

**Universidade Estadual de Maringá
Centro de Tecnologia
Departamento de Informática
Curso de Engenharia de Produção**

Qualidade e Eficiência no Serviço Público: Estudo de Caso

Renan Massaiti Tory

TCC-EP-55-2007

**Maringá - Paraná
Brasil**

Universidade Estadual de Maringá
Centro de Tecnologia
Departamento de Informática
Curso de Engenharia de Produção

Qualidade e Eficiência no Serviço Público: Estudo de Caso

Renan Massaiti Tory

TCC-EP-55-2007

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção, do Centro de Tecnologia, da Universidade Estadual de Maringá.

Orientador: *Prof. MSc. Daily Morales*

**Maringá - Paraná
2007**

Renan Massaiti Tory

Qualidade e Eficiência no Serviço Público: Estudo de Caso

Este exemplar corresponde à redação final do Trabalho de Conclusão de Curso aprovado como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Engenharia de Produção da Universidade Estadual de Maringá, pela comissão formada pelos professores:

Orientador: Prof. MSc. Daily Morales
Departamento de Informática, CTC

Prof^ª. MSc. Maria de Lourdes Santiago Luz
Departamento de Informática, CTC

Maringá, outubro de 2007

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos os que me deram apoio, que acreditaram em mim e que me ajudaram a chegar até este momento grande importância pessoal e profissional. Em especial, aos que participaram e contribuíram direta ou indiretamente, com os resultados alcançados neste trabalho.

EPÍGRAFE

Grandes realizações são possíveis quando se dá atenção aos pequenos começos.
(Lao-Tsé)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço aos meus pais, Massayuki e Ivanil, que me ensinaram a valorizar a educação, são os melhores exemplos que eu poderia ter em minha vida e que sem dúvida têm participação fundamental na conquista dos objetivos, em especial a conclusão deste trabalho.

Agradeço também aos meus irmãos, Lígia, Eduardo e Soraya, que souberam ser compreensivos, me ajudaram e me apoiaram no que foi preciso, não apenas durante a minha jornada acadêmica, mas durante toda a minha vida. Trazem-me muitas alegrias e, ainda que sem saber, me fazem ter forças para lutar nas horas que eu queria desistir.

Sou muito grato também a Cleina, minha namorada, por seu companheirismo, pela ajuda incontestável dada durante toda a minha vida acadêmica, por sua dedicação e todo o amor e carinho que me é dado, sem os quais não acredito que fosse possível chegar até aqui. Agradeço também a imensa ajuda dada durante o desenvolvimento deste estudo, pelas revisões e sugestões dadas.

Agradeço a todos aqueles que conviveram comigo durante toda a minha formação acadêmica, meus amigos com quem compartilhei muitos momentos de alegria e também alguns momentos complicados durante o curso. Em especial, agradeço aqueles que participaram das minhas conquistas, Conrado, Hilton, Hugo, Lucas, Luiz Roberto e Márcio.

Não posso deixar de agradecer aos meus professores, que souberam despertar em mim a vontade de aprender, de crescer e se esforçaram para ensinar a mim e a toda a turma. Agradeço especialmente ao professor Daily, que teve fundamental participação no desenvolvimento deste trabalho.

Por fim, agradeço muito a Deus, pois sei que sem Ele eu sequer estaria aqui, que me fortalece nos momentos difíceis e que me trouxe serenidade para fazer as escolhas certas.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo o estudo de ferramentas da qualidade que melhor se encaixariam a realidade de uma instituição pública estudada, promovendo assim, uma maior satisfação da população frente aos serviços públicos oferecidos. Os dados necessários para a avaliação da qualidade dos serviços oferecidos foram obtidos através da realização de uma pesquisa junto aos clientes da organização utilizando a ferramenta *SERVQUAL* e apontavam os itens de desempenho da qualidade que mereciam maior atenção por parte do gestor público, possibilitando maior eficiência das ações tomadas na melhoria da qualidade. Dessa forma, foram apontadas sugestões de ações a serem aplicadas em cada um dos itens críticos identificados na pesquisa, como forma de se melhorar desempenho da organização e obter maior aprovação da população. O trabalho ainda identificou o modelo de Planejamento Estratégico Situacional (PES) como sendo o que apresentaria melhores resultados, tanto na qualidade quanto na eficiência, na aplicação no órgão público estudado.

Palavras-chave: Qualidade. Serviço Público. *SERVQUAL*. Planejamento Estratégico Situacional (PES).

SUMÁRIO

DEDICATÓRIA	iv
EPÍGRAFE.....	v
AGRADECIMENTOS.....	vi
RESUMO	vii
SUMÁRIO.....	viii
LISTA DE FIGURAS	x
LISTA DE QUADROS	xi
LISTA DE TABELAS	xii
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	xiii
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 OBJETIVO.....	2
1.1.1 <i>Objetivo geral</i>	2
1.1.2 <i>Objetivos específicos</i>	2
2 SERVIÇOS PÚBLICOS	4
2.1 O QUE SÃO SERVIÇOS?.....	4
2.2 A INSTITUIÇÃO PÚBLICA: OBJETIVOS E CENÁRIO ATUAL.....	7
2.3 CLIENTE OU CIDADÃO?.....	10
2.4 O QUE SÃO SERVIÇOS PÚBLICOS?.....	10
3 QUALIDADE.....	13
3.1 BREVE HISTÓRICO DA QUALIDADE	13
3.2 DEFINIÇÃO DA QUALIDADE.....	14
3.3 A GARANTIA E O CONTROLE DA QUALIDADE	16
4 QUALIDADE EM SERVIÇOS PÚBLICOS	18
4.1 CENÁRIO ATUAL DA QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO.....	18
4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL (PES)	19
4.3 PROGRAMA DE GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL (TQM)	23
4.3.1 <i>O ciclo PDCA</i>	25
4.3.2 <i>O Prêmio Nacional da Qualidade</i>	26
4.4 COMPARAÇÃO ENTRE PES E TQM.....	28
4.5 AVALIAÇÃO DA QUALIDADE NO SETOR PÚBLICO	29
5 ESTUDO DE CASO	34
5.1 METODOLOGIA	34
5.2 A INSTITUIÇÃO PÚBLICA EM ESTUDO	35
5.2.1 <i>Histórico da SAMA</i>	35
5.3 RESULTADOS OBTIDOS ATRAVÉS DA PESQUISA DE SATISFAÇÃO.....	37
5.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	41
5.4.1 <i>Criação de cronograma para a realização dos serviços da SAMA</i>	42
5.4.2 <i>Aperfeiçoamento da ficha de solicitação de serviços utilizada</i>	43
5.4.3 <i>Controle da realização de serviços</i>	45
6 CONCLUSÃO	48
REFERÊNCIAS	49

BIBLIOGRAFIA.....	51
--------------------------	-----------

ANEXO A – Mapa da divisão do município de Nova Esperança em setores para a realização dos serviços de poda, plantio e eliminação de árvores.....	52
---	-----------

ANEXO B – Mapa da divisão do município de Nova Esperança em setores para a realização dos serviços de manutenção de parques, bosques e jardins.....	54
--	-----------

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: OS QUATRO MOMENTOS DO PES.	21
FIGURA 2: CICLO PDCA	26
FIGURA 3: MODELO "GAP".....	31
FIGURA 4: ORGANOGRAMA DA SAMA.....	36
FIGURA 5: GRÁFICO DE AVALIAÇÃO E DO DESEMPENHO DA QUALIDADE NA SAMA.....	38
FIGURA 6: MAPA DAS OPORTUNIDADES DE MELHORIA DA QUALIDADE NA SAMA	39
FIGURA 7: ANTIGA FICHA DE SOLICITAÇÃO DE SERVIÇOS	44
FIGURA 8: NOVA FICHA DE SOLICITAÇÃO DE SERVIÇOS.....	45
FIGURA 9: FICHA CRIADA PARA O CONTROLE DIÁRIO DE SERVIÇOS.....	46
FIGURA 10: FICHA CRIADA PARA O CONTROLE DE CONSERTOS DE PNEUS	47

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: BUROCRACIA: TRIUNFO E QUEDA.....	8
QUADRO 2: CONCEITOS DE QUALIDADE.....	15
QUADRO 3: PRINCIPAIS DIFERENÇAS ENTRE O PES E A TQM.....	29
QUADRO 4: INSTRUMENTO <i>SERVQUAL</i>	32
QUADRO 5: CRONOGRAMA PARA REALIZAÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA SAMA.....	43

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: RESULTADO DA PESQUISA DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE.....	40
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EOQC	Organização Européia de Controle da Qualidade
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
PBQP	Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade
PDCA	<i>Plan, Do, Check, Action</i> (Planeje, Faça, Verifique, Aja)
PES	Planejamento Estratégico Situacional
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
SAMA	Secretaria Municipal da Agricultura, Abastecimento e Meio Ambiente de Nova Esperança - Paraná
<i>SERVQUAL</i>	<i>Service Quality</i> (Qualidade em Serviço)
TQM	<i>Total Quality Management</i> (Gestão da Qualidade Total)

1 INTRODUÇÃO

A qualidade dos serviços prestados pelos órgãos públicos tem sido, em sua maioria, alvo de duras críticas de seus clientes, ou seja, a população. E esta situação não é de hoje, desde muito tempo os serviços públicos deixam a desejar, ocasionando a insatisfação geral que tem levado as pessoas a pensarem nas instituições públicas como um mal necessário à organização da sociedade. Através deste estudo buscou-se realizar a análise das atividades desempenhadas pelo órgão público, e, através de um estudo comparativo, escolher a ferramenta de qualidade que melhor se encaixe a realidade estudada, conseguindo assim formas de melhorar a qualidade desses serviços utilizando as ferramentas disponibilizadas pela Engenharia da Qualidade e ainda pouco exploradas nos órgãos governamentais, proporcionando um aumento no nível de satisfação dos clientes, ou seja, da própria população.

A instituição pública é a ferramenta utilizada pela sociedade para prestar serviços e satisfazer as necessidades de todo o povo. Nessa estrutura, o cidadão participa como cliente e como fiscalizador das atividades desempenhadas pelo Estado. Fiscalizador porque os recursos utilizados são oriundos dos impostos e taxas pagas por eles, e a boa administração desses recursos, em benefício da própria população, deve sempre ser claramente divulgada e ser alvo de olhares mais atentos por parte dos cidadãos. Como cliente, a população se vê dependente do governo, uma vez que não possui alternativas viáveis para substituição dos serviços ofertados pela instituição pública, como saneamento básico, geração de energia elétrica, pavimentação de vias urbanas e rurais.

Assim, deve ser determinado quem são os clientes da instituição pública, para que se possa promover esforços no sentido de atender as necessidades dos mesmos, da forma mais racional possível. Entretanto, devido ao fato das instituições públicas não competirem com outras organizações pela preferência do cliente, ao contrário do que ocorre no setor privado, onde a sobrevivência da empresa está diretamente ligada à satisfação dos clientes de seus produtos e serviços, no órgão público, essa “sobrevivência” é garantida por lei, o que acaba gerando um certo comodismo por parte dos gestores públicos e uma conseqüente falta de investimentos em melhorias na qualidade dos serviços prestados, provocando os baixos níveis de satisfação dos clientes da organização pública.

Uma das maneiras de reverter essa situação seria através da utilização de técnicas e ferramentas da administração moderna, adaptadas para o serviço público, objetivando a melhoria da qualidade dos serviços prestados à população. Surge então a necessidade da definição do termo qualidade e o entendimento de sua evolução histórica, para que se possa a partir daí, apresentar um termo de qualidade focado no setor de serviços, que possa ser direcionado aos serviços públicos.

Dessa forma, fica clara a impossibilidade da implantação de ferramentas da qualidade sem que haja uma adaptação das mesmas para o setor de serviços públicos. Da mesma maneira, o controle e o gerenciamento da qualidade também precisam passar por uma avaliação para que possam abranger as peculiaridades que as instituições públicas possuem.

1.1 Objetivo

Neste item serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos deste trabalho de conclusão de curso.

1.1.1 Objetivo geral

Este trabalho de conclusão de curso tem como objetivo realizar um estudo das atividades rotineiras e desenvolver pesquisas objetivando o aumento no nível de satisfação das pessoas atingidas pelas atividades desempenhadas pela Secretaria Municipal de Agricultura, Abastecimento e Meio Ambiente do município de Nova Esperança-Paraná (SAMA).

1.1.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos a seguir, irão contribuir para alcançar o objetivo geral:

- a) Descrição do cenário atual do órgão público em estudo.
- b) Demonstrar a importância da implantação de ações visando a melhoria da qualidade em serviços públicos.
- c) Estudo dos serviços e produtos ofertados pelo órgão público, bem como a definição dos clientes/usuários.

- d) Realização de estudos e pesquisas objetivando averiguar o nível de satisfação da população quanto aos serviços oferecidos pela instituição pública apresentada.
- e) Determinar, através da análise comparativa, qual a melhor ferramenta de qualidade que se enquadra à realidade da organização pública.
- f) Após a escolha da ferramenta, indicar a melhor forma de aplicá-la.

2 SERVIÇOS PÚBLICOS

Os serviços públicos sempre tiveram grande importância na sociedade moderna, tanto na sua concepção quanto na sua manutenção. Entretanto, há muito tempo o serviço público tem deixado a desejar no atendimento as necessidades da sociedade e com isso, a relação do poder público com o cidadão se viu profundamente abalada.

Na visão do cidadão, o poder público passa a ser um mal necessário, um grande cabide de empregos que provocam irritação e galhofa.

No entanto, especialmente nas últimas décadas, o “dinossauro” parece ter acordado, tanto no Brasil como nos demais países do globo. Assim, projetos e programas que tem como foco a melhoria da qualidade e a eficiência dos serviços prestados têm se disseminado pelos órgãos públicos como uma tentativa de resposta dos governantes das diferentes esferas do poder público ao cidadão cada vez mais exigente, crítico e informado sobre seus direitos e os deveres do Estado.

Neste sentido, para que se possa aprofundar no entendimento e definição dos serviços públicos, o presente capítulo irá apresentar inicialmente o conceito de serviços, o papel da instituição pública, os serviços públicos e a definição de seus clientes e sua relação com a instituição.

2.1 O que são serviços?

Toda pessoa tem um entendimento intuitivo do significado do termo serviço, porém o fato de ser uma palavra de uso comum acaba gerando diferentes definições que, apesar de parecidas, possuem diferentes graus de abrangência, diferentes pontos de vista (do cliente e do fabricante). Entre os estudiosos não é diferente, muitos autores já descreveram esse termo, mas nenhuma delas tem se mostrado completa.

Las Casas (1999, p. 14) apresenta a definição de serviços de forma simples e objetiva, conceituando-o como “atos, ações, desempenho”, afirmando que um sentimento será sempre o produto final da prestação de um serviço e por isso sua avaliação será variável de pessoa para pessoa.

Segundo ainda este mesmo autor, os serviços apresentam quatro características fundamentais: intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e simultaneidade.

Ser intangível indica “que os serviços são abstratos”. O fato dos serviços serem abstratos traz implicações como a impossibilidade de ser estocado e a dificuldade do uso de métricas quantitativas para sua avaliação.

Ser inseparável determina que os serviços não poderiam ser divididos em partes e produzidos dessa maneira. Todo serviço deve ser produzido em sua totalidade, ou seja, desde a verificação da necessidade do cliente até o momento do atendimento a essa necessidade e sua avaliação pelo consumidor.

A heterogeneidade demonstra a impossibilidade da padronização de um serviço, o que torna sua qualidade variável. Mas segundo Las Casas (1999), a padronização deve ocorrer apenas no desempenho do serviço, pois é desejável a heterogeneidade no relacionamento com o cliente devido às diferentes expectativas do mesmo.

Por fim, a característica do serviço de ser simultâneo, determina que ele seja produzido e consumido ao mesmo tempo, dessa forma a interação cliente-empresa torna-se o principal item de avaliação do consumidor.

Segundo Tubino (2000, p. 30), a diferença básica existente entre produtos e serviços está no fato da produção de “bens ser orientada para o produto enquanto a prestação de serviços é orientada para a ação”. Nessa concepção, o autor lista algumas características que diferenciam serviços de bens:

- quanto a orientação do produto: a qual define a intangibilidade dos serviços, pois estes seriam “experiências vivenciadas pelos clientes” e dessa forma não poderiam ser estocados e haveria sempre a “necessidade da presença do cliente para ocorrer a ação, pois a produção e o consumo ocorrem simultaneamente” (simultaneidade);
- quanto ao contato com o cliente: baseado na descrição da característica do item acima, fica clara a maior importância que este fator tem para a prestação de serviços em relação a manufatura de bens que, em geral, ocorre longe dos “olhos dos clientes”;
- quanto a uniformidade dos fatores produtivos: a dificuldade da padronização dos fatores de entrada, do processo produtivo e da automação (homogeneidade), diferem a

prestação de serviços da produção de bens, onde tais práticas são comuns e necessárias na maioria dos casos;

- quanto a avaliação do sistema: a complexidade de se mensurar o desempenho de um prestador de serviços devido as constantes variabilidades dos fatores envolvidos no processo, somado a instabilidade da opinião dos clientes, tornam mais difícil as avaliações dos serviços, enquanto que as empresas fabricantes de bens possuem dados reais para sua avaliação.

Kotler (1991, p. 539 apud FERREIRA, 1999, p. 33) apresenta a definição de serviço como sendo “qualquer ato ou desempenho essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra e que não tem como resultado a propriedade de algo. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto físico”.

Gronroos (1995, p. 59 apud FERREIRA, 1999, p. 33), de forma mais completa, define serviço como sendo a “atividade [...] de natureza mais ou menos intangível, que normalmente [...] acontece mediante a interação entre o usuário e funcionário e/ou recursos físicos e/ou sistemas da empresa prestadora de serviços, fornecidos como soluções para os problemas do usuário”.

De forma mais simples e direta, Juran e Gryna (1993, p. 304 apud FERREIRA, 1999, p. 33) conceituam serviço como sendo “o trabalho realizado por alguém”.

Após a análise das várias definições de serviços apresentadas provenientes de diversos autores, pode-se verificar vários pontos comuns entre elas, como:

- a impossibilidade da armazenagem e reprodução;
- a difícil mensuração e avaliação, que são realizadas por meios subjetivos;
- a padronização e a necessidade do atendimento personalizado às diferentes características dos clientes;
- a ocorrência simultânea da produção e do consumo do serviço;
- o alto grau de variabilidade na prestação de um serviço devido a um grande número de fatores envolvidos, em especial aos fatores que envolvem o relacionamento entre pessoas (cliente-funcionário).

Não bastasse a maior complexidade na administração da qualidade dos serviços, o cliente, de maneira geral, se apega ao fator mais deficiente da qualidade e o generaliza a todo o serviço prestado. E se as empresas privadas já sofrem com essa generalização, o que se dirá então das instituições públicas, as quais há muito tempo são alvos de duras críticas de seus clientes.

Mas não é sem motivo que a corrupção, filas intermináveis, funcionários sonolentos e de má-vontade, um ar geral de decadência e descaso eram as primeiras coisas em que se pensava quando o assunto era o setor público. Essa generalização tornou-se tão forte, que as pessoas tem dificuldade de citar exemplos de instituições públicas que prestem serviços com a eficiência e a qualidade desejadas.

2.2 A instituição pública: objetivos e cenário atual

A instituição pública é a ferramenta utilizada pela sociedade para prestar serviços e satisfazer as necessidades de toda a população. Foi criada com o objetivo principal de

servir ao homem, vale dizer, para resolver aquelas questões para as quais não bastava apenas a ação individual. A burocracia criada e a expansão desmedida das funções governamentais levariam o Estado a desprezar o seu objetivo primário de servir ao homem, à sociedade (TEIXEIRA, 1996, p. 45 apud FERREIRA, 1999, p. 46)

A burocracia, atualmente tida como a grande vilã da eficiência no serviço público, foi desenvolvida por Max Weber na década de trinta, sendo considerada como a forma ideal de organização do governo, tanto que se difundiu por todo o setor público e até em algumas empresas privadas, pois

designava um método de organização racional e eficiente, para substituir o exercício arbitrário do poder pelos regimes autoritários. [...] Com sua autoridade hierárquica e especialização funcional, a organização burocrática tornou possível a realização eficiente de tarefas amplas e complexas (OSBORNE; GAEBLER, 1994, p. 13 apud FERREIRA, 1999, p. 46-47)

Esse modelo de organização ideal resolvia problemas críticos dos governos, como o fornecimento de serviços elementares, estabilidade econômica e social, proteção a população e a sensação de justiça e igualdade. Entretanto, atualmente, o modelo burocrático não possui agilidade para se desenvolver na velocidade com que as necessidades da sociedade aumentam, deixando as organizações lentas e afastadas de suas missões.

Segundo essa linha de pensamento, os autores Pinchot e Pinchot (1993 apud FERREIRA, 1999, p. 48) apresentam o Quadro 1 apontando as características da burocracia e os motivos de sua ascensão e queda.

O que é Burocracia	Por que triunfou	Por que não funciona mais
Cadeia de comando hierárquica.	Trouxe uma ordem simples e em grande escala. Os chefes trouxeram a ordem pelo domínio de seus subordinados.	É incapaz de lidar com a complexidade. O domínio não é a melhor forma de obter a inteligência da organização.
Especialização/Organização por função	Produzia eficiência através da divisão de trabalho. Focalizava a inteligência.	Não proporciona comunicação interfuncional intensiva e coordenação contínua entre colegas.
Regras uniformes.	Criava uma sensação de justiça. Estabelecia claramente o poder dos chefes.	Continua precisando de regras, mas de regras diferentes.
Procedimentos padronizados.	Proporcionava uma memória organizacional incipiente. Capaz de aproveitar trabalhadores não-qualificados. Sobrepujou hábitos antigos.	Responde lentamente a mudança. Não lida bem com a complexidade. Não estimula a interconexão.
Uma carreira de avanços hierárquicos.	Comprava a lealdade. Supria a continuidade da elite de gerentes e de profissionais especializados.	Menos gerentes são necessários e a força de trabalho mais qualificada espera promoções; portanto, não há espaço suficiente para o avanço.
Relações impessoais.	Força reduzida do nepotismo. Ajudava os líderes a impor uma disciplina rígida e a tomar decisões duras.	Serviços intensivos de informação exigem relacionamentos profundos.
Coordenação de cima.	Fornecia orientação aos trabalhadores não-qualificados. Supria a supervisão intensa exigida pela rápida rotatividade em serviços monótonos.	Os empregados treinados estão preparados para o autogerenciamento.

Quadro 1: Burocracia: triunfo e queda

Fonte: PINCHOT; PINCHOT, 1993, p. 41-42 apud FERREIRA, 1999, p. 48

Observando os motivos apontados pelos autores, pode-se perceber que o principal fator responsável pela queda da burocracia foi a variabilidade do comportamento humano, que foi negada por Weber na concepção do modelo burocrático.

O cenário atual da instituição pública é o resultado de anos de utilização de um modelo burocrático limitado, que apresenta várias falhas, grande parte delas consideradas graves, tais como:

- desperdício de recursos públicos;
- ocorrência de corrupção desde os níveis inferiores até o topo das hierarquias;
- pouco interesse e dificuldade em se resolver os problemas da sociedade;
- atendimento deficiente e instalações precárias;
- a sobreposição das vontades do dirigente aos objetivos da instituição pública;
- irresponsabilidade na gestão de custos, gastos e endividamentos;
- desfocalização de fatores críticos, preocupando-se apenas com a aparência;
- ações tomadas apenas com apelo eleitoral;
- interesses pessoais orientam as decisões dos dirigentes, visando a garantia do próprio futuro e não o da organização;
- imobilidade e desatualização dos serviços oferecidos.

Diante desse quadro, o setor público se vê de frente com uma enorme gama de problemas que são enfrentados com dificuldades pelo setor privado e muito mais difícil será para o setor público resolvê-los.

O ambiente contemporâneo [...] requer instituições que respondam às necessidades dos clientes, oferecendo-lhes opções e serviços personalizados; que influenciem pela persuasão e com incentivos, sem usar comandos; que tenham, para seus empregados, uma significação e um sentido de controle, que eles as sintam como se fossem deles. Instituições que confirmam poder aos clientes, em lugar de simplesmente servi-los (OSBORNE; GAEBLER, 1994, p. 16 apud FERREIRA, 1999, p. 52).

É essencial para as organizações públicas e privadas conhecerem as necessidades de seus clientes, para que se possa atendê-lo de forma satisfatória. A identificação do cliente da organização pública, das suas reais necessidades e da qualidade desejada são fundamentais para a reestruturação do serviço público.

2.3 Cliente ou cidadão?

A definição do cliente da organização pública deve possuir um sentido amplo, abrangendo tanto clientes externos, aqueles que são afetados pelos serviços prestados, mas que não participam da instituição, como os clientes internos, afetados pelos serviços e integrantes da instituição.

Assim, a definição do cliente que será utilizada nesse trabalho será a apresentada por Galvão (2001, p. 22), que conceitua os clientes dos serviços públicos como “pessoas físicas ou jurídicas que recebem ou utilizam o que é produzido pelo funcionário, ou cuja satisfação depende das suas ações”.

Nesse sentido, Batista e outros (1996, p. 14) definem que

cliente é qualquer organização, pessoa ou outro processo que recebe, é usuário/consumidor ou se beneficia dos resultados (produto, serviço ou informação) do processo em questão. Assim, os clientes podem ser externos (à organização ou ao processo) ou internos.

Apesar de abranger clientes internos e externos, inclusive os que participam apenas como expectadores, este trabalho de conclusão de curso irá dar maior ênfase ao cliente externo da organização pública, que poderá ser identificado como usuário, cliente ou apenas cidadão.

2.4 O que são serviços públicos?

Com a identificação dos clientes da organização pública, torna-se possível agora, se aprofundar mais na definição do que são serviços públicos e qual a sua importância para a sociedade.

Existem na literatura, diversas definições para serviços públicos, dentre as quais pode-se destacar algumas a seguir.

De acordo com Di Pietro (2002 apud RAMOS, 2004, p. 32) o conceito de serviço público poderia ser descrito como sendo a “atividade material que a lei atribui ao Estado para que exerça diretamente ou por meio de seus delegados, com o objetivo de satisfazer concretamente as atividades coletivas, sob regime jurídico total ou parcialmente público.”

Para Torres (2003 apud RAMOS, 2004, p. 32) a definição de serviço público abrange todo aquele “serviço prestado por iniciativa do Estado e da sociedade civil que os privados por si não podem ou não querem prestar.”

Meirelles (1988, p. 290 apud FERREIRA, 1999, p. 59) apresenta a definição de serviço público como “todo aquele prestado pela Administração ou por seus delegados, sob normas ou controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade, ou por simples conveniência do Estado.”

Sobre este tema, Deming faz algumas considerações sobre este setor tão importante para a sociedade. De acordo com o autor,

na maioria dos serviços públicos não há um mercado a ser conquistado, a função dessas empresas públicas é prestar economicamente os serviços estabelecidos por lei. Portanto, o objetivo dessas empresas deve ser a busca de excelência nos serviços prestados. O aperfeiçoamento contínuo dos serviços públicos produziria como recompensa o reconhecimento da população, além da geração de empregos tanto no setor público em si quanto no setor privado (DEMING, 2003, p. 22).

Observando as definições dos diferentes autores, pode-se chegar aos seguintes pontos em comum:

- a instituição pública pratica os serviços públicos por obrigação que lhe é atribuída por lei ou simplesmente por seu interesse;
- não há indicação da participação do cidadão na determinação dos serviços a serem prestados, os quais deveriam ser baseados em suas necessidades;
- o serviço público pode ser realizado diretamente pelo Estado ou atribuído a terceiros;
- a obrigatoriedade da realização de serviços que não trazem qualquer benefício à organização pública, sendo apenas realizadas para satisfação de pequenas parcelas da sociedade.

Fica clara a importância dos serviços prestados pelas instituições públicas para a sociedade, em especial aos cidadãos pertencentes às classes mais baixas, onde muitos são dependentes do serviço público até para se alimentar.

Por ser tão importante para a grande maioria da população e por ser, na maioria das vezes, obrigação do Estado e direito do cidadão, torna-se necessário que as instituições públicas invistam em melhorias na qualidade da prestação dos serviços públicos, para que se possa garantir a satisfação das necessidades de seus clientes e não apenas para serem utilizadas como marketing eleitoral visando a conquista de votos.

3 QUALIDADE

A qualidade é um tema que já há algum tempo vem despertando interesse de empresas e estudiosos. Dessa forma, a maneira de se pensar a qualidade passou por diversas modificações, sempre buscando se ajustar a cultura das empresas e a satisfação de seus clientes, passando assim, por uma contínua evolução.

Neste capítulo será apresentado um breve histórico da evolução da qualidade para que se possa em seguida, ser avaliado o significado do termo qualidade nos dias atuais. Será, ainda, abordado o controle e o gerenciamento da qualidade, visando atender as necessidades do setor de prestação de serviços, bem como, a estreita relação entre a eficiência e a qualidade.

3.1 Breve histórico da qualidade

A qualidade remonta a épocas antigas, desde os primórdios da sociedade, quando sua importância estava apenas na forma de assegurar a sobrevivência por mais tempo com segurança e conforto. Ainda não havia uma definição clara do que significava qualidade, mas ela já era desejada, ainda que inconscientemente, e estava presente na vida das pessoas.

Atualmente, a qualidade é fator decisivo na escolha da aquisição de um produto ou serviço pelo cliente. Por isso é considerada hoje, como uma importante ferramenta estratégica das empresas, que garante a sua sobrevivência e crescimento perante a concorrência. Mas para se chegar até essa importância estratégica, a qualidade passou por quatro fases durante o seu processo evolutivo, sendo elas: inspeção, controle estatístico da qualidade, garantia da qualidade e gestão estratégica.

A primeira etapa do movimento da qualidade, a inspeção, tinha como foco a verificação do produto e a qualidade atuava na correção dos problemas verificados, objetivando uma maior uniformidade dos produtos. Os profissionais do departamento de inspeção ocupavam-se de inspecionar, classificar, contar e avaliar os produtos, utilizando instrumentos de medida (GARVIN, 1992).

O controle estatístico da qualidade surgiu com o objetivo de controlar a qualidade utilizando-se dos conhecimentos estatísticos para o conhecimento e análise das variabilidades existentes nos processos produtivos. Isso garantia uma maior uniformidade dos produtos com menos

inspeção. Era uma ação conjunta dos departamentos de produção e engenharia na solução dos problemas e aplicação das ferramentas estatísticas (GARVIN, 1992).

Na etapa da garantia da qualidade, o objetivo central passou a ser a coordenação de todos os departamentos na participação e implantação de programas e sistemas visando resolver os problemas de forma proativa, atuando em todas as fases da cadeia produtiva, impedido que as falhas de qualidade ocorram. Assim, a qualidade era construída na empresa com o planejamento e o projeto de programas da qualidade (GARVIN, 1992).

Na fase atual da evolução da qualidade, o gerenciamento estratégico, é dado ênfase nas necessidades do mercado e do consumidor, onde todos na empresa, sob liderança da alta gerência, buscam através do planejamento estratégico, do estabelecimento de objetivos e da mobilização da organização, uma oportunidade de concorrência proporcionada pelo impacto estratégico da qualidade no interior da empresa e no ambiente onde ela está inserida (GARVIN, 1992).

Em toda a evolução da qualidade tratada por Garvin não está presente o avanço do setor de serviços. Isso se deve ao fato do setor de prestação de serviços não ter acompanhado esse processo evolutivo, permanecendo estagnado em um pensamento gerencial ultrapassado proveniente da década de oitenta, necessitando urgentemente de uma nova metodologia de tratamento do cliente.

Nesse sentido, os serviços passam a necessitar de uma definição de qualidade em serviços, que os torne flexíveis e ágeis para enfrentar as rápidas mudanças das necessidades dos clientes. Mas antes que se possa, apresentar uma definição da qualidade sob a ótica dos serviços, é preciso um melhor entendimento do termo qualidade em uma visão mais ampla e subjetiva.

3.2 Definição da qualidade

A definição do termo qualidade não poderia estar ausente do presente trabalho, por ser um termo básico e essencial para a melhor compreensão das etapas seguintes. Assim, serão apresentadas definições da qualidade sob o ponto de vista dos principais estudiosos do tema.

Campos (1992, p. 2) apresenta sua definição de qualidade como sendo um produto ou serviço que “atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente”.

Segundo Moura (1999 apud GARCIA, 2001, p. 1), “qualidade é definida como sendo a conformidade entre o que se produz com aquilo que o cliente quer, de modo que suas expectativas sejam superadas e sua satisfação alcançada”.

Juran, conhecido como um dos “gurus da qualidade”, apresenta duas definições para o termo. A primeira delas define qualidade como “aquelas características dos produtos que atendem às necessidades dos clientes e, portanto, promovem a satisfação com o produto”. A segunda definição apresenta-se mais simplificada, onde qualidade seria a “ausência de defeito” (CORRÊA; CORRÊA, 2005, p. 118).

Paladini (2004, p. 31) usa-se de algumas definições da qualidade bem aceitas e com foco principal no cliente, conforme apresentado no Quadro 2:

Ano	Autor	Definição
1972	EOQC - Organização Européia de Controle da Qualidade	“qualidade é a condição necessária de aptidão para o fim a que se destina”
1991	Juran e Gryna	“qualidade é a adequação ao uso”
1971	Jenkins	“qualidade é o grau de ajuste de um produto à demanda que pretende satisfazer”

Quadro 2: Conceitos de qualidade

Fonte: PALADINI, 2004, p. 31

Em todas as definições de qualidade apresentadas, o foco principal está no cliente. Assim, para a abordagem do presente trabalho, a definição da qualidade como adequação ao uso, vai de encontro com os objetivos propostos.

Embora a grande maioria das definições possa ser facilmente aplicada aos serviços, um conceito mais direcionado a esse setor precisa ser apresentado. Nesse sentido, a definição de qualidade em serviços utilizada será a de Albrecht, que a descreve como “a capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém” (ALBRECHT, 1992, p. 254 apud LAS CASAS, 1999, p. 16).

Muito tem se falado e discutido a respeito da qualidade nas prestadoras de serviços e, conseqüentemente, projetos e programas de melhoria da qualidade neste setor têm sido desenvolvidos pelas empresas. O que parece é que as organizações estão compreendendo que a qualidade de serviço, corretamente entendida, pode se transformar numa arma altamente efetiva – uma garantia no atendimento das necessidades e expectativas dos clientes. Todavia,

é bom ressaltar que, na verdade, para ser realmente vitorioso nos dias atuais é preciso fornecer qualidade do produto e qualidade do serviço simultaneamente.

De forma geral, Paladini (1995) faz as seguintes observações referentes ao gerenciamento da qualidade de serviço:

- o conceito de qualidade não muda substancialmente, ou seja, persiste a meta prioritária da satisfação do consumidor;
- é fundamental considerar que a satisfação do cliente é avaliada em termos de aspectos subjetivos e fortemente afetada por expectativas muito dinâmicas, razão pela qual o sistema de produção deve ter características extremamente flexíveis;
- três aspectos fundamentais devem ser considerados: a presença física do cliente durante o desenvolvimento do processo produtivo; a dificuldade de fixar nos serviços especificações da qualidade, devido a sua não-tangibilidade e; o fato de que o serviço pouco se repete, restringindo a obtenção de dados e a definição de normas e procedimentos padrões.

Partindo das definições de qualidade em serviços, pode-se agora direcionar o foco deste trabalho para as formas de se garantir e controlar a qualidade no setor de prestação de serviços.

3.3 A garantia e o controle da qualidade

Para que se tenha a qualidade desejada pelo cliente alcançada, a organização deve seguir uma série de procedimentos e tarefas até que se alcance esse objetivo. O caminho a trilhar não é fácil e tão pouco, curto. Mas as organizações, inclusive as instituições públicas, já perceberam que essa é a única maneira de se garantir a sobrevivência perante o mercado e satisfazer de forma mais completa as necessidades de seus clientes.

“A garantia da qualidade é o processo de elevar ao máximo a certeza de que as características ou atributos planejados estarão presentes no produto que o projeto deve fornecer” (MAXIMIANO, 2002, p. 73). Em outros termos, garantir a qualidade significa assegurar que a qualidade previamente planejada pela organização será igual àquela percebida pelo cliente. Apesar de sua importância, a garantia da qualidade não elimina a necessidade da realização de um controle da qualidade.

O controle da qualidade busca distinguir os erros dos acertos, ou seja, todo resultado indesejado do processo produtivo deve ser eliminado. Quando o sistema da garantia da qualidade é eficiente, o foco do controle da qualidade muda, passando da simples tarefa de encontrar erros para a de assegurar que o resultado correto seja obtido.

Implantar a garantia e o controle da qualidade no setor de serviços públicos não é uma tarefa fácil ou curta. Para que isso seja possível, a garantia e o controle da qualidade no setor público devem ser inseridos no dia-a-dia da organização a partir de um planejamento prévio, pois só assim será possível fazer com que os funcionários tomem o hábito de oferecer aos clientes serviços de qualidade, observando métodos e padrões de atendimento e prestação de serviços. Dessa forma é possível assegurar que o cliente sinta-se satisfeito pela qualidade do serviço recebido.

4 QUALIDADE EM SERVIÇOS PÚBLICOS

“A melhoria da qualidade da prestação dos serviços públicos é um imperativo para a satisfação dos usuários, para a maior competitividade do país” (RAMOS, 2004, p. 33). Assim há uma urgente necessidade por programas de melhoria da qualidade voltados para a empresa pública. Neste capítulo será apresentada a atual situação da qualidade no setor público e modelos de gestão voltada para o melhor atendimento do cidadão, utilização racional dos recursos públicos e desenvolvimento da qualidade nos serviços públicos.

4.1 Cenário atual da qualidade no serviço público

Ao contrário do que deveria ocorrer, a administração pública em nosso país é orientada pelas questões políticas, fato que prejudica as repartições públicas no desempenho de suas atividades. Dessa forma, o desenvolvimento de programas visando a melhoria da qualidade são sempre influenciados por questões políticas, o que impede sua expansão e continuidade. A qualidade no setor público deve ser contínua, enquanto que a política não é, e esse conflito não tem permitido a evolução dos esforços visando a implantação de programas da qualidade desenvolvidos.

Apesar disso, muitos fatores tem motivado ações por parte do poder público no investimento em qualidade, onde se destacam o ganho (ou perda) de votos pelo gestor público devido a qualidade percebida pela população durante a sua administração, a necessidade de economizar e gerar recursos e o marketing gerado pela qualidade, fator esse que tem grande apelo popular (PALADINI, 2004).

Entretanto, muitos gestores públicos ainda não perceberam a qualidade como uma necessidade para a sobrevivência da função pública da instituição. Segundo Monteiro (1991 apud FERREIRA, 1999, p. 51) “despreocupados com seus produtos e seus clientes os serviços públicos transformam-se em entraves ao desenvolvimento, vorazes consumidores de receitas públicas e alvo de todas as pedras da sociedade”.

Algo que não se pode deixar de observar é que o desenvolvimento de programas de melhoria da qualidade no setor público não estão no ponto zero. Vários programas tem sido desenvolvidos e implantados tanto nas esferas municipais, estaduais e federais, recebendo manifestação positiva da sociedade. Dentre os principais pode-se citar o Programa Brasileiro

da Qualidade e Produtividade (PBQP), implantado pelo governo federal, o Planejamento Estratégico Situacional (PES) utilizado em vários municípios brasileiros, a criação da categoria “Administração Pública” pelo Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e Programas de Gestão da Qualidade Total (TQM).

Com base em uma pesquisa literária sobre os principais programas de melhoria da qualidade aplicáveis ao setor público, foram selecionados dois, o PES e o Programa de Gestão da Qualidade Total, os quais se destacaram pela apresentação de bons resultados e aplicação simplificada. Esses dois programas serão apresentados a seguir e, com base nos dados obtidos junto a Secretaria Municipal da Agricultura, Abastecimento e Meio Ambiente do município de Nova Esperança (PR), será determinado o programa que melhor se adapte a sua estrutura e que possa apresentar os melhores resultados.

4.2 Planejamento Estratégico Situacional (PES)

O Planejamento Estratégico Situacional (PES) foi desenvolvido por Carlos Matus na década de 70 no governo chileno, onde foi Ministro do Planejamento e presidente do Banco Central. Sua proposta era de romper com os modelos tradicionais de Administração Pública. Assim, o PES era uma metodologia nova, especialmente desenvolvida para o setor público e não uma adaptação de algum modelo existente.

Para Huertas (1996, p. 22-23 apud HOURNEAUX JUNIOR; NETTO; CORREA, 2005, p. 3) o PES

é método e uma teoria de Planejamento Estratégico Público [...] Foi concebido para servir aos dirigentes políticos, no governo ou na oposição. Seus temas são os problemas públicos e é também aplicável a qualquer órgão cujo centro do jogo não seja exclusivamente o mercado, mas o jogo político, econômico e social.

O planejamento não deve ser um ato isolado, deve considerar o ambiente social em que está inserido, um ambiente de incertezas onde “os recursos são escassos, os valores são diversos, as formas de encarar os fatos são diferentes, os interesses são muitos, os critérios de eficácia e eficiência não são uniformes” (HOURNEAUX JUNIOR; NETTO; CORREA, 2005, p. 3-4). E o planejamento tradicional, ou normativo, utilizado por muitos governos, apresenta várias falhas, não decorrentes de sua aplicação, mas sim de seus métodos e fundamentos, inadequados aos sistemas complexos da administração pública.

Dentro do planejamento normativo, a realidade é explicada através do diagnóstico, que deve ser objetivo, científico e rigoroso, de forma que seja único e válido a todos. No entanto, há várias explicações sobre uma mesma realidade, uma realidade que é vista e interpretada de diferentes formas por cada pessoa. O diagnóstico dá lugar a análise situacional no PES. Dessa forma as ações são tomadas baseadas nas diversas explicações dos atores que participam de um dado ambiente, de maneira que sejam avaliadas as possíveis mudanças que possam ocorrer no ambiente ou nas atitudes dos atores envolvidos. Esse subjetivismo é a primeira característica do PES, cujo objetivo é identificar e analisar uma situação problemática.

No modelo proposto por Matus, o conceito de produção econômica deve ser substituído pela produção social, que pode ser vista como um jogo, criativo, com regras e com certas jogadas com resultados previsíveis e outras impossíveis de prever pois dependem das jogadas dos outros atores. Esse jogo social gera ao ator toda a produção social como acumulação (ou desacumulação) de recursos econômicos, de poder, de reafirmação, questionamento ou surgimento de novos valores e novos conhecimentos (RUTKOWSKI, 1998).

A utilização do jogo torna-se um

bom instrumento para lidar com problemas de planejamento conflitante entre oponentes porque: a variedade do espaço de possibilidades analisado como plano não depende, no jogo, da vontade de um homem, mas de vários homens treinados para representar posições opostas; permite a interação viva entre oponentes, estimulando a exploração do espaço de possibilidades para cada um deles frente às exigências, tensões e rupturas produzidas na simulação humana; exige que se proceda à explicação situacional como explicação auto-referencial; rompe com a solução determinista e fechada dos problemas e incursiona pelos modelos de final aberto (RUTKOWSKI, 1998, p. 59).

Com base na análise situacional são elaborados planos-proposta a partir de problemas, que ocorrem quando o ator social não está satisfeito com a sua posição no jogo social, sendo essa a segunda característica do PES.

A terceira característica do PES está em assumir que o futuro é desconhecido, assim não se deve prever o futuro e tentar alcançá-lo, mas sim, traçar as possibilidades e preparar os atores para enfrentá-las. Dessa forma, baseando-se na previsão e não na predição, o planejador pode realizar ações para criar o futuro.

Assim, para lidar com a complexidade da situação problemática, aumentada pela subjetividade e pela incerteza do futuro, o PES foi dividido em quatro momentos que fornecem detalhes e diferentes perspectivas para lidar com os problemas.

Rieg e Araújo Filho (2002, p. 165) sintetizam os quatro momentos do PES na Figura 1, onde o momento 1 é o momento explicativo, o momento 2 é o normativo, o momento 3 é o estratégico e o momento 4 é o tático-operacional.

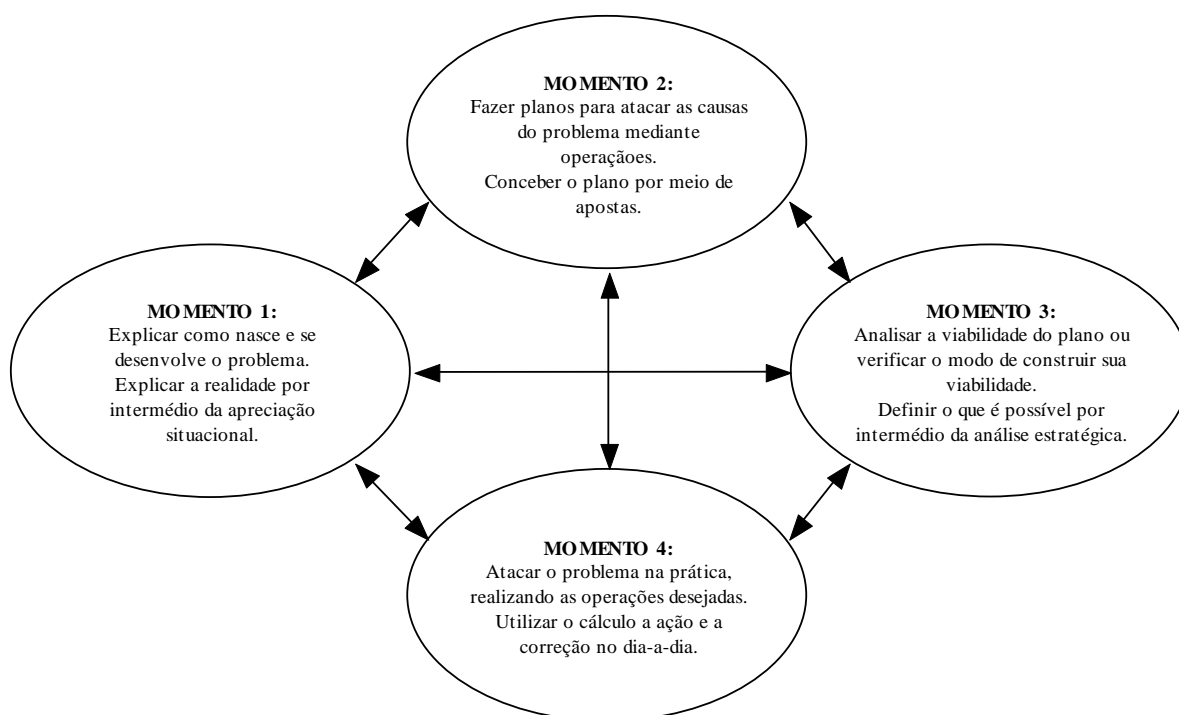


Figura 1: Os quatro momentos do PES.

Fonte: Rieg; Araújo Filho, 2002, p. 165.

No primeiro momento, chamado de explicativo, é realizada a compreensão do mundo real e a identificação dos problemas do ator através da análise situacional. Ao planejador cabe explicar a realizada de acordo com o entendimento dos inter-relacionamentos entre os problemas, sem se preocupar com suas causas. Deve-se ainda, levar em conta a explicação dos demais atores. Nesse momento todos devem estar motivados e envolvidos, decidindo quais os problemas devem ser atacados. Esse momento não termina nunca e deve sempre estar atualizado, pois a realidade muda constantemente (RUTKOWSKI, 1998).

O momento normativo tem como objetivo “produzir as respostas de ação em um contexto de incertezas e surpresas” (HOURNEAUX JUNIOR; NETTO; CORREA, 2005, p. 5). Neste momento são elaborados os planos de ação, com atenção especial à eficácia das operações,

visando garantir a sua execução. Cada operação pode ser definida como uma “unidade básica de ação que um ator realiza para mudar a realidade” (HUERTAS, 1996 apud RIEG; ARAÚJO FILHO, 2002, p. 167). É nesse momento ainda que se faz o desenho da situação-objetivo, ou árvore do desejo, onde é representada a situação da forma como a desejamos no final da execução do plano. O desenho indicará ainda, os nós críticos em que o planejador irá atuar e que são os pontos de ação futura. Para cada nó crítico devem ser descritas as operações necessárias para que o resultado desejado seja alcançado, bem como, devem ser disponibilizados os recursos necessários para tal. Possíveis eventualidades e surpresas devem ser consideradas através da construção de cenários, onde são imaginadas as diferentes ações possíveis baseadas em premissas e condições variadas. Assim, o plano formulado deve ser modular e dinâmico.

No momento estratégico são observadas as oportunidades e restrições provenientes das interações entre os atores. Para Rutkowski (1998, p. 66)

é o momento de pensar como deve ser a articulação entre o “deve ser” (desejo) e o “pode ser” (realidade). Assim, o momento estratégico trata do modo de examinar a viabilidade política do plano e do processo de construção de viabilidade política das operações não viáveis na situação inicial.

Esse momento é tido como o mais complexo do PES porque é nele que são realizadas a análise e a viabilidade do plano, levando em conta os aspectos políticos, pois o processo se tornará impraticável sem que haja a interação entre os aspectos técnicos e a viabilidade política do plano.

Para que o plano seja capaz de alcançar de forma eficaz e viável a situação-objetivo, são utilizados três elementos:

- A análise de cenários: onde são determinados quais os cenários que podem ocorrer durante a realização do plano;
- Análise dos outros atores: onde são identificados os demais atores, classificando-os conforme a sua interferência no plano (oponentes, aliados ou neutros), seus interesses e necessidades e os fatos que podem ser produzidos por eles;

- Análise da viabilidade do plano: aqui devem ser respondidas as questões – o que é necessário fazer, o que é possível fazer e quais são as prioridades (RUTKOWSKI, 1998).

No último momento, o tático-operacional, são realizadas as ações planejadas, com o objetivo de “criar um processo contínuo, sem ruptura entre os três momentos e a ação diária” (HUERTAS, 1996 apud RIEG; ARAÚJO FILHO, 2002, p. 168). Durante esse momento, são realizadas constantes atualizações e aprimoramentos visando adequar o plano às modificações ocorridas no ambiente, bem como a avaliação e o desempenho das ações praticadas. O acompanhamento deve ser técnico e político, utilizando ferramentas como os balanços de Gestão Política, Macroeconômico e de Intercâmbio de Problemas Específicos. Vale lembrar que o PES só estará concluído quando os objetivos forem alcançados.

O PES é um modelo sólido, sistemático e rigoroso, o que acaba gerando dúvidas sobre a sua aplicação na totalidade, devido a grande sistematização pressuposta e pelas informações e conhecimentos necessários, que, embora sejam de grande importância, possuem também grande dificuldade de obtenção e processamento, que as torna incompatíveis com as agendas e motivação dos atores envolvidos. Entretanto, ainda que parcialmente aplicado, o PES traz resultados interessantes a quem se propõe em aplicá-lo (RIEG; ARAÚJO FILHO, 2002).

4.3 Programa de Gestão da Qualidade Total (TQM)

A Gestão da Qualidade Total (TQM) é um modelo de gestão onde o conceito da qualidade de adequação ao uso, passa a ter a característica de atender totalmente o cliente. Esse conceito possui grande destaque dentro do modelo japonês de gestão da produção, onde foi introduzido após a Segunda Guerra Mundial, por Deming.

A TQM foi desenvolvida para o setor industrial, onde teve grande aceitação e sucesso no alcance de bons resultados na produção de bens. Tal sucesso vem também sendo alcançado pelo setor de serviços, onde a TQM tem sido utilizada de forma cada vez mais abundante, através de adaptações realizadas nesse conceito.

O setor público possui motivos para adotar a TQM, entretanto, sua abordagem deve ser diferente devido a alta complexidade do setor. Segundo Carr e Littman (1992, p.25 apud GALVÃO, 2001, p. 23),

o desenvolvimento bem-sucedido da TQM depende do envolvimento dos dirigentes superiores eleitos ou nomeados, das políticas e diretrizes gerais que direcionem as iniciativas de TQM nas diversas unidades de um sistema para relatar o progresso da unidade dos dirigentes superiores e a permissão para as unidades desenvolverem sua própria abordagem de TQM consoante as diretrizes gerais do governo. A falta de atenção para esses pontos induz ao fracasso das iniciativas de TQM.

A utilização da TQM nas instituições públicas ainda é muito recente, inclusive nos Estados Unidos, país que mais investe em qualidade nesse setor. No Brasil, razões como a diminuição dos gastos, aumento da satisfação da população, atrair, manter e motivar funcionários qualificados e o aumento da eficiência do setor público, já provocaram algumas atitudes do governo na busca da qualidade total.

Embora essas e muitas outras razões apontem para a decisão de adotar a TQM, aspectos presentes no setor público e, em especial no Brasil, demonstram o quão complexo e longo é o processo de implantação da TQM, dos quais destacam-se:

- A estabilidade do servidor público;
- Existência do monopólio na prestação de serviços específicos ao governo;
- Insatisfação dos funcionários com os salários;
- Falta de comprometimento, inclusive da alta administração;
- Desinteresse dos dirigentes em liderar o processo da qualidade;
- Descaso com a coisa pública;
- Falta de qualificação de funcionários e dirigentes.

Assim, mesmo após adaptações e investimentos, a TQM não é tida como um sucesso total. Entretanto, existem vários casos onde a TQM foi implantada em órgãos governamentais e resultaram em redução de gastos, melhorias no atendimento à população, aumento da produtividade e maior satisfação dos funcionários.

Para que sejam obtidos resultados satisfatórios e assim, o sucesso da TQM, várias ferramentas de controle, avaliação, estratégia, organização e de realização das atividades, já bastante difundidas e utilizadas no setor privado, devem ser utilizadas, com especial atenção as

adaptações necessárias para obter resultados positivos no setor público. Entretanto, não é escopo deste trabalho apresentar todas as ferramentas e nem sua forma de aplicação, mas serão demonstradas, de maneira sucinta, duas metodologias utilizadas para a TQM, como forma de melhor expor o funcionamento da gestão da qualidade total.

4.3.1 O ciclo PDCA

Uma das metodologias que pode ser utilizada é o ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Action*), que é uma maneira de controlar e melhorar a qualidade total. Em cada uma das quatro fases são realizadas atividades específicas, as quais foram sintetizadas a seguir e podem ser observadas na Figura 2:

- *Plan*: é a fase inicial do ciclo, onde é feito o planejamento, no qual são definidas as metas que se deseja alcançar e os métodos que serão utilizados para que elas sejam alcançadas;
- *Do*: fase onde é realizada a execução dos métodos, mas não antes de ser feita a capacitação das pessoas envolvidas e disponibilizados os recursos necessários;
- *Check*: nesta fase são realizadas análises e verificações dos dados obtidos após a execução dos métodos;
- *Action*: observados os resultados obtidos, nesta fase são realizadas as ações necessárias para corrigir os resultados inesperados.

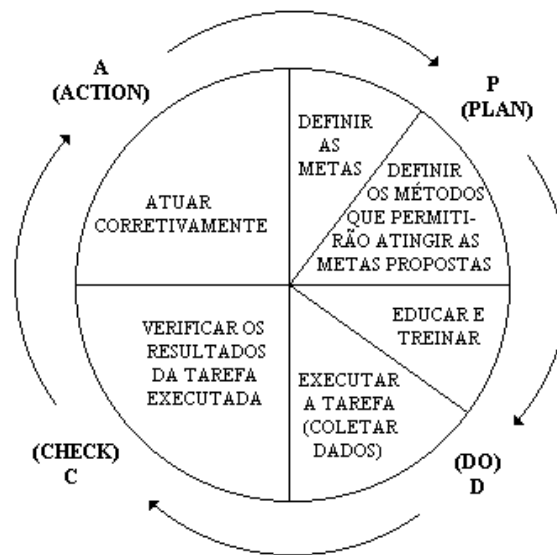


Figura 2: Ciclo PDCA

Fonte: adaptado de Garcia, 2001, p. 4

Ao final do ciclo, pela análise dos resultados, tem-se verificada a qualidade do processo onde o ciclo PDCA foi aplicado, quando a(s) meta(s) foi alcançada com sucesso, houve a produção de qualidade. Em caso de não de se atingir a(s) meta(s) através dos métodos realizados, a qualidade não foi satisfatória.

O ciclo PDCA pode ser utilizado de duas maneiras, visando a resolução de um problema ou objetivando a padronização de um processo, sob dois enfoques:

- enfoque reativo, onde o ciclo é iniciado após a ocorrência de um problema, visando a sua correção e adoção de medidas que impeçam que ocorra novamente;
- enfoque proativo, no qual o início do ciclo se dá a partir da vontade (ou necessidade) de se melhorar um processo.

Em um nível estratégico, de gestão de processos, o ciclo PDCA pode ser utilizado como forma de se obter a melhoria contínua dos processos gerenciados.

4.3.2 O Prêmio Nacional da Qualidade

Outra metodologia que pode ser utilizada em busca da TQM é a baseada nos Prêmios Nacionais da Qualidade. No Brasil esta abordagem teve início em 1992, com a criação do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) como uma das estratégias do Programa Brasileiro de

Qualidade e Produtividade (PBQP). Segundo a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) esse prêmio

é um reconhecimento, sob a forma de um troféu, à excelência na gestão das organizações sediadas no Brasil.

O Prêmio busca promover:

- amplo entendimento dos requisitos para alcançar a excelência do desempenho e, portanto, a melhoria da competitividade; e
- ampla troca de informações sobre métodos e sistemas da gestão que alcançaram sucesso e sobre os benefícios decorrentes da utilização dessas estratégias (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2006, p. 11).

A gestão da qualidade nos moldes do PNQ deve estabelecer diretrizes e ações buscando a satisfação das expectativas das pessoas envolvidas no processo e do ambiente onde a empresa está inserida (RUTKOWSKI, 1998). A sua avaliação se realiza seguindo três etapas:

- **Análise individual:** nesta primeira etapa, os Relatórios da Gestão elaborados pelas empresas candidatas ao prêmio, são avaliados por até dez examinadores individualmente;
- **Análise de consenso:** agora os Relatórios da Gestão são avaliados por um grupo constituído por seis examinadores, um sênior, um relator e os quatro melhores examinadores da fase anterior;
- **Visita às instalações:** nesta última etapa, a organização é visitada por um grupo de examinadores, cujo principal objetivo é confirmar as informações constantes nos Relatórios da Gestão.

Os Relatórios da Gestão são elaborados com a descrição da gestão e os resultados, baseando-se nos Critérios de Excelência da Fundação Nacional da Qualidade (2006, p. 15), que são fundamentados pelos itens a seguir:

- Visão sistêmica;
- Aprendizado organizacional;
- Proatividade;

- Inovação;
- Liderança e constância de propósitos;
- Visão de futuro;
- Foco no cliente e no mercado;
- Responsabilidade social;
- Gestão baseada em fatos;
- Valorização das pessoas;
- Abordagem por processos;
- Orientação para resultados.

Segundo Rutkowski (1998, p.47),

ao final do processo de avaliação a empresa deve definir metas estratégicas, objetivos e projetos capazes de proporcionar as mudanças requeridas, incorporando às práticas de gestão da empresa e às atribuições do Presidente, diretores, gerentes, etc., a gestão de mudanças. Isto não impede que se crie uma estrutura específica, de preferência multifuncional, para coordenar o processo.

No entanto, o objetivo principal é permitir a organização que identifique sua situação atual e busque melhorá-la através da avaliação e indicação de pontos de melhoria e ainda, acompanhe o progresso das melhorias implementadas.

Esse modelo de Gestão da Qualidade utilizando o Prêmio Nacional da Qualidade, não possui recomendações a respeito das técnicas, metodologias e ferramentas que devem ser utilizadas para realizá-lo. Somente fixa uma estrutura básica para a TQM, o que a torna extremamente flexível para que seja aplicada a qualquer tipo e tamanho de organização, mas por outro lado, a abstração do modelo gera desorientação durante os primeiros passos da implantação.

4.4 Comparação entre PES e TQM

Através da análise dos modelos apresentados, PES e TQM, pode-se perceber fatores comuns aos dois modelos, como a responsabilidade da gerência de lidar com os problemas e o

objetivo de toda a organização de atender a uma demanda externa. Ambos os modelos se propõem a atender necessidades, mas utilizam-se de abordagens diferentes: o PES busca atender as necessidades declaradas por um ator social, enquanto a TQM procura atender as necessidades do cliente.

De forma simplificada, as principais diferenças entre cada uma das abordagens estudadas podem ser observadas no Quadro 3 apresentado por Rutkowski (1998, p. 85) a seguir:

ITENS DE COMPARAÇÃO	PES	TQM
Objetivo das organizações	Atender necessidade declarada por um ator social	Atender necessidade do cliente (mercado)
Organizações-alvo	Setor público	Empresas privadas
Eficiência das organizações	Comprovada por um “balanço global” positivo	Comprovada pela manutenção do lucro
Conceituação do cliente	Cliente como cidadão	Cliente como consumidor
Foco do gerenciamento	Gerenciamento de problemas que perpassem vários processos de trabalho (sistema final aberto)	Gerenciamento da rotina do dia-a-dia através da padronização dos processos (sistema operando e regularidade)
Tipo de problemas-alvo	Problemas sociais, o tipo semi-estruturados, imprevisíveis como a realidade e com produtos nem sempre claramente identificáveis	Problemas definidos como tais em relação a padrões que visam à homogeneização de produtos claramente identificados
Análise estratégica	A mudança situacional é o objetivo maior da estratégia. A realidade é mutável e os planos são feitos a partir da análise prospectiva de cenários e leva em consideração outros atores	Necessidades do cliente, comportamento do mercado e capacidade interna da empresa determinam a estratégia, o que pressupõe uma visão determinista da realidade e a existência de ambientes de colaboração
Método	Ferramentas para a análise coletiva de situação e problemas visando a mudança situacional. Utiliza o conceito de momentos constantemente em elaboração	Ferramentas para a análise coletiva de problemas identificados em função da variação em relação a um padrão. Trabalha com o conceito de etapas e conseqüentemente com a linearidade implícita nesta visão

Quadro 3: Principais diferenças entre o PES e a TQM

Fonte: adaptado de Rutkowski, 1998, p. 85

A escolha do modelo que possa apresentar os melhores resultados na Secretaria Municipal da Agricultura, Abastecimento e Meio Ambiente (SAMA) será realizada no capítulo seguinte, após a apresentação da instituição, determinação das atividades desempenhadas pela SAMA e da avaliação da qualidade dos serviços atualmente prestados.

4.5 Avaliação da qualidade no setor público

Com o intenso crescimento do setor de serviços e seu proporcional aumento da concorrência, além da sua importância na economia de qualquer país, torna-se necessária a utilização de

ferramentas que permitam às empresas avaliar a qualidade dos serviços ofertados aos clientes. Assim, há algum tempo estudiosos tem desenvolvido e aperfeiçoado modelos de mensuração da qualidade em serviços, sendo os mais conhecidos o *SERVPERF* e o *SERVQUAL*. O modelo *SERVQUAL* é baseado na avaliação de dimensão da qualidade no setor de serviços e foi escolhido para realização da pesquisa junto a SAMA devido ao fato de ser amplamente difundida e apresentar índice de confiabilidade elevado. Sua base está no modelo de satisfação apresentado por Oliver (1980 apud SALOMI; MIGUEL; ABACKERLI, 2005, p. 280) que afirma que “a satisfação do cliente é função da diferença entre a expectativa e o desempenho”.

A avaliação através da ferramenta *SERVQUAL* utiliza-se da idéia dos “gaps”, que seriam a diferença existente entre a qualidade esperada pelo cliente e a percebida por ele após a utilização do serviço oferecido. O modelo “gap”, representado pela Figura 3, apresenta na visão de Parasuraman, Zeithaml e Berry, como o cliente avalia a qualidade e como ela pode ser avaliada pela empresa prestadora de serviços. Assim, o modelo é composto pelas duas visões: a do consumidor e a da gerência.

Cada “gap” apresentado na Figura 3 significa a diferença entre a expectativa e o desempenho de uma certa dimensão da qualidade. Conforme o modelo, o Gap 1 representa a diferença entre a expectativa do cliente e à percepção da gerência, seria como se uma empresa se visse como um exemplo de qualidade na prestação de serviços, mas que na realidade, tal opinião não fosse compartilhada pelo cliente.

O Gap 2 aponta a diferença entre a percepção da gerência das expectativas dos clientes e a tradução dessas expectativas em especificações da qualidade o serviço ofertado. Assim, fica claro que conhecer os desejos do cliente não basta para que o nível de satisfação seja elevado, pois deve-se transportar esses desejos para termos técnicos, padrões e especificações no processo de geração de serviço.

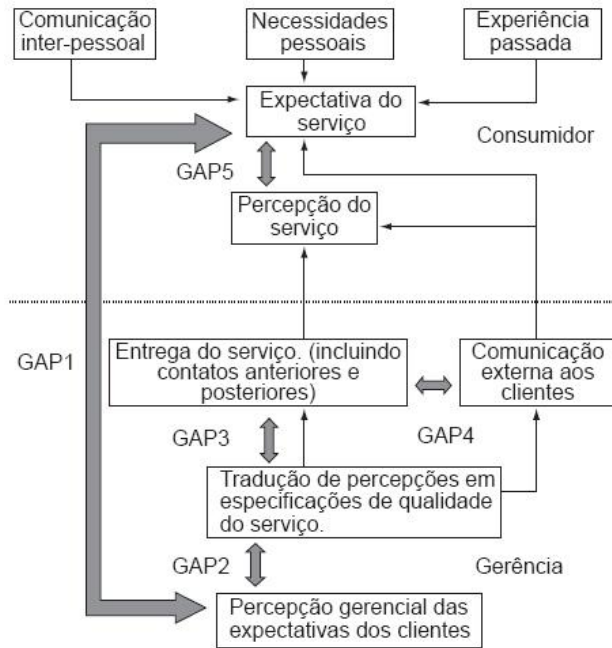


Figura 3: Modelo "Gap"

Fonte: SALOMI; MIGUEL; ABACKERLI, 2005, p. 281

No Gap 3, que indica a discrepância entre a percepção do serviço pelo cliente e os padrões e especificações adotados pela empresa, fica demonstrado o sucesso (ou fracasso) da empresa na inclusão das expectativas do cliente na geração do serviço. Este Gap é altamente influenciado pela maneira como o serviço é oferecido ao cliente. É quando ocorre o contato interpessoal entre o funcionário e o cliente.

O Gap 4 apresenta a diferença entre o que era prometido ao cliente através do marketing e aquilo que lhe foi fornecido de fato.

Dessa forma, pode-se perceber que a avaliação da qualidade de um serviço está na maneira como o cliente o percebe e qual era a sua expectativa sobre esse serviço. Essa discrepância entre o serviço recebido e que era esperado é representada pelo Gap 5, que de forma geral, pode ser definido como uma função dos outros 4 Gaps apresentados.

Durante a realização de pesquisas visando a validação da ferramenta *SERVQUAL*, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988 apud SALOMI; MIGUEL; ABACKERLI, 2005), observaram que os critérios utilizados pelos clientes dos serviços para avaliá-los eram praticamente os mesmos e foram divididos em dez categorias, inicialmente apresentadas como determinantes da qualidade, mas depois nomeadas de dimensões da qualidade.

Após um processo de refinamento do instrumento *SERVQUAL*, essas dez dimensões da qualidade foram reduzidas para cinco e os critérios de avaliação, que inicialmente eram noventa e sete, foram sintetizados em vinte e dois itens, sem que a confiabilidade da ferramenta fosse atingida, dando forma ao instrumento *SERVQUAL* como hoje é conhecido e que está apresentado no Quadro 4.

Item	Expectativa (E)	Desempenho (D)				
1	Eles deveriam ter equipamentos modernos.	XYZ têm equipamentos modernos.				
2	As suas instalações físicas deveriam ser visualmente atrativas.	As instalações físicas de XYZ são visualmente atrativas.				
3	Os seus empregados deveriam estar bem vestidos e asseados.	Os empregados de XYZ são bem vestidos e asseados.				
4	As aparências das instalações das empresas deveriam estar conservadas de acordo com o serviço oferecido.	A aparência das instalações físicas XYZ é conservada de acordo com o serviço oferecido.				
5	Quando estas empresas prometem fazer algo em certo tempo, deveriam fazê-lo.	Quando XYZ promete fazer algo em certo tempo, realmente o faz.				
6	Quando os clientes têm algum problema com estas empresas elas, deveriam ser solidárias e deixá-los seguros.	Quando você tem algum problema com a empresa XYZ, ela é solidária e o deixa seguro.				
7	Estas empresas deveriam ser de confiança.	XYZ é de confiança.				
8	Eles deveriam fornecer o serviço no tempo prometido.	XYZ fornece o serviço no tempo prometido.				
9	Eles deveriam manter seus registros de forma correta.	XYZ mantém seus registros de forma correta.				
10	Não seria de se esperar que eles informassem os clientes exatamente quando os serviços fossem executados.	XYZ não informa exatamente quando os serviços serão executados.				
11	Não é razoável esperar por uma disponibilidade imediata dos empregados das empresas.	Você não recebe serviço imediato dos empregados da XYZ.				
12	Os empregados das empresas não têm que estar sempre disponíveis em ajudar os clientes.	Os empregados da XYZ não estão sempre dispostos a ajudar os clientes.				
13	É normal que eles estejam muito ocupados em responder prontamente aos pedidos.	Empregados da XYZ estão sempre ocupados em responder aos pedidos dos clientes.				
14	Clientes deveriam ser capazes de acreditar nos empregados desta empresa.	Você pode acreditar nos empregados da XYZ.				
15	Clientes deveriam ser capazes de sentirem-se seguros na negociação com os empregados da empresa.	Você se sente seguro em negociar com os empregados da XYZ.				
16	Seus empregados deveriam ser educados.	Empregados da XYZ são educados.				
17	Seus empregados deveriam obter suporte adequado da empresa para cumprir suas tarefas corretamente.	Os empregados da XYZ não obtêm suporte adequado da empresa para cumprir suas tarefas corretamente.				
18	Não seria de se esperar que as empresas dessem atenção individual aos clientes.	XYZ não dão atenção individual a você.				
19	Não se pode esperar que os empregados dêem atenção personalizada aos clientes.	Os empregados da XYZ não dão atenção pessoal.				
20	É absurdo esperar que os empregados saibam quais são as necessidades dos clientes.	Os empregados da XYZ não sabem das suas necessidades.				
21	É absurdo esperar que estas empresas tenham os melhores interesses de seus clientes como objetivo.	XYZ não têm os seus melhores interesses como objetivo.				
22	Não deveria se esperar que o horário de funcionamento fosse conveniente para todos os clientes.	XYZ não tem os horários de funcionamento convenientes a todos os clientes.				
1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente						Concordo totalmente

Quadro 4: Instrumento *SERVQUAL*

Fonte: PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988 apud SALOMI; MIGUEL; ABACKERLI, 2005, p. 282

Como se pode observar no Quadro 4, os vinte e dois critérios de avaliação não são perguntas, mas sim, afirmações e negações que devem ser avaliadas pelo cliente quanto ao seu nível de concordância com tais sentenças, através da escala Lickert de sete pontos, que vai desde “concordo totalmente” (7) até “discordo totalmente” (1).

Os vinte e dois itens estão distribuídos pelas cinco dimensões da qualidade:

- Aspectos tangíveis: instalações físicas, equipamentos, pessoal envolvido e material de comunicação;
- Confiabilidade: que se resume da prestação do serviço prometido com exatidão, de forma confiável e precisa;
- Presteza: disposição em ajudar o cliente, prover o pronto atendimento;
- Segurança: habilidade do funcionário em transmitir confiança e segurança aos clientes, com cortesia e conhecimento;
- Empatia: grau de cuidado e dedicação individual ao cliente.

Cada um dos vinte e dois itens está descrito de duas formas: como expectativa e como desempenho. Na avaliação da expectativa, os critérios são julgados como deveriam ser em uma empresa excelente, enquanto que na avaliação do desempenho, os critérios são julgados de acordo com a forma que foram percebidos pelos clientes.

Assim, a partir das avaliações realizadas, pode-se analisar a discrepância entre a expectativa e o desempenho do serviço, que servirá para identificar o nível de qualidade percebida pelo cliente através da equação 1 a seguir:

$$QS = \frac{1}{m} \times \sum_{i=1}^m (D_i - E_i) \quad (1)$$

Onde: QS = valor atribuído par a qualidade do serviço

D_i = desempenho perceptível do item i

E_i = expectativa do cliente em relação ao item i

m = número total de itens avaliados

5 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo serão apresentadas as ações desenvolvidas para que os objetivos do presente trabalho fossem alcançados com o sucesso esperado. Dessa forma, através da implantação parcial do Planejamento Estratégico Situacional (PES), mais precisamente dos momentos 1 (momento explicativo) e 4 (momento tático-operacional), onde é feita a análise da situação e identificação do(s) problema(s) e o ataque aos problemas através da realização das atividades desejadas, realizando ações de correção no dia-a-dia das operações, respectivamente. Para tanto, será apresentada a metodologia utilizada durante a realização do estudo, bem como, a instituição pública onde o estudo foi realizado. Também serão descritas as formas como foram implantadas na Secretaria Municipal da Agricultura, Abastecimento e Meio Ambiente (SAMA) as ferramentas utilizadas neste estudo. Após esta etapa, serão apresentados e discutidos os resultados deste estudo.

5.1 Metodologia

A metodologia utilizada para alcançar os objetivos propostos neste trabalho de conclusão de curso consiste da seguinte forma:

- a) Realização de pesquisa bibliográfica das ferramentas de qualidade que pudessem apresentar melhores resultados dentro a organização pública.
- b) Pesquisa documental em leis, decretos e demais documentos oficiais que pudessem esclarecer o papel desempenhado pela empresa dentro da Administração Municipal, bem como sobre sua estrutura organizacional e atividades desempenhadas.
- c) Pesquisa sobre a satisfação da população quanto aos serviços prestados pelo órgão público em estudo.
- d) Pesquisa documental na organização pública visando averiguar se já se utiliza de algum instrumento de garantia e controle de qualidade.
- e) Estudo buscando a modificação, estruturação ou implantação da ferramenta de qualidade que possa apresentar os melhores resultados.

- f) Verificação das hipóteses e formulação dos resultados, através da elaboração desse trabalho.

5.2 A instituição pública em estudo

O estudo de caso apresentado neste trabalho foi desenvolvido na Secretaria Municipal da Agricultura, abastecimento e Meio Ambiente de Nova Esperança-Paraná (SAMA), que será apresentada neste item.

5.2.1 Histórico da SAMA

A Secretaria Municipal da Agricultura, Abastecimento e Meio Ambiente é um órgão da Prefeitura Municipal de Nova Esperança, fundado juntamente com a emancipação do município, no dia 14 de dezembro de 1952. No decorrer dos anos, a estrutura organizacional da Secretaria mudou, foram criadas e extintas diversas divisões e setores, buscando sempre uma melhor maneira de distribuir os serviços atribuídos à Secretaria e, conseqüentemente, melhor atender a população.

O surgimento de Nova Esperança se deu graças ao desenvolvimento da cultura cafeeira após a década de 30 na região Norte do Paraná. Fortalecida pelos lucros auferidos com a atividade cafeeira, intensificou-se a abertura de vias e assentamento populacional na localidade de Nova Esperança, na época ainda chamada de Capelinha.

Em 20 de agosto de 1951, teve seu nome alterado para Nova Esperança, e atualmente se encontra na cidade de Nova Esperança, a mais expressiva produção de casulos verdes de bicho-da-seda do país, sendo o município conhecido nacionalmente como a Capital Nacional da Seda.

A cidade de Nova Esperança foi criada através da Lei Estadual nº 790, de 14 de novembro de 1951, sendo instalada oficialmente em 14 de dezembro de 1952, quando foi desmembrada do município de Mandaguari.

Assim, como se pode observar pelo breve histórico do município, a SAMA teve fundamental importância no desenvolvimento do mesmo, pois trata-se de uma economia fundamentalmente agrícola.

A SAMA se classifica como sendo uma empresa pública prestadora de serviços diretamente aos seus clientes, ou seja, a população urbana e rural novaesperancense.

Sua estrutura de funcionamento está representada na Figura 4, onde está descrita a hierarquia e os relacionamentos de cada setor.

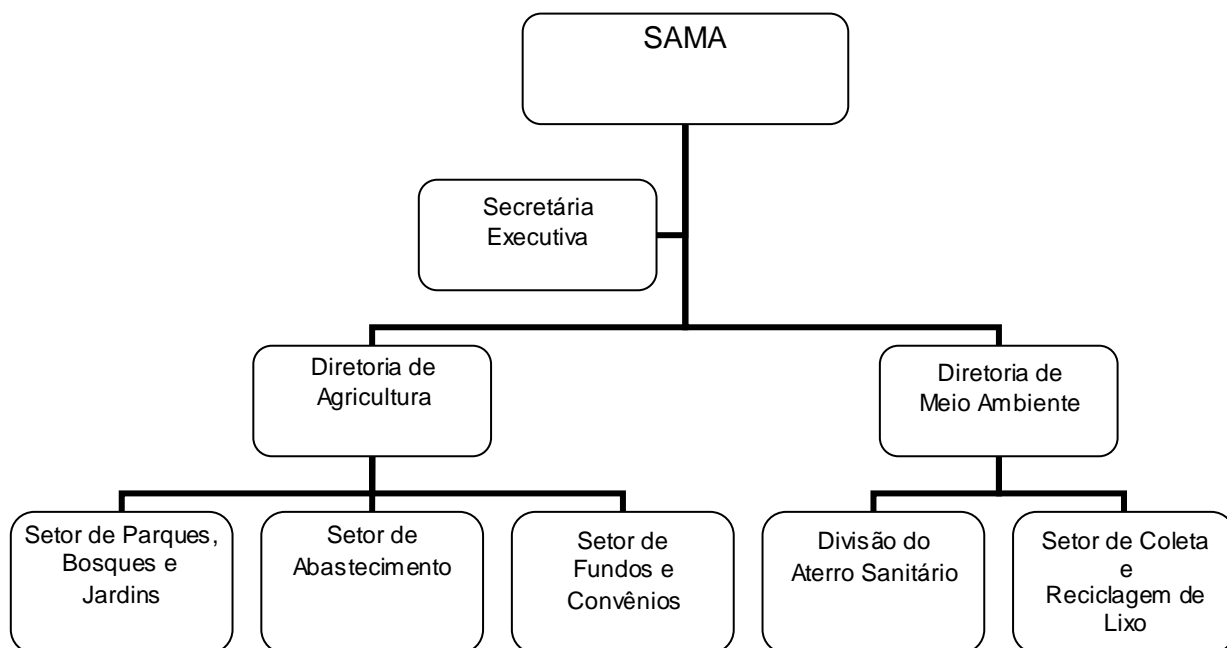


Figura 4: Organograma da SAMA

Atualmente a SAMA não possui em sua estrutura, assim como todas as demais secretarias municipais, nenhum setor específico para tratar da qualidade dos serviços ofertados à população. Foi observado ainda durante o estudo, que não há na SAMA qualquer projeto ou programa visando a melhoria, a garantia ou simplesmente o controle da qualidade dos serviços.

As principais atividades desempenhadas pela Secretaria Municipal da Agricultura, Abastecimento e Meio Ambiente são:

- a realização de podas, eliminação e substituição de árvores existentes nas vias públicas;
- a prestação de serviços de máquinas agrícolas (tratores, niveladora, etc.);
- o fornecimento de mudas de árvores;
- promoção e apoio a eventos, programas e projetos voltados para a área agropecuária;

- propor e executar projetos de conservação e preservação do meio ambiente;
- implantação de atividades do Banco da Terra;
- apoio a programas de fomento visando o aumento da produtividade e da renda do setor agropecuário;
- manter viveiro florestal e produção de mudas;
- arborização de parques, praças, avenidas e ruas;
- implantação de um efetivo plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos, apoiando programas de educação ambiental, executando serviços de coleta seletiva de lixo, construindo aterro sanitário e usina de reciclagem de lixo.

Dentre todas essas atividades, as três primeiras citadas são as que mais demandam mão-de-obra dos funcionários da SAMA, sendo ainda, as que mais possuem relacionamento direto da SAMA com os seus clientes. Assim, seriam as atividades que merecem maior atenção deste trabalho, pois possuem a capacidade de apresentar melhores resultados e de forma mais visível para a população.

Para que se possa saber quais as medidas que devem ser tomadas e quais aspectos dos serviços prestados devem ser melhorados, é necessário que seja realizada uma pesquisa para se saber quais são os fatores que possuem maior influência sobre a opinião dos cidadãos quanto a qualidade dos serviços que lhe são oferecidos pela organização pública em estudo.

5.3 Resultados obtidos através da pesquisa de satisfação

Inicialmente, foi realizada uma pesquisa da avaliação do nível de satisfação dos clientes atendidos pela Secretaria Municipal da Agricultura, Abastecimento e Meio Ambiente de Nova Esperança-Paraná (SAMA), utilizando a ferramenta *SERVQUAL*, para que posteriormente fosse possível realizar trabalhos efetivos na melhoria dos índices que obtiverem menor desempenho (pior avaliação) perante as expectativas do cidadão. Através da análise documental da SAMA, constatou-se que cerca de duzentas pessoas solicitavam serviços diversos por mês. Assim, realizou-se a entrevista num amostra de cinquenta e duas pessoas escolhidas aleatoriamente, utilizando a ferramenta *SERVQUAL*.

De acordo com os dados obtidos na pesquisa realizada utilizando a ferramenta *SERVQUAL* na SAMA, foi construído o gráfico que apresenta a diferença (gap) entre a expectativa e o desempenho dos vinte e dois itens de avaliação da qualidade, apresentado na Figura 5, e também pode-se traçar o mapa de oportunidade de melhoria, conforme Figura 6, onde estão indicados quais os itens que apresentam maior defasagem entre a expectativa da qualidade e a percepção da mesma pelo cidadão, os quais devem ser tomados como prioridade para a elaboração de metas de melhoria da qualidade e são as saídas do momento explicativo do PES, servindo de entrada para a aplicação do momento 4 (tático-operacional), visando a resolução dos problemas encontrados no momento 1, do qual faz parte a realização da pesquisa e a posterior análise do dados obtidos.

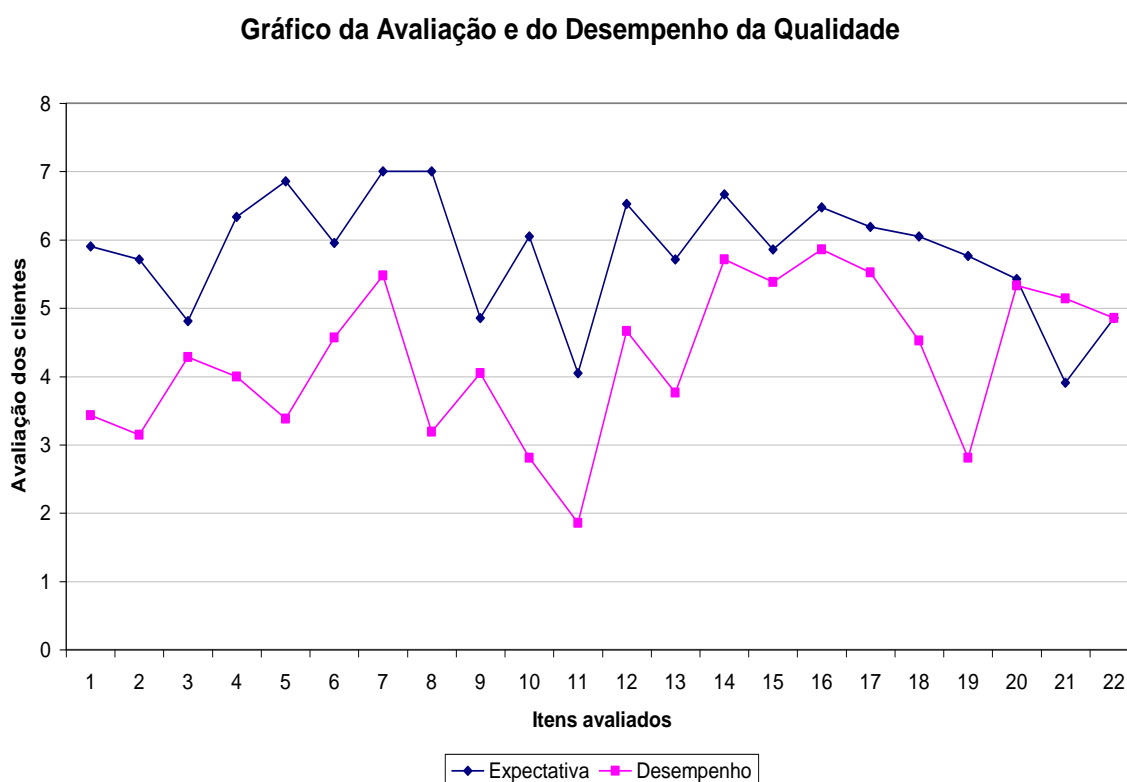


Figura 5: Gráfico de avaliação e do desempenho da qualidade na SAMA

Fonte: Entrevistas realizadas

Mapa das oportunidades de melhoria

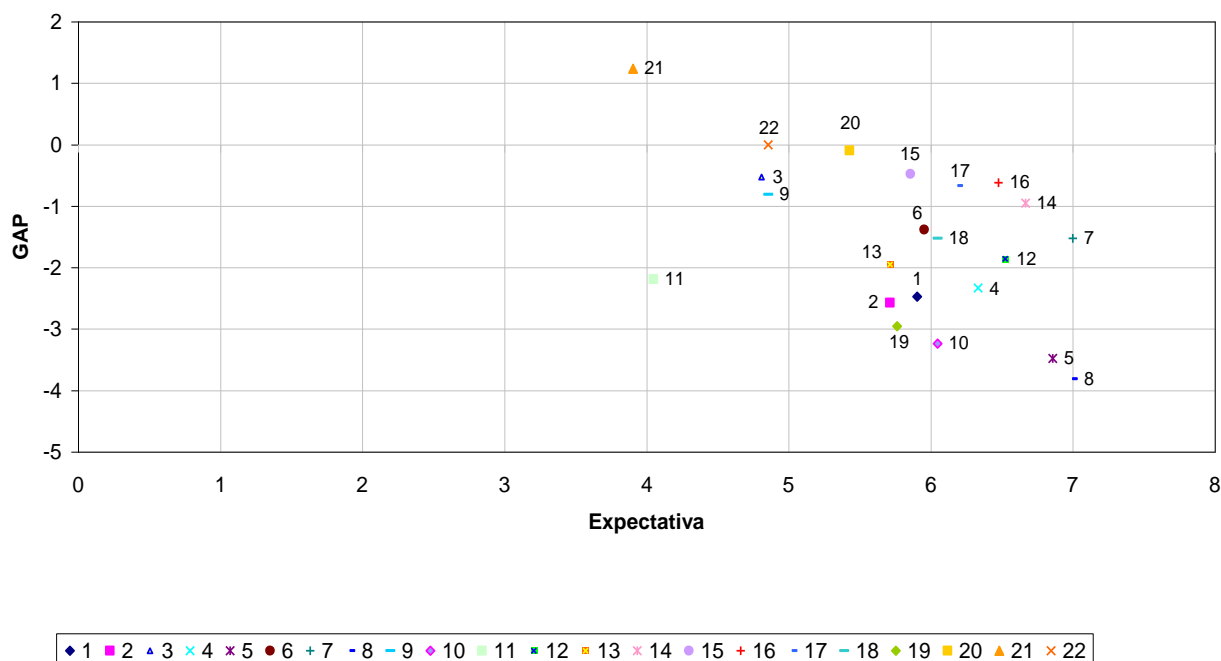


Figura 6 - Mapa das oportunidades de melhoria de atendimento em qualidade em SAMA

Fonte: Entrevistas realizadas

A Tabela 1 originou-se dos dados obtidos nas entrevistas e nela estão representados os valores médios para a expectativa e para o desempenho de cada item determinante da qualidade, seguido pela diferença (gap) existente entre esses valores. Consta ainda na Tabela 1 os valores dos desvios-padrão dos dados coletados para as expectativas e para os desempenhos dos itens avaliados.

Com base nos dados obtidos e pela análise dos dados no mapa de oportunidade de melhoria (Figura 6), pode-se perceber que os itens que apresentam maior insatisfação por parte dos clientes atendidos pela SAMA são os itens 8 (fornece o serviço no tempo prometido), 5 (quando algo prometido em um certo tempo é cumprido), 10 (informa exatamente quando os serviços serão executados) e 19 (os clientes não têm atenção especial).

Os dois itens com pior avaliação por parte dos clientes (8 e 5) dizem respeito a dimensão da qualidade Confiabilidade, e indicam que deve ser dada maior atenção ao cumprimento dos prazos prometidos para realização dos serviços.

Tabela 1: Resultado da pesquisa de avaliação da qualidade

Determinantes da qualidade	Expectativa	Desempenho	Gap	Desvio-padrão	
				Exp.	Des.
1. Equipamentos modernos.	5,9048	3,4286	-2,4762	0,8309	0,8701
2. As instalações físicas são visualmente atrativas.	5,7143	3,1429	-2,5714	0,9024	1,0142
3. Os empregados são bem vestidos e asseados.	4,8095	4,2857	-0,5238	0,8729	0,6437
4. A aparência das instalações físicas é conservada de acordo com o serviço oferecido	6,3333	4	-2,3333	0,5774	1,0488
5. Quando algo prometido em um certo tempo é cumprido.	6,8571	3,3810	-3,4762	0,3586	1,2836
6. Quando há algum problema com a empresa, ela é solidária e o deixa seguro.	5,9524	4,5714	-1,3810	0,3842	1,0282
7. Faz o serviço certo da primeira vez, tem confiabilidade.	7	5,4762	-1,5238	0	1,3274
8. Fornece o serviço no tempo prometido.	7	3,1905	-3,8095	0	1,3274
9. Mantém seus registros de forma correta.	4,8571	4,0476	-0,8095	0,7270	0,2182
10. Informa exatamente quando os serviços serão executados.	6,0476	2,8095	-3,2381	0,7400	1,1670
11. Fornecem um serviço imediato.	4,0476	1,8571	-2,1905	1,1170	0,7270
12. Os funcionários estão sempre dispostos a ajudar os clientes.	6,5238	4,6667	-1,8571	0,5118	1,1972
13. Funcionários nunca estão ocupados para responder aos pedidos dos clientes.	5,7143	3,7619	-1,9524	0,7171	1,4108
14. Os funcionários são confiáveis.	6,6667	5,7143	-0,9524	0,5774	0,7838
15. O sentimento de se sentir seguro em negociar com os empregados da empresa.	5,8571	5,3810	-0,4762	0,7928	0,7400
16. Os funcionários são sempre educados.	6,4762	5,8571	-0,6190	0,6016	0,7270
17. Os funcionários têm conhecimento para responder às dúvidas dos clientes sobre os serviços prestados.	6,1905	5,5238	-0,6667	0,6016	0,6796
18. Dão sempre atenção individual ao cliente.	6,0476	4,5238	-1,5238	0,7400	1,1233
19. Os clientes não têm atenção especial.	5,7619	2,8095	-2,9524	0,7684	1,1670
20. Os funcionários não sabem quais são suas necessidades específicas.	5,4286	5,3333	-0,0952	0,8701	0,7958
21. Não tem os interesses de seus clientes como seus objetivos.	3,9048	5,1429	1,2381	1,4108	0,8536
22. Não possui um horário conveniente a todos os clientes.	4,8571	4,8571	0	1,2364	0,8536

Fonte: Entrevistas realizadas

O item 10 pertence a dimensão da qualidade Presteza, indicando que os funcionários da SAMA devem informar os prazos para atendimento às solicitações de serviços o mais próximo da realidade possível, deixando de prometer prazos que não possam ser cumpridos.

Pode ser observada uma relação entre o item 10 e os itens 8 e 5, pois a informação de que os serviços serão oferecidos em certo prazo, promove uma expectativa no cliente e quando esse prazo não é cumprido, há uma reprovação da qualidade do serviço prestado. Tal fato pôde ser comprovado na pesquisa realizada levando-se em conta que são justamente esses dois itens os que tiveram pior avaliação.

O item 19 está inserido na dimensão da qualidade Empatia e, através da análise dos dados obtidos, pode-se ver que os clientes da SAMA não são tratados de maneira uniforme pelos funcionários. A expectativa dos clientes é de que todos sejam tratados da mesma forma, mas o que ocorre de fato é um tratamento especial dado a alguns clientes em detrimento a outros, fato que não pode ser aceito no setor público, pois este deve ser regido pelos princípios constitucionais da administração pública, dentre os quais, o princípio da impessoalidade.

5.4 Discussão dos resultados

Como pode ser observado no item 5.3 deste trabalho, os atrasos no cumprimento de prazos prometidos aos clientes no ato da solicitação de um serviço são os principais alvos das críticas dos clientes e geram a insatisfação com o serviço público oferecido. Foi observado durante o estudo, que tais atrasos possuem diversas causas, dentre as quais destacam-se o clima, a quebra de máquinas e o gasto com deslocamento, no entanto, isso não pode ser avaliado através de ferramentas como o Diagrama de Ishikawa (Diagrama de Cause e Efeito) devido ao curto prazo para realização do estudo, sendo que tais causas foram identificadas através de observação e de informações prestadas pelos funcionários da SAMA. Diversos serviços solicitados referem-se a utilização das máquinas (trator, niveladora...) pertencentes à Secretaria Municipal da Agricultura, Abastecimento e Meio Ambiente (SAMA) para a realização de serviços junto a propriedades rurais, entretanto, para que seja possível realizar essas atividades, é necessário que o clima esteja adequado, o que é um fator que não pode ser definido ou modificado pelo funcionário e que acaba gerando atrasos e, posteriormente, o acúmulo de serviços.

Os gastos com deslocamento também foram tidos como causador de atrasos, pois se torna extremamente oneroso ao município deslocar um trator ou niveladora (ou qualquer outra máquina de porte grande) até uma única localidade na zona rural do município para realizar somente 1 ou 2 horas de trabalho. Assim, os funcionários da SAMA acabam optando por aguardar que mais pedidos para uma certa região sejam feitos para que se torne viável o deslocamento e a realização de todos os serviços solicitados nas proximidades.

Quanto ao fator quebra de máquinas, esse mostrou-se um fator comum durante o período de estudo, pois o desgaste excessivo do maquinário municipal, devido ao grande número de horas de trabalho sucessivas, acaba gerando desgaste das peças que compõe as máquinas provocando quebras. Uma maneira de minimizar as quebras de máquinas seria através da

prevenção, que poderia ser alcançada através da determinação de um ou dois dias do mês para que seja realizada manutenção preventiva de uma máquina. Dessa maneira, se tornaria possível a detecção e reparo de desgastes e defeitos que possivelmente acabariam ocasionando quebras, onde são necessários vários dias para que seja realizado o conserto e, conseqüentemente, provoca o aumento no número de atrasos no atendimento dos pedidos.

5.4.1 Criação de cronograma para a realização dos serviços da SAMA

Através da análise dos resultados obtidos na pesquisa e das informações coletadas junto a instituição pública em estudo, que apontou os atrasos nos cumprimentos dos prazos prometidos pelo funcionários da SAMA para prestação dos serviços solicitados pelos cidadãos, pode-se iniciar o momento 4 do Planejamento Estratégico Situacional (PES), o momento tático-operacional. Assim, visando tornar viável o cumprimento dos prazos prometidos a solução proposta seria a redução do número de pedidos de serviço. Uma sugestão para a esta abordagem seria realizar os serviços de poda, plantio e eliminação de árvores das vias públicas e a manutenção de parques e jardins de forma preventiva, evitando que um excessivo volume de pedidos referentes a esses serviços chegue até a SAMA. Seria possível realizar a prevenção através do cumprimento de um cronograma para a realização dos serviços citados.

Para que seja determinado o cronograma, primeiro realizou-se a divisão do município em setores, de forma que todos os setores tivessem aproximadamente a mesma área e que tornasse possível a cobertura de todo o município dentro de um período de um ano. Assim, foi realizada a divisão do município em 10 setores, conforme o mapa constante no ANEXO A, indicados com numeração de um até dez.

O cronograma determinado para a realização das atividades de poda, eliminação, substituição ou plantio de árvores nos setores do município se dará de forma simples, conforme apresentado no Quadro 5, sendo determinado que cada setor deva ser cumprido no prazo de 30 dias, assim, levar-se-ia 10 meses para que todo o cronograma seja cumprido. Os serviços que forem solicitados durante o cumprimento do cronograma seriam realizados nos 2 meses restantes, esses 60 dias poderiam estar alocados entre cada setor, ou seja, seriam 6 dias para atendimento aos serviços solicitados e realização de manutenção do maquinário, após a realização de um setor do cronograma.

CRONOGRAMA PARA REALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DE PODA, ELIMINAÇÃO, SUBSTITUIÇÃO OU PLANTIO DE ÁRVORES E PARA A REALIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO DE PARQUES, BOSQUES E JARDINS													
Manutenção/ Serviços emergenciais	Períodos												
	31/01 a 05/02	08 a 13/03	13 a 18/04	19 a 24/05	24 a 29/06	30/07 a 04/08	04 a 09/09	10 a 15/10	15 a 20/11	21 a 26/12			
SETOR 1	01/01 a 30/01												
SETOR 2		06/02 a 07/03											
SETOR 3			14/03 a 12/04										
SETOR 4				19/04 a 18/05									
SETOR 5					25/05 a 23/06								
SETOR 6						30/06 a 29/07							
SETOR 7							05/08 a 03/09						
SETOR 8								10/09 a 09/10					
SETOR 9									16/10 a 14/11				
SETOR 10												21/11 a 20/12	

Quadro 5: Cronograma para a realização dos serviços prestados pela SAMA

O cronograma para a realização dos serviços de manutenção de parques, bosques e jardins, seguiria a mesma divisão setorial realizada no município, conforme indicado no mapa constante no ANEXO B. Assim, o planejamento se daria da mesma maneira que os serviços de poda, eliminação, substituição ou plantio de árvores, apresentada no Quadro 5.

A adoção dos cronogramas propostos iria provocar em médio prazo, uma diminuição no número de pedidos de serviços junto a SAMA, que por sua vez, tornaria mais eficiente o atendimento aos pedidos que fossem solicitados.

5.4.2 Aperfeiçoamento da ficha de solicitação de serviços utilizada

A Secretaria da Agricultura, Abastecimento e Meio Ambiente utilizava-se de uma ficha para solicitação de serviços de poda e eliminação de árvores, limpeza de terrenos e fornecimento de mudas de árvores das espécies oiti, sibipiruna e eucalipto, a qual era impressa pela própria SAMA, em duas vias, conforme apresentada na Figura 7. A ficha era bem simples e não dispunha de campos necessários para o preenchimento com todas as informações necessárias. Era utilizada ainda, uma ficha para solicitar serviços de máquinas, a qual era adquirida pela Prefeitura Municipal de Nova Esperança junto a uma empresa gráfica, possuindo todas as informações necessárias para a solicitação de serviços. Devido ao fato dessa ficha ser utilizada na forma de um bloco, ela não foi fornecida para apresentação neste trabalho de

conclusão de curso. No entanto, essa ficha para solicitar serviços de máquinas deixou de ser adquirida pela Prefeitura Municipal, assim, a ficha produzida pela própria SAMA passou a ser utilizada de forma improvisada para atender também a solicitação de serviços de máquinas.

PREFEITURA MUNICIPAL DE NOVA ESPERANÇA Secretaria Municipal da Agricultura	
Nome do Agricultor:	_____
C.P.F	_____
Propriedade	_____
Localização	_____
LAUDO DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA N°	_____
Data:	____/____/____.

Figura 7: Antiga ficha de solicitação de serviços

Logo no início do estudo de caso se viu a necessidade do aperfeiçoamento da ficha de solicitação de serviços da Secretaria, sendo que para isso, foi realizada uma entrevista junto aos funcionários da SAMA para saber para quais serviços a ficha seria utilizada, como ela deveria ser utilizada, sugestões de melhoria na ficha e o entendimento da ficha preenchida, pelos funcionários que efetivamente prestavam os serviços.

Assim, procurou-se anotar na nova ficha de solicitação de serviços, apresentada na Figura 8, os serviços mais requeridos, de forma que seria necessário apenas a marcação do item solicitado, o preenchimento dos dados do solicitante e alguma observação que fosse necessária. No caso de serviços de máquinas, foi colocada na ficha um local para especificação da quantidade de horas solicitadas e o valor total a ser cobrado pela realização do serviço. Quanto a solicitação de mudas de árvores, foram colocadas na ficha as opções de espécie a ser fornecida e a quantidade, informada de forma numérica e por extenso. Foi inserida na ficha uma numeração sequencial, o que facilitaria o controle e a identificação de um determinado serviço solicitado, permitindo, inclusive, o acompanhamento da solicitação pelo cliente do serviço através do número da ficha que lhe é fornecido.

PREFEITURA MUNICIPAL DE NOVA ESPERANÇA	
Secretaria Municipal da Agricultura, Abastecimento e Meio Ambiente Gestão 2005-2008	
Nome: _____	
Doc. Ident.: _____	Nº do pedido: 0001
Telefone: _____	
Endereço: _____	
<u>Tipo de Serviço:</u>	
<input type="checkbox"/> Pá carregadeira. _____	
<input type="checkbox"/> Trator. _____	
<input type="checkbox"/> Limpeza de terreno. _____	
<input type="checkbox"/> Poda de galhos. _____	
<input type="checkbox"/> Eliminação de árvore. _____	
<input type="checkbox"/> Fornecimento de mudas → Espécies: <input type="checkbox"/> Sibipiruna <input type="checkbox"/> Oiti	
<input type="checkbox"/> Fornecimento de mudas de <u>eucalipto</u>	
Qtde. de mudas: _____ (_____)	
Obs. (quantidade de horas, valor):	
Data: ____ / ____ / ____.	
_____ Funcionário	_____ Solicitante

Figura 8: Nova ficha de solicitação de serviços

A nova ficha de solicitação de serviços se mostrou completa e de fácil utilização, de forma que a implantação foi imediata e houve aprovação por todos os funcionários que a utilizam.

5.4.3 Controle da realização de serviços

Juntamente com a modificação da ficha de solicitação de serviços, foi criada uma ficha para preenchimento dos funcionários que executam os serviços, apresentada na Figura 9, informando quais os serviços que foram realizados em determinado dia, de forma a permitir um controle sobre os serviços realizados, o atendimento das solicitações e o tempo para atendimento de determinado serviço.

A ficha mostrada na Figura 9, que seria utilizada diariamente, foi implantada na SAMA e está sendo utilizada pelos funcionários de forma ainda adaptativa, pois anteriormente não havia nenhum tipo de controle sobre a realização dos serviços, assim, a utilização da ficha ainda não apresentou resultados que pudessem ser utilizados pela administração da SAMA para avaliação da prestação de serviços.

<u>PREFEITURA MUNICIPAL DE NOVA ESPERANÇA</u>				
Secretaria Municipal da Agricultura, Abastecimento e Meio Ambiente				
Gestão 2005/2008				
<u>CONTROLE DIÁRIO DE SERVIÇOS</u>				
Data: ____/____/____.				
	Endereço (Rua, Avenida, Praça...)	Nº	Nº de árvores	Nº do pedido
01				
02				
03				
04				
05				
06				
07				
08				
09				
10				
Nº TOTAL DE ÁRVORES: _____				

Funcionário responsável				

Figura 9: Ficha criada para o controle diário de serviços

Foi implantada também na SAMA, uma ficha para controle dos consertos de pneus, apresentada na Figura 10, conforme solicitado pela Administração da Secretaria, visando um maior controle sobre a ocorrência desse tipo de defeito, informando em quais veículos e máquinas acontecem mais, e também servindo de acompanhamento sobre a cobrança dos consertos pela empresa que consertou os pneus danificados.

Essa ficha seria de controle mensal e teria seu preenchimento realizado pelo funcionário responsável pela manutenção das máquinas e veículos da Secretaria, e ao final do mês, deve ser entregue à administração da SAMA para comparação com os serviços cobrados pela empresa que consertaria os pneus. Serviria também para o controle das máquinas e veículos que apresentem mais defeitos, o que poderia indicar um mau uso do equipamento ou má conservação do mesmo.

PREFEITURA MUNICIPAL DE NOVA ESPERANÇA
 Secretaria Municipal da Agricultura, Abastecimento e Meio Ambiente
 Gestão 2005/2008

CONTROLE DE CONSERTO DE PNEUS

Mês: _____/2007.

Nº	Dia	Pneu (dianteiro, traseiro, esquerdo, direito)	Veículo	Tipo de defeito
01				
02				
03				
04				
05				
06				
07				
08				
09				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				

 Funcionário responsável

Figura 10: Ficha criada para o controle de consertos de pneus

A implantação dessa ficha também foi realizada inicialmente de forma experimental e ainda não apresentou os resultados desejados, sendo que os funcionários e a própria administração devem desenvolver maior comprometimento na utilização dessa ficha, determinando de forma clara, as pessoas responsáveis pelo preenchimento, recebimento e distribuição de novas fichas a cada mês.

6 CONCLUSÃO

Com base no referencial teórico apresentado neste trabalho de conclusão de curso e com a realização do estudo de caso e pesquisas junto a Secretaria Municipal da Agricultura, Abastecimento e Meio Ambiente (SAMA), pode-se determinar as principais características da instituição pública estudada e também do ambiente em que ela está inserida. Dessa forma, torna-se possível estabelecer qual o programa de melhoria da qualidade, dentre os modelos estudados, que apresentaria os melhores resultados junto à SAMA.

O modelo selecionado foi o Planejamento Estratégico Situacional (PES), tendo em vista apresentar uma melhor estrutura para o início de um programa de melhoria da qualidade junto à instituição pública estudada, uma vez que o PES apresenta uma metodologia que deve ser seguida, enquanto que a Gestão da Qualidade Total (TQM), não apresentava de forma clara, os passos a serem seguidos para que a melhoria da qualidade na prestação de serviço fosse alcançada.

Outro fator que pesou para a decisão, foi o fato do PES ser estruturalmente desenvolvido para o setor de serviços públicos e, dessa forma, possui melhores métodos para lidar com certas variáveis particulares deste setor. Fato que ajudaria na implantação do PES e proporcionaria uma resolução mais rápida e eficiente de problemas específicos da administração pública.

Assim, o presente trabalho de conclusão de curso chegou ao final do estudo tendo cumprido com os objetivos a que se propôs, tendo proporcionado a administração da SAMA uma oportunidade de aumentar os níveis de satisfação dos cidadãos por ela atendidos, além de contribuir para que novas atitudes sejam tomadas e programas sejam desenvolvidos e aplicados nesse setor tão importante e presente na vida de qualquer cidadão, e ainda, que a população perceba o seu real papel de cliente da organização pública e passe a exigir e cobrar, da mesma forma que faz com as empresas privadas, melhorias nesse setor tão carente por qualidade.

REFERÊNCIAS

- BATISTA, Fábio Ferreira (Coord.). **Passos para o gerenciamento efetivo do setor público: Aplicações práticas**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 1996. 53 f. Disponível em: <www.ipea.gov.br/pub/td/td_427.pdf>. Acesso em: 18 maio 2007.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da qualidade total (no estilo japonês)**. 2. ed. Belo Horizonte: Qfco, 1992. 220 p.
- CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração de Produção e de Operações: Manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2005. 446 p.
- DEMING, William Edwards. **Saia da Crise: as 14 lições definitivas para controle de qualidade**. 1. ed. São Paulo: Futura, 2003. 503 p.
- FERREIRA, Fernanda Gomes. **Desenvolvimento e Aplicação de um Modelo de Programa da Qualidade para o Serviço Público**. 1999. 230 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia, especialidade Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Crterios de Excelência 2006: o estado da arte para a excelência do desempenho e para o aumento da competitividade**. São Paulo, FNQ, 2006. 64 p.
- GALVÃO, Lavínia de Lima. **Medição de Desempenho Organizacional: As práticas em organizações brasileiras participantes do Programa da Qualidade no Serviço Público**. 2001. 163 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Estudos Sociais da Universidade de Brasília, Brasília, 2001.
- GARCIA, Gerson Engrácia. A Qualidade no Serviço Público: Um estudo de caso sobre a implantação e a continuidade de programa de Gestão pela Qualidade Total. **Revista do Centro Universitário Barão de Mauá**, São Paulo, v.1, n.2, jul./dez. 2001. Disponível em: <<http://www.baraodemaua.br/revista/v1n2/artigo05.html>>. Acesso em: 10 maio 2007.
- GARVIN, David A. **Gerenciando a Qualidade: A visão estratégica e competitiva**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992. 357 p.
- HOURNEAUX JUNIOR, Flávio; NETTO, Francisco Sobreira; CORREA, Hamilton Luiz. A evolução da aplicação do planejamento estratégico situacional na administração pública municipal brasileira: o caso Santo André. In: Seminários em Administração FEA-USP, 8., 2005, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: FEA-USP, 2005. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/292.pdf>>. Acesso em: 16 ago. 2007.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade Total em Serviços: Conceitos, exercícios, casos práticos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 206 p.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração de Projetos: Como transformar idéias em resultados**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 281 p.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade**: Teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 339 p.

_____. **Gestão da qualidade do processo**: a qualidade na produção de bens e serviços. São Paulo: Atlas, 1995. 286 p.

RAMOS, Ari Cezar Dias. **Qualidade em Serviços Públicos em Municípios Lindeiros ao Lago de Itaipu, Segundo o Programa de Qualidade no Serviço Público (PQSP 2003)**. 2004. 189 f. Dissertação (Mestrado em Administração: Gestão Moderna de Negócios) – Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2004.

RIEG, Denise Luciana; ARAÚJO FILHO, Targino. O uso das metodologias “planejamento estratégico situacional” e “mapeamento cognitivo” em uma situação concreta: o caso da pró-reitoria de extensão da UFSCar. **Gestão e Produção**, vol.9, no.2, ago. 2002, p.163-179.

RUTKOWSKI, Jacqueline. **Clientes ou Cidadãos?:** Qualidade e eficiência no serviço público. 1998. 131 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1998.

SALOMI, Gilberto Gabriel Eid; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; ABACKERLI, Alvaro José. *SERVQUAL* x *SERVPERF*: comparação entre instrumentos para avaliação da qualidade de serviços internos. **Gestão e Produção**, vol.12, no.2, maio/ago. 2005, p.279-293.

TUBINO, Dalvio Ferrari. **Manual de Planejamento e Controle da Produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 220 p.

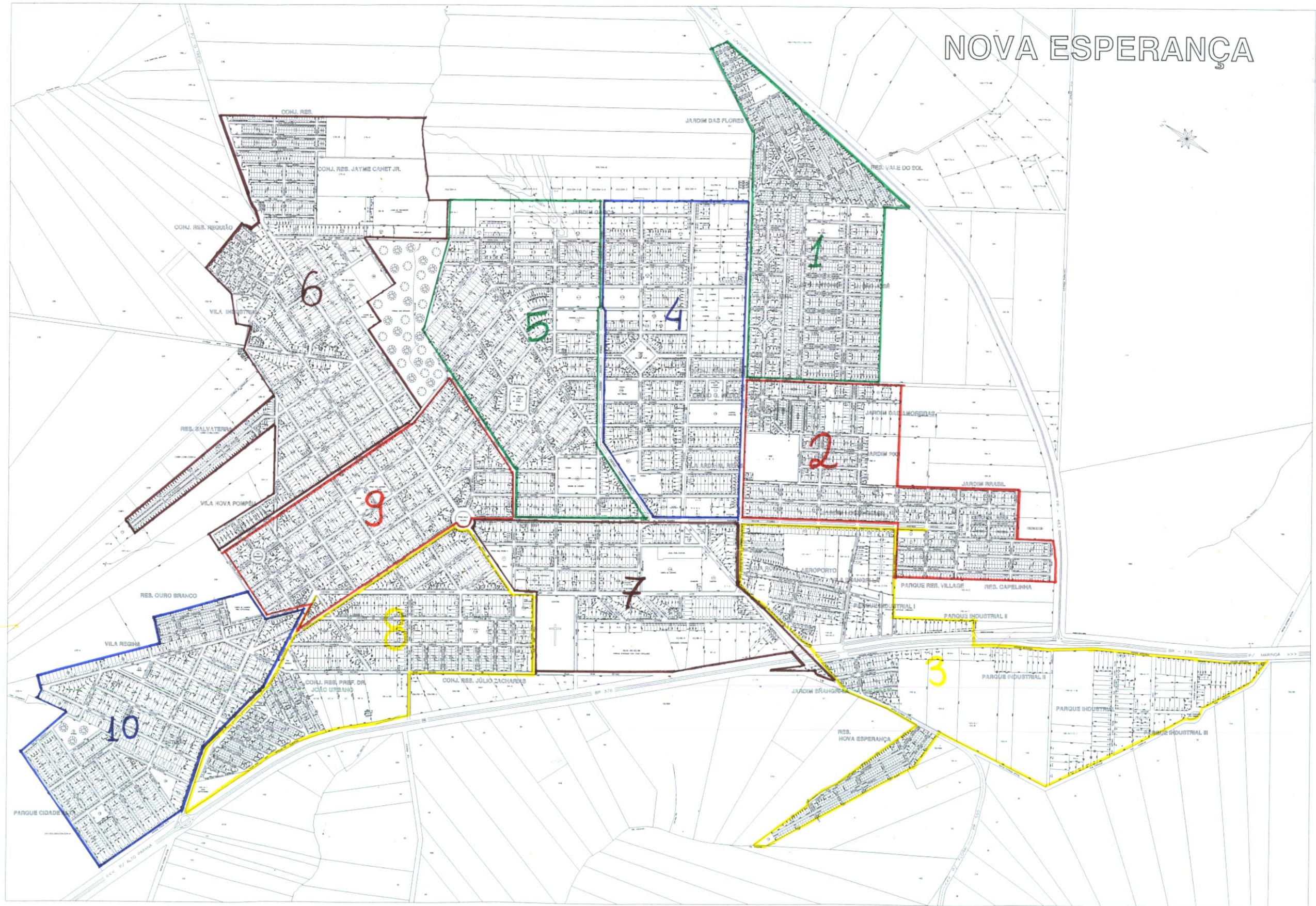
BIBLIOGRAFIA

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Programa da qualidade e participação na administração pública**. Brasília, 1997. 62 p. (Cadernos MARE da reforma do estado; c. 4).

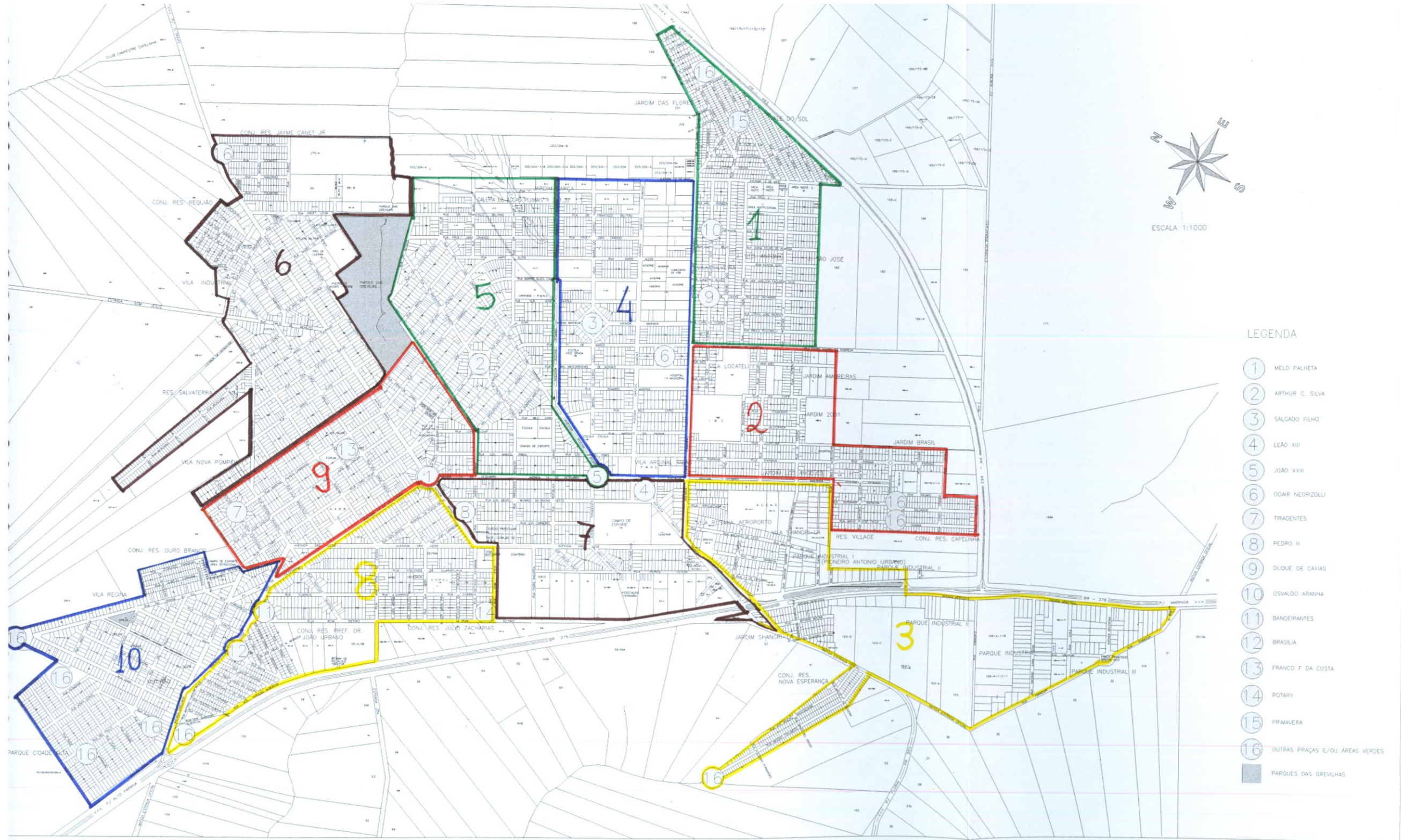
MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; SALOMI, Gilberto Eid. Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços. **Revista Produção**, vol.14, no.1, 2004, p. 12-30.

SLACK, Nigel. et al. **Administração da Produção**: Edição compacta.1. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 526 p.

ANEXO A – Mapa da divisão do município de Nova Esperança em setores para a realização dos serviços de poda, plantio e eliminação de árvores



ANEXO B – Mapa da divisão do município de Nova Esperança em setores para a realização dos serviços de manutenção de parques, bosques e jardins



LEGENDA

- ① MELO PALHETA
- ② ARTHUR C. SILVA
- ③ SALGADO FILHO
- ④ LEÃO XIII
- ⑤ JOÃO XXIII
- ⑥ ODAR NEGRICZOLI
- ⑦ TIRADENTES
- ⑧ PEDRO II
- ⑨ DUQUE DE CAXIAS
- ⑩ OSVALDO ARANHA
- ⑪ BANDERANTES
- ⑫ BRASÍLIA
- ⑬ FRANCO F. DA COSTA
- ⑭ ROTARY
- ⑮ PRIMAVERA
- ⑯ OUTRAS PRAÇAS E/OU ÁREAS VERDES
- PARQUES DAS GREVLHAS

NOVA ESPERANÇA
 PLANO DIRETOR 2004-2005

ARQUITETURA LIVRE

PRAÇAS E PARQUES

**Universidade Estadual de Maringá
Departamento de Informática
Curso de Engenharia de Produção
Av. Colombo 5790, Maringá-PR
CEP 87020-900
Tel: (044) 3261-4324 / 4219 Fax: (044) 3261-5874**