exigindo maior organização por parte da administração Pública em observância aos padrões modernos de gestão. Já Meirelles (2003, p.102) afirma que tal princípio é:

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

O autor ressalta o fato de sua criação posterior aos demais, definindo-o como o mais moderno, deixando clara a sua importância para o alcance da satisfação da comunidade com os serviços públicos.

Existe a defesa que o princípio da eficiência surge para complementar os demais princípios constitucionais da administração pública, com uma ressalva importante, onde o agente público na busca do princípio da eficiência não pode atropelar ou burlar os demais. Di Pietro (2011) afirma que não poderá este se sobrepor a nenhum deles, em especial ao da legalidade.

A modernização administrativa na gestão pública é uma necessidade inquestionável, e a implementação de conceitos administrativos do ramo privado como a “eficiência” no setor público é necessária; entretanto não se pode esquecer as minúcias e características que norteiam a finalidade da gestão pública, sendo de grande importância a manutenção dos demais princípios constitucionais, para que o gestor público não se exceda em suas ações, em função de uma equiparação equivocada na busca de resultados com a gestão no setor privado.

Em resumo, é notória a necessidade de modernização da gestão pública brasileira e a importância do princípio constitucional expresso da eficiência como ferramenta para tal fim, tendo em vista o aumento constante dos anseios da população por ações estatais mais efetivas.

2.5 O Princípio da Eficiência na Administração Pública

O princípio da eficiência foi o último a ser inserido na Constituição Federal, por meio da Emenda Constitucional n.º 19, promulgada no dia 04 de junho de 1998, passando a ser um dos cinco princípios expressos da administração Pública, juntamente com a legalidade, a impessoalidade, a moralidade e a publicidade.

Seu surgimento está diretamente relacionado à evolução do modelo de Administração pública burocrática para gerencial, havendo a quebra de paradigma, com mudanças profundas

nos objetivos e organização da gestão pública. O processo responsável por estas mudanças, chamado de Reforma Administrativa do Estado, consiste na conversão da administração pública burocrática em um sistema gerencial, baseado principalmente na eficiência, inserido como princípio constitucional expreso, tendo como objetivo maior a satisfação dos interesses da sociedade.

Camargo e Guimarães (2013) afirmam que a eficiência da administração pública se traduz na necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário, tornando-se, desta forma, essencial, e que a reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência na qualidade de prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações.

Viana (2012) ressalta que a administração pública atual necessita de uma efetividade mais acentuada, tendo como objetivo alcançar os resultados necessários diante da sociedade, requerendo contínua revisão e aperfeiçoamento nas rotinas de trabalho, reduzindo os custos, elaborando metas e planejamento, simplificando procedimentos e tendo como norteador a satisfação do cidadão. Neste sentido, Vieira et al. (2011, p. 5) diz que o princípio da eficiência:

Exige resultados positivos para o Serviço Público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros. Eficiência consiste em realizar as atribuições de uma função pública com competência, presteza, perfeição e rendimento funcional, buscando com isso superar as expectativas do cidadão-cliente.

O autor aplica diretamente a influência do princípio da eficiência no dia a dia dos servidores, demonstrando o que se espera com sua implantação, sempre em busca de aumentar a economia, velocidade e qualidade dos serviços prestados, para que assim sejam atendidas as expectativas dos cidadãos.

Sanematsu e Diallo (2016) afirmam que com a inserção do princípio da eficiência no texto constitucional, a atividade pública tornou-se formalmente sujeita a parâmetros de qualidade que obrigam o Estado a ser efetivo em suas ações e, por via de consequência, a gerar resultados que supram as necessidades da população.

Segundo os autores, observa-se a clara mudança de foco da gestão pública atual, tendo como um dos principais norteadores, a inclusão do princípio expreso da Eficiência na administração pública, trazendo à tona a necessidade de se buscar novas formas de trabalho, tendo como meta principal a satisfação dos cidadãos.

2.5.1 Características do Princípio da Eficiência

O princípio da eficiência tem como principal objetivo a quebra do paradigma entre a gestão pública burocrática para a gerencial e, para tanto, sua implantação é cercada de expectativas, principalmente sobre sua influência nos mais diversos níveis estatais, passando entre os mais altos níveis de planejamento governamentais, até ações rotineiras dos servidores públicos. Camargo e Guimarães (2013, p. 139) fazem a seguinte reflexão sobre o tema:

O princípio da eficiência revela dois aspectos distintos, um em relação à atuação do agente público, outro em relação à organização, estrutura, disciplina da Administração Pública. Os agentes públicos devem agir com rapidez, presteza, perfeição, rendimento. Importante também é o aspecto econômico, que deve pautar as decisões, levando-se em conta sempre a relação custo-benefício. (...) A Administração Pública deve estar atenta às suas estruturas e organizações, evitando a manutenção de órgãos/entidades subutilizados, ou que não atendam às necessidades da população.

Os autores destacam alguns exemplos de ações que a inserção expressa do princípio da eficiência na constituição devem gerar na administração pública, desde as ações individuais dos agentes públicos até aos mais altos níveis organizacionais, gerando ações que visem o aumento da economia e qualidade dos serviços.

Viana (2012, *apud* Di Pietro, 2002, p. 102), dentro da mesma perspectiva, reforça a influência do Princípio da Eficiência sobre os dois níveis distintos – primeiro sua relação direta com a forma de agir dos agentes públicos, em segundo na estrutura organizacional do Estado:

O princípio apresenta-se sob dois aspectos, podendo tanto ser considerado em relação à forma de atuação do agente público, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atuações e atribuições, para lograr os melhores resultados, como também em relação ao modo racional de se organizar, estruturar, disciplinar a administração pública, e também com o intuito de alcance de resultados na prestação do serviço público.

Observa-se o nível de mudança esperada com a implantação do princípio da eficiência, em todos os escalões governamentais, gerando uma verdadeira revolução na cultura organizacional da administração pública sempre em busca de melhores resultados obtidos, racionalização dos gastos e aumento da qualidade na prestação dos serviços.

Viana (2012) ainda destaca que o princípio da eficiência deve ser respeitado pelos agentes públicos, e que o mesmo proíbe o emprego da máquina pública para atender os interesses pessoais dos administradores, o seu uso desnecessário, o desperdício e os gastos sem justificativa.

De acordo com os autores, o princípio da eficiência é carregado de peculiaridades que afetam diretamente a forma de agir dos órgãos e dos servidores públicos, fica claro o papel transformador que o princípio da eficiência assume na gestão pública atual, sendo um princípio de grande influencia, tanto nas ações individuais quanto no planejamento dos órgãos públicos.

Outra característica marcante é seu caráter de tornar as ações públicas mais efetivas, inserindo a população como agente importantíssimo na hora de se mensurar a real eficiência dos atos públicos.

Nesta óptica, Moraes (2009) salienta que para alcançar êxito na aplicação do princípio da eficiência, não basta apenas usar os bens e recursos públicos com economia, zelo e dedicação, sendo necessária a produção de eficácia, ou seja, comprometimento político e institucional com um planejamento competente, ocasionando a obtenção de resultados sociais aspirados pela sociedade, oferecendo serviços de interesse social compatíveis com suas necessidades em extensão, qualidade e custos.

Berwig e Jalil (2007, p. 5) destacam o poder do princípio da eficiência como arma no combate a má administração.

Ele dá legitimação para o controle do exercício da atividade do agente público, tanto pelo cidadão como pela própria Administração Pública. E este controle abrange tanto a competência vinculada, como a discricionária dos agentes públicos. Isso porque o objetivo do princípio da eficiência é a própria satisfação do interesse público.

O autor ressalta a característica do aumento da qualidade na prestação do serviço que o princípio da eficiência almeja, desta forma os agentes públicos estão condicionados a buscar este continuo aumento da qualidade, prestando contas de suas ações tanto a sociedade, na figura dos cidadãos que usam o serviço, quanto pela própria estrutura administrativa e controladora do Estado.

É grande a expectativa sobre o salto de qualidade na prestação dos serviços públicos que a implantação do princípio da eficiência é capaz de gerar expectativa presente tanto na população como nos próprios agentes públicos; entretanto, não se pode esquecer que mesmo tendo um perfil transformador e moderno que visa o aumento da qualidade da gestão, esta não deixa de ser pública com outros princípios norteadores a serem seguidos, não podendo a busca da eficiência se sobrepor aos demais princípios. Nesta perspectiva, Camargo e Guimarães (2013, p. 140) afirmam que:

O princípio da eficiência é de grande importância, porém apesar de se encontrar entre os princípios elencados na Constituição Federal não deve ser aplicado de forma absoluta. Ao lado da eficiência deve ser sempre obedecida o princípio da legalidade, pois, não se justificaria medidas ilegais com o objetivo de alcançar eficácia do ato administrativo, significa dizer que a eficiência é princípio que deve respeitar aos demais impostos à Administração, não podendo sobrepor-se a nenhum deles, sobretudo ao da legalidade, sob a pena de riscos indelévels à segurança jurídica e ao próprio Estado de Direito.

Os autores ressaltam a importância do princípio da eficiência, lembrando que este não pode se sobrepor aos demais, principalmente ao da legalidade, pois não se justifica infligir a lei em busca de eficiência nos atos administrativos públicos, já que tal postura põe em risco a segurança jurídica e o próprio estado de direito.

Pelo exposto, verifica-se a importância da inclusão expressa do princípio constitucional da eficiência na evolução da gestão pública brasileira, sendo caracterizada pela passagem do modelo administrativo burocrático para o gerencial, modificando toda a forma de agir do Estado, desde as ações individuais dos servidores até os mais altos níveis de planejamento governamental.

Sua importância se expressa principalmente na definição de seu foco transformador, onde as ações públicas devem sempre ter como norteadores a melhoria dos serviços à população, a busca do bem comum, trazendo eficácia e efetividade às ações pública, e não apenas economia e rapidez, realizando uma verdadeira quebra de paradigma do modelo administrativo passado para o atual.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Silva (2003, p. 25), “metodologia é o estudo do método na busca de determinado conhecimento”. Já para Marconi e Lakatos (2008, p. 105), “a especificação da metodologia da pesquisa é a que abrange maior número de itens, pois responde, a um só tempo, às questões como?, com quê?, onde?, quanto”. Segundo os autores existe a necessidade de se compreender e analisar a forma como as pesquisas são realizadas, dando credibilidade e possibilidade de serem confrontadas e/ou replicadas.

Portanto, os procedimentos metodológicos aplicados neste trabalho serão fundamentados nas técnicas de pesquisa geralmente utilizadas nas ciências sociais com a finalidade de analisar os aspectos gerenciais da gestão pública, tendo como parâmetro a satisfação dos demandantes de servidores públicos, com ênfase nos serviços prestados na Subprefeitura do Centro de Formação de Professores (CFP), *Campus* de Cajazeiras, da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG).

Com relação aos procedimentos metodológicos, este estudo terá seu desenvolvimento da seguinte forma.

3.1 Tipo de Estudo

A efetivação da pesquisa se deu, a princípio, por levantamento bibliográfico e documental acerca da temática da melhoria da eficiência na gestão pública, através da satisfação dos usuários, por meio do aperfeiçoamento na prestação dos serviços, sendo realizadas leituras de livros, artigos, dissertações e periódicos científicos com associação de um estudo de caso na Subprefeitura do CFP/UFCG e tendo como ferramenta metodológica a pesquisa-ação, com o propósito de fazer um levantamento acerca da satisfação e principais pontos falhos encontrados no setor.

A pesquisa-ação trata-se de um processo empírico que compreende a identificação do problema pelos participantes, o levantamento e análise de dados, assim como seus significados, tudo isso dentro de um contexto social ou institucional (KOERICH et al. 2009). Segundo os autores, a grande vantagem deste tipo de pesquisa está na sua intervenção na prática, provocando a transformação. Trata-se, portanto, de uma importante ferramenta metodológica capaz de conciliar teoria e prática por meio de uma ação, buscando transformar uma determinada realidade.

Pode ser considerada uma técnica valiosa para obtenção dos objetivos que os mestrandos profissionais almejam que, além de realizar trabalhos de pesquisas valorosos, buscam intervenções diretas nas áreas estudadas com aplicações de melhorias e enriquecimento profissional aplicado, além do acadêmico.

A coleta de dados dos entrevistados ocorreu por meio da aplicação de questionários semi-estruturados e dirigidos aos 34 setores demandantes de serviços da subprefeitura do CFC/UFCG, onde se buscou identificar a qualidade no serviço, e quais as principais falhas identificadas na visão dos usuários.

Os dados foram utilizados para realizar o diagnóstico do grau de satisfação dos demandantes de serviços da subprefeitura do CFP/UFCG, juntamente com a identificação dos pontos que necessitam de melhorias. Tais pontos, juntamente com o estudo da literatura especializada da área, foram usados no desenvolvimento do plano de ações com o objetivo de sanar os problemas identificados, aumentando a eficiência dos serviços prestados, juntamente com satisfação dos usuários.

Para alcançar os objetivos propostos foi empregado um estudo descritivo e exploratório que, segundo Gil (2002, p. 42), remonta à “descrição das características de determinada população ou fenômenos ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. O autor explica que neste tipo de estudo é necessário identificar e analisar as características e variáveis, delimitando qual o aspecto a ser estudado. Ainda Gil (1999, *apud* BEUREN, 2006, p. 80), descreve a pesquisa exploratória:

É desenvolvida no sentido de proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato. Portanto, este tipo de pesquisa é realizada, sobretudo, quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.

Gil (1999) ressalta a característica inovadora da pesquisa exploratória, inovadora ao passo de ser realizada sobre um tema pouco estudado, trazendo à tona a visão geral sobre determinado fato pouco explorado até o momento.

Portanto, este estudo aplicado buscará explicar por meio de explicações e descrições mais detalhadas sobre os aspectos gerenciais negativos na prestação dos serviços ofertados pelo setor, apontados pela amostra em questão, especificamente os que podem servir de base para uma análise maior a respeito da temática, utilizando-se, para isso, do método indutivo que, para Marconi e Lakatos (2006, p. 106), trata da aproximação dos fenômenos que

caminha geralmente para planos cada vez mais abrangentes, indo das constatações mais particulares às leis e teorias, sendo assim uma conexão ascendente.

Em relação à natureza dos dados, é exploratório de enfoque quali-quantitativo. Para Trivínõs (1987, p. 65), “os objetos, as coisas e os fenômenos se distinguem entre si pela sua qualidade, isto é, pelo conjunto de propriedades que os caracterizam. Dessa maneira, a qualidade representa o que o objeto é e não outra coisa”. Já o aspecto quantitativo da pesquisa caracteriza-se pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados.

Já quanto aos meios, a pesquisa é tida como de campo, pois focaliza um grupo social. Foi desenvolvida no local do fenômeno analisado por meio de questionários semi-estruturados.

3.2 Local da Pesquisa

A pesquisa foi realizada no Centro de Formação de Professores (CFP), *Campus* Cajazeiras, da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), localizado a 360 km do *Campus* Central, situada na cidade de Campina Grande – Paraíba.

A cidade de Cajazeiras é um município brasileiro localizado no Estado da Paraíba, situado na microrregião do alto sertão. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), sua população é estimada atualmente em 62.187 habitantes, e sua área territorial é de 565,89 km², possuindo um clima quente e seco. Seus municípios limítrofes são: São João do Rio do Peixe (norte), Nazarezinho (sudeste), São José de Piranhas (sul), Cachoeira dos Índios e Bom Jesus (oeste), Santa Helena (noroeste) e Barro, município pertencente ao Estado do Ceará (sudoeste). Economicamente a cidade se destaca pelo comércio e serviços, tendo como maior fonte de renda o setor terciário.

Quanto ao objeto de estudo, o Centro de Formação de Professores encontra-se acerca de 02 (dois) km do centro da cidade. De acordo com os dados disponíveis da UFCG, o CFP possuía, no segundo semestre letivo de 2017 (2017.2), 1.839 (um mil oitocentos e trinta e novo) alunos matriculados, 194 (cento e noventa e quatro) docentes, 96 (noventa e seis) técnico-administrativos e 222 (duzentos e vinte e dois) prestadores de serviços terceirizados.

3.3 População e Amostra

Para Silva (2003), entende-se por população ou universo um conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam, pelo menos, uma característica em comum.

Marconi e Lakatos (2001) dizem que a amostra só é necessária quando a pesquisa não é censitária, isto é, não abrange a totalidade dos componentes da população ou do universo, surgindo a necessidade de investigar-se uma parte desta população em análise.

A população pesquisada foi composta por todos os setores demandantes de serviços da subprefeitura que incluem áreas administrativas, acadêmicas e de apoio, sendo constituídas por servidores técnico-administrativos, docentes e prestadores de serviço terceirizados. Portanto, neste estudo a aplicação dos questionários para análise foi feita com todo o universo dos demandantes de serviços do setor, que engloba 34 ambientes identificados como integrantes do CFP, sendo estes os demandantes de serviços.

O questionário da pesquisa foi enviado a todos os setores demandantes de serviços, dentro e fora do Campus, durante o tempo determinado para a coleta de dados, tal formato foi adotado para que a pesquisa realizasse uma cobertura total da população pesquisada, lhes concedendo paridade em relação a participação da pesquisa, e que não houve-se duplicação das opiniões, pois alguns setores realizam varias demandas em um curto espaço de tempo, e caso os questionários fossem aplicados por demandas abertas haveria repetições de repostas. Desta forma a pesquisa foi restringida para um questionário de pesquisa semi-estruturado, com questões abertas e fechadas para cada setor.

A pesquisa buscou atingir dois objetivos principais: mensurar o grau de satisfação dos demandantes de serviços da Subprefeitura e identificar quais os aspectos pecam em qualidade e necessitam de melhorias, de acordo com a percepção dos demandantes dos serviços.

3.4 Critérios de Inclusão e Exclusão

Como critério para inclusão do setor demandante, utilizou-se a característica de autonomia de encaminhamento de demanda, sendo os 34 setores selecionados os responsáveis finais por todas as demandas apresentadas à Subprefeitura do CFP. Tal cobertura se deve as ramificações hierárquicas-administrativas, dos setores selecionados que abrangem todo o campus. Portanto, todo universo da pesquisa foi constituído de forma consciente, visando atender uma parcela dos membros que formam em sua totalidade os demandantes de serviços.

No tocante ao universo de 34 setores pesquisados, apenas 2 não tiveram seus dados computados, um por não devolver o questionário em tempo hábil para coleta de dados e o outro por simples recusa em participar da pesquisa.

3.5 Instrumento de Coleta de Dados

São vários os instrumentos utilizados para dar suporte a esta pesquisa qualitativa, tais como livros, monografias, dissertações, revistas, periódicos, *sites* e documentos, além da aplicação de questionário semi-estruturado e adaptado, disponível em <http://www.isa.ulisboa.pt/>, composto por três questões de múltiplas escolhas, com espaços para justificativas e sugestões, e duas questões abertas, onde o entrevistado tem total liberdade de expressão sobre o tema.

O questionário semi-estruturado utilizado na pesquisa abordou questões específicas sobre qualidade, na visão dos usuários dos serviços públicos investigados: a opinião dos sujeitos de pesquisa sobre qualidade; o grau de satisfação com os serviços prestados de uma forma geral; qualidade no atendimento; destreza na resolução da solicitação; qualidade nos canais de comunicação; aspectos negativos que comprometem a qualidade do serviço; entre outros.

De acordo com Marconi e Lakatos (2003, p. 201), “o questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. Assim, o questionário foi distribuído em todos os setores demandantes de serviços da Subprefeitura do CFP, com as devidas orientações, para que os entrevistados tenham plena noção e autonomia para responder.

O objetivo da investigação foi seguido do processo de coleta de dados, fazendo uso de breve pesquisa documental para a confirmação dos dados coletados e de pesquisa bibliográfica, onde se construirá um aporte teórico-conceitual sobre o princípio da eficiência na gestão pública e dos novos paradigmas da gestão pública gerencial, com ênfase no aumento da satisfação dos demandantes de serviços públicos.

3.6 Procedimentos de Coleta de Dados

Os procedimentos constituem etapas mais concretas da investigação, com finalidade mais restrita em termos de explicação geral dos fenômenos ou fatos menos abstratos. São

tidos como atitudes concretas em relação ao fenômeno do estudo e estão limitadas a um domínio particular, de acordo com Marconi e Lakatos (2006, p. 106).

Desta forma, os procedimentos utilizados na pesquisa contam com análise documental, levantamento bibliográfico sobre o tema, estudo de caso e a análise estatística dos dados coletados pelos respondentes dos questionários, onde serão analisadas as respostas dos demandantes de serviços da Subprefeitura do CFP/UFCG quanto à qualidade dos serviços e pontos a serem melhorados.

Para Marconi e Lakatos (2010, p. 276), o pesquisador faz uma observação não participante quando o mesmo entra em contato com a comunidade, grupo ou realidade pesquisada, sem integrar-se a ela. Portanto, o papel do pesquisador neste estudo se resumirá a observação não participante, devendo distribuir o questionário semi-estruturado com breves explicações do instrumento de pesquisa ao respondente, *in loco* do estudo, com data de devolução pré-estabelecida. A data de aplicação e análise dos 34 (trinta e quatro) questionários aplicados aos demandantes de serviços será compreendida entre setembro a novembro de 2017.

3.7 Processamento e Análise dos Dados

O tratamento e processamento dos dados se deram por meio do uso de programas de informática atualizados, como planilhas eletrônicas e gráficos, gerados pelo Microsoft Office Excel, com objetivo de melhor visualização e análise dos dados obtidos na pesquisa.

O tratamento dos dados incluiu a ordenação, a classificação e a análise do material de pesquisa obtido por intermédio dos questionários. Assim, a análise minuciosa destes possibilitará ao pesquisador identificar dimensões, tendências e relações entre os pontos identificados isoladamente nos questionários aplicados aos demandantes.

O processamento e a análise dos dados foram feitos no período de setembro a novembro de 2017, com a finalização de todo o trabalho em fevereiro de 2018.

Quanto à análise de dados, o trabalho possui natureza quali-quantitativa quanto à qualidade dos serviços públicos, com ênfase nos serviços ofertados.

Neste contexto, utilizou-se a estatística descritiva, por meio de elaboração de gráficos tipo barras e setores, para expressar os dados quantitativos, além da elaboração de quadros para identificar e quantificar as opiniões sobre os itens pesquisados. Portanto, o método estatístico, para Marconi e Lakatos (2010, p. 93), significa:

Redução de fenômenos sociológicos, políticos, econômicos, etc. a termos quantitativos e a manipulação estatística, que permite comprovar as relações dos fenômenos entre si, e obter generalizações sobre sua natureza, ocorrência e significado. (...) No entanto, a estatística pode ser considerada mais do que apenas um meio de descrição racional; é, também, um método de experimentação e prova, pois é método de análise.

Para os autores, a estatística descritiva busca comprovar as relações entre si dos itens estudados, podendo assim o autor trabalhar com generalizações em diversos aspectos, sendo também um método de análise.

Tem-se que o processo de análise de conteúdo consiste na organização e catalogação dos dados coletados, seguido de uma análise que é a interpretação do que foi coletado em campo e na pesquisa em geral (TRIVINÕS, 1995).

Com a aplicação e análise dos questionários foi possível obter informações qualitativas e quantitativas a respeito das percepções dos demandantes de serviços da Subprefeitura do CFP a respeito de sua satisfação profissional em itens como: o grau de satisfação com os serviços prestados de uma forma geral; qualidade no atendimento; destreza na resolução da solicitação; qualidade nos canais de comunicação; aspectos negativos que comprometem a qualidade do serviço. Para uma análise mais profunda e complementar das informações foi feita uma breve análise documental, com a qual se confrontará os dados coletados com os respondentes.

Para Bardin (1995), com os dados do estudo coletados, passar-se a fase da análise, utilizando-se os procedimentos necessários, com base no processo teórico-metodológico para analisar os dados e as informações geradas que são pertinentes ao objeto de estudo, onde se fará uma prévia análise, catalogação das informações e posterior mapeamento dos conteúdos encontrados com as devidas análises, utilizando-se, para isso, da análise de conteúdo.

Assim, o valor social desta pesquisa pode ser observado na importância de se mensurar a satisfação com a prestação dos serviços públicos, com ênfase nos serviços ofertados como forma de captar aspectos e anseios às melhorias na prestação do serviço público, desencadeando em maior eficiência, qualidade e legitimidade do serviço público brasileiro.

3.8 Aspectos Éticos

Segundo Cenci (2000), filosoficamente a ética, desde as suas origens, busca estudar e fornecer princípios orientadores para todo agir humano.

Partido para o ponto de vista legal, a Resolução 196/96 (BRASIL, 1996) que define as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos sob a ótica do indivíduo e das coletividades, traz quatro referenciais básicas da bioética, a saber: autonomia, não-maleficência, beneficência e justiça, com intuito de assegurar os direitos e deveres da comunidade científica, dos sujeitos da pesquisa e do Estado.

Seguindo estes preceitos o trabalho garantiu a preservação dos dados, a confidencialidade e o anonimato dos indivíduos pesquisados, havendo o compromisso formal com a garantia da privacidade destas informações por meio da aplicação do termo de consentimento livre e esclarecido que acompanhou o questionário de pesquisa, salientando que tanto o termo, quanto o formulário da pesquisa foram submetidos e aprovados pelo comitê de ética do CFP/UFCG, antes da aplicação dos questionários, e que ambos os modelos seguem em apêndice para possíveis análises.

4 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Este capítulo descreve a UFCG e a Subprefeitura do CFP para que assim tenhamos maior compreensão do objeto de estudo e as suas peculiaridades.

4.1 Contextualização da UFCG e da Subprefeitura do CFP

A Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) foi criada pela Lei nº. 10.419 de 09 de abril de 2002, decorrente de um desmembramento da Universidade Federal da Paraíba. É uma instituição de natureza jurídica autárquica pública federal de ensino, pesquisa e extensão, vinculada ao Ministério da Educação, e tem sede e foro na cidade de Campina Grande-PB e âmbito de atuação no Estado da Paraíba.

A UFCG goza de autonomia didático-científica, administrativa, gestão financeira e patrimonial. Sua organização e funcionamento são regidos pela legislação federal atinente, pelo Estatuto, pelo Regimento Geral e por normas complementares, e conta com uma estrutura multicampi distribuída no Estado da Paraíba.

A Subprefeitura é um órgão do CFP pertencente à Secretaria de Infraestrutura da UFCG, tendo como missão a promoção de ações de melhoria das condições ambientais de infraestrutura do Campus, implementando ações de planejamento, conservação e segurança, e possuindo cinco atribuições principais: 1º administrar os serviços de limpeza; 2º restauração e conservação dos espaços físicos do Campus; 3º solicitar a contratação e fiscalizar a mão de obra terceirizada; 4º manter e conservar bens móveis e imóveis do Centro; e 5º zelar pela segurança da comunidade acadêmica, bem como pelo patrimônio do Centro.

Atualmente é responsável pela fiscalização de três contratos de prestação de serviços terceirizados com relação direta com funcionamento do campus, totalizando 222 prestadores de serviço. Administrativamente conta com o Subprefeito e um recepcionista.

4.2 Pesquisa Sobre a Satisfação dos Serviços Prestados pela Subprefeitura do CFP

Ao tratar da análise de percepção da qualidade em relação à prestação de serviço, vários são os aspectos que devem ser mensurados, buscando esmiuçar quais os pontos dentro desta prestação de serviço possam pecar em qualidade de forma específica, mesmo ocorrendo uma satisfação em âmbito geral. Nesta perspectiva, o estudo abordou, detalhadamente, cada

aspecto pesquisado, expressando não apenas o nível quantitativo de satisfação, mais quais são os pontos que necessitam de melhorias, mesmo dentro de uma percepção satisfatória em âmbito geral na prestação dos serviços ofertados.

Colaborando com este pensamento, Cerchiaro (2006) *apud* Tironi (1991) expressa que a busca da qualidade dos serviços públicos não pode ser encarada como de exigência menor que no setor privado, sendo essa, antes de tudo, qualidade de um serviço, não podendo haver distinção entre o setor público e privado, onde o foco primordial é otimizar os resultados mediante a aplicação de certa quantidade de recursos e esforços.

4.2.1 Perfil dos Demandantes de Serviços da Subprefeitura do CFP/UFCG

A Tabela 1 retrata o perfil dos participantes da pesquisa a respeito da percepção da qualidade nos serviços prestados pela Subprefeitura do Centro de Formação de Professores da Universidade Federal de Campina Grande.

Quadro 1 – Perfil dos participantes da pesquisa

VARIÁVEL	CATEGORIA	MEMBROS	PROPORÇÃO
Gênero	Masculino	17	53%
	Feminino	15	47%
Faixa Etária	De 20 a 30 anos	05	16%
	De 31 a 40 anos	07	22%
	De 41 a 50 anos	03	09%
	De 51 a 60 anos	03	09%
	Não responderam	14	44%
Vínculo com o CFP/UFCG	Docente	15	44%
	Técnico-administrativo	09	31%
	Prestador terceirizado	08	25%

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Os questionários da pesquisa foram distribuídos nos 34 setores demandantes dos serviços da Subprefeitura do CFP/UFCG, sendo orientado que o responsável pelo preenchimento fosse o funcionário do setor que detivesse a incumbência de solicitar os serviços à subprefeitura, independente do vínculo empregatício ou hierarquia dentro do setor pesquisado. Em posse dos dados observa-se que os docentes são os maiores responsáveis pelas demandas com 44% dos questionários entregues. O número se explica pelo fato da quantidade elevada dos postos de chefia ocupados por essa classe dentro da instituição, e que em 25% dos setores pesquisados essa incumbência de comunicação com a Subprefeitura cabe a um prestador de serviço terceirizado.

4.2.2 Opinião sobre os Serviços já Utilizados da Subprefeitura do CFP/UFCG

Quanto à análise das opiniões sobre os serviços prestados, foram 09 os pontos questionados: Qualidade no serviço; tempo de resposta; cortesia no atendimento; clareza da informação; acessibilidade à informação; espaço físico do serviço; qualificação dos técnicos; melhorias que trouxe ao CFP e horário de atendimento.

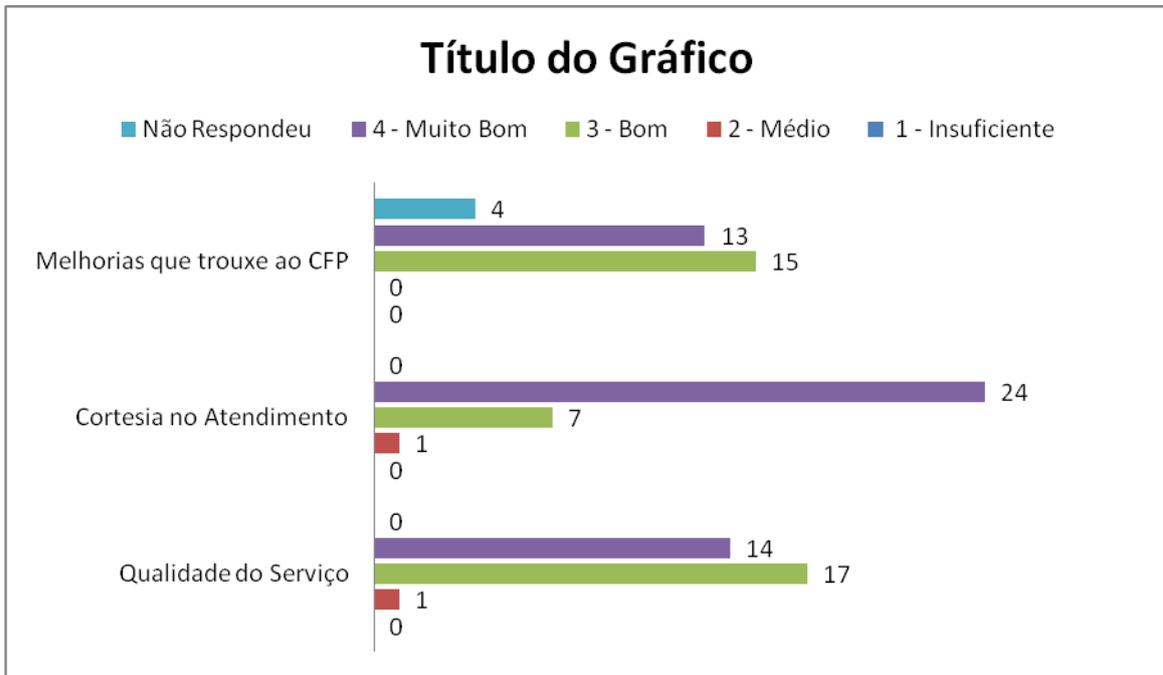
Estes itens são mensurados em uma escala de 1 a 4 para identificar qual o nível de satisfação e reconhecimento da efetividade de ação de cada um, distribuídos entre 4 - Muito Bom; 3 - Bom; 2 – Médio e 1 – Insuficiente. Os itens pesquisados estão distribuídos em três gráficos distintos, cada um contendo três pontos levantados, divididos conforme suas familiaridades.

Na literatura existe a dificuldade de se definir qualidade pela subjetividade do termo em relação a cada indivíduo, agravando-se quando se trata de qualidade de serviços. Para Cerchiaro (2006) *apud* Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), o consumidor, quando está avaliando qualidade de serviço, não avalia apenas o resultado de um serviço, mas também todo o processo de entrega.

Qualidade do Serviço, Cortesia no Atendimento e Melhorias que Trouxe ao CFP

No Gráfico 1 é mostrado o grau de satisfação com a qualidade de serviço de forma geral, sendo a busca da melhoria da qualidade na prestação dos serviços da Subprefeitura do CFP/UFCG o tema desta pesquisa, sofrendo uma análise mais profunda, abordando vários itens de forma isolada para um diagnóstico preciso. São apresentados no gráfico a seguir outros dois temas pesquisados – a cortesia no atendimento e as melhorias que trouxe ao Centro.

Gráfico 1 – Qualidade do Serviço, Cortesia no Atendimento e Melhorias que Trouxe ao CFP



Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Conforme análise dos dados observa-se que a grande maioria dos participantes está satisfeita nos itens pesquisados, contando com uma média de 93,75% entre bom e muito bom.

Entretanto, além da análise quantitativa apresentada, o trabalho buscou transpassar o mero grau de satisfação com os serviços ofertados a ponto de identificar itens falhos ou passíveis de melhorias na visão dos demandantes, sendo necessário identificar, em cada item analisado, o que falta para que o serviço atinja o grau de excelência em sua execução, buscando identificar quais aspectos possam melhorar mesmo que o serviço, de uma forma geral, seja considerado de qualidade.

Neste sentido, Cassiano (2010) afirma que a qualidade de um serviço deve ser considerada como um atributo diferenciador de alguma coisa ou de alguém, capaz de gerar valores ou excelência, de forma confiável, acessível, segura e no tempo certo às necessidades do usuário. Já Cerchiaro (2006) *apud* Gronroos (1984) afirma que a percepção da qualidade resulta de um processo avaliativo, sendo este a comparação entre as expectativas do consumidor e sua percepção real.

Contando com esta perspectiva, cada gráfico do primeiro ponto analisado tem sua tabela correspondente com os pontos mencionados pelos entrevistados como cruciais para o aprimoramento dos serviços prestados.

Quadro 2 – Aspectos a Melhorar nos Pontos: Qualidade do Serviço, Cortesia no Atendimento e Melhorias que Trouxe ao CFP

Melhorias ao CFP	Cortesia no atendimento	Qualidade do serviço
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento dos recursos - 2 vezes; • Autonomia de Gestão e Financeira - 2 vezes,; • Rapidez no atendimento; e • Criação de Plano de Melhoria continua 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior atenção – 2 vezes; • Melhorar <i>feedback</i>; e • Capacitação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior preparo técnico da equipe – 4 vezes; • Maior Rapidez – 4 vezes; • Aumentar a manutenção preventiva e o acompanhamento – 3 vezes; • Autonomia de gestão e financeira – 3 vezes; • Aumento de recursos; e • Melhorar <i>feedback</i>;

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Na primeira coluna, Melhorias que trouxe ao CFP, os dois pontos mais lembrados remetem à questão financeira, tanto sua ampliação quanto autonomia, juntamente da autonomia de gestão. Os outros pontos lembrados foram a rapidez no atendimento e a criação de um plano de melhoria continua dos serviços prestados.

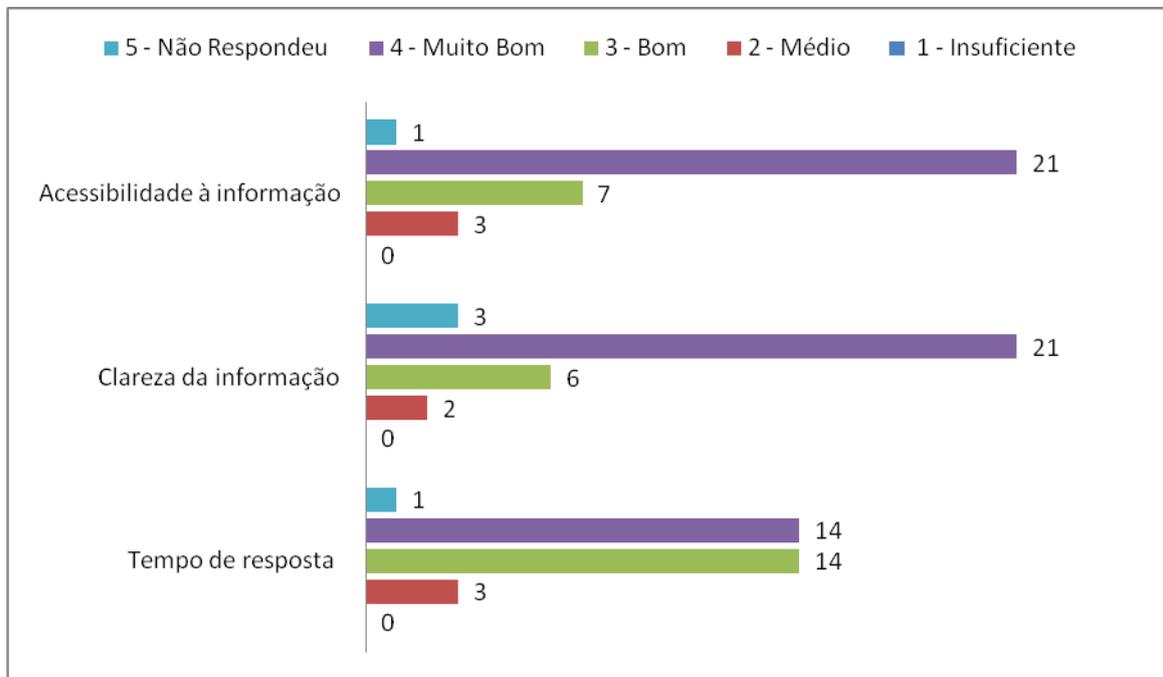
A cortesia no atendimento é o ponto que recebeu menos sugestões, retratando sua ótima avaliação na pesquisa. No item Qualidade do Serviço, observa-se o maior número de pontos que necessitam melhorar para o alcance da excelência na prestação do serviço, totalizando 16 menções, onde os fatores maior preparo técnico e rapidez foram apontados como os principais aspectos a serem aperfeiçoados.

Acessibilidade à Informação, Clareza da Informação e Tempo de Resposta

Este ponto da pesquisa retrata os aspectos ligados ao atendimento aos demandantes propriamente ditos e ao fluxo de informações que são necessárias durante a prestação de um serviço, sendo estes pontos cruciais para a plena satisfação dos demandantes, pois, como no serviço público nem sempre é possível atender as demandas com tempestividade, um retorno

rápido e claro das informações pertinentes à prestação dos serviços torna-se indispensável para que o solicitante fique ciente da real situação e das possibilidades futuras.

Gráfico 2 – Acessibilidade à Informação, Clareza da Informação e Tempo de Resposta



Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Os itens que compõem o gráfico acima obtiveram uma média de 86,46% entre muito bom e bom. Este é o menor percentual de satisfação encontrado na pesquisa, com destaque negativamente para o Tempo de Resposta, por ter apresentado a menor taxa de muito bom entre todos os itens pesquisados.

Lucas e Silveira Júnior (2013) afirmam que a qualidade no atendimento em instituição pública é fator principal indispensável para o bom funcionamento e atendimento das expectativas dos cidadãos, ressaltando o compromisso com aperfeiçoamento contínuo dos conhecimentos, habilidades e atitudes, sendo estas condições para a manutenção da qualidade no atendimento.

Assim, em busca dos pontos a melhorar na prestação dos serviços, o segundo gráfico tem seu quadro correspondente com os pontos mencionados pelos entrevistados como cruciais para o aprimoramento dos serviços prestados.

Quadro – 3 Aspectos a Melhorar nos Pontos: Acessibilidade à Informação, Clareza da Informação e Tempo de Resposta

Acessibilidade à Informação	Clareza das Informações	Tempo de Resposta
<ul style="list-style-type: none"> • Abertura de canal de informação; • Centralizar e divulgar as informações; 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Feedback</i> das Ordens de Serviço (O.S.) não executadas – 2 vezes; • Divulgação das competências do setor; • Falta de sistema informatizado de informações; e • Ser mais específico nas informações. 	<ul style="list-style-type: none"> • Otimizar o tempo de resposta – 6 vezes; • Maior rapidez no atendimento das demandas – 4 vezes; • Aumento de Funcionários – 3 vezes; • Aumento do material em estoque – 2 vezes; e • Autonomia financeira.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

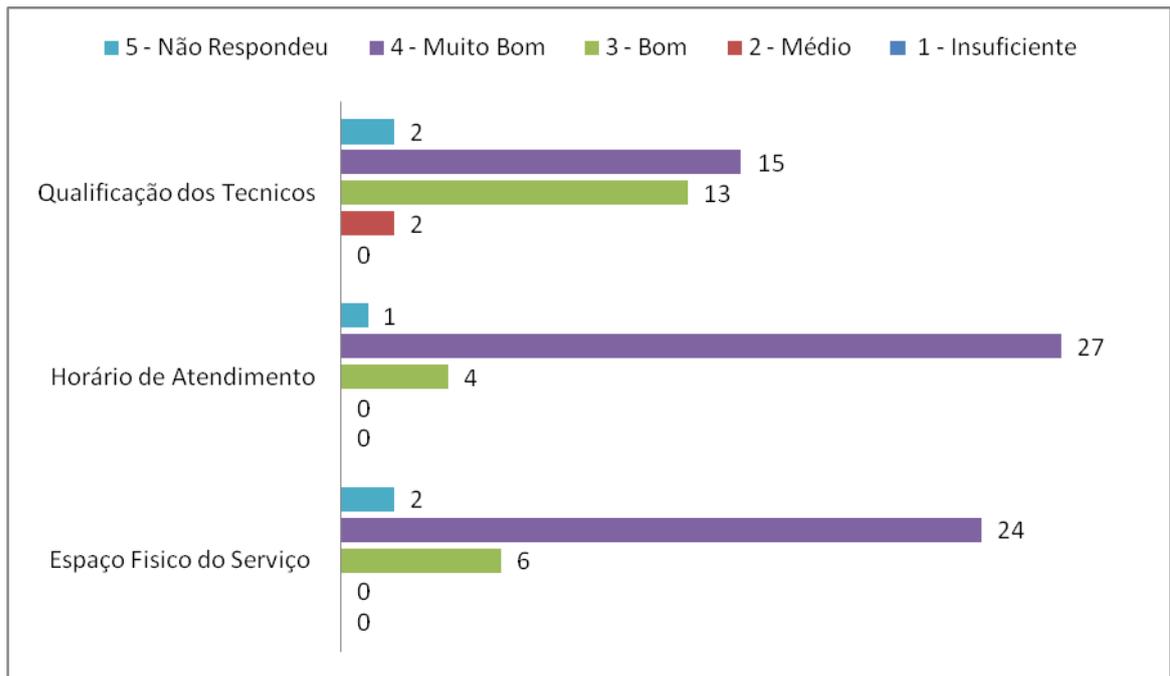
Reiterando a importância dos itens analisados, Lucas e Silveira Júnior (2013) compreendem o atendimento ao público como a função que exige um conhecimento mais aprofundado, sendo a partir dele que se inicia a avaliação da qualidade na prestação dos serviços. Desta forma, se tiver um bom atendimento, com informações precisas e tempestivas, terá ponto positivo; caso contrário, terá repercussão negativa. É necessário dominar esta função para corresponder as expectativas dos clientes.

Desta forma, na análise dos pontos identificados, o item Acessibilidade à Informação contou com apenas duas menções, se notabilizando como um item que, além de um ótimo percentual de avaliação, é considerado ponto que necessita de pouca ou nenhuma intervenção. O item Clareza das Informações contou com cinco indagações, onde a falta de *feedback* das Ordens de Serviços não executadas foi o mais lembrado. Já o item Tempo de Resposta, que apresentou o menor índice de Muito Bom, foi o que recebeu maior número de sugestões para a melhoria do serviço, dezesseis no total, notabilizando-se como o que mais necessita de melhorias entre os pesquisados.

Qualificação dos Técnicos, Horário de Atendimento e Espaço Físico do Serviço.

O serviço público sofre da falta de profissionalização – esta identificada rapidamente quanto à prestação de um serviço mais específico. Neste ponto foram analisados aspectos relevantes à profissionalização, tais como a qualificação dos técnicos, juntamente com adequabilidade de horário e local onde os serviços são prestados.

Gráfico 3 – Qualificação dos Técnicos, Horário de Atendimento e Espaço Físico do Serviço



Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

No Gráfico 3, a média de satisfação entre os três itens analisados, é bastante elevada, ficando com 92,71% entre muito bom e bom. Entre as outras respostas possíveis, apenas o item Qualificação dos Técnicos apresentou registro considerado como médio, com duas respostas. Vale salientar que este ponto também foi o que apresentou a maior quantidade entre os demais de avaliação como Bom (40,62%).

Locks e Silva Neto (2011) afirmam que uma das grandes mudanças ocorridas no pensamento gerencial foi a importância do papel dos colaboradores organizacionais. Para os autores, o segredo do sucesso e o diferencial estão nas pessoas; então o desafio está em como buscar e preparar as pessoas que ajudarão a empresa a atingir os resultados, onde torna-se necessário identificar as competências que garantirão a manutenção do sucesso no presente e, principalmente, no futuro.

Desta forma, o item que apresentou maior indicação de pontos a melhorar foi justamente Qualificação dos Técnicos.

Quadro 4 – Aspectos a Melhorar nos Pontos: Qualificação dos Técnicos, Horário de Atendimento e Espaço Físico do Serviço

Horário de atendimento	Espaço físico do serviço	Qualificação dos técnicos
<ul style="list-style-type: none"> • Horário integral – 4 vezes; • Atendimento Noturno; e • Maior frequência no setor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Espaço mais adequado – 3 vezes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plano de qualificação contínua – 5 vezes; • Aumento da qualificação – 2 vezes; e • Maior diversidade de funcionários especializados.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

O item Espaço Físico do Serviço foi o que recebeu menor número de indicação de melhorias, todas referentes à adequação do espaço. No tocante ao Horário de Atendimento, foi expressa a necessidade de atendimento em horário integral.

Como exposto, o item Qualificação dos Técnicos é o que necessita de maior atenção, sendo registradas 08 (oito) indicações de melhorias, solicitando mão de obra qualificada, por meio de um plano de qualificação contínua.

Neste sentido, Locks e Silva Neto (2011) *apud* Silva e Ferreira (2006) reforçam que mais importante que o simples exercício das atribuições descritas para determinado cargo é ter alta competência para exercê-la, pois é o conjunto de conhecimentos, habilidades e valores que possibilita ao ocupante do cargo usar todas as ferramentas necessárias para alcançar os resultados desejados.

Recomendaria os Serviços da Subprefeitura à Outra Pessoa?

Este item identifica o quanto os demandantes de serviços estão satisfeitos com os serviços prestados pela Subprefeitura do CFP, valendo-se de suas experiências com os serviços já utilizados, proporcionando um dimensionamento abrangente acerca do sentimento de satisfação dos tomadores dos serviços.

Gráfico 4 – Recomendaria os Serviços da Subprefeitura à Outra Pessoa



Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Verifica-se que o item atinge elevado percentual de satisfação, com apenas 3% (01 questionário) respondendo a questão de forma negativa.

Para Gimenez (2012) a qualidade em serviços está diretamente ligada à satisfação do consumidor, pois um cliente satisfeito com o prestador de serviços perceberá um serviço como de qualidade, sendo esta a percepção em qualquer situação em que possa ocorrer essa satisfação, como a solução de um problema, o atendimento de uma necessidade ou de qualquer outra expectativa.

Mais como o objetivo maior do trabalho é identificar pontos a melhorar, em todos os itens do questionário há o espaço para que o entrevistado se expresse acerca do ponto analisado, mecanismo este que gera o Quadro 5 a seguir:

Quadro 5 – Motivos pelo qual recomendaria, ou não, os Serviços da Subprefeitura a Outra Pessoa?

Sim	Não
<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho Eficiente – 7 vezes; • Manutenção e concertos satisfatórios – 6 vezes; • Atende as demandas – 4 vezes; e • Didática administrativa satisfatória. 	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Ao analisar o quadro, fica evidente que o alto percentual de aceitação reproduz fielmente a satisfação dos demandantes de serviços da Subprefeitura do CFP/UFCG, de uma forma geral, não contendo nenhuma indicação que desabone o serviço; apenas referências que enaltecem as qualidades do mesmo.

Explicando esta diferença de percepção dos entrevistados, onde a satisfação é quase unanimidade, embora sejam apresentados vários fatores que necessitam de melhorias para o alcance da máxima qualidade, Cerchiaro (2006) afirma que existe diferença entre os dois termos: ao passo que a satisfação do cliente é um antecedente da qualidade de serviço percebida, a qualidade percebida é uma forma de atitude, uma avaliação construída ao longo do tempo, enquanto satisfação se dá por transação efetuada.

Contribuição da Subprefeitura Para a Boa Imagem do CFP

Entendendo que os serviços públicos estão inter-relacionados, onde um determinado setor faz parte de uma estrutura maior e mais complexa, este item analisa o grau de eficiência do setor em cumprir o seu papel como um meio para que as atividades fins do centro sejam executadas de forma satisfatória. Também intenciona identificar se a Subprefeitura realmente está dando sua contribuição para a melhoria na prestação do serviço público à qual ela se insere.

Gráfico 5 – Em sua opinião, a Subprefeitura Tem Contribuído Para a Boa Imagem do CFP?



Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

As respostas para este quesito apontam que a grande maioria (31 entrevistados, totalizando 97% dos respondentes) acredita que a Subprefeitura do CFP tem cumprido o seu papel como parte integrante de uma estrutura complexa, contribuindo para a boa imagem da instituição como um todo. Embora o objetivo deste trabalho seja a busca por melhorias, e que este pensamento remete a problemas atuais, vale ressaltar o alto índice de credibilidade e confiabilidade que os entrevistados depositam nos serviços prestados pelo setor.

Segundo Albarello (2006), o gestor público deve apresentar um perfil não apenas objetivo, mas também voltado ao social, e à cidadania, devendo deter conhecimentos sobre as diversas áreas que envolvem a Gestão Pública, como o direito administrativo e representação diante de contatos políticos administrativos. Sendo importante a visão global de gestão, possibilitando ao Gestor Público estabelecer estratégias, firmar parcerias com os demais setores, despertar a participação e estabelecer uma sistemática interação entre planos, metas padrões e orçamento.

Quadro 6 – Motivos pelo qual a Subprefeitura tem contribuído, ou não, para a boa imagem do CFP

SIM	NÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Devido ao bom serviço de manutenção e limpeza do <i>campus</i> – 16 vezes; • Dedicção exclusiva na resolução das demandas – 2 vezes; • Trabalhar junto com a Direção do Centro; e • Ouvir a comunidade acadêmica. 	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Reforçando os dados do Gráfico 5, o quadro correspondente não apresenta nenhuma indicação negativa sobre o item, apenas referencias aos pontos positivos da contribuição da subprefeitura para a boa imagem do *campus* do CFP, como: Qualidade nos serviços de manutenção e limpeza, dedicação exclusiva na resolução das demandas e estreito trabalho junto à direção e comunidade acadêmica.

Em sua opinião, quais são os principais pontos fortes e pontos a melhorar na prestação dos serviços da Subprefeitura do CFP?

Buscando o melhor diagnóstico possível, foi solicitado aos entrevistados que indicassem quais são os pontos fortes e pontos a melhorar, na prestação de serviços da Subprefeitura do CFP, tendo como objetivo ajudar a identificar os principais fatores a serem trabalhados, tanto na valoração e manutenção dos pontos identificados como fortes, como na busca por alternativas que sanem as características do serviço vistas como pontos a melhorar.

Quadro 7 – Pontos fortes

Pontos Fortes	
Aspecto Mencionado	Número de vezes
Agilidade / Pontualidade	15
Atendimento	11
Qualidade dos serviços e dos técnicos.	11
Responsabilidade, Compromisso e profissionalismo.	08
Clareza das informações	04
Distribuição das tarefas / Organização das demandas	04
Acessibilidade, disponibilidade e boa localização.	03
Competência	01

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Identifica-se quais são os aspectos mais valorosos da prestação dos serviços, na óptica dos demandantes, que são: Agilidade / Pontualidade, Atendimento, Qualidade dos Serviços e dos Técnicos, Responsabilidade, Compromisso e Profissionalismo. Em um segundo patamar de indicação está: Clareza das informações, Distribuição das tarefas / Organização das Demandas, Acessibilidade, Disponibilidade e Boa Localização e, por último, Competência. Observa-se que os itens mais apreciados remetem a pontos já identificados nos questionários anteriores, referindo-se diretamente à qualidade no atendimento inicial e à velocidade com que as demandas são encaminhadas para execução.

Quadro 8– Pontos a melhorar

Pontos a Melhorar	
Aspecto Mencionado	Número de vezes
Tempo de Resposta / <i>Feedback</i>	16
Qualidade dos profissionais e material utilizados	12
Abertura do setor à noite / Atendimento	06
Proatividade / Planejamento / Manutenção Preventiva	06
Autonomia / Fonte de recursos para despesas pontuais	04
Acompanhamento das Ordens de Serviços	02

Espaço Físico	02
Tecnologia da Informação	01
Projetos Audaciosos	01

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Fica evidente que são os aspectos que mais comprometem a qualidade da prestação do serviço: a falta de um *feedback* rápido e preciso, e a quantidade e qualidade dos profissionais técnicos e os materiais utilizados por eles, obtendo 16 e 12 menções, respectivamente. Em outro patamar estão o horário de atendimento e a carência de pessoal, com 06 indicações, seguido do aspecto predominantemente reativo da Subprefeitura, identificado como falta de proatividade, planejamento e manutenção corretiva, com 06 indicações, acompanhados da falta de autonomia de gestão / execução e fonte de recursos para sanar questões pontuais, tendo sido estes apontados 04 vezes. Com um número bem menor de indicações estão o acompanhamento das ordens de serviços e o espaço físico inadequado, nos quais ambos foram apontados 02 vezes. E com uma única indicação estão a falta de tecnologia da informação na prestação de serviços e a falta de projetos audaciosos que remetem ao quesito da falta de proatividade do setor.

Silva (2017, *apud* Paludo, 2009) afirma que os pontos fortes são as competências, fatores ou características positivas que a organização possui e que favorecem o cumprimento de sua missão. Logo, os pontos fracos são as deficiências, fatores ou características negativas que se encontram presentes na organização e prejudicam o cumprimento da missão, devendo ser objeto de programas específicos para eliminá-los ou minimizá-los.

4.3 Identificação dos Pontos a Serem Melhorados

Para realizar um diagnóstico preciso, foram analisados todos os quadros gerados pelos entrevistados, identificando quais os pontos a serem melhorados e, mais especificamente, quais aspectos de cada ponto precisam de melhorias. Vale ressaltar que alguns aspectos foram mencionados em pontos diferentes, salientando a interdependências entre eles, demonstrando que um aspecto ineficiente pode comprometer várias etapas na prestação do serviço mesmo que surjam de forma isolada em uma análise pouco esmiuçada.

Quadro 9 – Identificação dos Pontos e Aspectos a Serem Melhorados na Prestação de Serviços Ofertados Pela Subprefeitura do CFP/UFCEG

Ponto a Melhorar	Aspecto a Ser Melhorado
Atendimento	<ul style="list-style-type: none"> • Horário de atendimento; • Efetividade de pessoal; e • <i>Feedback</i> das Ordens de Serviços
Acesso e Clareza das Informações	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de canal de informação informatizado; • Divulgação e centralização de informações pertinentes ao funcionamento e atribuições da Subprefeitura; e • <i>Feedback</i> específico de cada Ordem de Serviço.
Espaço Físico da Prestação dos Serviços.	<ul style="list-style-type: none"> • Adequação, centralização e aumento do espaço físico da Subprefeitura.
Qualificação dos Técnicos	<ul style="list-style-type: none"> • Qualificação contínua e específica; • Diversidade de profissionais qualificados.
Qualidade dos Serviços	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhamento dos serviços; • Pro atividade e manutenção preventiva; • Planejamento e melhorias contínuas; • Aumento de recursos em forma de estoque e fonte financeira para despesas pontuais; e • Autonomia de gestão e execução dos serviços.
Tempo de Resposta	<ul style="list-style-type: none"> • Otimização do tempo de resposta; • Qualidade, quantidade e especialização dos funcionários; • Estoque de matérias diversificado; e • <i>Feedback</i> das Ordens de Serviços não executadas

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Identifica-se que o ponto crítico na prestação de serviços da Subprefeitura está relacionado ao fluxo de informações, em vários aspectos, como clareza, canais utilizados, *feedback*, divulgação, entre outros, ocasionado pela grande área do *campus* e desmembramento dos setores responsáveis pelos serviços da Subprefeitura, além da falta de um canal de informação único e que contemple todo o fluxo de trabalho. Outro aspecto relevante, mencionado em vários pontos como elemento passível de melhoria, foi à quantidade, qualidade e diversidade de profissionais com qualificação específica, evidenciando a necessidade de intervenção rápida e eficiente neste aspecto. Existe um número satisfatório de funcionários – o que falta realmente é uma qualificação e diversificação de áreas especializadas para que os prestadores de serviços possam atender as demandas de serviços do CFP/UFCEG de forma mais eficiente.

No tocante aos outros aspectos relacionados ao atendimento, a necessidade que o serviço esteja disponível em horário ininterrupto (até o encerramento das atividades acadêmicas diárias do CFP), é o ponto mais questionado, tanto a abertura do setor para receber e

encaminhar demandas quanto a presença constante de um atendente. Tal necessidade existe devido à falta de pessoal necessário para manter a setor operando os três horários, pois atualmente conta com apenas o Subprefeito e um funcionário terceirizado.

Retomando o tema da necessidade de se criar um canal de informações unificado, o ponto que trata de Acesso e Clareza das Informações traz como pontos falhos a ausência de um canal de informação informatizado, a falta de centralização e divulgação das atribuições e informações pertinentes ao funcionamento da Subprefeitura, além de um canal para preparo e disponibilização de *feedback* específico de todas as ordens de serviço executadas.

Referente ao espaço físico do setor entende-se não apenas o escritório, mas sim todos os espaços utilizados como oficinas, depósitos e pontos de apoio pelos prestadores de serviços. Atualmente estes espaços estão distribuídos de forma desmembrada e sem a devida estrutura e proximidade suficientes para garantir eficiência na execução das demandas, fazendo com que os fluxos de trabalho e informações, muitas vezes, sofram atrasos desnecessários ou até mesmo paralitem, sem que haja o acompanhamento adequado e resposta aos demandantes de serviços.

Ao tratar dos pontos a melhorar na qualidade de serviço de uma forma geral, os entrevistados expressaram a necessidade de maior acompanhamento na execução dos serviços, que a Subprefeitura precisa ser mais efetiva em suas ações, mudando a postura de ações corretivas para preventivas, tendo maior proatividade junto com planejamento das ações e um plano contínuo de melhorias. Outro aspecto levantado é a falta de recursos disponíveis para a execução dos serviços, evidenciado pela falta de materiais em estoque e de uma fonte de recurso para despesas pontuais que inviabilizem o estoque devido à grande diversidade e baixas demanda. Também foi apontado como ponto a melhorar a falta de autonomia de gestão e execução das ordens de serviço, devido à subordinação direta da Subprefeitura à Direção do CFP/UF CG.

No quesito Tempo de Resposta, todos os pontos passíveis de melhorias foram mencionados anteriormente, enfatizando que os aspectos individuais destes itens influenciam diretamente para que o fluxo da prestação dos serviços ofertados pelo setor ocorra de forma eficiente, culminando em um tempo de resposta satisfatório. Os aspectos mencionados neste ponto referem-se à quantidade, qualidade e especialização dos funcionários, a quantidade e diversidade dos materiais estocados, enfatizando a necessidade de um estudo e planejamento mais eficiente no estoque e a utilização de uma fonte de recurso para despesas impossibilitadas de estoque e previsão, e, por último, a necessidade que se tenha um canal de comunicação eficiente, principalmente quando as ordens de serviços não forem executadas, explicando os motivos e mencionando as providências tomadas.

4.4 Escolha das Técnicas/Ferramentas a Serem Implantadas

Para que esta fase do trabalho surta o efeito desejado e encontrar formas de sanar os pontos identificados pelos demandantes de serviços como passíveis de melhorias, é necessário que, além dos pontos falhos, se tenha conhecimento de técnicas de gestão, operacionalização do fluxo de trabalho e das reais possibilidades financeiro-estruturais do *campus* para que se possa definir um plano efetivo de melhorias.

Adotando este pensamento, cada item será analisado individualmente, observando sua situação atual e aspectos mencionados como passíveis de melhoria, para que se possa traçar um plano condizente com o atual estágio da prestação dos serviços junto com as condições financeiro-estruturais disponíveis, assegurando um plano de ação concreto e possibilitando reais melhorias para a prestação dos serviços públicos ofertados pelo CFP/UFCG.

Atendimento

O atual efetivo de funcionários da Subprefeitura, responsáveis pelo atendimento, conta com apenas duas pessoas – o Subprefeito e um terceirizado ocupante do cargo de recepcionista, onde ambos dividem as atribuições do setor, desde a parte operacional burocrática, o atendimento dos demandantes de serviços e demais membros da comunidade acadêmica, até o planejamento, organização e supervisão de todo o trabalho de limpeza e manutenção do campus.

Horário de Atendimento e Efetividade de Pessoal no Setor

Diante do cenário atual, se faz necessário que a Subprefeitura aumente seu efetivo em pelo menos mais um funcionário, para que se possa disponibilizar atendimento durante os três horários de funcionamento do campus e garantir presença efetiva no local, por meio de um escalonamento do horário e divisão das atribuições, garantindo a abertura do setor de forma ininterrupta.

Quadro 10 – Modelo Proposto Para Abertura da Subprefeitura de Forma Ininterrupta

Servidor	1º Horário	2º Horário
Funcionário 1	08h às 12h	14h às 18h
Funcionário 2	07h às 11h	13h às 17h
Funcionário 3	12h às 16h	18h às 22h

Fonte: Elaborada pelo autor, 2017.

Com a proposta apresentada na Tabela 2 é possível realizar a abertura da Subprefeitura do CFP/UFCG de forma ininterrupta, das 07h às 22h, com o aumento de apenas um funcionário, contando sempre com dois funcionários no setor nos momentos de maior demanda, que são os horários entre 08h às 11h e 14h às 17h.

Feedback das Ordens de Serviços

Este ponto está inserido em uma problemática mais ampla, identificado como o fator crítico na prestação de serviços que é o fluxo de informações entre a Subprefeitura, demandantes de serviços e colaboradores. Atualmente o controle das ordens de serviços é realizado por meio de um formulário físico que tem a pretensão de assegurar um fluxo de informações eficiente, desde sua abertura até o encerramento da solicitação do serviço, conforme observa-se na Figura 1.

Figura 1 – Modelo Utilizado Atualmente Pela Subprefeitura do CFP/UFCG Para Abertura e Acompanhamento de Solicitação de Serviço

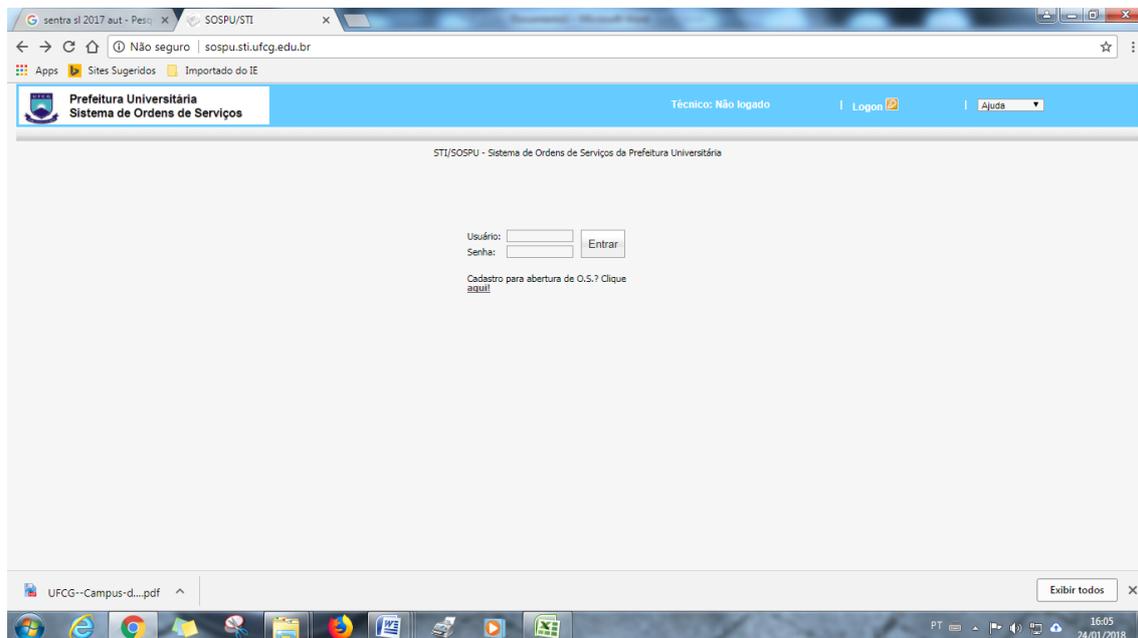
Solicitação de Serviço			
			__/__/__ às __:__
Solicitante		Fone/Ramal	
Bloco/Sala			
Descrição do Serviço/Problema:			
Responsável pela Execução			
Nome		Data: __/__/__	
Conclusão			
Finalizada em __/__/__		Não Finalizada em __/__/__	
Motivo da Não Finalização:			
Providência /Situação:			

Fonte: Arquivo da Subprefeitura do CFP, 2018.

O problema deste modelo está na impossibilidade de se obter informações caso não se esteja com a solicitação em mãos, gerando atrasos no fluxo de informações e falta de controle, principalmente quando o serviço fica pendente.

Para atender a necessidade atual dos demandantes de serviços por informações acerca das solicitações abertas é necessário implantar um sistema informatizado de abertura, acompanhamento e fechamento de ordem de serviço, propiciando acompanhamento *online* de todo o fluxo necessário para execução da tarefa ou informar da impossibilidade de realização da mesma e o motivo. A seguir, segue modelo já utilizado no campus sede da UFCG.

Figura 2 – Atual modelo utilizado pela Prefeitura da UFCG para ordens de serviço no campus sede



Fonte: Tela abertura de ordem de serviço eletrônica da Prefeitura Universitária da UFCG (sospu.sti.ufcg.edu.br).

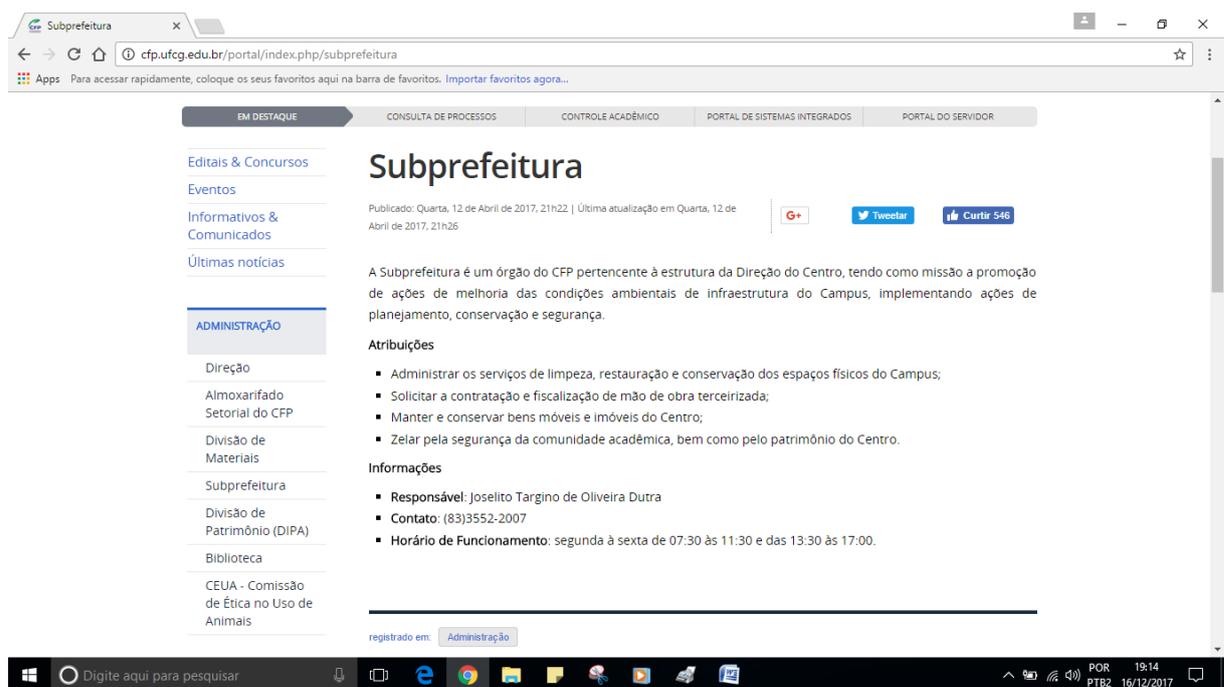
Esta Figura 2 demonstra o modelo utilizado pelo campus sede da UFCG no quesito ordens de serviços, mas que poderia ser utilizado nos outros campi da universidade. Neste modelo é realizado um cadastro prévio dos setores que solicitam os serviços, todos contando com acessos individuais ao sistema. Desta forma os solicitantes são capazes de realizar abertura e acompanhamento das ordens de serviços, propiciando um canal de informação *online* entre os demandantes e a prefeitura do campus, agilizando os processos e possibilitando a construção de histórico de serviços e *feedback*.

Acesso e Clareza das Informações

Intimamente ligado a este tema está o tema anterior – *Feedback* das Ordens de Serviços – e, para sua resolução, a ferramenta utilizada deve ser a mesma; entretanto, deve ser vista de forma mais ampla. Todos os aspectos a melhorar quanto a este item são reflexos da falta de um sistema informatizado de controle e centralização das informações pertinentes às atribuições e serviços prestados pela Subprefeitura do CFP.

Recentemente o campus criou sua própria página eletrônica (<http://cfp.ufcg.edu.br/portal/>), onde a Subprefeitura conta com sua própria aba; entretanto, este espaço está subutilizado.

Figura 3 – Espaço Destinado à Subprefeitura na página do CFP/UFCG



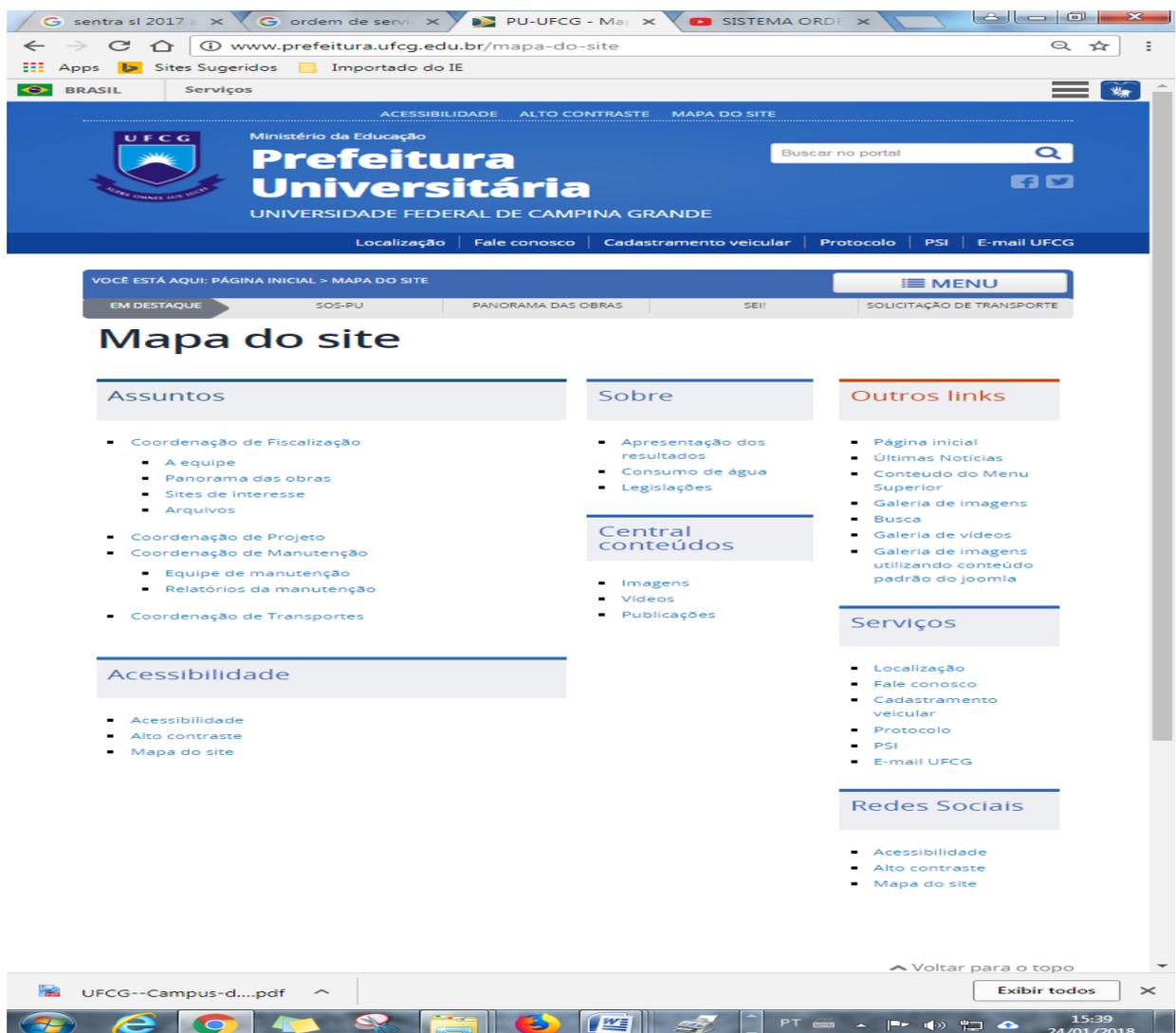
Fonte: Tela da página eletrônica da Subprefeitura do CFP/UFCG (cfp.ufcg.edu.br), 2017.

Como pode ser visto nesta Figura 3, consta apenas uma breve descrição, seguida de atribuições genéricas do setor e, por fim, o nome do subprefeito e horário de funcionamento. Este espaço tem enorme potencial para ser trabalhado em benefício de toda a parte relacionada à troca de informações entre a Subprefeitura e comunidade acadêmica, tornando-se a principal ferramenta a ser trabalhada neste sentido.

No espaço destinado ao setor será implantado um canal de informação, item expresso pelos demandantes de serviços como necessário e, por meio deste, será realizado todo o trabalho de divulgação e centralização das informações pertinentes ao funcionamento da

Subprefeitura juntamente com suas atribuições e realizações. Este espaço contará com a Solicitação de Serviço Eletrônico, onde o demandante acompanhará a execução do serviço, gerando um histórico de serviços e *feedback* das atividades. O modelo implantado deve seguir o padrão já utilizado pela Prefeitura Universitária da UFCG no *campus* sede, em Campina Grande – PB. Tem-se na Figura 4, a seguir, o modelo utilizado pela prefeitura da UFCG no *campus* onde se localiza a reitoria.

Figura 4 – Modelo Utilizado Atualmente Pela Prefeitura da UFCG no campus da Reitoria



Fonte: Página eletrônica da Prefeitura da UFCG (prefeitura.ufcg.edu.br), 2017.

Neste modelo o espaço destinado à Prefeitura Universitária é vastamente utilizado, contendo informações pertinentes as atribuições, realizações, canais de informações e

solicitação de serviços, propiciando transparência de suas ações e a construção de um canal de comunicação com a comunidade acadêmica.

Espaço Físico da Prestação dos Serviços

A dificuldade encontrada neste ponto é a falta de um local determinado para abrigar todos os espaços necessários para o funcionamento das atribuições da Subprefeitura, encontrando-se espalhados pelo campus do CFP, o que dificulta o fluxo das atividades nas mais diversas perspectivas, desde distribuição e armazenamento de material até o acompanhamento dos trabalhos executados.

Figura 5 – Distribuição dos espaços ligados à Subprefeitura do CFP/UFCG



Fonte: Google Maps, 2018.

Os pontos numerados no mapa, de 01 a 06, indicam os locais onde se encontram os depósitos, oficinas e escritórios relacionados diretamente com a Subprefeitura, sendo eles: 01 - Depósito de material de limpeza e ferramentas de campo, a oficina dos eletricitistas e o vestiário dos auxiliares de serviços gerais, 02 - Depósito de bem inservíveis e entregues a guarda da subprefeitura, 03 - Oficina de marcenaria, 04 - Sala sede da subprefeitura, 05 - Depósito de matérias e ferramentas diversas e o ponto 06 a sala da coordenação dos serviços terceirizados.

A solução para esta questão é a centralização dos ambientes relacionados diretamente à prestação dos serviços do setor em um local adequado e com capacidade de abrigar os seus vários segmentos, tais como administração, depósito de materiais e de consumo, máquinas e equipamentos, oficinas elétricas de manutenção e marcenaria, entre outros.

Na perspectiva de se elaborar um plano de ação executável, dentro das perspectivas financeiras e orçamentárias disponíveis, o espaço a ser utilizado com a finalidade de centralizar as ações da Subprefeitura conta com 156 metros quadrados, sendo indicado no mapa pelo número 07, necessitando apenas a utilização de matérias que o campus já dispõe para que seja possível a adequação do espaço para o uso pretendido, viabilizando assim o projeto.

Figura 6 – Espaço a ser utilizado como nova sede da Subprefeitura do CFP



Fonte: O autor, 2018.

Este espaço contemplará toda a Subprefeitura do CFP e seus trabalhos cotidianos, proporcionando melhores condições de trabalho para os funcionários e para a execução das atividades de características específicas. Tal centralização é necessária para que os serviços possam ter maior acompanhamento e controle, conseqüentemente, além de facilitar o fluxo das informações, dos materiais utilizados e da execução das tarefas, gerando ganho logístico na operacionalização dos trabalhos realizados pelo setor. Abaixo consta uma lista (Quadro 11) dos materiais necessários para utilização do espaço e seu respectivo orçamento.

Quadro 11 – Lista de Materiais necessários para reforma do espaço a ser utilizado pela subprefeitura do CFP/UFMG

Material para reforma da Subprefeitura		
Item	Quantidade	Valor em R\$
Acento vaso sanitário	2 Unid.	300,00
Areia	30 m ³	1.000,00
Cerâmica	160 m ²	2.880,00
Chuveiro	4 Unid.	40,00
Cimento saco 50 kg	60 Unid.	1.200,00
Cimento cola saco 15kg	54 Unid	460,00
Dobradiça	21 Unid.	75,60
Fechadura	7 Unid.	210,00
Forra 80 cm	7 Unid.	525,00
Kit conexão	2 Unid	25,00
Lâmpada fluorescente 40 w	48 Unid.	369,60
Luminária Para Florescente de 40w	14 Unid.	148,96
Pia	2 Unid	230,00
Porta 80 cm	7 Unid.	875,00
Ralo	4 Unid	100,00
Reator duplo 40w	14 Unid.	350,00
Tijolos	5500 Unid.	2.090,00
Interruptor Triplo	15 Unid.	196,80
Vaso sanitário	2 Unid	480,00
Total		11.555,96

Fonte: Dados do setor, 2018.

Saliento que os valores referentes à mão de obra não foram contabilizados devido o centro dispor de forma contínua de pedreiros, marceneiros, encanadores e eletricista, não havendo necessidade de contratação de mão de obra externa.

Qualificação dos Técnicos

Atualmente, o campus do CFP conta com 222 prestadores de serviços terceirizados, distribuídos conforme o Quadro 12.

Quadro 12 – Quadro dos funcionários Prestadores de Serviços do CFP/UFMG

Função	Quantidade
Alvenaria	03
Auxiliar de Serviços Gerais	81
Carpinteiro	02

Copeiro	03
Cozinheiro	07
Eletricista	04
Jardineiro	04
Motorista	11
Recepcionista	70
Técnico em Manutenção	05
Telefonista	08
Vigilante Armado	24
TOTAL	222

Fonte: Arquivos da Subprefeitura do CFP, 2018.

Observa-se uma boa diversidade de funções contratadas – 12 no total. Entretanto, a pesquisa aponta a falta de diversidade dos prestadores de serviços como um ponto a ser trabalhado. Diante da realidade financeira atual, o quadro de funcionários atende de forma satisfatória as necessidades do campus, tendo em vista a inviabilidade de se manter prestadores de serviços específicos para demandas esporádicas, sendo esta a maior queixa dos pesquisados. Demandas específicas são sanadas por meio de contratos individuais, devido à impossibilidade de planejamento das demandas e estoque de matérias e, principalmente, manter profissionais fixos destinados as mais diversas demandas possíveis de um campus universitário.

O aspecto passível de melhoria é a qualificação dos técnicos que deve ser solicitado no ato da elaboração do contrato, por meio de cláusula que defina quais os tipos e a periodicidade de treinamento a equipe contratada deverá ter, tendo em vista a melhoria contínua dos serviços prestados.

Qualidade dos serviços

Alguns aspectos considerados passíveis de aperfeiçoamento neste quesito foram trabalhados em outros temas anteriormente, tais como acompanhamento dos serviços, planejamento e melhorias contínuas. Outros aspectos envolvem a própria estrutura hierárquica da UFCG, como o aumento de recursos em forma de estoque e fonte de recursos para despesas pontuais, além de autonomia de gestão e execução de serviços. Tais aspectos extrapolam o universo de ação deste estudo, tendo em vista que independem de medidas tomadas individualmente por cada campus.

Em relação aos pontos que remetem à proatividade e manutenção preventiva, deve ser realizado um calendário de visitas a todos os ambientes do *campus*, identificando aspectos que possam e necessitem de melhorias. Pretende-se criar um espaço na página eletrônica da Subprefeitura para que os demandantes possam opinar continuamente sobre os serviços ofertados e quais aspectos destes e da estrutura da CFP/UFCG possam ser melhorados.

5 DESCRIÇÃO DO PLANO DE AÇÃO

O plano de ação aborda todos os aspectos trabalhados no item 4.4 - Escolha das Técnicas/Ferramentas a Serem Implantadas, de forma individual, gerando uma clara perspectiva de tempo, agentes envolvidos e recursos necessários para suas implantações. O modelo de plano de ação adotado foi fornecido pelo próprio PROFIAP, que disponibiliza em seu site um guia para o trabalho de conclusão final.

Quadro 13 – Plano de ação

PLANEJAMENTO					EXECUÇÃO	VERIFICAÇÃO
Item	O que	Quem	Como	Quando (previsão)	Quando (real)	Resultados alcançados / Pontos problemáticos
1	Atendimento ininterrupto na Subprefeitura do CFP.	Subprefeito, recepcionista e mais um colaborador a ser lotado no setor.	Aplicação da jornada definida na Tabela 2, Pag. 55, através da lotação de mais um colaborador no setor.	Mês 05/2018	A definir	Disponibilidade de aumento do pessoal no setor e efetiva melhoria no atendimento.
2	<i>Feedback</i> das Ordens de Serviços	Equipe de T.I. do campus junto com o subprefeito	Criação da O.S. na página eletrônica do CFP.	Meses 05 e 06 de 2018	A definir	Uso/aceitação dos demandantes e efetividade na otimização do tempo.
3	Acesso e Clareza das Informações	Equipe de T.I. do campus junto com o subprefeito.	Melhor utilização do espaço destinado a subprefeitura no site do CFP.	Meses 05 e 06 de 2018	A definir	Disponibilização de informações ao público em geral de todas as informações pertinentes ao funcionamento da Subprefeitura.
4	Espaço Físico da Prestação dos	Equipe própria do CFP – Pedreiros, eletricitas, marceneiros e	Utilizando recursos já existentes no campus, tais como material	Meses 06 e 07		Melhor organização na distribuição das tarefas e armazenamento

	Serviços	ajudantes	elétrico, de alvenaria, etc.	de 2018	A definir	de matérias, culminando na otimização de tempo de execução das O.S.
5	Qualificação dos técnicos	Subprefeito juntamente com a equipe de elaboração e licitação de contratos	Definindo nas prerrogativas de contratação a necessidade de um plano de treinamento contínuo para os prestadores de serviços	Sempre que se realize uma nova licitação para contratação de mão de obra	A definir	Uma equipe mais capacitada e conseqüentemente mais eficiente
6	Qualidade dos serviços	Criação do calendário de visitas e do espaço para e sugestões na página do CFP.	Subprefeito e Equipe de T.I. do Campus do CFP	Meses 05 e 06 de 2018	A definir	Identificar pontos a serem melhorados de forma contínua.

Fonte: PROFIAP e adaptado pelo autor, 2017.

Como no restante do trabalho, a ênfase está na busca pela eficiência, com opções de melhorias viáveis dentro das possibilidades atuais do CFP/UFCG. Nesta perspectiva foram trabalhados os aspectos da prestação dos serviços ofertados pela Subprefeitura passíveis de melhorias, seguindo a opinião dos usuários. É preciso considerar que, por questões limitantes como tempo e recursos, o presente trabalho apresenta apenas 06 intervenções, acreditando que estas já sejam suficientes para gerar um positivo salto na qualidade dos serviços ofertados pelo setor, mas ciente que outras variáveis devem ser temas de estudos posteriores para se fazer uma complementação do estudo atual.

Desta forma, as etapas apresentadas, na condição de propostas a serem aceitas, serão destinadas à implantação das sugestões contidas no ponto 4.4 – Escolha das Técnicas/Ferramentas a Serem Implantadas, iniciando-se com a abertura da Subprefeitura ao público demandante de forma ininterrupta, durante o horário de funcionamento do campus do CFP/UFCG. Para isso se faz necessário a alocação de mais um funcionário no setor e uma reorganização na distribuição dos horários.

Em seguida inicia-se o tratamento do ponto crítico identificado na pesquisa: o fluxo de informações da Subprefeitura. Aqui considera-se a necessidade de modificar a estrutura atual do fluxo referente às ordens de serviços executadas. Para tal é necessária a participação da

equipe de tecnologia da informação (TI) do campus, para criação de uma ordem de serviço eletrônica, capaz de otimizar o tempo de fluxo da execução dos serviços e gerar o *feedback* esperado pelos demandantes. Dentro do mesmo projeto encontra-se a solução de outro ponto crítico identificado nesta pesquisa – a necessidade de se melhorar a acessibilidade e clareza de todas as informações relacionadas ao setor, tais como atribuições, horário de atendimento, serviços prestados, ações iniciadas, entre outros. A solução indicada para esta questão é a melhor utilização do espaço destinado à Subprefeitura no *site* do CFP, onde a equipe de TI do Centro, juntamente com a Subprefeitura, será mobilizada para o desenvolvimento da mesma.

Outro aspecto trabalhado refere-se ao Espaço Físico da Prestação dos Serviços, sendo necessária uma reorganização centralizadora, para que se possa ter planejamento e controle das ações executadas, ação possível graças a um espaço inutilizado atualmente e de simples adaptação para o uso desejado, podendo ser adaptado para a função planejada inteiramente com recursos disponíveis atualmente no campus do CFP/UFCG. Com tal medida, o espaço abrigará todas as funções no mesmo ambiente.

Em seguida, surge a necessidade de se qualificar a mão de obra dos prestadores de serviços. Quase em sua totalidade, estes trabalhadores são terceirizados, sendo ideal vincular o plano de treinamento aos contratos que detém a contratação dos prestadores de serviços do CFP/UFCG. Para tal medida é necessário que o plano de treinamento seja um item incluído nos próximos contratos, transformando esta medida em mais uma das obrigações a serem cumpridas no contrato. Tal inclusão deve ser elaborada pela equipe gestora de contratos, após a devida descrição por parte da Subprefeitura, sobre os aspectos desejados nos treinamentos, tais como temas abordados e frequência.

Por fim, a busca da qualidade dos serviços, item pretendido em todas as ações propostas, surge de forma isolada como ponto a ser melhorado. Para tanto são tratados dois aspectos inéditos: o aumento da proatividade das atividades do setor pesquisado e a criação do canal de *feedback* dos serviços junto aos demandantes. O calendário de visita aos ambientes que formam o CFP/UFCG tem a finalidade de identificar pontos que necessitam de intervenção sem que haja uma demanda solicitada para realização da manutenção preventiva e melhoria contínua do campus, sendo desenvolvida e executada diretamente. Já o canal de *feedback*, onde os usuários poderão avaliar e sugerir acerca dos serviços prestados, será criado no espaço destinado à Subprefeitura na página eletrônica do CFP/UFCG com o apoio da equipe de TI do campus.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou responder a questão fundamental sobre quais os pontos da prestação dos serviços da Subprefeitura do CFP/UFCG, na perspectiva dos demandantes, podem ser melhorados, e quais as formas de se obter tais melhorias.

Tal questionamento se deve ao papel assumido pelo Gestor Público atual que, embasado no referencial teórico utilizado, nos apresenta o papel fundamental do gestor público como agente de mudança na gestão pública gerencial, a importância do atrelamento da qualidade ao princípio da eficiência na gestão pública como forma de sanar os anseios da população e proporcionar ações públicas mais legítimas, eficientes e duradouras, princípios estes fortemente defendidos neste trabalho.

Deste modo, foi definido como objetivo principal identificar os pontos falhos na prestação dos serviços ofertados pela Subprefeitura do CFP, Campus de Cajazeiras, da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), traçando-se um plano de ação para melhorias da qualidade na prestação dos mesmos.

Para o alcance deste objetivo – e possível elaboração do plano de melhorias – foi realizada uma pesquisa de satisfação com os demandantes de serviços do setor pesquisado, onde não apenas foi mensurado o grau de satisfação com a prestação dos serviços, como também foi possível identificar de forma minuciosa, os aspectos dentro de cada variável que se faziam passíveis de intervenção.

Desta forma a pesquisa mostrou-se bastante eficiente em seu aprofundamento, pois além de identificar a satisfação geral na prestação dos serviços, se aprofundou ao ponto de encontrar itens passíveis de melhorias dentro de temas considerados de ótima ou boa execução. Desta forma, foram analisados os aspectos dentro de cada variável pesquisada, no intuito de esmiuçar quais as reais causas de insatisfação, para que as melhorias propostas surtam o efeito desejado, aumentando a eficiência na prestação dos serviços e, conseqüentemente, a satisfação dos demandantes.

Foram identificados seis pontos principais na prestação dos serviços que necessitam de melhorias, sendo esmiuçados com a ajuda da pesquisa, em vários aspectos dentro de cada ponto, facilitando a elaboração do plano de ação. Presente em vários pontos, os aspectos referentes às informações se mostraram como a grande questão a ser melhorada na prestação dos serviços do setor, onde disponibilidade, rapidez e fluxo, por exemplo, estão impactando de forma negativa na execução dos trabalhos e no sentimento de satisfação dos demandantes.

Assim, a elaboração do plano de ação para melhorias abordou os vários aspectos identificados, sugerindo medidas para que sejam sanados individualmente, mas, de maneira geral, todos tratam do mesmo problema, que é a falta de uma comunicação eficiente, tanto internamente como com os seus demandantes de serviços.

Outros pontos identificados foram a falta de um espaço físico adequado para a execução dos serviços, a baixa qualidade da mão de obra dos técnicos prestadores de serviços, a qualidade do serviço ofertado, a necessidade de planejamento, acompanhamento e proatividade na prestação dos serviços, tempo de resposta devido a falta de *feedback*, competência dos técnicos e escassez de matérias. Todos os pontos foram esmiuçados, identificando quais aspectos são os geradores das falhas, sendo abordados individualmente no plano de melhorias.

Considerando a forma realística da elaboração do plano de melhorias, sempre traçando um paralelo entre a situação atual, anseios dos demandantes e recursos disponíveis, este trabalho se mostrou de grande valia para a busca da eficiência na gestão pública, uma vez que por definição, segundo Chiavenato (1994), a eficiência é uma relação entre custos e benefícios, onde a eficiência está voltada para a melhor maneira das coisas serem executadas, a fim de que os recursos sejam aplicados racionalmente.

Para efeito de verificação da efetividade das escolhas adotadas no plano de ação, é necessário que seja realizada uma pesquisa posterior à implantação das técnicas escolhidas neste estudo, para mensurar seu impacto sobre a satisfação da qualidade dos serviços ofertados pela subprefeitura.

Por fim, mediante os resultados obtidos nesta pesquisa, observa-se que a busca da eficiência na gestão pública é algo possível e que atos simples, sem grandes investimentos financeiros, são capazes de gerar um salto positivo de qualidade, atendendo de forma mais favorável a população a quem se destina, fazendo melhor uso dos recursos público aplicados. Pode-se afirmar que a busca da eficiência proposta neste trabalho se mostrou uma ferramenta eficaz em relação àquilo que se propõe, podendo ser expandida a outros setores do CFP/UFCG ou até mesmo à outras instituições públicas, por buscar a melhoria principalmente na percepção de quem utiliza o serviço, sendo de grande valia para realizar esse elo entre o órgão público e a comunidade a quem serve. Sendo assim, novos estudos podem ser feitos para ampliar a quantidade de informações a respeito deste tema.

REFERÊNCIAS

ALBARELLO, Cristiane Botezini. O Papel do Administrador na Gestão Pública. **Revista de Administração**, Frederico Westphalen v. 5 n. 9, p. 49-71, 2006.

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito Administrativo Descomplicado**. 17 Ed. rev. atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2009.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1995.

BERWIG, Aldemir; JALIL, Laís Gasparotto. **O princípio constitucional da eficiência na Administração Pública**. In: *Âmbito Jurídico*, Rio Grande, n. 48, dez 2007. Disponível em: <http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=4536>artigo_id=4536>. Acesso em 12 dez. 2017.

BOBBIO, N. **Locke e o direito natural**. Brasília, DF: Editora da UNB, 1998.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Figura, 1988.

_____. IBGE. Cidades. Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em 10 jan. 2018.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos (1996). Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. **Revista do Serviço Público**, 47(1) janeiro 1996:7-40. Disponível em <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAGerencial.pdf>>. Acessado em 12 out. 2017.

CAMARGO, Francielle de O. GUIMARÃES, Klicia M. S. **O Princípio da Eficiência na Gestão Pública**. CEPPG - CESUC - Centro de Ensino Superior de Catalão, Ano XVI nº 28, 1º Semestre/2013.

CARVALHO, A. R. S. et al. **Mapeamento de Processos Organizacionais**: Sugestão para uma Instituição Pública do Setor Aeroespacial. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO DA TECNOLOGIA E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO, 2., 2005, São Paulo. Anais... São Paulo: Laboratório de Tecnologia e Sistemas de Informação, 2005. p. 163-176.

CASSIANO, Ivana Santos. **Qualidade Total**: implantação dos princípios da qualidade total na gestão de recursos humanos. Especialização em Recursos Humanos – Universidade Cnádido Mendes, Pós-Graduação Latu Sensu, 2010. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/C206455.pdf>. Acesso em 10 fev. 2017.

CENCI, Ângelo Vitório. **O que é ética?** Elementos em torno de uma ética geral. Passo Fundo, 2000.

CERCHIARO, Isabel Balloussier. **QUALIDADE DE SERVIÇOS NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO: UMA ABORDAGEM FEMINISTA**. Rio de Janeiro. 2006. Disponível em

<<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8071/000386731.pdf>>. Acessado em 15 dez. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na Empresa: pessoas, organizações e sistemas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1994. p. 67-76.

CRUZ, C.H.B. **Medir, Mostrar, Debater**. SP GOV 03: versão eletrônica. Disponível em: <www.revista.fundap.sp.gov.br>. Acesso em 14 abr. 2017.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Discricionariedade administrativa na Constituição de 1988**. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Direito Administrativo**. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Direito Administrativo**. 24ª Ed. São Paulo: Atlas. 2011.

FARIA, Edimur Ferreira. **Curso de Direito Administrativo Positivo**. 8.Ed. Editora Fórum. 2015

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio de Português online**. Disponível em: <<https://dicionariodoaurelio.com/principio>> Acesso em 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Técnicas de Pesquisa em Economia e Elaboração de Monografias**. São Paulo: Atlas, 2000.

GIMENEZ, Douglas Rodrigues. **Modelo de Gestão Estratégica da Qualidade Para Avaliar o Impacto da Imagem da Marca na Qualidade Percebida Pelo Consumidor em Empresas Prestadoras de Serviços**. 2012. Tese (doutorado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing, Gerenciamento e Serviços: a competição na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

JURAN, Joseph M. **Planejando para a Qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1990.

KOERICH, M. S. et al. **Pesquisa-ação: ferramenta metodológica para a pesquisa qualitativa**. Revista Eletrônica de Enfermagem. 2009; 11(3):717-23. Disponível em <<https://revistas.ufg.br/fen/article/view/47234/23150>> Acesso em 05 de abril de 2017.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de Pesquisa: Planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa e Elaboração, análise e interpretação de dados**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LUCAS, Vera L ; SILVEIRA JÚNIOR, Olney B., **A QUALIDADE DO ATENDIMENTO NO SETOR PÚBLICO**. 2013. <<http://www.amog.org.br/amogarquivos/TCCPOS-TURMA-2012/Vera-Lucia-Lucas.pdf>>. Acessado em 17 fev. 2018.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 5. ed. revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Metodologia do Trabalho Científico**. 6. ed. revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Metodologia do Trabalho Científico**. 6. ed. revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARQUES, Maria da Conceição da costa. **A problemática da medição do capital intelectual nas organizações do conhecimento**. Revista Brasileira de contabilidade, n° 178, 179 e 180- Julho à Dezembro de 2009, Editada pelo Conselho Federal de Contabilidade.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**, São Paulo, Editor RT, 1964.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Elementos de Direito Administrativo**. 3ª ed. São Paulo: Malheiros, 1992.

_____. **Direito Administrativo Brasileiro**. 28 ed. São Paulo: Malheiros, 2003.

_____. **Direito Administrativo Brasileiro**. 35 ed. São Paulo: Editora Malheiros, 2011.

_____. **Direito Administrativo**. 24 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MORAIS, Janaina Jacolina. **PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**. In: ETHOS JUS: revista acadêmica de ciências jurídicas. Avaré: Faculdade Eduvale de Avaré, v.3, n.1, 2009, p. 99-105. Disponível em <http://www.eduvaleavare.com.br/wp-content/uploads/2014/07/princípio_eficiencia.pdf>. Acesso em 12 dez. 2017.

NETO, José Moreira da Silva. LOCKS, Rosilene. **Profissionalização dos Serviços Públicos: Abordagem em competências essenciais** Autoria. XXXV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2011.

NÓBREGA, Kleber C. **Gestão da Qualidade em Serviços**. São Paulo: Escola Politécnica da USP – Departamento de Engenharia de Produção, 1997.

PALUDO, A. V. **Administração Pública**. 4. ed. Rio de Janeiro: Método, 2015.

PEREIRA, Luiz Carlos; **A Administração Pública Gerencial: Estratégia e estrutura para um novo Estado**. Rio de Janeiro: ENAP, 2001.

PRADO JÚNIOR, T. X. **Gestão por processos: instrumento de governança da Administração Pública**. 2013. 46 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) - Escola Superior de Guerra, Rio de Janeiro, 2013.

PROCOPIUCK, M. **Políticas públicas e fundamentos da administração pública: análise e avaliação, governança e redes de políticas, administração judiciária**. São Paulo: Atlas, 2013.

SANEMATSU, Caroline Reis. DIALLO, Alfa Oumar. **O Princípio da Eficiência nas instituições de ensino superior: o aperfeiçoamento da pesquisa científica na Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD**. 2016. Disponível em <<http://www.profiap.org.br/profiap/eventos/2016/i-congresso-nacional-de-mestrados-profissionais-em-administracao-publica/anais-do-congresso/40658.pdf>> Acessado em Janeiro de 2018.

SILVA, A. C .R. da. **Metodologia da pesquisa aplicada a contabilidade: orientações de estudo, projetos, relatórios, monografias, dissertações, teses**. São Paulo: Atlas, 2003.

SILVA, José Afonso da. **Curso de Direito Constitucional Positivo**. 22ª ed. São Paulo: Malheiros, 2003.

SILVA, Maria Cristina da. **A importância do gestor público no processo decisório**. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-importancia-do-gestor-publico-no-processo-decisorio/22383/>>. Acesso em 10 abr. 2017.

SILVA, Rosidenis Aragão da. **A Análise Swot Como Diagnóstico Organizacional no Serviço de Abastecimento de Água e Esgoto do Município de Benevides - Pará (Pa)**. 4th International Conference On Information Systems & Technology Management - Contecsi – 2017

TAVARES, José. **Administração Pública e Direito Administrativo**. Coimbra:Almedina, 1992.

TÉBOUL, James. **A era dos serviços: uma nova abordagem ao gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

TORRES, M. D. F. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

TRIVINÕS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa e educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

_____. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa e educação**. São Paulo: Atlas, 1995.

VIANA, Rodrigo de Araújo. **A eficiência como um dos princípios norteadores da Administração Pública**. Conteudo Juridico, Brasília-DF: 06 out. 2012. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.39867&seo=1>>. Acesso em 10 dez. 2017.

VIEIRA, Carolina Belli; et all. Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, v. 4, n. 1, 2011.

APÊNDICE I

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO

Pesquisadora responsável: Joselito Targino de Oliveira Dutra

Professor orientador do Estudo: *Dr.* Luiz Antonio Coêlho da Silva

Instituição/Departamento: Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) - Centro de Ciências Jurídicas e Sociais (CCJS) - Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP

Prezado(a) Demandante dos Serviços da Subprefeitura do CFP:

Você está sendo convidado(a) a responder um questionário semiestruturado de forma totalmente voluntária. Antes de concordar em participar desta pesquisa, é muito importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento. O pesquisador deverá responder a todas as suas dúvidas antes que você decida participar. Você tem o direito de desistir a qualquer momento, sem nenhuma penalidade.

A problemática da pesquisa consiste em analisar quais são as técnicas de gestão, utilizadas em âmbito gerencial, na prestação de serviços públicos pela subprefeitura do CFP/UFCG.

A participação por meio do preenchimento de questionário, não representará qualquer risco de ordem psicológica para você. As informações fornecidas por você terão sua privacidade garantida pelo pesquisador responsável. Os sujeitos da pesquisa não serão identificados em nenhum momento, mesmo quando os resultados forem divulgados em qualquer forma. Como pesquisador, comprometo-me a esclarecer devidamente qualquer dúvida que, eventualmente, o/a participante venha a ter, no momento da pesquisa ou posteriormente.

Mesmo não tendo benefícios diretos em participar, indiretamente você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado, para a produção de conhecimento científico e para a busca de melhorias na prestação dos serviços do setor estudado.

De acordo com a Resolução CNS 466/12 – que define as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisa envolvendo seres humanos, toda pesquisa possui riscos potenciais aos sujeitos participantes, maiores ou menores, de acordo com o objeto da pesquisa, os seus objetivos e a sua metodologia. Assim, esta pesquisa poderá causar

constrangimento ou desconforto ao sujeito, durante o preenchimento do questionário semiestruturada. Para minimizar quaisquer riscos ao sujeito, o questionário será anônimo, no qual constará apenas os dados pertinentes a pesquisa e uma breve classificação por faixa etária, sexo e profissão.

Ciente das informações contidas neste documento, confirmo que concordo em participar, como voluntário/a, da pesquisa intitulada **Análise da gestão na qualidade da prestação dos serviços ofertados pela Subprefeitura do Centro de Formação de Professores da Universidade Federal de Campina Grande**, que tem como pesquisadora responsável Joselito Targino de Oliveira Dutra, aluno do Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP da Universidade Federal de Campina Grande, orientado por Dr. *Luiz Antonio Coêlho da Silva*, os quais podem ser contatados pelo email joselitotargino@hotmail.com ou telefone (83) 99912-9258. Minha participação consistirá em fornecer informações para o estudo, a partir do preenchimento de um questionário semiestruturado. Compreendo que o estudo possui finalidade de pesquisa, e que os dados obtidos serão divulgados seguindo as diretrizes éticas da pesquisa, assegurando, assim, minha privacidade. Sei que posso retirar meu consentimento quando eu quiser, e que não receberei nenhum pagamento em qualquer espécie de moeda por essa participação na pesquisa.

Assinatura

Local

, ____/____/____.
Data

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DA PERCEPÇÃO DA QUALIDADE DO SERVIÇO PRESTADO PELA SUBPREFEITURA DO CFP

É fundamental saber a opinião dos demandantes de um serviço, de forma a poder melhorá-lo e adequá-lo às reais necessidades destes.

A sua opinião é vital, este questionário é de natureza **confidencial e anônima**.

Muito obrigado pela sua colaboração!

Assinalar com X as suas respostas:

Docente ()

Técnico administrativo ()

Prestador de serviço()

Sexo: M()

F()

Idade:

1. Do(s) serviço(s) que já utilizou, qual a sua opinião?

ITEMS	1 Insuficiente	2 Médio	3 Bom	4 Muito Bom	O que falta para que a avaliação seja 4?
Qualidade do serviço					
Tempo de resposta					
Cortesia no atendimento					
Clareza da informação					
Acessibilidade à informação					
Espaço físico do serviço					
Qualificação dos Técnicos					
Melhorias que trouxe ao CFP					
Horário de Atendimento					

2. Recomendaria os serviços da Subprefeitura a outra pessoa?

SIM

NÃO

Porquê?

3. Na sua opinião, a Subprefeitura tem contribuído para a boa imagem do CFP?

SIM **NÃO** Porquê?

4. Na sua opinião, quais são os principais PONTOS FORTES e PONTOS A MELHORAR na prestação dos serviços neste setor?

PONTOS FORTES	PONTOS A MELHORAR
1.	1.
2.	2.
3.	3.

5. Comentários/Sugestões: