

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS
ESCOLA SUPERIOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS – ESO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

REGISON BISMARCK ALEIXO FILGUEIRAS

**A importância do processo de melhoria continua no setor de
atendimento ao público de uma autarquia estadual.**

**Manaus
2021**

REGISON BISMARCK ALEIXO FILGUEIRAS

A importância do processo de melhoria continua no setor de atendimento ao público de uma autarquia estadual.

Monografia apresentado à Universidade do Estado do Amazonas como requisito de nota em Estagio Supervisionado II para obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Profa. Dra. Andrea Lanza Cordeiro de Souza

Manaus
2021

Ficha Catalográfica

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade do Estado do Amazonas.

F481i Filgueiras, Regison Bismark Aleixo
A importância do processo de melhoria continua no
setor de atendimento ao público de uma autarquia
estadual. / Regison Bismark Aleixo Filgueiras. Manaus :
[s.n], 2021.
45 f.: color.; 30 cm.

TCC - Graduação em Administração - Bacharelado -
Universidade do Estado do Amazonas, Manaus, 2021.
Inclui bibliografia
Orientador: Andrea Lanza Cordeiro de Souza

1. Gestão Pública. 2. Atendimento ao Público. 3.
Gestão da Qualidade. I. Andrea Lanza Cordeiro de Souza
(Orient.). II. Universidade do Estado do Amazonas. III. A
importância do processo de melhoria continua no setor de
atendimento ao público de uma autarquia estadual.

Elaborado por Jeane Macelino Galves - CRB-11/463

UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS

ESCOLA SUPERIOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

TERMO DE APROVAÇÃO

Regison Bismark Aleixo Filgueiras

A importância do processo de melhoria contínua no setor de atendimento ao público de uma autarquia estadual.

Monografia **aprovada** como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel no Curso de Graduação em Administração, Escola Superior de Ciências Sociais, Universidade do Estado do Amazonas, pela seguinte banca examinadora:



Prof. Dra. Andrea Lanza
Presidente da Banca Examinadora
P197218

Presidente: Dra. Andrea Lanza Cordeiro de Souza



Membro: Msc. Ricardo de Almeida Breves



Membro: Esp. Wagner Bernardo Cavalcanti

Manaus, 02 de agosto de 2021.

Sucesso não é o final,
falhar não é fatal. É a coragem
para continuar que conta.

Winston Churchill

Resumo

Este estudo visa descrever, com base nos conceitos da semiótica discursiva, a importância do setor de atendimento ao público em uma instituição pública de caráter ambiental apresentando indicadores que possibilitem um controle e mensuração de dados a fim de identificar meios de promoção da melhoria contínua do serviço de atendimento gerando uma melhora significativa na experiência tida pelo usuário. Utilizando-se de uma abordagem qualitativa, através de consultas bibliográficas e documentais, estudo de caso e análise descritiva, este trabalho buscou explicar a problemática de como alcançar o processo de melhoria contínua do setor em tela, solucionando pontos como a definição e aplicação de indicadores efetivos no processo de controle; identificação de meios de melhoria no próprio processo possibilitando sua evolução e fornecer à gestão superior informações concretas para fins de facilitar sua tomada de decisão no que tange a solução dos anseios de seu público.

Palavras-Chave: Atendimento ao Público; Melhoria Contínua; Indicadores; Tomada de decisão.

Abstract

This study aims to describe, based on the concepts of discursive semiotics, the importance of the public service sector in a public institution of an environmental nature, presenting indicators that enable data control and measurement in order to identify ways to promote the continuous improvement of the service. service generating a significant improvement in the user experience. Using a qualitative approach, through bibliographic and documental consultations, case study and descriptive analysis, this work sought to explain the problem of how to achieve the process of continuous improvement in the sector in question, solving points such as the definition and application of indicators effective in the control process; identification of means of improvement in the process itself, enabling its evolution and providing the upper management with concrete information to facilitate its decision-making regarding the solution of the concerns of its audience.

Keywords: Public Service; Continuous Improvement; Indicators; Decision making.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	8
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 GESTÃO PÚBLICA	13
2.2 ATENDIMENTO AO PÚBLICO	14
2.3 MELHORIA CONTINUA.....	15
3. INDICADORES DE ATENDIMENTO AO PÚBLICO	22
4. MELHORIA CONTINUA NO ATENDIMENTO AO PÚBLICO.....	26
5. PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO	30
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	33
7. REFERÊNCIAS	39

1. INTRODUÇÃO

Desde os primórdios de sua existência terrena, o ser humano (seja primitivo ou moderno) possui a necessidade de comunicar-se entre si, seja através de pinturas rupestres¹, seja através dos smartphones atuais. Essa necessidade de comunicação e interação deu origem as primeiras civilizações, que passaram a se organizar em sociedade e assim, surge também a necessidade de gestão dessas civilizações.

Com o passar das eras, essa necessidade não mudou, no entanto, mudou a forma como essa interação ocorre. As civilizações evoluíram, os humanos obtiveram mais conhecimento, leis foram criadas, tecnologias descobertas dentre muitos outros fatores, assim, pode ser deixado de lado a mola motriz de toda essa evolução, que é a interação humana.

Para a sociedade moderna, no tocante as companhias privadas, manter-se competitivas no mercado é o fator crucial de sua existência, fator este que leva aos investimentos em estrutura, logística, tecnologias a fim de entregarem o melhor produto possível no menor tempo que conseguirem. Na máquina pública é diferente. Esta, por sua vez, tem em seu cerne principal a valoração do cuidado do bem comum, daquilo que serve a todos e pertence a todos. Isto faz com que diversas medidas sejam tomadas para garantir a lisura dos atos dos gestores (teoria burocrática, por exemplo). Entretanto, em ambos os casos, empresas públicas ou privadas, convergem à um mesmo ponto, atender as necessidades e demandas geradas pelo seu público. E para tal, as instituições precisam se comunicar com seu público, voltando a necessidade primitiva que criou as civilizações pré-históricas, a comunicação.

O processo de receber, compreender e satisfazer a demanda gerada é o ponto decisivo para qualquer organização, uma vez que se não ouvirem seu cliente, os mesmos estarão fadados a falência. No caso na máquina pública, a ineficiência e o caos. Para isso, os gestores públicos devem carregar consigo a

¹ É a denominação das criações artísticas realizadas no período pré-histórico, principalmente entre o Paleolítico (40.000 a.C.) e o Neolítico (10.000 a 6.000 a.C.). Fonte: Site Educa Mais Brasil.

ciência de que se o *input* dessas demandas não for tratado como deve, nada que seja pensado pela alta gestão dará resultado pois não estão ouvindo o que seu público diz e consecutivamente não estão atendendo suas necessidades.

O setor de atendimento ao público de qualquer instituição é o espelho de como a empresa/autarquia enxerga seu público. Empresas que se preocupam verdadeiramente em satisfazer as necessidades a que se propõem, nunca deixam de ouvir os feedbacks dados por seus clientes e empregam todo esforço possível para que não só o serviço ou produto seja entregue de forma rápida e com qualidade, mas que a experiência tida pelo cliente seja a mais satisfatória possível. Assim, os gestores que entendem essa necessidade procuram acompanhá-la de perto e buscam promover sempre a melhoria deste setor, seja através de aplicação de ferramentas tecnológicas, seja através de procedimentos mais eficientes, seja por análises e controles de dados ou treinamento de pessoal, o foco deste gestor será sempre a melhoria contínua da forma que seu público é tratado para que não só retorne à instituição, como também promova a imagem da organização na sociedade como instituição que se importa verdadeiramente com as necessidades dos seus clientes.

Neste sentido, o presente estudo teve a pretensão de investigar em uma situação concreta, o seguinte problema de pesquisa: qual a importância do processo de melhoria contínua do setor de atendimento ao público de um instituto estadual de proteção ambiental? Entre suas especificidades, procurou definir os indicadores mais adequados para o processo de controle do setor em tela; identificando quais os meios de promover o processo de melhoria contínua a fim de melhorar a experiência do seu público e; procurou levantar informações concretas de modo a facilitar a tomada de decisão da gestão superior no tocante as tratativas com seu público externo.

De fato, observou-se que, dentro no senso comum, serviços de atendimento ao público são vistos como “dores de cabeça” certas, tanto para os gestores de empresas que precisam administrar de modo a atender os anseios e desejos de seus clientes, tanto para os usuários que, focando no serviço público, criam estereótipos de algo ineficaz e muitas vezes como

depositório de reclamações à feito de descarregarem suas insatisfações pelas falhas prestadas tidas no serviço.

De modo a promover uma comunicação mais clara e com qualidade, e expor a importância do setor de atendimento ao público para toda a instituição ao ponto de dispender atenção especial a este setor, esse trabalho apresentou indicadores que possibilitaram um melhor controle da gestão de dados do setor. Bem como identificou meios de promover a melhoria continua do serviço prestado, possibilitando uma melhor experiência possível aos usuários. Além do mais, procurou subsidiar a alta gestão com informações eficazes a fim de possibilitar maior assertividade e efetividade nas tomadas de decisões baseadas em dados reais e feedbacks de seu próprio público, criando assim uma maior proximidade entre instituição e usuário.

Através do estudo de caso de natureza qualitativa, essa dissertação utilizou da investigação bibliográfica e documental, além de dados oriundos da vivencia no órgão estadual de meio ambiente o qual este estudo se deu para aferir e melhor explanar os meios de se alcançar a melhoria continua dentro do setor de atendimento ao público de modo a concretizar para todos a visão do verdadeiro significado e razão de existir, o cuidado da relação entre usuário e instituição.

Ao fim, buscou-se apresentar dados reais das aplicações das proposições feitas por este autor a fim de exemplificar concretamente os resultados positivos que podem ser alcançados a partir da valorização do setor de atendimento ao público, bem como explanou-se de que modo pode-se ter uma visão geral de toda a instituição, com suas demandas e gargalos, através dos dados gerados por este setor que é linha de frente de toda e qualquer organização.

Tal objetivo justificou-se sob a cada vez maior procura pela excelência dos serviços prestados por instituições públicas por parte de seus usuários, que desejam que cada vez mais tais órgãos se assemelhem as organizações privadas na velocidade de atendimento. Fator este crucial a boa imagem que a instituição sustenta ante a sociedade uma vez que sua razão de existir é tão somente gerir determinado bem público, procurando promover, no tocante ao meio ambiente, o desenvolvimento sustentável da floresta e das atividades que

utilizam de seus recursos para gerar economia. Vista isso, dentro do processo de gestão de modo geral, muito se fala sobre quantificar dados para posterior análise para fomentar uma tomada de decisão mais assertiva. No entanto, quais dados realmente devem ser catalogados para este fim? Utilizando-se das teorias administrativas, esse trabalho buscou meios de desmistificar tais conceitos formados de maneira errônea baseados tão somente nas disfunções burocráticas massificadas através dos anos, mostrando que o serviço de atendimento ao público é de suma importância para qualquer instituição uma vez que toda a máquina pública existe tão somente para promover uma boa gestão dos bens públicos, logo, de todos. Harry Gordon Selfridge (1909), já naquela época acreditava que a satisfação de seus clientes estava em primeiro lugar e por isso deveriam ser bem tratados e respeitados ao procurarem por seus serviços. Tal mentalidade também pode ser empregada na máquina pública considerando seu cerne principal que é servir.

Contudo, notou-se cada vez maior o distanciamento desse ideal por parte de algumas entidades governamentais, seja por aplicação da teoria da Síndrome de Hurbis, defendida por Jonathan Davidson e David Owen, ou por falta de gestão qualificada por parte da alta direção de tais órgãos que muitas vezes não são ocupadas por profissionais de administração ou áreas congêneres, tornando mais turva ou nula a visão holística da situação implantada.

De concreto, sabe-se que toda e qualquer instituição constituída possui um propósito de promover um serviço ou um produto, seja pública ou privada, tal objetivo culmina no atendimento de uma necessidade de um indivíduo (pessoal física ou jurídica) que por algum motivo procura tal estabelecimento a fim de obter soluções para suas necessidades ou desejos.

Quando se trata de um estabelecimento público, tal procura por saneamento de necessidade ganha um clamor maior vista tratar-se da gestão do patrimônio em comum. Assim, cabe a gestão superior de tais instituições adotarem os meios mais efetivos para o atendimento dessas demandas, aliado a métodos eficazes de fluxos processuais promovendo assim a melhoria contínua do processo como um todo para que, tanto o “cliente” quanto a

instituição possam ter a experiência mais agradável possível nesse contato, uma vez que tal processo existe para um único propósito, a gestão eficaz e responsável do bem comum.

Assim, tal objetivo só pode ser alcançado quando se há um bom entendimento do ambiente em que a demanda se dá, com dados corretos e focados num propósito em comum, norteando adequadamente a tomada de decisão de seus gestores para que o cliente tenha, além de seu pleito atendido em plenitude (ou mais próximo possível), que a experiência tida dentro da instituição colabore não para o empobrecimento da imagem do órgão, mais para a quebra do paradigma de que o funcionalismo público brasileiro é moroso, burocrático (lê-se disfunções burocráticas) ou outros adjetivos pejorativos empregados na descrição de tal.

Quando se emprega bons indicadores e faz-se uma boa análise dos mesmos, a complexidade do tratamento com o público torna-se mais branda, possibilitando que o real valor de tal prestação de serviço seja aflorado em sua plenitude.

O presente trabalho se deu através de estudo de caso com base em pesquisa descritiva pois, de acordo com Silva e Menezes (2000), gera conhecimento para aplicação prática centrados à solução de problemas específicos. A investigação deu-se através de meios bibliográficos e documentais, uma vez que para Gil (2002), é uma pesquisa bibliográfica quando é elaborada a partir de material já publicado. Documental, uma vez que se realizou uma investigação em documentos conservados no interior da empresa e que diz respeito ao objeto de estudo. Estudo de caso pois, é o circunscrito a uma unidade e tem caráter de profundidade e detalhamento.

Fora abordado a natureza qualitativa de análise vista que os dados catalogados se constituem do controle interno de dados da instituição alvo do estudo, sendo este, digo, o setor de atendimento ao público de uma autarquia estadual caracterizada como administração indireta do estado, no âmbito de proteção ambiental, o universo da pesquisa realizada entre os anos de 2020 a 2021.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica desta pesquisa tem por base a produção científica publicada através de livros e artigos de pesquisadores e cientistas da administração em torno de três contextos que servirão de pilares para a dissertação. São eles: atendimento ao público, gestão pública e melhoria contínua.

2.1 GESTÃO PÚBLICA

Retornando ao sentido do dicionário, gestão por si só é o ato de gerir algo ou alguém. Quando se posto o termo “gestão pública”, o seu significado deixa de ser tão restrito e passa a englobar uma gama complexa e extensa de atores, conceitos, práticas, princípios e terias que giram em torno no termo. A Constituição Federal Brasileira de 1988, tida como a “constituição Cidadã” ou “Constituição Democrática”, em seu preambulo diz:

Nós, representantes do povo brasileiro reunimos em assembleia constituinte [...] a fim de assegurar a assegurar o exercício dos direitos sociais e individuais, a liberdade, a segurança, o bem-estar, o desenvolvimento, a igualdade e a justiça como valores supremos de uma sociedade fraterna, pluralista e sem preconceitos, fundada na harmonia social e comprometida, na ordem interna e internacional, com a solução pacífica das controvérsias [...] (CF 88, pág. 10)

Assim, é dever dos gestores públicos (lê-se todo agente incumbido de gerir de forma executiva, legislativa e jurídica o bem público) assegurar e gerir todos os interesses e deveres sociais, bem como a segurança, desenvolvimento e harmonia social através da divisão do executivo em seus órgãos e secretarias especializadas que compõe o Estado de direito.

Também é papel dos gestores públicos garantir a lisura de seus atos no exercício da gestão do bem público, em termos mais contemporâneos, é intrínseco ao gestor público garantir que a *Accountability* aconteça em plenitude. Behn (1998), diz que:

A *Accountability* democrática não é opcional; ela é uma característica essencial de qualquer abordagem para a estruturação do poder executivo. Não importa que o paradigma de vocês se aplique bem às organizações do setor privado. Com o governo é diferente. Governos devem ser responsáveis, não só perante alguns poucos stakeholders interessados, mas sim ante todo o Estado. Se seu sistema não

assegura Accountability perante os cidadãos, então ele é, por definição, inaceitável. (BEHN, 1998, Pág. 05)

Contudo, nos últimos anos, vem tornando-se tema comum a discussão sobre a gestão pública mais eficiente (lê-se com menos disfunções burocráticas) com foco no cidadão. Coutinho (2000) *apud* Cunill Grau, 1997, salienta que:

[...] é cada vez mais utilizado o conceito de administração com foco no cidadão, ao invés de cliente. Isso ocorre pela percepção crescente de que, no setor público, o critério de eficiência está subordinado ao critério democrático (Cunill Grau, 1997). Assim, ao mesmo tempo em que é preciso construir uma administração pública eficiente, é necessário preservar prioritariamente os valores democráticos. Da mesma forma, a importação de práticas e conceitos organizacionais do setor privado não deve suplantar o objetivo maior do Estado que é o interesse público. A especificidade original do setor público está no seu caráter eminentemente político. Dessa forma, enquanto o setor privado é regido pelo mercado e o lucro, a administração Pública não pode ser compreendida fora dos princípios do poder e da legitimidade. [...] (Coutinho, 2000, Pág. 43)

Reforça-se assim a ótica de que, seja qual for o setor do funcionalismo público, mesmo que sofra forte influência da iniciativa privada, o cerne principal e seus princípios norteadores não devem ser alterados, mas sim, preservados os interesses sociais que tal serviço tende a oferecer a sociedade, tendo o interesse maior sobreposto ao individual, o Estado a serviço da sociedade e a disseminação de que todos são responsáveis pelo desenvolvimento da nação.

2.2 ATENDIMENTO AO PÚBLICO

Segundo o Dicionário Dicio Português, “atendimento” é modo habitual através do qual são atendidos os clientes que procuram, ou utilizam, determinado serviço. Também, por extensão, é o local o qual se destina o recebimento de cliente. Assim, o ato de atender é colocar-se a serviço de alguém, buscando satisfazer a necessidade, demanda ou desejo daquele que procura pelo serviço. Atualmente, o serviço de atendimento ao público tornou-se muito mais complexo que simplesmente receber um cliente e dar-lhe informações, o Manual de Atendimento ao Público elaborado pela Universidade do Estado de Santa Catarina diz que:

O “bom atendimento” é aquele que procura verdadeiramente atender às expectativas do público. (Manual de Atendimento ao Público, 2007, pág.5).

Ferreira (2016) diz que o serviço de atendimento ao público, seja na iniciativa privada, quanto no serviço público, é o principal desafio nos dias de hoje vista a elevação do nível de qualidade esperado pelos clientes. É notável que, principalmente nas instituições públicas, espera-se que cada vez mais o serviço entregue se assemelhe com a iniciativa privada, no entanto, não se tem à disposição dos gestores públicos os mesmos recursos que os CEOs de grandes companhias.

Ferreira (2016) salienta que os problemas existentes no atendimento ao público podem se manifestar em forma de diferentes indicadores críticos, sendo o ponto de partida para uns diagnósticos mais apurados dos gargalos da companhia vista que são a porta de entrada de informação.

COUTINHO (2000) ressalta que, apesar do modelo de gestão pública gerencial ter forte influência do setor privado, não se pode esquecer que o funcionalismo público possui princípios e missão própria, onde o interesse unitário não deve sobrepor o interesse maior, isso inclui o atendimento ao público. *“Ver o cidadão como um cliente significa apenas dar-lhe a devida atenção, dedicar-lhe o respeito que tu não temas práticas da administração pública burocrática, auto referida, voltada para seu próprio poder”* (COUTINHO, 2000: 42, *apud* Bresser Pereira, 1999: 122), assim, quando se trabalha uma gestão orientada para a satisfação do cliente ressalta-se a importância de respeitá-lo.

2.3 MELHORIA CONTINUA

A ideia de melhoria contínua está relacionada à capacidade de resolução de problemas (ATTADIA e MARTINS, 2003 *apud* BESSANT *et al.*, 2001) por meio de pequenos passos, alta frequência e ciclos curtos de mudança (BESSANT *et al.*, 1994). Esses ciclos de mudança são causados pela alternância de momentos de ruptura e de controle no desempenho.

Attadia e Martins (2003) *apud* Juran (1995), conceituam ruptura como: “*do inglês, **breakthrough**, significa mudar os padrões de desempenho para níveis melhores e controle pode ser conceituado como aderência ao padrão, levando à manutenção do **status quo***”. Com significados opostos, essas duas atividades, que são ao mesmo tempo partes do mesmo ciclo e também opostas entre si, são vitais para a sobrevivência da maioria das organizações, na medida em que elas possibilitam à organização e implementação de mudanças, ao mesmo que colaboram para a sua perpetuação ao longo da vida útil da instituição.

Os autores ainda acreditam que as atividades de ruptura e controle podem tornar-se base para todo o processo de melhoria continua a ser implantado em uma organização, podendo caracterizar os esforços sistemáticos e interativos que causam impactos positivos e cumulativos no desempenho geral. Assim, a melhoria gerada é sistemática pois utiliza abordagem científica no processo de resolução de problemas vista que o mesmo é estruturado em etapas, como por exemplo, etapas de identificação da causa, escolha, planejamento e “padronização” da solução.

Com isso, a melhoria é interativa porque o ciclo de resolução de problemas é realizado indefinidamente para buscar uma solução ou melhoria de algum procedimento já existente, (ATTADIA e MARTINS, 2003) assim, o processo interno sempre está evoluindo e buscando uma eficiência plena.

No entanto, (ATTADIA e MARTINS, 2013 *apud* SAVOLAINEN, 1999) esclarecem que as implementações dessas estratégias geram diferentes resultados em cada organização. Desta forma, embasados por Bressant (2001) os autores categorizam o processo de aprendizagem organizacional da seguinte forma:

1. Entender os conceitos de melhoria contínua, articulando seus valores básicos;
2. Desenvolver o "hábito" da melhoria contínua, por meio do envolvimento das pessoas e da utilização de ferramentas e técnicas adequadas;

3. Criar um foco para a melhoria contínua pela sua ligação com os objetivos estratégicos da empresa;
4. Aprender direta e indiretamente a criar procedimentos que sustentem a melhoria contínua;
5. Alinhar a melhoria contínua por meio da criação de uma relação consistente entre os valores e procedimentos com o contexto organizacional;
6. Implementar ações voltadas para a resolução de problemas;
7. Administrar estrategicamente a melhoria contínua promovendo seu aprimoramento; e
8. Desenvolver a capacidade de aprendizado de como fazer a melhoria contínua em todos os níveis e funções da organização.

Goessler (2009) *apud* Bititci (1997) diz que, em perspectiva mais ampla, o processo de melhoria continua também pode levar em consideração o sistema de medição de desempenho como um sistema de informação crucial para o processo de gestão, uma vez que integra todas as informações mais relevantes da organização em prol de um objetivo comum, a melhoria do todo, como mostra na imagem abaixo.

Ao citar Nelly (1998), Goessler (2009) aponta que o sistema de medição de desempenho pode ser considerado um elemento integral no ciclo de planejamento organizacional, uma vez que ele possibilita a captura de dados que possibilitam a tomada de decisão que provoquem a melhoria do processo produtivo.

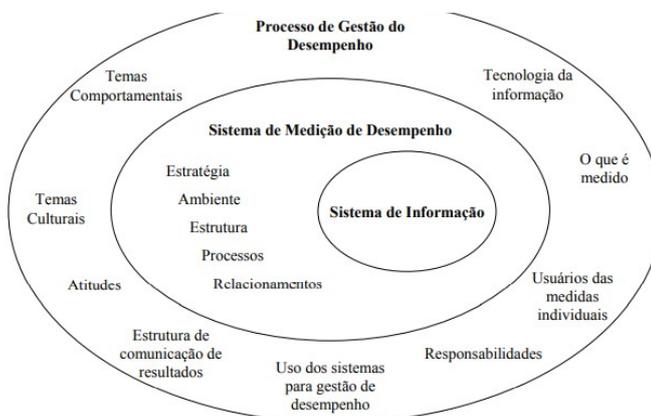


Imagem 01: Sistema de medição de desempenho. Fonte: Goessler (2009) adaptado de Bititci (1997)

No mesmo trabalho, Goessler (2009) *apud* Martins (2002) salienta que:

Vale destacar que a definição do termo sistema de medição de desempenho não pode ser completa sem a consideração do propósito e do uso das informações que emanam deste sistema, que é determinado pelas necessidades organizacionais dos usuários deste sistema (MARTINS, 2002).

O sistema de medição de desempenho assim definido

Possui as seguintes características:

- A existência de medidas individuais que quantifiquem a eficiência e eficácia de ações de um grupo ou indivíduo, estabelecidas para atender a necessidade de uso de informações gerenciais deste grupo ou indivíduo.
- O conjunto de medidas individuais inter-relacionadas que permitam a medição da organização como um todo e que definem um sistema de medição de desempenho, estabelecidas por meio do uso de um modelo que determine os relacionamentos e objetivos do sistema como um todo.
- A relação entre o sistema de medição de desempenho e as pressões por desempenho exercidas pelo ambiente interno e externo em que a organização que o utiliza está inserida.

(GOESSELER, 2009, Pág. 22)

Goessler (2009) em seu artigo apresenta alguns modelos de sistemas de medição de desempenho para a melhoria contínua do processo produtivo, entre eles está o *Balanced scorecard*, sistema este escolhido para auxiliar no desenvolvimento desta dissertação. Boessler então diz que:

O *Balanced Scorecard* (BSC) é indubitavelmente o modelo de SMD mais disseminado, praticado, comentado e estudado entre todos os modelos produzidos nas últimas décadas. Originalmente desenvolvido no começo da década de 1990, o BSC modelou-se ao longo do tempo até os dias atuais, passando por várias fases[...] Kaplan e Norton (1992) introduziram o BSC como um sistema de medição de desempenho que proporciona uma visão abrangente do desempenho do negócio para os altos executivos. Esta nova perspectiva de medição de desempenho estratégica inclui medidas financeiras de desempenho que refletem o desempenho passado e suas conexões com medidas de desempenho não-financeiras que constituem nos direcionadores do desempenho futuro da organização.

Essas medidas de desempenho direcionadoras são então distribuídas em quatro perspectivas que ajudam a responder às questões:

- Perspectiva do Cliente: como os clientes veem o negócio?
 - Perspectiva dos Processos Internos: O que precisa ser melhorado?
 - Perspectiva de Inovação e Aprendizado: é possível continuar melhorando e gerando valor no futuro?
 - Perspectiva Financeira: como os acionistas veem o negócio?
- (BOESSLER, 2009 *apud* KAPLAN e NORTON, 1992. Pág. 27)

Goessler (2009) *apud* Kaplan E Norton (1996) diz ainda que:

O BSC volta atenção dos gestores para o planejamento do futuro da organização, com o objetivo de traduzir o planejamento estratégico em um conjunto de medidas de desempenho com características de monitoramento de longo prazo. Este direcionamento busca proporcionar a introdução de mudanças nas atividades organizacionais em busca de melhorias de desempenho em termos de produto, processos, clientes e desenvolvimento de mercado. (KAPLAN e NORTON, 1996. Pág. 28).

Ao citar Martins (1998), Boessler (2009) explana que o uso do *Balanced Scorecard* propicia as seguintes situações:

- Suporte ao controle gerencial: Uso do SMD nas atividades de planejamento, controle e melhoria do desempenho organizacional;
- Suporte à implantação da estratégia de manufatura: Medição direta ou indireta dos critérios competitivos relevantes para a realização da estratégia de manufatura;
- Sistema de Recompensa: Seleção de um conjunto de medidas de desempenho para negociação em termos de programas de participação de resultados;
- Suporte ao controle, melhoria reativa e melhoria proativa: Utilização das informações nos níveis estratégico, tático e operacional para corrigir desvios ocorridos nos valores esperados (controle), eliminar problemas crônicos (melhoria reativa) e antecipar possíveis dificuldades que impedirão atingir as metas (melhoria proativa);
- Suporte a ferramentas e métodos: Informações do SMD são utilizadas em ferramentas e métodos da qualidade, bem como em demais ferramentas de planejamento das organizações;
- Formação de rede de relacionamento para tomada de decisão: Os relacionamentos entre as medidas individuais do SMD permitem uma avaliação abrangente e identificação de trade-offs entre as diversas funções da organização

- Compartilhamento de informações: Acesso e utilização dos usuários nos níveis operacional, tático e estratégico das informações contidas no SMD para a gestão de suas atividades;
- Legitimação do discurso da gerência: Fornecimento informações objetivas e imparciais para o fortalecimento do argumento.

Goesseler (2009) *apud* Henri (2006) diz que:

[...] a partir de uma perspectiva mais relacionada à cultura organizacional, apresenta os seguintes propósitos que a alta direção encontra para o uso do SMD:

- **Monitoramento:** controle baseado na lógica cibernética em que as metas são estabelecidas *a priori*, os resultados são medidos e comparados às metas e as ações corretivas são tomadas caso necessário;
- **Direcionamento:** identificação de fatores críticos de sucesso relativos às incertezas do ambiente organizacional interno e externo
- **Tomada de decisão estratégica:** fornecimento de informações relevantes para um processo de análise de oportunidades e escolha de alternativas entre diferentes cenários disponíveis
- **Legitimidade:** validação de decisões passadas ou futuras, tomadas sobre condições de incerteza, além do exercício do poder. (GOESSELER, 2009, *apud* HENRI, 2006. Pág. 44)

O fato desta trabalho estar analisando como uma instituição pública lida em seu dia-a-dia com o processo de melhoria continua em seu setor de input de informações e tratamento de seu público comprova que cada vez mais a administração pública procura evoluir a fim de se igualar, em termos de tempo e qualidade de resposta, nunca de princípios, a iniciativa privada, mostrando ainda a preocupação de seus gestores com a qualidade do serviço prestado à sociedade como forma de fazer jus a sua missão principal enquanto autarquia estadual (no caso, a autarquia alvo deste estudo), gerindo com eficiência seus agentes motores do cenário de proteção ambiental do estado, colaborando para o desenvolvimento sustentável e empregando técnicas científicas oriundas

da ciência da administração no processo de melhoria contínua de seu processo produtivo.

3. INDICADORES DE ATENDIMENTO AO PÚBLICO

Antes de tudo, faz-se importante conceituar o que são indicadores, e logo após, o que seriam indicadores de desempenho. Assim, Santos (2019) conceitua indicadores como uma métrica que é usada para medir determinado fator, podendo ser representados por numerações arábicas, porcentagens, características, níveis ou outro fator a ser interessando para a ocasião. Petter Drucker, tido como pai da administração moderna, possui um pensamento de que você só pode administrar se puder mensurar, e se pode mensurar você pode melhorar. Com isso entramos no ponto focal desta dissertação, ao pegarmos como norte o entendimento de, já que um indicador é uma métrica a qual serve para mensurar uma ação, logo, um indicador de desempenho é uma métrica capaz de mensurar a realização de uma atividade dentro de uma organização o qual medirá o nível de desempenho da mesma.

Dentro da ciência administrativa, os indicadores de desempenho recebem, também, o nome de Key Performance Indicator (a ser referido a partir deste momento pela sigla KPI) e, ainda segundo Santos (2019) os KPIs são as formas mais rápidas de identificar problemas que possam prejudicar a realização das atividades dentro de uma organização, seja ela pública, como no nosso estudo de caso, quanto na privada, e em geral, os indicadores mais usados pelas organizações são:

- I. Indicadores de capacidade - métrica usada para mensurar a relação de quantidade produzida e tempo;
- II. Indicadores de Produtividade – métrica usada para mensurar a quantidade de produto realizado em relação a matéria prima utilizada.
- III. Indicadores de qualidade – métrica usada para mensurar a totalidade produzida em relação ao que atende efetivamente a demanda;
- IV. Lead Time – métrica utilizada para mensurar o tempo de produção do produto acabado;
- V. Stock out – métrica de mensuração de rotatividade de estoque;

- VI. Time to Market – métrica mensuradora do tempo de lançamento do produto;
- VII. Market share – métrica que mensura a fatia da organização no mercado;
- VIII. Ociosidade – métrica que mensura o tempo em que os recursos ficam sem produzir;
- IX. Turnover – mensuração da distribuição de recursos humanos em relação a contratação e demissão;
- X. Tíquete-médio – mensuração da receita em razão das despesas.

No entanto, tais indicadores muitas vezes são formulados pensando em atender o mercado privado, levando em consideração que a gestão pública possui princípios completamente adversos. Contudo, cada vez mais autarquias da administração direta e indireta da gestão pública procuram assimilar práticas usuais das gestões privadas como forma de garantir o princípio da eficiência da administração pública. Assim, surge a primeira indagação a qual este artigo busca entender: Quais os indicadores mais adequados para a gestão pública? Num caso mais específico, para um setor de atendimento ao público?

Ora, Medeiros (2007) disserta que, com a Era da Informação, a busca pela eficiência na gestão pública ganha mais representatividade uma vez que, assim como os “clientes” em uma organização privada buscam pela excelência dos serviços e sanar por completo de suas necessidades/desejos, os cidadãos buscam o mesmo nível de satisfação dos órgãos públicos, uma vez que a sua existência é dada como forma de gerir de forma eficiente os recursos partilhados por todos, digo públicos, através da sessão de parte da liberdade comum do cidadão aos governos a fim de promover a melhoria coletiva.

No caso em questão, é indagado qual ou quais KPIs podem ser utilizados para administrar o setor de atendimento ao público do órgão estadual de proteção do meio ambiente do estado do Amazonas. Para isso, se faz necessário entender a função de tal setor e importância dele para o OEMA. A Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC, em seu Manual de Atendimento ao Público, criado por seu corpo técnico conceitua atendimento como o ato de atender, prestar atenção a alguém. Assim, o setor de

atendimento ao público do OEMA amazonense tem como premissa básica ser o elo de ligação entre órgão fiscalizador e licenciador com seu público, o qual possui como portfólio de serviços consultas processuais e documentais, esclarecimento de dúvidas e orientações gerais sobre a autarquia, entre elas procedimentos e indagações congêneres.

Capote (2012) diz que a principal função do serviço de atendimento ao público é cuidar da relação que a pessoa, sendo cliente, ou no caso dos órgãos públicos, cidadãos, tem com a instituição a qual procura, e não funcionar como uma espécie de “brigada de incêndios corporativo” o qual é utilizada para apagar incêndios (lê-se insatisfações ‘imputadas’ de maneira agressiva e com clamor de urgência) oriundos da prestação de serviço ineficaz. Quando se tem uma grande quantidade de inputs de insatisfação através do setor de atendimento, não cabe ao setor direto resolve-los, uma vez que tais problemáticas surgem pela falha de setores de produção de tais serviços. Vista isso, pode-se começar a construir o pensamento de que, para se alcançar a excelência e eficiência do setor de atendimento ao público, o referido deve ater-se a realização de suas atividades originais, não sendo preposto como resolução de problemáticas da organização, servindo como “termômetro” do nível de satisfação do cidadão, o primeiro indicador originário dessa análise, em relação a qualidade dos serviços prestados pela instituição, segundo indicador oriundo desta análise.

Racionalizando tal apontamento, segundo a máxima de Drucker de que não se pode gerir algo que não é mensurável, faz-se interessante, dentro do preambulo do “cuidar da relação entre cliente e instituição”, saber o número real de inputs de demandas dentro de tal setor para que a alta administração possa disponibilizar a quantidade de recursos adequados para manter o nível satisfatório do serviço prestado, digo, ao ato de atender. A partir disso podemos ter a aplicação de indicadores de a) quantidade de atendimento realizados por período estimado; e b) quantidade de respostas dadas as demandas a fim de consolidar a prestação do serviço.

Ao retornamos a mente a máxima de Capote (2007), já que o setor de atendimento não é responsável por sanar as problemáticas causadas pela ineficiência do serviço prestado pela instituição, é valorado identificar, dentro

das informações repassados pelos clientes, os pontos sensíveis de melhorias e causas que geraram tal insatisfação a fim de indicar a alta gestão onde deve ser focado as ações de melhoria, surgindo assim um quinto indicador o qual se propõe a metrificar as demandas recebidas de cada setor para então identificar os setores que merecem mais atenção dos gestores. Mas como captar tais informações? Como ter o contato com esses clientes? Ora, estando vivendo a era da informação, cabe a gestão disponibilizar os meios de comunicação mais eficientes para seu público tais como telefones, aplicativos de mensagens, e-mails, atendimentos presenciais entre outros. Contudo, é de conhecimento comum que não importa qual canal escolhido, faz-se necessário o emprego se recurso humano para manusear tal canal, e para instituições públicas, captar pessoal não é tão simples como para a área privada. Assim, a alta gestão precisa ter conhecimento de qual canal lhe será mais útil e qual será mais utilizado por seus clientes. Assim, outro indicador que pode ser utilizado para mensuração de tal é o quantitativo e o fluxo de utilização de cada canal disponibilizado com intuito de aceitar em determinado momento trade-offs objetivando o princípio da eficiência da gestão do setor.

4. MELHORIA CONTINUA NO ATENDIMENTO AO PÚBLICO

A busca pelo processo de qualidade total deixou, há muito, de ser um diferencial e passou a ser obrigatório nas empresas que desejam a competitividade de mercado. Tal onda levou também os órgãos públicos a adotarem tal metodologia em suas atividades internas como por exemplo, no ano de 2021, sobre a gestão Administrador Dr. André Luiz Zogahib, a Amazonprev, fundação previdenciária do estado do Amazonas logrou êxito ao alcançar sua 11ª certificação ISO consecutiva, segundo nota do próprio portal online da instituição. Tal feito mostra que a preocupação da gestão pública está cada vez mais voltada ao melhoramento interrupto de seus serviços. Philip Crosby, ao escrever sua obra “ Quality is Free”, no ano de 1979, criou 14 passos a serem seguidos pelas gerencias que buscassem alcançar o processo de qualidade total em suas instituições. Esse programa almejava envolver todos os funcionários da empresa a entender que todo recurso disponibilizado deve ser em busca da melhoria da qualidade da organização. São eles:

- 1) Comprometimento da gerencia – Crosby acreditava que o alto escalão deveria mostrar a todos os funcionários um elevado nível de comprometimento ao processo;
- 2) O grupo de melhoria da qualidade – Para Crosby, se fazia necessário criar grupos com funcionários de cada setor e delegar a eles a responsabilidade de buscar a excelência;
- 3) Medição de qualidade – Volta-se a máxima da administração de o que se pode mensurar, pode-se melhorar, assim, Crosby defendia a análise séria e comprometida do desempenho de qualidade;
- 4) O custo da qualidade – A fim de que os colaboradores embarquem de cabeça no processo, Crosby defendia que todos na empresa deveriam compreender a necessidade do SGQ² e os custos para a empresa;

² SGQ – Sistema de gestão da Qualidade

- 5) Reconhecimento da Qualidade – Para Crosby, quanto maior a preocupação com a qualidade os seus funcionários tiverem, maior será o comprometimento e impacto para a empresa;
- 6) Ação Corretiva – o feedback deve ser observado e tratado de forma séria quando informar problemas no SGQ;
- 7) Planejamento Zero Defeitos – Crosby defendia que as empresas deverias buscar atividades de aplicação da lógica do Zero Defeitos³;
- 8) Treinamento de Supervisor – Crosby dizia que o gestor deveria manter seus supervisores sempre bem treinados sobre lógica e zero defeitos;
- 9) Dia Zero Defeitos – Crosby considerava válido a criação de um dia em que todos percebessem que houve sim uma mudança na instituição;
- 10) Fixação de Metas - para o autor, a partir do momento em que uma meta de mudança tenha sido implementada, o próximo passo é fazer com que os colaboradores dos setores abarcados fixem metas pessoais de melhoria continua a fim de colaborar com a evolução e alcance da meta do setor;
- 11) *ERROR CAUSE REMOVAL* – deveria ser instalado um processo de comunicação que informasse a gerencia quando as metas fossem difíceis de serem atingidas para fim de demandar apoio ou remoção delas;
- 12) Reconhecimento - todos merecem ser reconhecidos por seu trabalho, neste caso não cabe o ditado popular “não fez mais que a obrigação”;
- 13) Conselhos de Qualidade – Para o autor, é de bom tom criar conselhos que fundem o conhecimento especializado com a experiência de funcionários chaves para gerar uma abordagem focada na linguagem da empresa;

³ VALE (2020) diz Filosofia industrial que busca medidas de levar os erros a níveis mínimos, sempre tendendo ao zero, de preferência na primeira vez.

- 14) Faça de novo – em suma, retida todos os atos de novo, e de novo, e de novo afinal o processo de melhoria é infinito.

Ao contemplar a obra de Crosby, é possível compreender o quão complexo pode ser o processo de um SGQ, entretanto, tal embasamento é de salutar para que se tenha um bom entendimento do processo a fim de uma melhor utilização de ferramentas de SGQ como o Banlanced Scorecard de Keplan e Norton (1992). Essa ferramenta busca alinhar e executar a estratégia definida pela gestão dimensionada em 4 campos: a) perspectiva financeira; b) perspectiva do cliente; c) perspectiva do processo interno; e d) perspectiva do crescimento do funcionário. Entretanto, para se chegar a este ponto, é importante que a alta gestão tenha de forma bem definida sua estratégia de atuação vista que tal é considerada centro da organização.

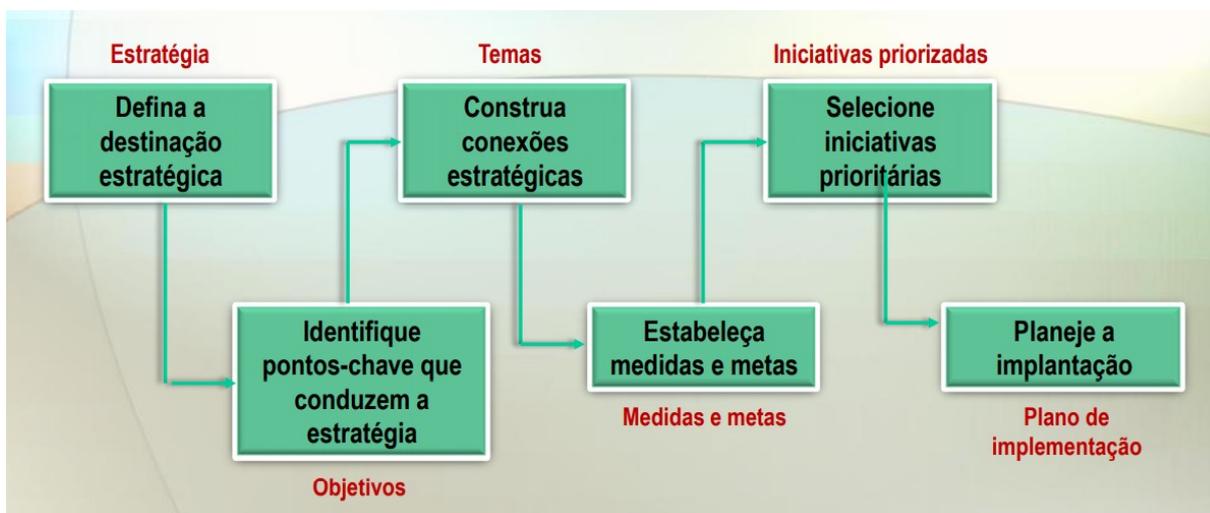


Imagem 03: Fluxograma do Balanced Scorecard. Fonte: Banas Qualidade, 2012

Assim, é possível começar a delimitar o processo ideal dentro do setor de atendimento ao público seguindo o Balanced Scorecard a partir de:

- a) Definir de forma clara estratégia que a alta gestão pretende seguir em relação ao que se espera do seu setor de atendimento;

- b) Identificar dentro dessa estratégia quais são os pontos-chaves que levarão ao êxito do serviço, digo, o melhor cuidado da relação entre cidadão e OEMA;
- c) Construa as conexões certas de como o setor irá abordar os temas mais sensíveis;
- d) Procedente suas ações, defina metas alcançáveis e os subsídios necessários para que sua equipe de atendimento possa realizar a sua tarefa;
- e) A partir da observação do processo, defina as prioridades de ação, dando preferência aquelas que ou acelere o processo e potencialize as chances de êxito, ou aquelas que irão eliminar os obstáculos consequentes do processo.
- f) Com tudo pronto, planeje sua implementação. Neste estágio pode também ser utilizadas outras ferramentas de gestão como por exemplo o 5W2H.

A seguir, um exemplo estrutural das dimensões do Balanced Scorecard:

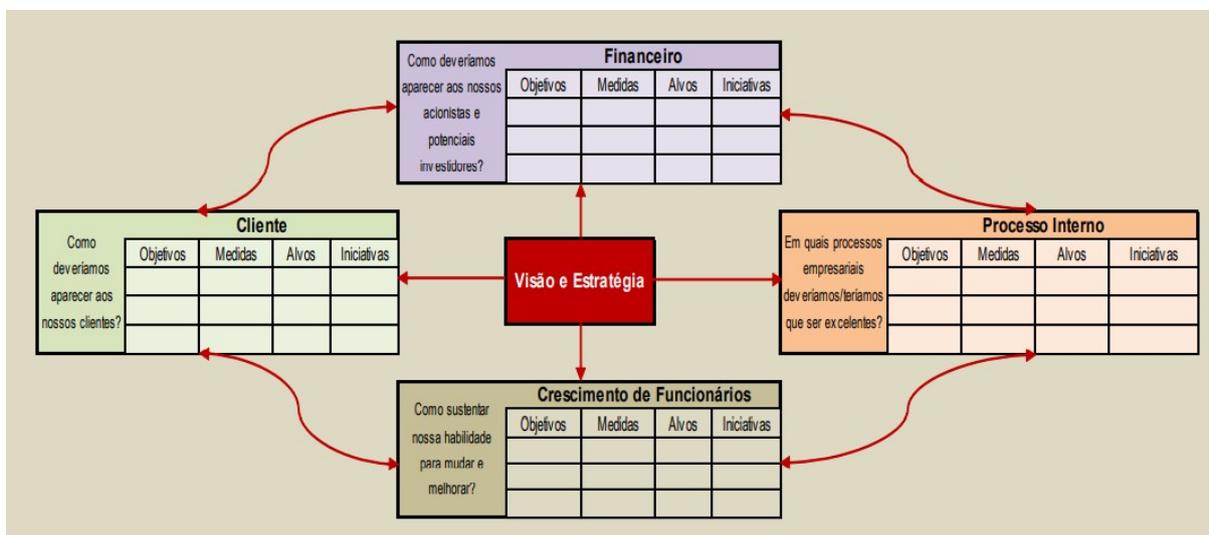
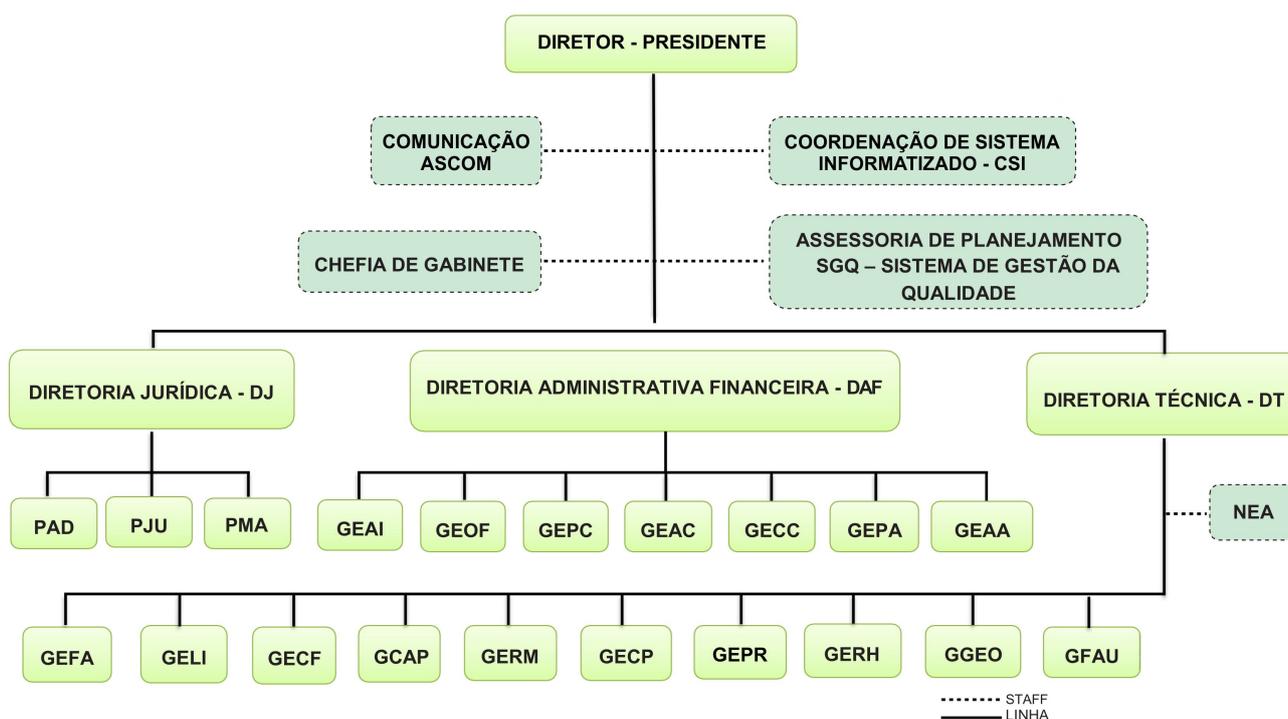


Imagem 04: representação das dimensões do Balanced Scorecard. Fonte: Banas Qualidade, 2012

PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

Para Prêve, Moritz E Pereira (2010) *caput* Daft (2002) organizações entidades socialmente construídas e dirigidas por metas, desenhadas como sistemas de atividades e ligadas ao ambiente externo. Tais organizações são estruturadas e organizadas por esquemas gráficos chamados de “organogramas”, instrumento esse que serve para dar forma de auxiliar o entendimento da organização hierárquica que constitui a empresa.

O OEMA estudado possui a seguinte hierarquia:



LEGENDAS DE SIGLAS

PAD – PROCURADORIA ADMINISTRATIVA

PJU – PROCURADORIA JURÍDICA

PMA – PROCURADORIA DO MEIO AMBIENTE

GEAI – GERÊNCIA DE ANÁLISE DE INFORMÁTICA

GEOF – GERÊNCIA DE ORÇAMENTO E FINANÇAS

GEPC – GERÊNCIA DE PESSOAL E CADASTRO

GEAC – GERÊNCIA DE ALMOXARIFADO E COMPRAS

GECC – GERÊNCIA DE CONTRATOS E CONVÊNIOS

GEPA – GERÊNCIA DE PATRIMÔNIO

GEAA – GERÊNCIA DE APOIO ADMINISTRATIVO

GEFA – GERÊNCIA DE FISCALIZAÇÃO AMBIENTAL

GELI – GERÊNCIA DE LICENCIAMENTO INDUSTRIAL

GECF – GERÊNCIA DE CONTROLE FLORESTAL

GCAP – GERÊNCIA DE CONTROLE AGROPECUÁRIO

GERM – GERÊNCIA DE RECURSOS MINERAIS

GECP – GERÊNCIA DE CONTROLE DE PESCA

GEPR – GERÊNCIA DE GESTÃO DE DOCUMENTOS E PROTOCOLO

GERH – GERÊNCIA DE RECURSOS HÍDRICOS

GGEO – GERÊNCIA DE GEOPROCESSAMENTO

GFAU – GERÊNCIA DE FAUNA

NEA – NÚCLEO DE EDUCAÇÃO AMBIENTAL

Imagem 4: Organograma Fonte: portal IPAAM, consulta realizada em 2020

Préve, Moritz E Pereira (2010) *caput* Hall (1982) dizem ainda que as organizações estão organizadas inseridas em dois ambientes, sendo eles interno⁴ e externo⁵. E, ao citarem Certo (2003) explanam que:

[...] a finalidade organizacional é a razão da existência de ser de uma organização, determinada por um grupo de necessidades de clientes cujos objetivos, adequadamente desenvolvidos, tendem a refletir essa finalidade. Portanto, se a organização está atingindo seus objetivos, está também atingindo sua finalidade, ou seja, justificando a razão de sua existência e sendo capaz de gerenciar suas tipologias. (Préve, Moritz E Pereira, 2010, *caput* Hall, 1982, Pág. 17)

Ora, de posse de tal embasamento teórico científico, é possível alegar que, vista o setor de atendimento ao público ter por finalidade atender e cuidar do relacionamento do cliente, vulgo cidadão, o objetivo central do gestor de tal setor, bem como o gestor maior da instituição, é garantir que tal finalidade seja cumprida, pois caso contrário, de nada adiantaria o serviço de atendimento ao público. Contudo, para a alta gestão, tal setor deve ser compreendido muito mais que um simples atendimento, pois é através dele que pode ser captado um importante fator para a instituição, o Feedback.

Ao acolher o feedback captado pelo setor de atendimento, a gestão terá em mãos o real resultado de suas ações dentro do ambiente interno da instituição, sabendo se foi ou é efetiva no ambiente externo, podendo através disso evitar inúmeros percalços como por exemplo, a Síndrome do Fracasso Inevitável, de Jean-François Manzoni e Jean-Louis Barsoux.

Essa teoria diz que, quando a gestão já projeta uma baixa expectativa de tal funcionário ou setor, os mesmos tendem a corresponder com o mesmo nível de entrega, levando assim o fracasso inevitável da ação.

Quando trato com baixa expectativa, o setor de atendimento tende a ter seu rendimento cada vez melhor, parte pela estressante situação de atender pessoas, sendo cada uma completamente diferente para outra, ou parte pelo

⁴ Ambiente interno – tudo aquilo que compõe um sistema, seus órgãos e seus recursos. Fonte: Lacombe e Heilborn (2003)

⁵ Ambiente externo – tudo que cerca ou envolve um sistema e que o influencia ou recebe sua influência seja ele direta ou indiretamente. Fonte: Lacombe e Heilborn (2003)

fato da gestão não estar esperando muita coisa, estimulando negativamente funcionário de que seu serviço não tem valor, logo, não precisa ser feito. Nesse estágio, voltando a mente o conceito expressado por Préve, Moritz E Pereira (2010) *caput* Hall (1982), a instituição perde o controle do seu principal foco, seu público, levando com que sua relação seja corroída, que, como um efeito cascata, todos os demais setores da instituição serão afetados devido a falta do tratamento e gestão das informações que são “imputadas” na organização.

Este último fator, para órgão público é ainda mais grave em decorrência de, quando não se há o controle e o tratamento devido de tais informações, endossadas pelo teor negativo de personalidade ética, ou mesmo urgência em sua demanda por “N” motivos, surge-se uma brecha para atividades que ferem a legitimidade e lisura do serviço público. Como acontecido na instituição alvo do estudo de caso que, teve como imposição dos órgãos federais, além de outros apontamentos, o controle do fluxo de informação da Instituição devido ao elevado número de servidores recolhidos e afastados de suas funções por desdobramentos de operação federal deflagrada no ano de 2018 que investigou o contrabando e exploração ilegal de madeira no estado do Amazonas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo todo o exposto, ponderando entre o arcabouço teórico apresentado e discutindo sobre a realidade do OEMA estudado, esta dissertação logra êxito ao apontar as possíveis propostas de intervenção às problemáticas levantadas no estudo sendo elas:

Com intuito de mensurar para então gerir os dados gerados pelo setor de atendimento ao público, buscando atender as necessidades vislumbradas no decorrer da realização da mostra, sugere-se a tabulação de todos os serviços prestados no setor de modo observar com exatidão os serviços de fluxos mais intensões, canais utilizados, informações buscadas, setores destinados para ter em mãos as informações exaltadas de qual serviço deve ter uma maior atenção, qual está precisando de melhoria, qual meio é o canal principal de uso, ou seja, o que os clientes mais utilizam para que toda a gestão possa ter uma imagem real de como seus serviços estão atingindo os seus clientes.

É de salutar que, no período de 2020 a 2021, período este em que o trabalho foi realizado a observação, um fator foi determinante para a mudança brusca no processo de atendimento ao público do OEMA, sendo este a pandemia de COVID-19. No período de janeiro a meados de março de 2020, todo o atendimento do órgão era realizado de maneira 100% presencial. Tal atendimento, em decorrência do grande fluxo ocasionava filas de espera de horas, uma grande aglomeração de pessoas no hall da instituição e precariedade na comunicação entre atendente e cliente vista o alto nível de ruídos gerados pela grande quantidade de pessoas. Ainda neste momento, foi implantado um sistema básico de registro de atendimento, onde continha as informações geradas pelo atendimento servindo também como comprovante de que o cliente havia sido atendido e quais as informações haviam sido repassadas para ele.

Após um período de lockdown dos serviços, o instituto entrou compulsoriamente na era da informação adotando os canais virtuais de atendimento, sendo disponibilizados assim endereços de e-mails, centralização

em um único número telefônico e o uso de aplicativos de mensagens instantâneas.

Abaixo pode ser observado o modelo de consolidação proposto e empregado nesse processo de transição e evolução do setor de atendimento ao público do OEMA estudado.

CONSOLIDAÇÃO DE INFORMAÇÕES DO ATENDIMENTO AO PÚBLICO - 2020																	
ATIVIDADES REALIZADAS PELO ATENDIMENTO AO PÚBLICO	1º Trimestre				2º Trimestre				3º Trimestre				4º Trimestre				Total
	JAN	FEV	MAR	ST	ABR	MAI	JUN	ST	JUL	AGO	SET	ST	OUT	NOV	DEZ	ST	
I - REGISTROS GERAIS DE ATENDIMENTO AO PÚBLICO																	
Nº de e-mail's recebidos	x	x	63	63	130	145	196	471	327	263	181	771	241	291	67	599	1904
Nº de ligações recebidas	x	x	x	0	x	x	x	0	256	152	40	448	x	x	x	0	448
Nº de Agendamentos realizados	3	2	0	5	0	0	0	0	28	18	33	79	41	0	0	41	125
Nº de atendimentos presenciais realizados	543	525	0	1068	0	0	19	19	26	45	40	111	41	0	0	41	1239
Nº de atendimentos realizados por WhatsApp	x	x	x	0	x	x	x	0	x	x	x	0	x	x	x	0	0
Nº de e-mails enviados	x	x	63	63	130	96	166	392	266	184	144	594	220	291	67	578	1627
Nº Total de Atendimentos Realizados	546	527	126	1199	260	241	381	882	903	662	438	2003	543	582	134	1259	5343
2. REGISTROS POR SERVIÇOS REALIZADOS																	
2.1 - Nº de atendimento p/ consulta de processos	0	0	36	36	63	61	44	168	75	53	28	156	48	48	22	118	478
2.1.1 - Nº de processos consultados	1288	1309	159	2756	133	184	117	434	205	134	76	415	73	96	37	206	3811
2.2 - Nº de atendimento p/ consulta de documento	24	77	0	101	8	7	0	15	14	8	5	27	3	18	9	30	173
2.2.1 - Nº de documentos consultados (doc e etiqueta)	24	77	0	101	12	11	3	26	15	9	3	27	11	27	11	49	203
2.3 - Nº de atendimentos p/ informações gerais	7	18	17	42	38	41	59	138	76	70	42	188	65	32	15	112	480
2.4 - Nº de atendimento p/ agendamento de reunião e afins	3	2	0	5	0	0	0	0	28	13	4	45	41	33	9	83	133
2.5 - Nº de Atendimento p/ Outras situações	134	264	15	413	26	25	0	51	31	1	23	55	65	37	12	114	633
3. REGISTROS DE ATENDIMENTOS REALIZADOS PARA OUTROAS DIRETORIAS																	
Nº de atendimentos recebidos com fim ao protocolo	0	0	15	15	24	25	55	104	92	64	42	198	54	43	16	113	430
Nº de e-mail's recebidos com fim à Diretoria Jurídica	39	40	2	81	6	7	0	13	3	1	4	8	1	0	0	1	103
Nº de e-mail's recebidos com fim à Diretoria Administrativa	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Nº de e-mail's recebidos com fim à Gabinete da Presidencia	46	42	0	88	7	2	0	9	4	1	3	8	0	0	0	0	105
4. DIVISÃO QUANTITATIVA DE ATENDIMENTOS REALIZADOS POR GERÊNCIA COMPETENTE																	
GELI Gerência de Licenciamento Industrial	198	212	11	421	27	40	56	123	34	54	35	123	40	27	11	78	745
GGEO Gerência de Geoprocessamento	96	78	0	174	6	3	4	13	1	11	1	13	9	5	3	17	217
GCAP Gerência de Controle Agropecuário	27	61	2	90	5	6	3	14	3	6	1	10	1	3	1	5	119
GECF Gerência de Controle Florestal	86	55	4	145	5	3	13	21	6	6	8	20	0	1	1	2	188
GECP Gerência de Controle de Pesca	10	7	0	17	0	2	3	5	3	2	1	6	3	0	1	4	32
GFAU Gerência de Controle de Fauna	14	15	0	29	1	2	3	6	0	0	0	0	0	1	0	1	36
GERM Gerência de Recursos Minerais	37	34	4	75	1	5	4	10	2	4	4	10	1	0	2	3	98
GERH Gerência de Recursos Hidricos	47	56	2	105	13	9	10	32	29	12	11	52	5	4	2	11	200
GEFA Gerência de Fiscalização	4	10	0	14	0	1	0	1	1	1	1	3	2	0	0	2	20
DT Diretoria Técnica	95	87	3	185	7	8	2	17	5	6	1	12	11	1	1	13	227
APDT Apoio da Diretoria Técnica	40	28	3	71	9	8	8	25	14	4	8	26	2	1	0	3	125
ATEN Atendimento Geral	16	24	17	57	38	41	59	138	76	70	42	188	65	37	13	115	498

Imagem 5: Consolidação de Informações de Atendimento ao Público de 2020. Fonte: Dados da pesquisa, 2020

Nota: os campos coloridos na cor cinza e preenchidos com "X" na cor vermelho dizem respeito aos campos em que: 1) meses onde não foram ofertados os serviços; ou 2) não foi possível quantificar o número exato vista ao grande fluxo de utilização do serviço que gerou a lotação completa do sistema de armazenamento de dados do canal, levando a que fossem deletados partes das informações a fim de liberação de espaço.

A partir dos dados consolidados da planilha acima, a gestão do OEMA pôde verificar as gerencias especializadas que tinham uma maior demanda, ocasionando então uma solicitação junto a Casa Civil que resultou na contratação de um quantitativo de 150 profissionais para o apoio técnico e administrativo do órgão, sendo distribuídos de maneira equitativa entre as gerencias de acordo com a demanda que cada uma recebe de acordo com o seguinte gráfico:

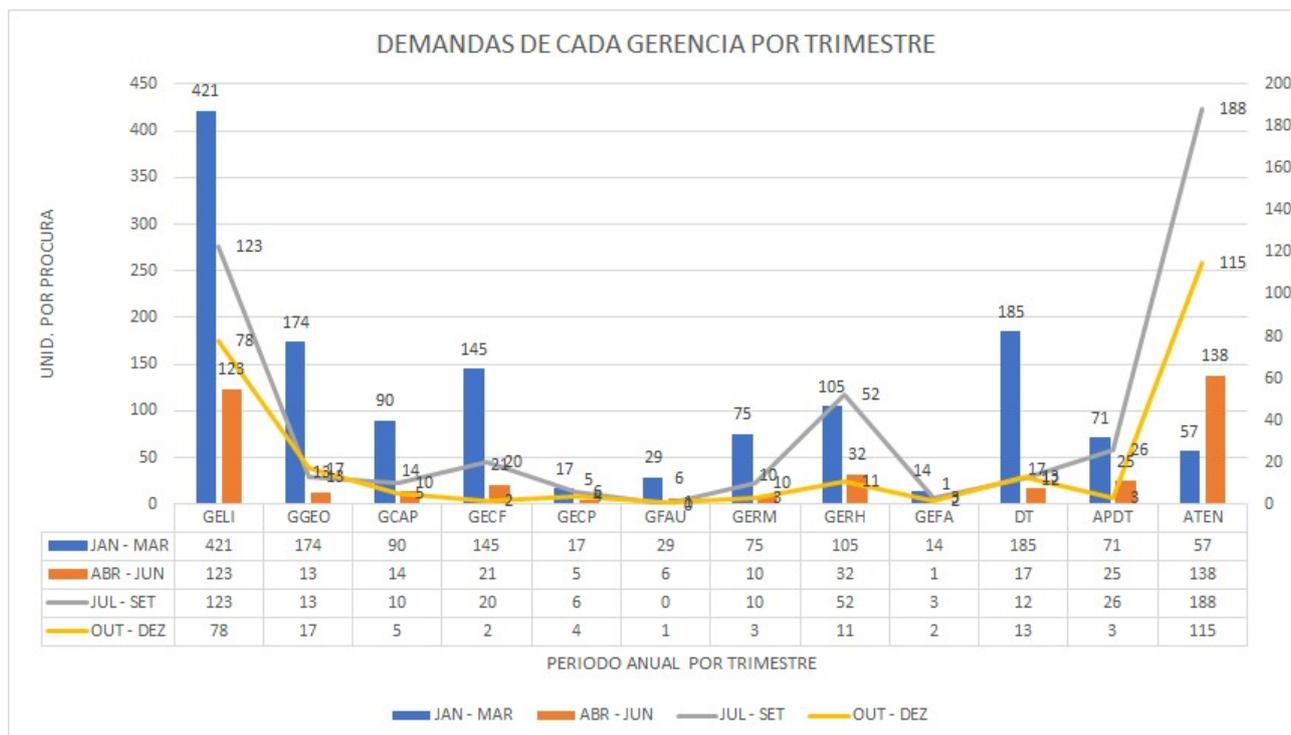


Imagem 6: Consolidação de Informações de Atendimento ao Público de 2020. Fonte: Dados da pesquisa, 2020

Tal ferramenta também ocasionou da avaliação e melhoria do próprio setor de atendimento, situação alvo da segunda problemática desta dissertação, onde pôde-se verificar os gargalos do atendimento e assim aperfeiçoa-los. Neste ponto, o setor enfrentou seu primeiro trade-off ao notar que utilizando 3 canais de comunicação (ligação, e-mail e aplicativo de mensagens de texto) que eram divididos em 1 (um) servidor contratado e 1 (um) estagiário, um dos canais sempre era deixado de lado, levando a acumulação de demandas. A gestão optou por desativar o canal de mensagens de texto sob três apontamentos:

I. As empresas preferiam utilizar o e-mail em decorrência da formalidade e praticidade de armazenamento de dados;

II. Os consultores que prestam serviços aos clientes do OEMA preferiam o atendimento presencial, mas na sua ausência em decorrência ao lockdown, utilizavam mais do canal de ligação telefônica;

III. Os clientes que utilizavam o aplicativo constantemente ultrapassavam os horários de expediente, chegando a enviar mensagens a noite ou fim de semana; em casos também utilizavam para fins de conversa desejo de conversa, o engarrafava o serviço.

Tais situações só puderam ser identificadas a partir de que elas passaram a ser mensuradas e quantificadas, o que automaticamente gerou o clamor por melhoria, tanto por parte do ambiente externo, quanto interno.

Dentre outros pontos de melhorias observados pelo estudo, de posse das informações catalogadas, a gestão pode identificar gargalos mais críticos no processo de análise de licenciamento das gerencias especializadas, como o tempo que cada gerencia levava para analisar os processos e o tempo de repostas das mesmas as solicitações de atendimento. De posse do quantitativo exato de demanda que cada setor recebia, a gestão, além de solicitar a contratação de pessoal como já descrito, pôde justificar também a aquisição de novos equipamentos para as mesmas, otimizando o serviço dos analistas e levando uma melhor qualidade do serviço prestado.

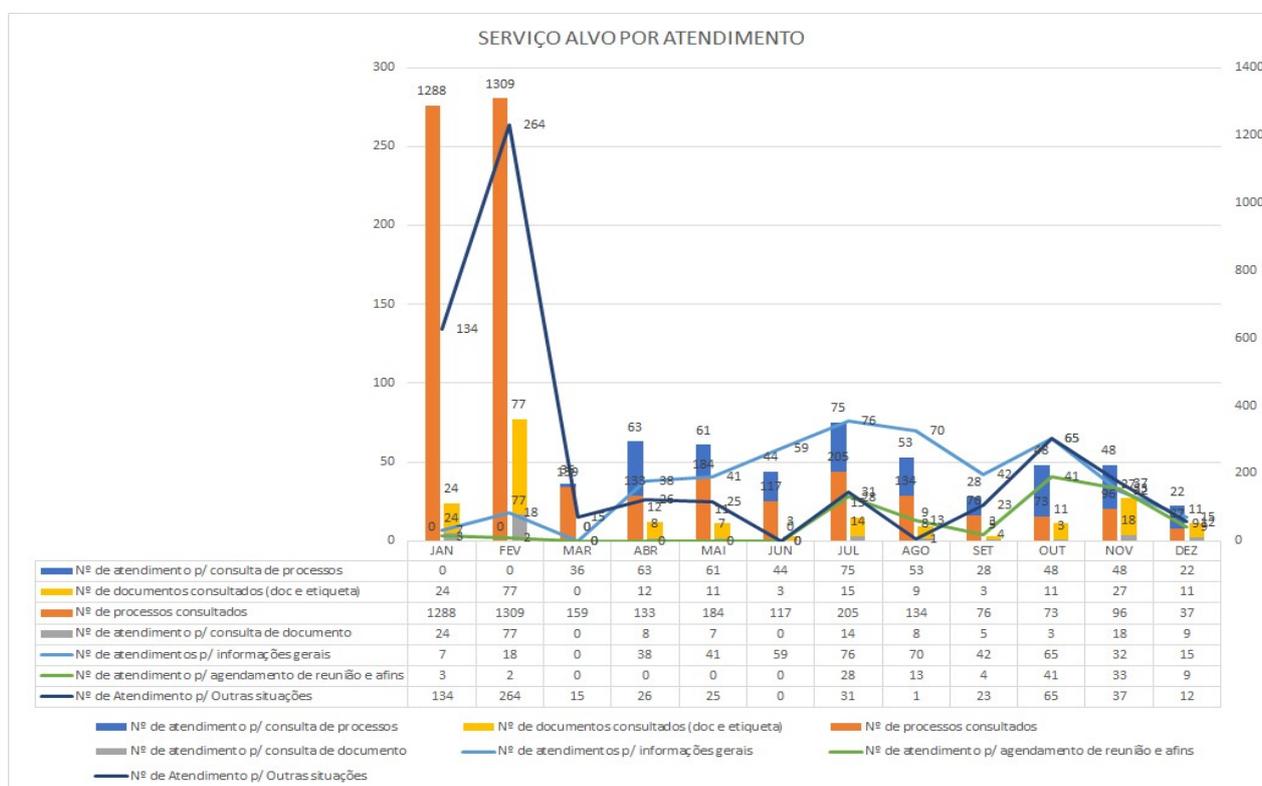


Imagem 7: Gráfico de quantidade de serviços prestados por atendimento. . Fonte: Dados da pesquisa, 2020

Além disso, pôde-se também observar o período em que o Instituto possui maior demanda, podendo assim as programações de viagens de vistoria aos municípios serem planejadas nos períodos de menor demanda com intuito de não prejudicar o cliente final com uma demora maior no prazo de atendimento.



Imagem 8: Quantitativo de atendimentos realizados por trimestre. . Fonte: Dados da pesquisa, 2020

Apesar do exposto, o ponto mais valorado de todo esse processo foi a observância do aumento da confiança que os clientes passam a ter do OEMA. Isto é, ao adotar as ferramentas tecnológicas, o usuário sentiu-se mais valorizado enquanto cliente visto que as ações facilitaram o acesso a informações dos mesmos ao Instituto, além de dar maior celeridade no atingimento das metas.

A cada dia que passa, a equipe de atendimento (que também teve o acréscimo de mais um estagiário em sua composição) procura meios de continuar o processo de melhoria contínua do setor, uma vez que o próprio nome já informa que não tem fim. Isso passa para o usuário um sentimento cada vez maior de valorização de seus anseios, fazendo com que passem a confiar mais no trabalho dos servidores considerando a transparência e o esforço empregado no desenvolvimento das atividades, isso afina a ligação criada entre serviço público e usuário, trazendo à tona centralização primária

do atendimento ao público, o ato de atender e cuidar da relação entre usuário e instituição, e não apagar incêndios a cada dia.

7. REFERÊNCIAS

A MENTE É MARAVILHOSA. **Síndrome de Hurbis**: o poder como causa de Corrupção moral. Disponível em: <https://amenteemaravilhosa.com.br/sindrome-de-hubris>. Acessado em 17/11/2020.

ATTADIA, Lesley Carira do Lago; MARTINS, Roberto António. **Medição de desempenho como base para evolução da melhoria continua**. São Paulo; 2003.

BEHN, Robert D. **O novo paradigma da gestão pública e a busca da Accountability democrática**; Revista do Servidor Público. 1998.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a Cidadania: A Reforma Gerencial Brasileira na Perspectiva Internacional**. Brasília: ENAP; São Paulo: Editora. 34. 1996

CAMARGO, Gabriel. **Indicadores de desempenho: o que são, como definir e exemplos**. 2019. Disponível em: [Indicadores de desempenho: o que são e 5 exemplos \(rockcontent.com\)](#) Acessado dia 15 de julho de 2021.

CAPOTE, Gart. **BPM para todos: Uma Visão Geral Abrangente, Objetiva e Esclarecedora sobre Gerenciamento de Processos de Negócio | BPM**. 1ª edição. São Paulo, SP. 2012.

COELHO, A. R. R. **Ambiente físico, atmosfera, estados emocionais e satisfação do consumidor: uma abordagem ecopsicológica ao atendimento em agências bancárias**. São Paulo, 1994. Dissertação (Mestrado) - FEA-USP

Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília. 1988. Disponível em: < [https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88 Livro EC91 201 6.pdf](https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_201_6.pdf) >, acessado em 09/11/2020

CORPORATION, Harvard Business School, **A arte de dar Feedback**. Harvard Business Review. 2019

COUTINHO, Marcelo James Vasconcelos. **Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual**. Brasília. 2000; disponível em: < <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/331/337> > acessado em 09/11/2020.

Crosby, P.B. **Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain**. McGraw-Hill, Nova Iorque; 1979.

CUNILL GRAU, Nuria. **Repensando el Público a través de la Sociedad**. Caracas: Editorial Nueva Sociedad; CLAD. 1997;

DAFT, Richard I. **Administração**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

DICIO, Dicionário. Disponível em: < <https://www.dicio.com.br/atendimento> >, acessado em 09/11/2020;

Ferramentas Gerencias da Qualidade. Volume 2. Banas Quality. Disponível em: <https://www.banasqualidade.com.br/publicacoes-especiais/ferramentas-gerenciais-qualidade-volume-2/files/assets/common/downloads/publication.pdf>. Acessado em 15 de julho de 2021.

FERREIRA, Mário César. **Serviço de atendimento ao público: o que é? Como analisá-lo? Esboço de uma abordagem teórico-metodológica em ergonomia**. Brasília: 2016.

GOESSELLER, L.G.M.; VOTTO, R.G.; MARTINS, R.A.; NOGUEIRA, E. **A medição de Desempenho como base para evolução do papel estratégico das operações**. Foz do Iguaçu/PR. 2007.

GOESSELER, Luís Geraldo Micheletti. **Uso de sistemas de medição de desempenho para melhoria contínua: um estudo da influência do tipo de estilo de gestão**. São Carlos-SP. 2009.

JURAN, J. M. **Managerial breakthrough**. New York: McGrawHill, 1995.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard – translating strategy into action**. New York: Harvard Business Review Press, 1996.

LOPES, Adriana. **Arte Rupestre: Pinturas e Gravuras que datam o período Paleolítico**.

MARTINS, R. A. **Sistemas de medição de Desempenho: um modelo para Estruturação do uso**. 1998. Doutorado (Tese), Escola Politécnica, Universidade de

MARTINS, R. A. **Uso da informação sobre desempenho como direcionador de projeto de sistemas de medição de desempenho**. *In: XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção e VII International Conference on Industrial Engineering and operations Management, 2002, Curitiba, PR. Anais PUC-PR/ABEPRO, 2002.*

MEDEIROS, José Eduardo. **Qualidade e Satisfação no Serviço Público: Pesquisa de Satisfação de Usuário**. São Paulo/SP. 2007.

NELLY, A. **Measuring business performance**. London: The Economist Books, 1998.

PRÉVE, Altamiro Damian; MORITZ, Gilberto de Oliveira; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Organização, processos e tomada de decisão**. Brasília. 2010.

RIBEIRO, Maísa de Sousa; LIMA, Sandro Alves. **CUSTOS DA QUALIDADE: conceituação e abordagens**. São Leopoldo, RS. 2001.

SANTA CATARINA, Universidade do estado. **Manual de Atendimento ao Público**. Santa Catarina: Disponível em: <<https://www.udesc.br/arquivos/udesc/documentos/0435124001476995550.PDF> >, acessado em 21/11/2020;

SANTOS, Leonardo. **Indicadores: o que são?** <https://administradores.com.br/artigos/indicadores-o-que-sao> Acessado em: 15 de julho de 2021. Portal Administradores.com. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/indicadores-o-que-sao>. Acessado em: 15 de julho de 2021.

SILVEIRA, Ariel Garces e José Paulo. **Gestão pública orientada para resultados no Brasil**. Revista do Servidor Público. 2002.

VALE, Sávio. **Conheça o conceito Zero Defeito e como aplicá-lo como ferramenta da qualidade**. Portal Voitto. 2001. Disponível em: <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/conceito-zero-defeito>. Acessado em 15 de julho de 2021.

WISNER, A. **A inteligência no trabalho. Textos selecionados de ergonomia**. São Paulo: Fundacentro, 1994