

**MARCO ANTONIO RODRIGUES DA SILVA**

**GESTÃO PÚBLICA E INOVAÇÃO NA MELHORIA DA QUALIDADE  
DOS SERVIÇOS PÚBLICOS: REVISÃO BIBLIOGRÁFICA DE UM  
ESTUDO DE CASO APLICADO NA CENTRAL DE ATENDIMENTO  
DA COORDENADORIA REGIONAL VENDA NOVA PREFEITURA  
MUNICIPAL DE BELO HORIZONTE, MINAS GERAIS, BRASIL**

**PORTO VELHO**

**2023**

**MARCO ANTONIO RODRIGUES DA SILVA**

**GESTÃO PÚBLICA E INOVAÇÃO NA MELHORIA DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PÚBLICOS: REVISÃO BIBLIOGRÁFICA DE UM ESTUDO DE CASO APLICADO NA CENTRAL DE ATENDIMENTO DA COORDENADORIA REGIONAL VENDA NOVA PREFEITURA MUNICIPAL DE BELO HORIZONTE, MINAS GERAIS, BRASIL**

Monografia apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública (EaD) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia, como requisito para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Pública.

Nome do Orientador: Doutor Juocerlee Tavares  
Guadalupe Pereira de Lima

**PORTO VELHO**

**2023**

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO, com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

Silva, Marco Antonio Rodrigues da.

GESTÃO PÚBLICA E INOVAÇÃO NA MELHORIA DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PÚBLICOS: REVISÃO BIBLIOGRÁFICA DE UM ESTUDO DE CASO APLICADO NA CENTRAL DE ATENDIMENTO DA COORDENADORIA REGIONAL VENDA NOVA PREFEITURA MUNICIPAL DE BELO HORIZONTE, MINAS GERAIS, BRASIL / Marco Antonio Rodrigues da Silva, Santa Luzia D'Oeste-RO, 2023.  
36 f.

Orientador(a): Dr. Juocerlee Tavares Guadalupe Pereira de Lima.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão Pública EAD) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO, Santa Luzia D'Oeste-RO, 2023.

1. gestão pública. 2. inovação. 3. qualidade. I. Lima, Juocerlee Tavares Guadalupe Pereira de (orient.). II. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. III. Título.

**Bibliotecário(a) Responsável:** Marlene Fouz da Silva, CRB-11/946 (Campus Porto Velho Zona Norte)

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus pela oportunidade de adquirir novos conhecimentos, por ter chegado bem até este momento de minha vida, a minha família por me apoiar nessa caminhada.

Ao Instituto Federal de Rondônia pela oportunidade de fazer este curso.

Aos professores, tutores e orientadores por me proporcionarem crescimento através do conhecimento.

Meu agradecimento a todos que de alguma forma contribuíram para chegar até aqui. A todos que de alguma maneira contribuíram de forma direta ou indireta e fizeram parte desse momento da minha vida.

*O homem apenas vive com o ar que respira  
Mas alcança a eternidade com seu feito.  
(autor VG Beats)*

## Resumo

Uma organização pública é formada por diversas razões e interesses bem como fomentar uma localidade seja um órgão municipal, estadual ou federal, tendo em vista que é administrada para atender as necessidades da população. Para sempre manter a qualidade é preciso promover um ambiente propício a inovação e a criatividade, ambas andam juntas e trazem grandes benefícios para a gestão pública, dadas a atual conjuntura estatal devido a grande demanda de serviços públicos e escassez de recursos, apesar de muitas vezes serem usados como sinônimos podem observar que o termo inovação tem sido mais utilizado em nível de organização, e criatividade, para indivíduos e grupos de indivíduos. Então para que inovação e qualidade andem sintonia, é necessário alinhamento dos interesses do órgão em criar meios, situações e ações que gerem ambiente harmonizado, porém crítico que sempre busca estar se aperfeiçoando. Para que um serviço tenha qualidade, ele deve ser realizado da maneira como foi planejado e desempenhar as funções ou atividades previstas, atingindo os objetivos propostos. A criatividade e a inovação na gestão pública apresentam-se como ferramentas de grande relevância, uma vez que contribuem para a melhoria de todos os aspectos que envolvem as organizações públicas. O objetivo maior da inovação no serviço público é de aperfeiçoar os recursos disponíveis, por meio de formas inovadoras de gestão e organização, promovendo mais benefícios à sociedade. Com intuito de mostrar como a gestão pública pode inovar e melhorar a qualidade no seu atendimento. A escolha por este tema visa um aprofundamento na discussão dos desafios que gestão pública enfrenta para melhorar qualidade bem como gerar inovação.

**Palavras-chave:** gestão pública, inovação e qualidade.

## **ABSTRACT**

A public organization is formed for various reasons and interests as well as to promote a locality, whether it is a municipal, state or federal body, considering that it is managed to meet the needs of the population. To always maintain quality, it is necessary to promote an environment conducive to innovation and creativity, both go together and bring great benefits to public management, given the current state situation due to the great demand for public services and scarcity of resources, despite often be used as synonyms, you can observe that the term innovation has been more used at the organizational level, and creativity, for individuals and groups of individuals. So, for innovation and quality to go hand in hand, it is necessary to align the organization's interests in creating means, situations and actions that generate a harmonized, yet critical environment that always seeks to improve itself. For a service to have quality, it must be carried out as planned and carry out the planned functions or activities, achieving the proposed objectives. Creativity and innovation in public management are highly relevant tools, as they contribute to the improvement of all aspects involving public organizations. The main objective of innovation in the public service is to improve available resources, through innovative forms of management and organization, promoting greater benefits to society. In order to show how public management can innovate and improve the quality of its service. The choice for this theme aims to deepen the discussion of the challenges that public management faces to improve quality as well as generate innovation.

Keywords: public management, innovation and quality.

## *SUMÁRIO*

1 INTRODUÇÃO .....	9
2 REVISÃO DA LITERATURA .....	12
2.1. Gestão pública.....	12
2.2. Inovação na gestão pública .....	14
2.3. Estudos anteriores sobre a inovação na gestão pública .....	16
3 METODOLOGIA.....	20
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES OU ANÁLISE DOS DADOS.....	21
4.1. Estudo de Caso da Central de Atendimento da Coordenadoria Regional Venda Nova da Prefeitura Municipal de Belo Horizonte.....	21
4.2. <i>Perfil do usuário e relação dos serviços solicitados</i> .....	26
4.3. Satisfação do atendimento recebido .....	27
4.4. Avaliação dos aspectos relacionados ao atendimento/atendente.....	28
4.5. Nota geral atribuída .....	29
4.6. Opinião dos usuários sobre melhorias.....	30
5 CONCLUSÃO/CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	33
6 REFERÊNCIAS.....	35

## 1 INTRODUÇÃO

A sociedade brasileira tem passado por constantes mudanças culturais, políticas, econômicas e sociais. O cenário empresarial tem sido um dos principais afetados por essas transformações. As empresas vêm buscando resultados e diminuição de seus custos, ampliando assim, cada vez mais, o foco na qualidade, produtividade, competitividade e excelência. Esses conceitos que estão fazendo grande mudança no cenário empresarial foram adaptados para setor público.

O setor público sempre é visto como burocrático e penoso gerando desconforto as pessoas que precisam usufruir desse serviço, porém conceitos vindos do ramo empresarial têm ajudado a melhorar as formas de atendimento bem como também diminuir o tempo de espera na prestação do serviço a população. Assim, há necessidade de ser ter uma gestão pública para melhor alocar esses conceitos no setor público. Para Chiavenato (2012) “... a gestão pública é um importante segmento da ciência administrativa, constituindo-se de todo aparelhamento do Estado, funcionamento como instrumento de governo, para planejar, organizar, dirigir e controlar as ações da administração pública, cujo objetivo é a satisfação das necessidades coletivas básicas”.

Se seguindo nessa direção, da gestão pública foi se apoderando de conceitos vindos da esfera privada como a inovação e a qualidade trazendo contribuições no desenvolvimento do setor público, desde agilidade aos atendimentos as pessoas como meios de executar melhores os serviços prestados. Para Coutinho:

Tratou-se de abandonar o caráter auto referido da administração burocrática, voltada exclusivamente aos interesses do aparelho do Estado, para colocar em prática as novas ideias gerenciais, oferecendo à sociedade um serviço público de melhor qualidade, em que todas as atenções são centradas nos cidadãos (...) (COUTINHO, 2000, p. 41).

Para Erdmann (2011), alguns fatores são inerentes à qualidade de um serviço: a cordialidade, a confiança, a credibilidade, a competência, a capacidade de entender e de satisfazer as necessidades do cidadão.

A inovação no setor público deve ser considerada como um elemento estratégico, podendo ser aplicado nos mais diversos campos, tanto internamente como externamente, com um fator indispensável para evolução do mesmo, bem como, contribuir para a melhoria da qualidade na organização pública desde a motivação aos servidores, ou ainda nos aspectos

operacionais e legais que desburocratizam as ações, tornando as respostas à sociedade mais ágeis e, conseqüentemente, melhores ações no que diz respeito à qualidade de obras de infraestrutura e para a qualidade de vida da população. Como conceito de inovação, os autores trazem a definição de Koch e Hauknes (2005 apud LIMA & VARGAS, 2012, pg. 386), onde “Inovação é a implementação ou desempenho de uma nova forma específica ou repertório de ação social, implementada deliberadamente por uma entidade no contexto dos objetivos e funcionalidades de suas atividades”.

Desta forma, a escolha do tema em razão da importância da inovação no setor público, para a melhoria da qualidade nos serviços prestados, bem como para fomentar aspectos motivadores para os servidores e população em busca de melhorar a cada dia a qualidade dos serviços que são prestados. Assim, o trabalho partiu para um estudo de caso do trabalho de conclusão do tema: “A *qualidade no atendimento presencial: uma análise a partir da Central de Atendimento da Coordenadoria Regional Venda Nova da Prefeitura de Belo Horizonte*”, apresentada pela senhora *Sandra Magna dos Santos*, quais as contribuições da gestão pública aliada à inovação na melhoria da qualidade dos serviços deste órgão?

Para atender ao questionamento, o presente trabalho definiu como objetivo geral, analisar a importância da gestão pública e inovação na melhoria da qualidade dos serviços públicos a partir da revisão bibliográfica de um estudo de caso aplicado na Central de Atendimento da Coordenadoria Regional Venda Nova da Prefeitura de Belo Horizonte, MG. Para atingir o objetivo específico, o mesmo foi desdobrado em três partes: mapear os caminhos de inovação que este órgão fez e a qualidade que gerou; entender as características da região e assim apontar quais os melhores soluções para avançar no aprimoramento de processos, organização, qualidade entre outros e ainda perceber qual influencia do gestor ou servidores para melhora do atendimento deste órgão.

É notório que vários fatores influenciam na garantia de um bom atendimento, desde o interesse pessoal e profissional do atendente, passando pelo modelo de gestão administrativa, até o grau de acesso às informações que lhe são disponibilizadas. Erdmann (2011) esclarece que como o atendimento ao cidadão se dá de modo direto, o conceito de qualidade torna-se subjetivo. Ou seja, o que é qualidade para uma pessoa pode não ser para outra, tornando o conceito de qualidade em serviços muito relativo, pois os cidadãos possuem diferentes necessidades e desejos.

De acordo com Costa e Loureiro (2016), o acesso à informação proporcionado pelo avanço tecnológico transformou a relação entre o servidor que realiza o atendimento e o usuário do serviço público. Segundo as autoras, o cidadão demanda por melhores serviços e

exige melhor gestão dos recursos públicos. E, quando a percepção e as expectativas do usuário sobre a prestação de serviços são maiores que a qualidade do atendimento recebido, gera insatisfação. Por outro lado, quando essas expectativas são atingidas ou superadas, o cidadão fica satisfeito com o serviço público. Ainda segundo Costa e Loureiro (2016), a gestão da qualidade no serviço público se traduz, necessariamente, na busca de uma maior eficiência na prestação dos serviços, constituindo peça primordial rumo à melhoria contínua, com vistas à efetiva satisfação do cidadão.

Portanto, os órgãos públicos têm o dever de atender às necessidades do cidadão. Sendo assim, é necessário saber quais as suas necessidades e expectativas para que a organização pública possa orientar e capacitar seus processos e força de trabalho de forma a satisfazer essas necessidades e atender as expectativas. A premissa é a qualidade das informações prestadas no atendimento ao cidadão.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1. Gestão pública

A gestão pública é a atividade administrativa, nos termos da legislação vigente e da moralidade, na qual se incumbem à gestão de bens, interesses e serviços públicos para o bem comum, compreendendo apenas os poderes de guarda, conservação e aprimoramento, realizado pelos órgãos administrativos do Poder Executivo, Legislativo e Judiciário. (MEIRELLES 1998, p. 83-85).

Uma organização pública é formada por diversas razões e interesses bem como fomentar uma localidade que se eleva se como município, tendo em vista que é administrada para atender as necessidades da população. Ela permite aos seus gestores desenvolver projetos, realizar atividades, superar obstáculos, controlar seu ambiente, por meio da especialização de tarefas, da coordenação de esforços, da unidade de direção e do uso inteligente dos recursos, sobretudo, o do capital humano.

Na visão de Headley (2013, p. 3) a gestão pública, tem proporção muito maior do que a gestão tradicional de negócios privados no mundo corporativo. Atualmente a gestão pública envolve um complexo aparato administrativo, com vistas a atender as necessidades sociais e o bem comum. Dentro deste aspecto, a administração pública também não se restringe somente aos conceitos de eficiência e eficácia, mas também trata as questões que envolvem os princípios da legalidade, legitimidade e ainda incorporam outros valores que transcendem os padrões restritivos do ambiente dos negócios. (MATIAS-PEREIRA 2012 apud HEADLEY 2013, p. 5).

Para Chiavenato (2012, p. 108) a gestão pública é um importante segmento da ciência administrativa, constituindo-se de todo aparelhamento do Estado, funcionamento como instrumento de governo, para planejar, organizar, dirigir e controlar as ações da administração pública, cujo objetivo é a satisfação das necessidades coletivas básicas.

A sociedade vem exigindo do poder público uma atuação cada vez mais voltada para o alcance de resultados, para além da eficiência, buscando a eficácia e a efetividade e, dessa forma, as organizações públicas passou a buscar o alinhamento com as modernas tendências de gestão existentes na atualidade, muitas delas já consagradas no âmbito da iniciativa privada, ainda que dependentes de uma profunda reflexão por ocasião de sua transposição para o setor público.

Os usuários do serviço público têm aumentado o nível de exigência em relação à satisfação de suas demandas e, além disso, cresce a exigência por transparência e ética. A escassez de recursos e a necessidade de aproximação do usuário em relação aos serviços públicos exigem um aumento da flexibilidade, da prontidão e da capacidade de adaptação das organizações públicas.

De acordo com Predebon (2003, p. 229), dentro das organizações “cada setor de atividade necessita de um nível maior ou menor de inovação”. No serviço público, por exemplo, a inovação é essencial para manter o bom funcionamento do Estado, diante da necessidade de adaptação quanto às mudanças que ocorrem ao seu redor. Para manter-se atualizado e atuante, é preciso promover um ambiente propício a inovação e a criatividade. Em Predebon (2003, p. 78) “o exercício do potencial criativo tem muito a ver com a articulação entre as óticas pessoais e o contexto: tudo será mais fácil ao sobrevir uma conciliação entre o novo e o já existente”.

A gestão pública busca sua essência na informação. Desde a forma como a informação de uma ação é transmitida, analisada e armazenada, até a liberação dessa informação para que sirva de base para futuras decisões. (Práticas Profissionais na Gestão Pública, 2007, pg. 36). E com isso, já serve base para podermos introduzir a inovação e qualidade, pois é através da informação que dará caminhos que deverá seguir.

Ouvimos sempre dizer que a maioria dos órgãos públicos oferece um atendimento de má qualidade aos cidadãos. A maioria deles é classificada como ineficientes, ou seja, não atendem as necessidades dos cidadãos/usuários. Existe, também, uma cultura disseminada de que “todo serviço público é ruim” e que não seria possível à introdução de inovação e qualidade nos moldes da iniciativa privada.

Em algum tempo atrás realmente a setor público tinha todos esses problemas comentado anteriormente acima, mais com passar tempo vem evoluindo com ações voltadas a melhorar atendimento bem como viabilizar maior qualidade nas informações e meios que as mesmas cheguem aos cidadãos, não só isso, há um incentivo que servidores também contribuam no desenvolvimento de inovação e qualidade seja no atendimento, no layout do setor bem como na transparência das informações.

Todos os órgãos públicos têm o dever de atender às necessidades do cidadão. Sendo assim, é necessário saber quais as suas necessidades e expectativas para que a organização pública possa orientar e capacitar seus processos e força de trabalho de forma a satisfazer essas necessidades e atender as expectativas. A premissa é a qualidade das informações prestadas no atendimento ao cidadão.

## 2.2. Inovação na gestão pública

Criatividade e inovação andam juntas e trazem grandes benefícios para a gestão pública, dada a atual conjuntura estatal, onde há grande demanda de serviços públicos e escassez de recursos, apesar de muitas vezes serem usados como sinônimos podem observar que o termo inovação tem sido mais utilizado em nível de organização, e criatividade, para indivíduos e grupos de indivíduos.

A análise da literatura nacional e internacional permite concluir que a criatividade organizacional caracteriza-se como um processo complexo e relaciona-se com resultados positivos, isto é, que agreguem valor para as organizações. Entretanto, cabe salientar que tais objetivos almejados podem não ser concretizados devido a diferentes fatores que se inter-relacionam para se criar e para se transformar a criatividade em algo palpável, mensurável ou perceptível para terceiros como valoroso. (BRUNO-FARIAS, VEIGA e MACÊDO, 2013, p.20).

E inovação gera qualidade para setor público em suas variadas áreas, um gestor que busca que sua equipe inove busca excelência para atendimento do serviço prestado, principalmente, no momento atual que vivemos as informações está por todos os lugares até mesmo em um *smartphone* com internet, onde indivíduo/usuário pode coletar diversas informações que almeja e uma boa transparência já é um caminho obrigatório que o gestor deve seguir. Além disso, as demandas por serviços *online*, que pode ser atendidas diretamente por aplicativos e dispositivos móveis podem gerar agilidade de atendimento e maior satisfação à medida que o consumidor/cidadão ganha cada vez mais acesso e conhecimento. Os conceitos de qualidade, satisfação do cliente e excelência mudaram muito. E continuam mudando. Hoje, nenhum deles é suficiente. É preciso ultrapassá-los e melhorá-los continuamente (Mariotti, 1999).

A demanda por serviços públicos e o número de usuários vem aumentando e junto a estes a exigência da qualidade no atendimento. Diante disto uma nova realidade tem se tornado um desafio para os Gestores Públicos, que precisam adequar seus recursos humanos as novas práticas não deixando de cumprir as leis específicas de seus órgãos públicos.

A frente dessa nova realidade, de todas as necessidades impostas e criadas a todos os momentos surgem para os gestores novos desafios de adequações para novas carências de demanda.

Não é de hoje que tem se observado o quanto é fundamental a qualidade do ambiente de trabalho para as pessoas, para que nele desempenhem de forma satisfatória suas tarefas e

obrigações, segundo Drucker (2001, p. 78), as pessoas se adaptam às exigências que lhe são feitas o gestor deve fixar seu olhar na contribuição, elevar as expectativas e os padrões de todos com quem trabalha, ainda segundo Pereira (2017, p. 129), a importância que a gestão estratégica das organizações atribui às pessoas que colaboram para a realização de todas as suas atividades.

Ter uma equipe alinhada é algo desafiador pela diversidade de conhecimentos e de opiniões, mas o gestor tem por objetivos buscar em cada indivíduo o sua melhor habilidade, segundo Vieira (2015), através do desenvolvimento dos funcionários de uma instituição, por meio de métodos, técnicas e práticas definidas, com o objetivo de colaborar para o desenvolvimento da instituição e do próprio funcionário, e conforme apontado por (PANTOJA 2010, p. 12), a qualidade e a adequação dos serviços às necessidades dos usuários são hoje aspectos críticos para o bom desempenho de qualquer órgão ou entidade da administração pública.

Segundo Dias (2016), ao buscar uma gestão de excelência, a administração pública assume a necessidade de pensar políticas e práticas de gestão de pessoas que contribuam o engajamento do servidor a essa nova forma de prestação de serviços, mas como observa Vieira (2015), o servidor se depara, muitas vezes, com um sistema que tem apresentado poucas alternativas para mudança desse cenário.

Então para que inovação e qualidade andem alinhados precisa além das pessoas estejam operando na mesma sintonia para buscar dos melhores resultados há de salientar a importância do gestor em criar meios, situações e ações que gerem ambiente harmonizado, porém crítico que sempre busca estar se aperfeiçoando. Para que um serviço tenha qualidade, ele deve ser realizado da maneira como foi planejado e desempenhar as funções ou atividades previstas, atingindo os objetivos propostos. (MARQUES, 2007, p. 30).

A qualidade do serviço prestado ao público nas organizações existem dois fatores: o tratamento e o atendimento. Tratamento refere-se pura e simplesmente a aspectos relacionados ao tratamento gentil e cordial que o cidadão espera receber do servidor, sem exceção, em qualquer órgão público. Atendimento diz respeito ao julgamento do valor como um todo. O cidadão é grato não só por um tratamento cordial, como também pela agilidade desse atendimento, na sua capacidade em solucionar seu problema no tempo e da forma como ele espera a solução. Simplificando, podemos dizer que atendimento refere-se à satisfação das demandas de informação, produtos ou serviços apresentadas pelo cidadão; e tratamento diz respeito à forma como o usuário é recebido e atendido. De acordo com GARVIN (1992, p.

52), “as definições de qualidade baseadas no usuário partem da premissa de que a qualidade está diante dos olhos de quem observa”.

A criatividade e a inovação na gestão pública apresentam-se como ferramentas de grande relevância, uma vez que contribuem para a melhoria de todos os aspectos que envolvem as organizações públicas, seja no âmbito da gestão de pessoas proporcionada pela motivação aos servidores, ou ainda nos aspectos operacionais e legais que desburocratizam as ações, tornando as respostas à sociedade mais ágeis e, conseqüentemente, melhores ações no que diz respeito à qualidade de obras de infraestrutura e para a qualidade de vida da população.

### **2.3. Estudos anteriores sobre a inovação na gestão pública**

O termo inovação frequentemente é usado para designar algo novo, original e inusitado. A inovação, portanto, envolve geração, aceitação e implementação de novas ideias, processos, produtos ou serviços no meio organizacional. Muitas vezes, inovação é tida como sinônimo de criatividade, observando-se uma sutil diferença quanto ao nível em que estas ocorrem: inovação ligada à organização e criatividade aos indivíduos. Nesse sentido, Alencar (1995) diz que a criatividade do indivíduo é fator fundamental para a geração da inovação na organização. A primeira constitui em componente da inovação, enquanto esta engloba a concretização e a aplicação das novas ideias.

O objetivo maior da inovação no serviço público é de aperfeiçoar os recursos disponíveis, por meio de formas inovadoras de gestão e organização, promovendo mais benefícios à sociedade. Assim, a inovação serve como ferramenta para melhorar o desempenho organizacional do Estado e, por fim, garantir sua existência.

E trilhando nesse caminho foram feitas várias pesquisas acadêmicas sobre inovação na gestão pública.

O Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) é a organização pública escolhida para ser o objeto de estudo de uma presente pesquisa, atestada pela regularidade de suas premiações no Concurso Inovação e, sobretudo, pela amplitude e diversidade de sua atuação. E suas estatísticas e informações obtidas no sítio da ENAP, no menu “Concurso Inovação na Gestão Pública Federal”, dentre varias casos de inovações que ocorreram no órgão uma delas ocorreu no censo previdenciário: soluções inovadoras para atualização cadastral que foi premiado com o quarto lugar no décimo segundo Concurso Inovação na Gestão Pública Federal.

A inovação surgiu das dificuldades em atualizar o cadastro de 17,2 milhões de beneficiários da previdência social. As inconsistências dos dados cadastrais prejudicavam o controle da correta manutenção dos pagamentos de benefícios. O projeto possibilitou atualizar a base de dados e representou uma grande economia para a instituição. Além disso, promoveu condições mais confiáveis no que diz respeito à comprovação de vida dos beneficiários, possibilitando assim maior controle e melhor combate às fraudes. Foram apontados como fatores de sucesso: uma ampla rede de atendimento, a introdução de parcerias, a valorização dos servidores e, acima de tudo, a preocupação com a qualidade do atendimento, construindo um processo que se ajustasse às necessidades dos beneficiários, e, não, o contrário.

Que segundo a definição de West e Farr (apud ALENCAR, 1995, p.103) que traz a inovação como uma introdução intencional, dentro de um grupo ou organização, de ideias, processos, produtos ou procedimentos novos para a unidade, relevante de adoção e que visa gerar benefícios para o indivíduo, grupo, organização ou sociedade maior.

Um estado do Brasil vem ao longo dos anos tendo um processo de inovação, sendo, o governo do Acre estabeleceu ao longo da última década uma das mais abrangentes políticas de inclusão social e adaptação aos impactos das mudanças climáticas na Amazônia. Esta estratégia foi concebida sob o *slogan* de Florestania, nos anos 1990, depois passou a ser chamada de desenvolvimento regional sustentável nos anos 2000, atendendo aos critérios do que hoje é classificado como uma economia de baixo carbono. As denominações mudam de acordo com o amadurecimento do debate público, mas a estratégia desenhada pela gestão pública estadual vem tendo uma continuidade de 14 anos, rara no cenário nacional (Silva, 2011). O processo de inovação começou nos anos 1980, a partir dos movimentos sociais dos seringueiros que se opuseram à estratégia de desenvolvimento então predominante no estado. Seguindo a herança ibérica de ocupação do território pelo casco do gado, desde início dos anos 1970 o Governo Federal vinha atraindo pecuaristas da região Sudeste com vantagens na aquisição de terra e facilidades do crédito subsidiado para instalação de pastagens mediante derrubada da floresta. Essa política expulsou de modo particularmente violento a população da floresta, pois, ao contrário do que se pregava o marketing do governo militar, a floresta não era vazia. Silva (1981:117) classificou-a como: "uma doutrina de esvaziamento dos espaços ocupados". Levando algo como metade da população, as famílias extrativistas, à perda de seu modo de vida e sua autonomia, restando a opção de virar peão de gado nas novas fazendas, migrar para a periferia dos incipientes núcleos urbanos no estado ou fugir para as matas da Bolívia (Esteves, 2010; Pantoja, 2004).

Existem diversos ângulos possíveis para uma interpretação da estratégia do setor público para o desenvolvimento no Acre. Retomando a análise de Farah (1997), podemos argumentar que seu otimismo era justificado e que, na experiência de mais de uma década de redemocratização no Acre, foi possível construir um novo Estado, ao mesmo tempo mais democrático e mais eficiente com a remoção do entulho autoritário remanescente da ditadura e do coronelismo, tornando o setor público mais permeável às exigências e à dinâmica da sociedade civil. O resultado da estratégia de desenvolvimento em vigor no Acre está de acordo não apenas com o mandato da maioria dos eleitores como corresponde à demanda pelas organizações da sociedade civil nacional para adaptação às mudanças do clima (Fórum, 2009). Também atende ao Relatório Especial sobre Riscos de Eventos Extremos do Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas (IPCC, 2012), que recomenda um processo gradual de ação e aprendizado pelo setor público para reduzir as vulnerabilidades e prevenir os impactos de desastres.

A Superintendência de Controle de Endemias (Sucen) foi criada pelo Decreto-Lei nº 232, de 17/04/1970, alterado pelo Decreto-Lei nº 238, de 30/04/1970, e pela Lei nº 1804, de 18/10/1978. Constitui Autarquia vinculada à Secretaria da Saúde do Estado de São Paulo pelo Decreto nº 46.063/2001 e tem por finalidade promover o efetivo controle das doenças transmitidas por vetores e seus hospedeiros intermediários no estado. Realiza pesquisas e atividades necessárias ao avanço científico e tecnológico cooperando técnica e financeiramente com os governos municipais (como executores das ações locais de controle), bem como subsidiando-os no controle de artrópodes peçonhentos e incômodos e outros animais envolvidos na cadeia epidemiológica das doenças transmitidas por vetores.

Estruturalmente apresenta, além das áreas administrativas, dez centros regionais, 17 setores e cinco bases distribuídos em todo o estado. Conta também com sete laboratórios especializados: bioquímica e biologia molecular, entomologia médica, imunoepidemiologia, malacologia, simulídeos, vetores, entomologia aplicada.

O projeto da implantação da Gestão de Qualidade na Sucen se deu a partir da determinação do Plano Estadual de Saúde 2016/2019, que somada à demanda do Conselho Deliberativo da Sucen por um plano de trabalho e alinhamento futuro do papel da instituição, foi estabelecido um Grupo de Trabalho por orientação da Superintendência, representando a área administrativa, técnica e pesquisa com o intuito de retomar os trabalhos de reorganização da Sucen e na revisão de sua Missão, Visão e Valor.

Burmester (2013) enfatiza que a qualidade deve ser um hábito adquirido por meio de treinamento e repetição, ou seja, um processo em contínuo desenvolvimento sempre com o objetivo de alcançar novos patamares e estes se renovarem a cada etapa.

A partir da definição da Missão, Visão e Valor da instituição iniciou-se o processo de melhoria contínua da gestão com a autoavaliação, conforme o ciclo de avaliação do Modelo de Excelência em Gestão Pública composto por: Autoavaliação; Elaboração do Plano de Melhoria da Gestão; Validação Externa da Autoavaliação e Implementação das Melhorias e Monitoramento. A Autoavaliação é um diagnóstico interno, feito pela própria organização, tendo por objetivo quantificar e qualificar os principais fatores relacionados à organização, com ênfase em suas práticas de gestão e resultados institucionais.

Cortella (2013) traduz o pensamento da gestão da qualidade quando diz que:

Excelência não é um lugar aonde você chega. Só será possível construir futuro e buscar excelência se formos capazes de conviver, dentro da igualdade, com a diferença das atividades que cada um faz. Num mundo que muda velozmente, uma empresa só se fortalece se estabelecer condições de sinergia. (Cortella, 2013, p. 77)

Com a percepção do trabalho desenvolvido pelo Grupo de Trabalho de Qualidade da Sucen, que se preocupou em buscar conhecimento sobre o assunto e respostas para os problemas que até então não haviam sido solucionados, este mesmo grupo, por meio da autoavaliação e das ferramentas de qualidade, conseguiu projetar os problemas e apresentar aos colaboradores um espelho da sua realidade.

Costa (2014), em sua monografia, afirma que:

A implantação de um sistema de gestão da qualidade busca o envolvimento de todos os níveis de pessoas da organização, para que seus conhecimentos e habilidades sejam utilizados em prol de um propósito comum: a satisfação dos clientes. Por isso, esse desafio se torna maior, mais crítico e árduo. (Costa, 2014, p. 13)

A melhor forma de se implantar a gestão de qualidade em uma instituição pública é fazendo com que todos participem do processo de implantação, tendo a convicção de que essa atitude tem um importante significado.

### 3 METODOLOGIA

A Central de Atendimento da Coordenadoria Regional Venda Nova da Prefeitura Municipal de Belo Horizonte apoia as secretarias municipais na implementação das políticas públicas relativas à saúde, à educação, ao abastecimento alimentar, aos serviços sociais, à cultura, aos esportes, ao controle urbano e ambiental, à limpeza urbana e patrimonial, à manutenção e obras, e assim através do trabalho de conclusão de curso com o tema: “*A qualidade no atendimento presencial: uma análise a partir da Central de Atendimento da Coordenadoria Regional Venda Nova da Prefeitura de Belo Horizonte*”, apresentada pela senhora *Sandra Magna dos Santos*, foi escolhida para ser o objeto de estudo da presente pesquisa. Com intuito de mostrar como a gestão pública pode inovar e melhorar a qualidade no atendimento. Porém pode retroceder com mudanças de gestão que buscam centralização.

A pesquisa foi realizada por meio de metodologia qualitativa, exploratória e adotando a estratégia de investigação do estudo de caso (CRESWELL, 2007). Antecede o método qualitativo escolhido - estudo de caso - uma revisão de literatura com objetivo de identificar o que se encontrava disponível em livros, artigos, teses e, inclusive, experiências sobre o tema de pesquisa. A revisão de literatura, além de buscar o embasamento teórico, estabeleceu uma comparação de estudos e métodos, apontando as lacunas existentes, desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros, artigos científicos bem como consulta a “sites” especializados no assunto com a finalidade de revisão literária de temas pertinentes ao problema estudado a fim de obter referências conceituais para um melhor embasamento no desenvolvimento do trabalho e por meio de um estudo de caso “um estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real; as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes e múltiplas fontes de evidências são utilizadas” (YIN, 2001).

A escolha por esta metodologia visa um aprofundamento na discussão dos desafios que gestão pública enfrenta para melhora qualidade bem como gerar inovação.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES OU ANÁLISE DOS DADOS**

### **4.1. Estudo de Caso da Central de Atendimento da Coordenadoria Regional Venda Nova da Prefeitura Municipal de Belo Horizonte**

A preocupação com a qualidade não é anseio somente da iniciativa privada. Ela está presente nas instituições públicas prestadoras de serviços fazendo parte, inclusive, das campanhas eleitorais e dos planos de governo, diante disso, serão apresentados os efeitos causados por uma boa gestão pública que ocorreu em uma coordenadoria da prefeitura de Belo Horizonte feita pela Sandra Magna dos Santos, com o título: “*A QUALIDADE NO ATENDIMENTO PRESENCIAL: UMA ANÁLISE A PARTIR DA CENTRAL DE ATENDIMENTO DA COORDENADORIA REGIONAL VENDA NOVA DA PREFEITURA DE BELO HORIZONTE*”, seguem quais foram os resultados:

*... Atualmente, a prestação de serviços públicos na Prefeitura de Belo Horizonte se dá através de diferentes canais de comunicação (portal de serviços, e-mail, telefone, presencial) dependendo do tipo de serviço procurado e da diretoria responsável. Dentre os canais de comunicação utilizados, o atendimento presencial é o responsável pelo maior número de registro de informação e serviços na CARE-VN. A Coordenadoria atende informações e/ou registros de serviços sobre vigilância sanitária, controle de zoonoses, fiscalização, meio ambiente, infraestrutura urbana, limpeza urbana, transporte e trânsito, educação, cultura e lazer, assistência social, documentos pessoais, licenciamento, defesa do consumidor, assistência judiciária, impostos e taxas e outros. Para computar o número de atendimentos é usado um Sistema de Gestão de Atendimento (SIGA), através da emissão de senhas e do gerenciamento de filas. Somente nos meses de janeiro e fevereiro de 2019 foram 12.863 atendimentos presenciais realizados pela central de atendimento, já no ano de 2018 foram 69.406 atendimentos registrados, de acordo com o Siga (2019).*

*A variedade de serviços faz com que o atendimento presencial se torne a função que exige maior envolvimento e conhecimento dos funcionários sobre a rotina de serviços e sobre a instituição, pois neste momento é feito a triagem e encaminhamentos das demandas da população e, obviamente, é o início da construção da expectativa do usuário em relação às suas necessidades, contribuindo decisivamente para uma avaliação final positiva ou negativa*

*do atendimento prestado. Ou seja, se há um bom atendimento na captação da informação e registro da demanda, logo também poderá existir uma boa execução do serviço demandado.*

*A PBH tem disponibilizado, gradativamente, vários serviços para autoatendimento via internet. No entanto, é grande o número de usuários que não gostam e não sabem utilizar as ferramentas de autoatendimento, ou simplesmente preferem o atendimento direto com o funcionário, fazendo com que a tecnologia sirva como apoio ao tratamento presencial. Mesmo com os avanços tecnológicos vividos na atualidade, o atendimento presencial ainda é importante como fator de percepção da qualidade e geração de satisfação por parte do cidadão.*

*Enfim, neste trabalho, procurou-se estudar o tema qualidade no atendimento mediante duas abordagens. A primeira, com enfoque qualitativo, com estudo sobre o conceito de qualidade, qualidade no atendimento público, gestão pública e qualidade em serviços. A segunda, através da coleta de dados, com aplicação de questionários, junto a usuários dos serviços da CARE-VN...*

Observa-se que ela contextualizou o cotidiano dessa coordenaria de como funciona seu atendimento e de como ele é feito, e ainda, abordou os usuários/cidadãos enfrentam dificuldade na utilização da internet pela busca de informações. Com essa dificuldade que os usuários/cidadãos têm de usar internet para buscar informações, e mesmo que a prefeitura de Belo Horizonte procure facilitar com essas informações, os cidadãos se sentem mais confortáveis em irem a coordenaria bem como muitos apreciam ter esse contato por ser mais confortável bem como melhor para entender sobre informação que busca, e assim, a importância do atendente ser cordial em seu atendimento. Continuemos acompanhar o desenvolvimento da análise dela:

*... Para fins desse estudo, consideramos os conceitos de usuário e serviço público aqueles adotados no decreto nº 16.958/18 da PBH. Sendo usuário toda pessoa física ou jurídica que se beneficia ou utiliza, efetiva ou potencialmente, de serviço público, e, serviço público sendo toda atividade administrativa ou de prestação direta ou indireta de bens ou serviços à população, exercida por órgão ou entidade da administração pública municipal. O Poder Executivo Municipal desempenha as suas funções por meio de um aparelho administrativo constituído por órgãos como Secretarias temáticas, autarquias e fundações, cuja configuração se orienta segundo as especificidades locais em termos de necessidades de oferta de bens e serviços públicos. Atualmente a administração municipal de Belo Horizonte é composta por dezesseis secretarias temáticas, duas fundações e oito autarquias; estas responsáveis pela elaboração e execução das políticas públicas da cidade; e nove*

*Coordenadorias Regionais. Essa estrutura organizacional foi implantada em 2017, através da Lei nº 11.065/17, que estabelece a estrutura orgânica da administração pública do poder executivo de Belo Horizonte.*

*Antes da reforma administrativa citada acima, a estrutura da PBH contava com nove Administrações Regionais: Barreiro, Centro-Sul, Leste, Nordeste, Noroeste, Norte, Oeste, Pampulha e Venda Nova. Estas possuíam autonomia administrativa, de execução de serviços e de recursos humanos; dotação orçamentária e, principalmente, canal direto para a população apresentar suas demandas e participar da gestão municipal. Obviamente, a autonomia que as Administrações Regionais detinham estava alinhada ao plano de governo central. As políticas públicas institucionais eram recebidas e/ou criadas em conjunto com os profissionais que atuavam nos territórios. As demandas de pequeno e médio porte apresentadas pela população eram recebidas, estudadas, executadas e avaliadas pelos funcionários e gestores que conheciam a realidade daquele território em questão. As etapas de trabalho eram mais claras, aqueles que estavam envolvidos com sua execução participavam de vários momentos da sua construção, era possível a reciprocidade, colaboração e harmonia na troca de informações entre quem planejou e quem executou.*

*Atualmente, o novo modelo administrativo continua contando com as nove Regionais, agora denominadas Coordenadoria de Atendimento Regional, como descrito na seção III, artigo 16:*

*(...) funcionarão nove Coordenadorias de Atendimento Regional, com competências, em suas respectivas circunscrições, de apoiar as secretarias municipais na implementação das políticas públicas relativas a saúde, educação, abastecimento alimentar, serviços sociais, cultura, esportes, controle urbano e ambiental, limpeza urbana, patrimonial, manutenção e obras. (BELO HORIZONTE, 2017, não paginado).*

*Como apoiadora das políticas públicas da cidade, destaca entre suas atribuições, a responsabilidade de realizar a interlocução com o cidadão e com representantes das entidades da sociedade civil organizada junto ao poder público, bem como receber as demandas apresentadas pela população, através dos canais formais de registros. Com essa nova estrutura administrativa, as políticas públicas chegam prontas para execução aos territórios, o que dificulta a comunicação entre os que planejam e os que executam. De acordo com Simões (2017), para o sindicato dos funcionários da PBH (SINDIBEL), essa nova estrutura orgânica trouxe estreitamento nos canais de participação popular e desconfiança da população no que se refere à transparência dos serviços, quando comparado ao modelo anterior. Pois, as políticas públicas estão sob coordenação e execução exclusiva das Secretarias Temáticas, todas situadas no centro da cidade, ou seja, para o cidadão, o*

*acesso e o acompanhamento na construção das políticas públicas ficou mais difícil representando uma diminuição da atuação dos conselhos consultivos regionais de participação popular. Para o SINDIBEL, os conselhos se tornaram uma espécie de ouvidoria da população, perdendo capacidade de operar com autonomia na gestão da cidade...*

Nota-se que a coordenadorias desempenhavam muitas funções atribuídas e alinhada conforme a gestão municipal, porém como o novo modelo administrativo implantado pela prefeitura de Belo Horizonte, ela acaba por tirar autonomias dessas coordenadorias centralizando as decisões nas Secretarias Municipais e isso ocasionou dificuldade em tomadas de decisões bem como o acesso às informações necessárias para avaliar como cada coordenaria deveria agir. E vemos aqui que gestão pública era bem executada anteriormente, mas por decisões de gestores que assumiram acabara prejudicando como era feito gestão pública dessas coordenadorias, retorcendo a conceitos muito burocráticos. E isso mostra como o gestor pode ser determinante para mudança nos órgãos públicos, sendo para bom ou ruim, e desta forma, o gestor tem que entender sua importância como agente de mudança e como suas decisões podem impactar tanto aos servidores como aos cidadãos, continuando com o estudo de caso:

*... De acordo com documentos da PBH, dentre as nove administrações regionais, a Coordenadoria Regional Venda Nova é a mais antiga, sua inauguração data de 1973. Registros históricos de 1711 relatam que a região antes de pertencer a Belo Horizonte, fez parte dos municípios de Sabará, Santa Luzia e também Ribeirão das Neves, sendo incorporada definitivamente aos limites de BH somente no final da década de 40. Lisboa (1996) descreve que a inauguração da regional Venda Nova se deu após um forte movimento por emancipação da região que, na época, incluía os limites hoje pertencentes à regional Norte e Pampulha. A luta organizada da população local por investimentos em infraestrutura obrigou o poder público municipal a descentralizar vários serviços prestados pela Prefeitura.*

*Durante catorze anos, a Regional foi para o vetor norte uma referência como órgão prestador de serviços públicos não só municipal, mas também, estadual, federal e do judiciário, uma vez que as outras sete Regionais só foram criadas em 1987 (exceto a Regional Barreiro, também criada em 1973). A região, sempre considerada pelos moradores locais e dos municípios vizinhos como uma “cidade”, fez com que a Regional ganhasse também um status administrativo de “Prefeitura” devido à sua localização centralizada, com várias linhas de ônibus, e pelo acesso mais fácil e democrático aos gestores públicos responsáveis pelos serviços disponibilizados, evitando que a população tivesse que se deslocar até o centro da cidade. Venda Nova, com sua importância histórica de mais de 300*

*anos, sua singularidade e conquistas coletivas, ainda é carente de investimentos públicos estruturais, principalmente em transporte público, vias de acesso, tratamento e canalização de córregos, equipamentos culturais, de lazer e geração de emprego e renda...*

Percebe-se que população iniciou descentralização de algumas decisões para melhoria da localidade, ou seja, em sua pura essência se praticava uma gestão pública, buscava-se melhores condições para habitantes dessa região. E que era um exemplo de como a gestão deveria ser praticada, sendo referência mesmo ainda carecendo de muitas outras melhorias necessárias. E com todas essas informações obtidas, e para esclarecer como estava o atendimento da coordenadoria de Venda Nova, ela aplicou um questionário para avaliar a qualidade do atendimento.

*... Além de atender aos objetivos propostos neste estudo, o questionário também atendeu às exigências da PBH, através do decreto 16.958/18, que no capítulo V aborda a avaliação da efetividade dos serviços, dos níveis de satisfação dos usuários e das melhorias apontadas para aperfeiçoamento da prestação de serviços. Os resultados serão apresentados à Secretaria de Modernização da Gestão da PBH, como cumprimento das exigências legais.*

Foram respondidos cem questionários, os respondentes eram de ambos os sexos e idade variada. Demandavam atendimento para diversos serviços das áreas de infraestrutura urbana, arrecadação, saúde, educação, serviço social, assistência jurídica, fiscalização e outros. A escolha dos usuários foi aleatória, mas procurou contemplar o maior número possível de diferentes serviços, já que a central atende cerca de 130 tipos de serviços diferentes. A aplicação dos questionários aconteceu entre os dias 25 de fevereiro/2019 e 13 de março/2019, com dez entrevistas por dia, no horário de 7 às 17h.

*A sua aplicação junto aos usuários se deu da seguinte maneira: após o atendimento do cidadão, o mesmo era imediatamente convidado a responder as perguntas sobre a qualidade do atendimento recebido a fim de evitar que variáveis externas, como opinião de outros usuários, interferissem na percepção da qualidade percebida. Nesse momento foi explicado o propósito do questionário e da não necessidade de identificação. O usuário foi conduzido a uma sala próxima e reservada, com computador ligado à internet onde o questionário estava disponibilizado através da plataforma online do Google Docs. Isso facilitou o preenchimento e tabulação dos dados, gerando rapidez, de forma que cada coleta durasse no máximo cinco minutos.*

O questionário tinha perguntas fechadas, com possibilidade de escolher Sim ou Não, com posterior justificativa. Questões que deveriam ser avaliadas como Ótimo/Bom/Regular/Ruim. E questão aberta para sugestão de melhoria no atendimento de

acordo com o conceito de qualidade do usuário. Com o questionário foi possível analisar a opinião dos usuários em relação ao atendimento dos funcionários do setor; sua forma de tratamento; o tempo de espera para o atendimento; a qualidade das informações recebidas; a disponibilidade do atendente em ajudar; se o atendimento atendeu a expectativa do cliente; conforto, limpeza e acessibilidade das instalações e sugestão de melhorias no atendimento... Com essa aplicação deste questionário que possuía perguntas objetivas e claras para melhor analisar os dados coletados, ela os dividiu em quatro categorias que veremos a seguir, com resultados obtidos por ela.

#### ***4.2. Perfil do usuário e relação dos serviços solicitados***

A Tabela 1, apresenta o perfil dos usuários e os serviços solicitados. A faixa etária predominante foi entre 32 a 45 anos (36 pessoas), seguida da faixa etária entre 46 a 59 anos (30 pessoas). Em relação ao bairro de origem, a maioria, 84 pessoas, residiam na jurisdição da Regional Venda Nova. A localização geográfica e o acesso à Regional foram muito elogiados. A mesma é atendida por diversas linhas ônibus ligados a diferentes bairros, a outras Regionais e cidades vizinhas.

**Tabela 1 – Perfil dos usuários e os serviços solicitados**

Variável	Característica	N
Faixa etária	18 a 31 anos	10
	32 a 45 anos	36
	46 a 59 anos	30
	60 anos ou mais	24
Regional de Origem	Norte	10
	Pampulha	6
	Venda Nova	84
Serviço Solicitado	Arrecadação	21
	Fiscalização urbana	8
	Informações gerais	16
	Infraestrutura urbana	10
	Limpeza urbana	7
	Serviço social	18
	Vigilância sanitária	11
Zoonoses	9	
Sua solicitação foi atendida?	Sim	87
	Não	13
Se negativo, por quê?	Pertence a outra Regional	2
	Faltou documentação	3
	O serviço não é oferecido	8

Fonte: elaborada pela autora.

*Sobre o serviço procurado, o mais solicitado foi o de arrecadação (21 pedidos), seguido dos serviços da assistência social (18 pedidos) e informações gerais (16 pedidos). Observou-se que mesmo depois da Reforma Administrativa de 2017 que centralizou o*

*acesso a outros serviços no BHResolve, a Regional continua sendo uma referência para as demandas de Arrecadação e Infraestrutura Urbana. A ausência desses serviços foi alvo de reclamações, impaciência e tratamento inadequado dos cidadãos para com os atendentes.*

*Quando questionados se a demanda apresentada foi atendida, 87% responderam que sim e somente 13% declararam que não. Estes últimos tiveram a opção de indicar os motivos do nãoatendimento, e declararam que:*

- a) o serviço não era oferecido, nesse caso foram orientados e encaminhados para outra unidade da PBH;*
- b) não pertenciam a jurisdição da CARE VN, sendo encaminhados à sua Regional de residência, pois os serviços disponibilizados pela assistência social são regionalizados;*
- c) faltou a documentação necessária para o registro da demanda. Nesse caso os usuários eram informados sobre a rotina do atendimento e os pré-requisitos necessários para acessar o serviço.*

*Percebe-se que dois motivos apontados pelos usuários que não tiveram sua demanda atendida estão relacionados ao modelo de gestão adotado pela administração pública municipal de BH, uma vez que a partir da reforma administrativa implementada em 2017 os serviços de Regulação Urbana e de Arrecadação deixaram de ser oferecidos na CARE VN. Esta política de centralização de serviços vai de encontro aos interesses da população regional e contradiz a orientação apresentada pelo modelo de administração pública gerencial pautado no controle de resultados e na descentralização de serviços, que para Lourenço e Ferreira (2015) é uma excelente estratégia para aproximar o Estado das reais necessidades do cidadão.*

### **4.3. Satisfação do atendimento recebido**

*A tabela 2 apresenta o número de respondentes satisfeitos (82 pessoas) e insatisfeitos (18 pessoas) com o atendimento recebido. Entende-se que a Regional oferece um serviço de qualidade, pois como foi citado por Erdmann (2011), um serviço de qualidade é aquele que atende as necessidades dos clientes de forma confiável, segura e acessível em um tempo certo. Mas chama a atenção os principais motivos indicados pela minoria que se consideraram insatisfeitos. Dentre os cinco motivos, somente o segundo diz respeito à competência individual do atendente, os demais se referem à estrutura da instituição, centralização dos serviços, ou seja, o*

*modelo de gestão da PBH contribuiu diretamente para com os aspectos negativos da qualidade percebida pelos usuários.*

**Tabela 2 – Satisfação do atendimento recebido**

Variável	Característica	N
Está satisfeito com o atendimento?	Sim	82
	Não	18
Principal motivo da insatisfação	Pertence a outra Regional	3
	Faltou clareza na informação desejada	4
	Tem pouco funcionário	3
	Muito tempo de espera	2
	Não tem o serviço procurado, somente no BHResolve	6

Fonte: elaborada pela autora.

#### 4.4. Avaliação dos aspectos relacionados ao atendimento/atendente

*Já na Tabela 3, que trata dos aspectos específicos do atendimento e da avaliação individual do atendente, observa-se que a maioria dos usuários avaliaram positivamente o atendimento prestado, destaque para a avaliação positiva dos atendentes da recepção (86%) e dos guichês (97%), a simpatia e a atenção dos atendentes foram os quesitos que mais chamaram a atenção dos usuários, ratificando Lotta (2012) quando defende que a parte mais importante no processo de atendimento ao público é o servidor, e que este deve ser bem treinado e motivado, para que haja a prestação de um serviço de qualidade.*

**Tabela 3 – Avaliação dos aspectos do atendimento recebido e do atendente**

Aspectos	Ótimo	Bom	Regular	Ruim
Atendente na recepção (simpatia, atenção, respeito, cordialidade)	86	9	-	5
Tempo de espera para receber atendimento no guichê	59	14	18	9
Atendente no guichê (simpatia, atenção, respeito, cordialidade)	97	3	-	-
Tempo de permanência no atendimento do guichê (agilidade, conhecimento do atendente)	89	9	2	-
Clareza das informações fornecidas no atendimento	81	10	9	-
Privacidade no atendimento	49	11	31	9
Acessibilidade	47	4	9	40
Conforto e limpeza das instalações	53	12	30	5

Fonte: elaborada pela autora.

*Destaca-se também o tempo de permanência nos guichês, onde mais uma vez o compromisso do atendente mostra-se como fator primordial para garantir qualidade na prestação de serviço, corroborando Lotta (2012), quando afirma que os servidores têm impacto na vida dos cidadãos, determinando a elegibilidade das pessoas para acessarem ou não os serviços. De fato, todos os envolvidos no processo de atendimento, contribuem*

de forma decisiva para com a qualidade dos serviços, e, conforme relatado por Carvalho e Tonet (1994), colaboram para com a legitimidade da administração pública à medida que atende às necessidades da sociedade.

Os pontos negativos do atendimento se referem à soma das notas recebidas como Regular e Ruim. Com esta avaliação se enquadram: o tempo de espera para receber atendimento nos guichês (27%); a ausência de privacidade (40%); acessibilidade (49%) e o pouco conforto das instalações (35%). Em relação às três últimas variáveis apresentadas se faz necessário as seguintes observações:

- a) no período das entrevistas, os guichês de atendimento estavam junto ao saguão de espera, afetando qualquer privacidade no atendimento do usuário;
- b) também nesse período, a Regional estava passando por obras para melhorar o layout da Central de Atendimento, acarretando prejuízos devido ao barulho, circulação de pessoas estranhas ao serviço, e realocação dos espaços de atendimento. Estes inconvenientes foram indicados pelos usuários como motivos que afetaram negativamente a qualidade e a nota recebida. Vale ressaltar que, atualmente, o problema da ausência de privacidade já foi solucionado com a implantação do novo layout para os guichês e para a sala de espera.
- c) as instalações internas do prédio, segundo e terceiro andar, não possuem acessibilidade para deficientes ou pessoas com mobilidade reduzida, o acesso só é possível por escada ou através de uma porta localizada nos fundos do prédio, mas somente até o segundo andar. O acesso existente só é possível até o saguão onde funcionam poucos serviços. Este é um direito ainda não garantido a um determinado grupo de usuários. Segundo os responsáveis pela CARE-VN, existe um projeto em andamento para instalação de uma plataforma elevatória, mas sem previsão de execução.

#### **4.5. Nota geral atribuída**

Foi solicitado ao usuário que atribuísse uma nota de zero a dez à CARE-VN, desde a recepção até registro da solicitação do serviço, sendo 0 (zero) totalmente insatisfeito e 10 (dez) totalmente satisfeito. Os dados da Tabela 4 evidenciam que mais de 80% ficaram satisfeitos. Apenas 4% dos entrevistados se demonstraram pouco satisfeitos, e

nenhum usuário apontou total insatisfação. Com base nestas informações é possível concluir que a maioria dos usuários respondentes estão satisfeitos com o atendimento recebido, visto que as notas acima da média somaram mais de 90% dos entrevistados. Os números confirmam que a satisfação do cidadão está diretamente relacionada ao tratamento recebido pelos atendentes e que estes assumem importante papel na garantia da qualidade por ser o primeiro contato do usuário com a instituição, mesmo quando não é possível registrar a demanda. A cordialidade, a competência e a capacidade de entender as necessidades do cidadão foram citados como pontos relevantes para a boa avaliação do atendimento, confirmando a indicação de Erdmann (2011) de que estes fatores são inerentes à qualidade de um serviço.

**Tabela 4 – Nota geral da CARE-VN**

Pessoas	54	25	12	7	2
Nota	10	9	8	7	4

Fonte: elaborada pela autora, 2019

E ainda teve questão sobre sugestões que vemos a seguir:

#### **4.6. Opinião dos usuários sobre melhorias**

O quadro 2 apresenta as sugestões dos pesquisados em relação ao que pode ser melhorado no atendimento. Observa-se que as sugestões se aproximam dos aspectos negativos apontados pelos usuários. Estes acreditam que disponibilizar serviços de outras esferas de governo, e, voltar a oferecer serviços que antes da reforma administrativa estavam disponíveis é essencial para melhorar a qualidade no atendimento da CARE-VN. Outra sugestão apontada pelos usuários se refere ao aumento do número de atendentes, pois assim o tempo de espera para registro da demanda será menor. O quadro mostra as principais sugestões e o número de vezes que a mesma foi citada, o respondente pode apresentar mais de uma sugestão.

**Quadro 2 – Opinião dos usuários em relação ao que pode ser melhorado**

Opinião	N
Agendamento dos serviços de assistência social, por telefone ou site	18
Acessibilidade para deficientes e idosos	27
Aumentar o número de funcionários	12
Atender moradores de outras Regionais (no caso dos serviços sociais)	6
Oferecer serviços de outros órgãos públicos (Estadual e Federal e do Judiciário)	23
Retornar com os serviços de Finanças, Regulação Urbana, PROCON, Cultura e Lazer	37
Oferecer cursos profissionalizantes	3
Não precisa melhorar	6
Não soube opinar	9

Fonte: elaborada pela autora

*Durante a aplicação do questionário, algumas observações foram registradas no diário de campo. Observou-se que durante a coleta de dados os usuários se demonstravam valorizados por serem convidados a avaliar o atendimento recebido. Mostraram-se agradecidos e disponíveis a colaborar com a melhoria do atendimento. Demonstraram preocupação com a repercussão do que seria respondido, e, em alguns casos receosos em gerar qualquer tipo de prejuízo ao atendente. Este comportamento indica uma ausência de consciência crítica de que a prestação de serviço público de qualidade é um direito do usuário e não um favor do agente público. Observou-se também que, geralmente, indicam com facilidade os pontos negativos, mas apresentam dificuldade para indicar sugestões do que deve ser feito para melhorar a qualidade do serviço. Isso pode ser indício de pouco ou nenhum conhecimento do funcionamento dos órgãos públicos por parte dos usuários, e, também, uma ausência de participação nos projetos e nas decisões políticas da cidade, procurando a administração pública somente quando precisam da prestação de algum serviço.*

*A CARE-VN foi bem avaliada em todos os quesitos abordados, dentre os quais se destacam a confiabilidade, a responsividade, a cortesia, a segurança e o acesso a informação, que segundo Pacheco e Santos (2011), são relevantes para a percepção da qualidade do serviço. No entanto, o modelo atual de gestão, baseado na centralização de serviços essenciais ao cotidiano da população, influenciou, negativamente na percepção da qualidade para alguns usuários, pois estes não tiveram suas necessidades satisfeitas, mesmo sendo bem atendidos pelos servidores.*

*A insatisfação percebida se concentrou na ausência de vários serviços antes disponibilizados na Regional. Uma alternativa para mudar este quadro é a descentralização dos serviços das políticas de regulação urbana, finanças e outros, mas desde 2017 o modelo de gestão adotado na PBH foi o agrupamento de diversos serviços no centro de Belo Horizonte, em especial na unidade de pronto atendimento do BHRsolve. A retirada de vários serviços estratégicos da Coordenadoria Regional Venda Nova pode ser considerada uma perda na qualidade do atendimento, para uma região dinâmica, economicamente importante, populosa e distante do centro de BH. Contrariando a opção gerencial feita pela atual administração pública de BH, Carvalho e Tonet (1994), sugerem como investimento na qualidade em serviços públicos a descentralização dos serviços, fazendo com que estes estejam cada vez mais próximos do seu público alvo territorial.*

Vimos nesse estudo de caso que uma coordenadoria possui uma boa gestão desde seu surgimento e que era referência na região, mas como algumas decisões de gestores acabou retrocedendo, ou melhor, acabou prejudicando o amadurecimento da gestão dessa coordenadoria que poderia melhorar ainda mais se continuasse com o mesmo caminho e assim seu atendimento aos cidadãos/usuários bem como as pessoas que trabalham, porém as decisões pode prejudicar a gestão e foi que aconteceu nesse caso, onde voltou a centralizar certas decisões gerando burocraticidade bem como demora na soluções dos problemas, e assim, mostra como a importância que gestor público no órgão e como duas tomadas de decisões podem influenciar o cotidiano, sendo elas, ambiente que estão inserido os servidores impactando em seu comportamento quem impactar de como os cidadãos iram reagir com essas tomadas de decisões por parte do gestor, podendo gerar uma boa aceitação das mudanças ou como aconteceu nessa coordenadoria as mudanças propostas não foram bem aceitas pelo cidadãos.

## 5 CONCLUSÃO/CONSIDERAÇÕES FINAIS

O intuito desse artigo através de estudo bibliográfico e com um estudo de caso é mostrar quão significativo é gestão pública o quanto é importante trazer variáveis novas para melhora na execução de serviços, principalmente nessa era mais tecnológica onde as pessoas têm as informações na palma da mão devida também mais transparência que órgãos públicos precisam fazer. Assim como Weber (1978) propunha mudanças na administração pública para acompanhar o avanço e as necessidades da sociedade de sua época, vivemos tempos de mudanças para acompanhar este novo mundo complexo e dinâmico da era digital.

Toda mudança que pode trazer benefícios à prestação de serviços aos cidadãos deve ser uma carta na mesa a se considerar. Toda possibilidade de modernizar este setor que se adapta numa velocidade menor às mudanças do mundo necessita ser avaliada. Porém, é necessário que essa avaliação pense também nas características do setor público, entenda suas peculiaridades e principalmente considere a introdução da variável mais importante desse jogo que é a sociedade.

E no estudo de caso abordado percebeu-se que a população deu primeiro passo para melhor gestão da região que eles moravam, buscando melhoria com um todo para aquela localidade que com decorrer dos anos era referência peça gestão da região, inclusive sendo referência para órgãos Estaduais e Federais, porém tinha muito ainda a se melhorar e até seguia um caminho busca melhorar a gestão, porém quando surgiu gestores com pensamentos mais burocráticos e com ideais de centralizar as decisões acabar prejudicar a gestão que estava acontecendo ali.

A superação de práticas patrimonialistas e burocráticas na administração pública que determinado momento havia sido superada, acabou retroagindo a processos morosos, desta forma, para se alcançar como já enfocado por vários estudiosos, com a adoção de práticas gerenciais como: descentralização; autonomia administrativa; planejamento, transparência/*accountability*; gestão voltada para resultados; foco em missões; metas e objetivos claros, treinamento e capacitação dos servidores, enfim, com a profissionalização da administração pública.

Com a pesquisa bibliográfica, foi possível verificar que a gestão pública é a função exclusiva do Estado, cuja finalidade é proporcionar serviços públicos de qualidade à população, desta forma, a criatividade e a inovação na gestão pública apresentam-se como ferramentas de grande relevância, uma vez que contribuem para a melhoria de todos os aspectos que envolvem as organizações públicas, seja no âmbito da gestão de pessoas proporcionada pela motivação aos servidores, ou ainda nos aspectos operacionais e legais que desburocratizam as ações, tornando as

respostas à sociedade mais ágeis e, conseqüentemente, melhores ações no que diz respeito à qualidade de obras de infraestrutura e para a qualidade de vida da população. Tanto o Estado, como o usuário, deverão trabalhar por qualidade, dividindo seus direitos e obrigações.

Vale salientar, que estudo de caso mostrou mesmo de forma sucinta como a gestão pública pode influenciar nos serviços ofertados pela Administração Pública bem como usuários/cidadãos podem ser perceptivos as mudanças sejam elas boas ou ruins, e nesse estudo caso mostrou como os gestores são agentes da mudança e podem influenciar o ambiente, pois havia uma boa gestão na coordenadoria e ainda poderia melhorar principalmente outras áreas, porém com mudança de gestor acaba se perdendo uma boa gestão que tinha anteriormente.

Portanto, acredita-se que os resultados deste estudo possam contribuir para que gestores públicos tenham a percepção dos passos a seguir na busca de uma gestão de qualidade, levando-se em conta que o processo deve ser visto e revisto continuamente para que os pontos fortes sejam alinhados e os pontos fracos sejam superados.

## 6 REFERÊNCIAS

ALCANTARA, Rosana Machado de; JUNIOR, Duval Lucas, Gestão de qualidade no serviço público – estudo de caso da Superintendência de Controle de Endemias (Sucen). Disponível em: <https://periodicos.saude.sp.gov.br/BEPA182/article/view/33941>. Acessado em 16 de outubro de 2023.

ALENCAR, Eunice M. L, Criatividade. Brasília: Editora UnB, 1995.

BOND, M. Práticas profissionais na gestão pública. Curitiba: Editora IBPEX, 2007, p. 45.

**BROSE, Markus Erwin**, Inovação na gestão pública subnacional: reflexões sobre a estratégia de desenvolvimento do Acre, **Revista de Administração Pública, Volume: 48, Número: 2, Publicado: 2014. Disponível em <https://www.scielo.br/j/rap/i/2014.v48n2/>. Acesso em 10 de outubro de 2023.**

BRUNO-FARIA, M<sup>a</sup> de Fátima, VARGAS, Eduardo Raupp de, MARTÍNEZ, Albertina Mitjáns (Orgs.). Criatividade e inovação nas organizações: desafios para a competitividade. 1<sup>a</sup> Ed. São Paulo: Atlas, 2013.

BURMESTER, Haino, Gestão da Qualidade Hospitalar. 1.Ed. São Paulo: Série Gestão Estratégica de Saúde: Saraiva, 2013, PG 12

CHIAVENATO, Idalbeto, Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas empresas: um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio. 2.ed. ver. E atualizada. – São Paulo: Saraiva 2012.

CORTELLA, Mário Sérgio, Qual é a tua Obra?: Inquietações propositivas sobre Gestão, Liderança e Ética. 25. Ed. Revista e Atualizada: Petrópolis, RJ: Vozes, 2017, PG 77.

COSTA, Inessa Claudiano, Sistema de Gestão de Qualidade: Impulsionando a melhoria nos processos de uma Indústria Gráfica. 2014. Pg. 13. Disponível em: [https://www2.ufjf.br/ep//files/2014/07/2014\\_1\\_Inessa.pdf](https://www2.ufjf.br/ep//files/2014/07/2014_1_Inessa.pdf). Acesso em 16 de outubro de 2023.

COSTA, Andréa Resende; LOUREIRO, Gustavo Furieri. **Excelência no Atendimento e Boas Práticas no Serviço Público**. Vitória: Prefeitura de Vitória, 2016. 24 p. Disponível em: <<https://gestaopublicaeficiente.com.br/wp-content/uploads/Cartilha-Excelencia-e-Boas-Praticas-Prefeitura-de-Vitoria.pdf> >. Acesso em: 16 janeiro 2024.

COUTINHO, Marcelo J. V. Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 51, n. 3, p. 40-73, 2000. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/35919/administracao-publica-voltada-para-o-cidadao--quadro-teorico-conceitual/i/pt-br>. Acesso em: 10 outubro de 2023.

DIAS, Sirley Aparecida Araujo; et al. Gestão de Pessoas no setor público: contribuições ergológicas. IV Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais. Porto Alegre, RS, Brasil, 19 a 21 de Outubro de 2016.

DOS SANTOS, Sandra Magna, Qualidade no atendimento presencial: uma análise a partir da central de atendimento da Coordenadoria Regional Venda Nova da prefeitura de Belo Horizonte, 2019, 41 folhas, especialização em gestão pública, UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS, Belo Horizonte – MG, ano de defesa do TCC 2019.

DRUCKER, P. F. O melhor de Peter Drucker: o homem. São Paulo: Nobel, 2001.

ESTEVES, Benedita. *Do 'manso' ao guardião da floresta: estudo do processo de transformação social do sistema seringal, a partir do caso da Reserva Extrativista Chico Mendes*. Rio Branco: Edufac, 2010.

FARAH, Marta. Gestão pública e cidadania: iniciativas inovadoras na administração subnacional no Brasil. *Rev. Adm. Pública*, v. 31, n. 4, p. 126-156, jul./ago. 1997.

FÓRUM MUDANÇAS CLIMÁTICAS E JUSTIÇA SOCIAL. *Mudanças climáticas e lutas pela vida: o que fazer?* Taguatinga-DF: CNBB; Editora da Universidade Católica de Brasília, 2009.

GARVIN, DAVID A. Gerenciando a Qualidade: A visão estratégica e competitiva, tradução de João Ferreira Bezerra de Souza – Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1992.

HEADLEY, Samara Silva. Administração pública. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

IPCC. *Managing the risks of extreme events and disasters to advance climate change adaptation* Special report. Cambridge: Cambridge University Press, 2012.

LIMA, Dagomar Henriques; VARGAS, Eduardo Raupp de. Estudos internacionais sobre inovação no setor público: como a teoria da inovação em serviços pode contribuir?. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v. 46, n. 2, p. 385-401, Apr. 2012. Disponível em <https://www.scielo.br/j/rap/a/MyVNP8ZmNZvfxwFt4r3VbsM/?lang=pt#>. Acesso em 10 de outubro de 2023.

MARIOTTI, Humberto. Organizações de Aprendizagem: Educação Continuada e a Empresa do Futuro. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

MARQUES, Fabio, Guia Prático da excelência em serviços: Como conquistar clientes, aumentar os lucros e viver melhor – São Paulo: Nobel 2007.

MEIRELLES, Hely Lopes. Direito administrativo brasileiro. São Paulo: Malheiros, 1998.

Mota Coelho, M. L. G. M. (2014). Intraempreendedorismo e a inovação na gestão pública federal. *Revista Do Serviço Público*, 61(3), p. 233-247. <https://doi.org/10.21874/rsp.v61i3.48>

PANTOJA, Mariana. *Os Milton: cem anos de história nos seringais*. Recife: Massangana, 2004.

PANTOJA, Maria Júlia; et al.. *Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília : ENAP, 2010.

PEREIRA, Adolfo Plínio. *Uma liderança de valor*. São Paulo : Scortecci, 2017.

PREDEBON, José. *Criatividade: abrindo o lado inovador da mente*. – 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

SILVA, José. *A modernização dolorosa: estrutura agrária, fronteira agrícola e trabalhadores rurais no Brasil*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1981.

SILVA, Mauro. *Razões da sustentabilidade do Governo da Floresta: uma releitura do processo de desenvolvimento do estado do Acre*. Tese (doutorado) Pós-Graduação em Ciências Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2011.

THOENIG, Jean Claude. In: *Recuperando a ênfase na dimensão pública dos estudos organizacionais*. Trabalho originalmente apresentado no encontro Egos - Laemos, em Puebla, México, jan. 2006. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, Edição Especial Comemorativa, p. 09-36.

VIEIRA, Sueli Mendes. *Gestão Estratégica de Pessoas na Administração Pública: Um Estudo De Caso na Secretaria de Saúde de Brumando*. *Revista NAU Social*. V. 5 n. 9; 2015.

WEBER, Max. *Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal*. *Sociologia da burocracia*, v. 4, p. 15-28, 1978.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.