

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

SANDRA MAGNA DOS SANTOS

**A QUALIDADE NO ATENDIMENTO PRESENCIAL: UMA ANÁLISE A PARTIR DA
CENTRAL DE ATENDIMENTO DA COORDENADORIA REGIONAL
VENDA NOVA DA PREFEITURA DE BELO HORIZONTE**

Belo Horizonte
2019

SANDRA MAGNA DOS SANTOS

**A QUALIDADE NO ATENDIMENTO PRESENCIAL: UMA ANÁLISE A PARTIR DA
CENTRAL DE ATENDIMENTO DA COORDENADORIA REGIONAL
VENDA NOVA DA PREFEITURA DE BELO HORIZONTE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública Municipal.

Orientador: Prof. Ms. Daniel Francisco Bastos Monteiro

Belo Horizonte
2019

FOLHA DE APROVAÇÃO



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO da Senhora **Sandra Magna Magna dos Santos**, REGISTRO N°2017759060. No dia 13/04/2019 às 13:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Pública, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**Qualidade no Atendimento do Serviço Público**", requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Daniel Francisco Bastos Monteiro após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra à aluna para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas da aluna. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da aluna e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

() APROVADO

(X) APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA - PRAZO MÁXIMO DE 7 (SETE) DIAS

() NÃO APROVADO

80 pontos (oitenta) trabalhos com nota maior ou igual a 60 serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente ao aluno pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, a Senhora Presidente encerrou a reunião e lavrou presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

Belo Horizonte, 13/04/2019.

Prof. Daniel Francisco Bastos Monteiro
(Orientador)

Daniel F. B. Monteiro

Prof. João Francisco

[Assinatura]

Profa. Neiva dos Santos Andrade

Neiva dos Santos Andrade



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal

MODIFICAÇÃO EM TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Modificações exigidas no TCC da aluna **Sandra Magna dos Santos**, número de matrícula 2017759060.

Modificações solicitadas:

Aprofundar o referencial teórico com seção sobre políticas públicas; Melhorar a metodologia (questionário) e a execução.

O prazo para entrega do TCC contemplando as alterações determinadas pela comissão é de no máximo 7 dias, sendo o orientador responsável pela correção final.

Daniel F.B. Monteiro

Prof. Daniel Francisco Bastos Monteiro (Orientador)

Sandra Magna dos Santos
Assinatura da aluna: **Sandra Magna dos Santos** Atesto que as alterações exigidas Foram Cumpridas

Não foram cumpridas

Belo Horizonte, 22 de abril de 2019.

Professor Orientador

Daniel F.B. Monteiro

Assinatura

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|----------|--|
| PBH | Prefeitura de Belo Horizonte |
| CARE-VN | Coordenadoria de Atendimento Regional Venda Nova |
| SIGA | Sistema de Gestão do Atendimento |
| SINDIBEL | Sindicato dos Servidores e Empregados Públicos de Belo Horizonte |
| COPASA | Companhia de Saneamento de Minas Gerais |
| CEMIG | Companhia Energética de Minas Gerais |
| BH | Belo Horizonte |
| PROCON | Programa de Proteção e Defesa do Consumidor |
| MOVE | Sistema de Transporte Rápido por Ônibus |
| SESC | Serviço Social do Comércio |

LISTA DE QUADROS E TABELAS

| | |
|---|----|
| Quadro 1 - Conceitos de serviço..... | 16 |
| Quadro 2 - Opinião dos usuários em relação ao que pode ser melhorado..... | 34 |
| Tabela 1 - Perfil dos usuários e os serviços solicitados..... | 29 |
| Tabela 2 - Satisfação do atendimento recebido..... | 31 |
| Tabela 3 - Avaliação dos aspectos do atendimento recebido e do atendente..... | 31 |
| Tabela 4 - Nota geral da CARE-VN..... | 33 |

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo geral analisar a qualidade do atendimento público presencial na Coordenadoria de Atendimento Regional Venda Nova. A fim de alcançar este objetivo foi realizado um estudo sobre a qualidade no atendimento mediante duas abordagens: a primeira, com enfoque qualitativo, com estudo sobre o conceito de qualidade, qualidade no atendimento público, gestão pública e qualidade em serviços; a segunda, através da coleta de dados, por meio da aplicação de questionários junto a usuários que utilizaram os serviços prestados na central de atendimento presencial da Coordenadoria Venda Nova. Atualmente, os cidadãos exigem e esperam mais e melhores serviços e a busca pela qualidade vem ganhando destaque na administração pública. Gestores e usuários do serviço público têm entendido que a qualidade na prestação de informação e serviço é essencial em qualquer organização, pois o bom atendimento objetivando satisfazer as necessidades do cidadão contribui diretamente para com a boa imagem da organização. E, em se tratando de uma instituição pública a garantia da qualidade no atendimento é ainda mais urgente, uma vez que a existência desta se justifica pela prestação de serviços. A análise dos dados coletados evidencia que a Regional tem bons índices de satisfação. No entanto, se constatou que os pontos negativos estão relacionados a não oferta de alguns serviços historicamente disponíveis na Coordenadoria Regional.

Palavras-chave: Gestão Pública; Atendimento; Qualidade; Satisfação.

ABSTRACT

The present study had as general objective to analyze the quality of public attendance at the Regional Service Coordination Venda Nova. In order to achieve this goal, a study was conducted on the quality of care through two approaches: the first, with a qualitative approach, with a study on the concept of quality, quality in public service, public management and quality in services; the second, through the collection of data, through the application of questionnaires to users who used the services provided at the contact center of the Coordination Venda Nova. Nowadays, citizens demand and expect more and better services and the quest for quality has been gaining prominence in public administration. Managers and users of the public service have understood that quality in the provision of information and service is essential in any organization, since good service aimed at satisfying the needs of the citizen contributes directly to the good image of the organization. And, in the case of a public institution, quality assurance in care is even more urgent, since its existence is justified by the provision of services. The analysis of the data collected shows that the Regional has good satisfaction rates. However, it was found that the negative points are related to the non provision of some services historically available in the Regional Coordination.

Keywords: *Public management; Attendance; Quality; Satisfaction.*

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| 1 INTRODUÇÃO | 10 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO | 15 |
| 2.1 Conceito de qualidade..... | 15 |
| 2.2 Qualidade em serviço público..... | 16 |
| 2.3 Gestão pública e qualidade em serviços..... | 20 |
| 2.4 As Coordenadorias de Atendimento Regional da PBH..... | 24 |
| 3 METODOLOGIA | 26 |
| 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS | 29 |
| 4.1 Perfil do usuário e serviço solicitado..... | 29 |
| 4.2 Satisfação do atendimento recebido..... | 30 |
| 4.3 Avaliação dos aspectos relacionados ao atendimento/atendente..... | 31 |
| 4.4 Nota geral atribuída..... | 33 |
| 4.5 Opinião dos usuários sobre melhorias..... | 33 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 36 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 38 |
| APÊNDICE 1 | 41 |

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, a preocupação das empresas na qualificação do atendimento presencial aos seus clientes tem ganhado destaque. Nas instituições públicas essa realidade também se apresenta, mas com uma diferença fundamental: “(...) a defesa do interesse coletivo” (COUTINHO, 2000, p. 40). A qualidade no atendimento vem sendo discutida e adotada no serviço público tornando-se instrumento da prática cidadã. Essa mudança de paradigma tem sido impulsionada pelas novas teorias sobre gestão pública, pelo acesso crescente às demandas por serviços e pelo interesse da população em participar das decisões políticas e sociais da cidade.

Para Coutinho (2000), a gestão pública voltada para o cidadão é um dos principais objetivos do modelo de administração pública gerencial. Gestores e usuários do serviço público têm entendido que a qualidade na prestação de informação e serviço é essencial em qualquer organização, pois o bom atendimento objetivando satisfazer as necessidades do cidadão contribui diretamente para com a boa imagem da organização. E, em se tratando de uma instituição pública a garantia da qualidade no atendimento é ainda mais urgente, uma vez que a existência desta se justifica pela prestação de serviços. Ainda segundo o autor, no modelo gerencial, a qualidade dos serviços prestados ao usuário assume um papel importante, na medida em que

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

Nota-se que o autor retrata o caráter mais democrático da nova gestão pública fazendo referência exatamente à sua orientação ao público, além da participação e do controle social da gestão pelo cidadão. O zelo pelo primeiro atendimento é fundamental para garantir boa relação e a satisfação das expectativas do cidadão. Para Erdmann (2011), alguns fatores são inerentes à qualidade de um serviço: a cordialidade, a confiança, a credibilidade, a competência, a capacidade de entender e de satisfazer as necessidades do cidadão. Mas, infelizmente, essa não tem sido a regra. A má qualidade e a ausência de profissionalismo no atendimento são preocupantes. Quem nunca precisou de atendimento no serviço público e se deparou com um ambiente pouco acolhedor, pessoas despreparadas, informações incompletas ou erradas? Os motivos para a insatisfação com os serviços prestados passam também pela ineficiência e ineficácia do atendimento. No entanto, a falta de conhecimento e a recusa à

adoção de novos instrumentos necessários para a melhoria do atendimento dificultam qualquer mudança significativa nessa área.

Quando se trata de qualidade no atendimento em instituição pública, percebe-se que esta qualidade é fator indispensável para o bom funcionamento dos serviços, mas, de acordo com Ferrer (2012), vai além da satisfação das necessidades dos cidadãos, contemplam também a redução de custos que estão relacionados à racionalização e simplificação administrativa, e, à otimização do gasto público. A autora menciona ainda a “incorporação de conceitos como *‘citizen-centric government’*, que busca situar o cidadão no centro das ações que são desenvolvidas no governo”. (FERRER, 2012, p.3).

A administração pública municipal, por estar mais próxima da vida das pessoas, geralmente, é a primeira opção de acesso da população quando essa precisa de algum serviço público. Em relação à Prefeitura de Belo Horizonte (PBH), as Coordenadorias Regionais estão ainda mais próximas dos usuários, seja pela facilidade proporcionada pelo acesso geográfico ou de comunicação com os representantes do poder público. Ao todo, são nove administrações regionais na cidade responsáveis pela captação presencial das demandas por informações e serviços da população, bem como apoiar as secretarias temáticas na implantação das políticas públicas planejadas para a cidade.

Diante ao exposto, este estudo pretende responder à seguinte pergunta: como o atendimento presencial prestado na Coordenadoria Regional Venda Nova é avaliado por parte dos seus usuários?

Para responder a este questionamento, o objetivo principal deste estudo é:

- a) analisar a qualidade do atendimento público presencial na CARE-VN.

E como objetivos específicos, pretende-se:

- a) avaliar o grau de satisfação dos usuários;
- b) identificar as possíveis falhas no atendimento;
- c) compreender a importância dos atendedores na garantia da qualidade do atendimento.

A escolha da Coordenadoria de Atendimento Regional Venda Nova (CARE-VN) para desenvolvimento desse trabalho, se justifica:

- a) pela importância administrativa da Regional para a PBH;
- b) pela crescente demanda por serviços, em torno de 470 atendimentos/dia;
- c) pela necessidade de conhecer se a Regional está atingindo a qualidade necessária em atendimento ao cumprir o seu papel de gestora do bem-estar coletivo, e
- d) para atender aos decretos municipais nº 16.958/18, que dispõe sobre a organização dos serviços públicos e atendimento aos usuários, e, ao decreto nº 14.906/12, que dispõe sobre os procedimentos a serem observados pela administração municipal, a fim de garantir o acesso a informações previsto na Lei Federal nº 12.527/11. No item 2.3, o leitor poderá ler um pouco mais sobre o assunto.

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

De acordo com Costa e Loureiro (2016), o acesso à informação proporcionado pelo avanço tecnológico transformou a relação entre o servidor que realiza o atendimento e o usuário do serviço público. Segundo as autoras, o cidadão demanda por melhores serviços e exige melhor gestão dos recursos públicos. E, quando a percepção e as expectativas do usuário sobre a prestação de serviços são maiores que a qualidade do atendimento recebido, gera insatisfação. Por outro lado, quando essas expectativas são atingidas ou superadas, o cidadão fica satisfeito com o serviço público. Ainda segundo Costa e Loureiro (2016), a gestão da qualidade no serviço público se traduz, necessariamente, na busca de uma maior eficiência na prestação dos serviços, constituindo peça primordial rumo à melhoria contínua, com vistas à efetiva satisfação do cidadão.

Erdmann (2011) relata que durante muito tempo a população não teve acesso à construção dos projetos e programas políticos do serviço público que incidiam diretamente na vida das pessoas, cabendo a elas somente eleger seus representantes. A emenda 19 da Constituição

Federal de 1998, no seu artigo 37, parágrafo 3º, estabelece a participação dos usuários no controle dos serviços públicos, em especial quanto à qualidade dos serviços, avaliação e manutenção dos mesmos. Desde então, essa nova ordem social tem exigido comprometimento de todas as pessoas envolvidas no atendimento, através de um planejamento intersetorial, e, assim, viabilizar a introdução de práticas de trabalho mais eficientes, além de modelos de gestão mais democráticos, construindo ações que atendam às necessidades e expectativas do usuário.

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

A variedade de serviços faz com que o atendimento presencial se torne a função que exige maior envolvimento e conhecimento dos funcionários sobre a rotina de serviços e sobre a instituição, pois neste momento é feita a triagem e encaminhamentos das demandas da população e, obviamente, é o início da construção da expectativa do usuário em relação às suas necessidades, contribuindo decisivamente para uma avaliação final positiva ou negativa do atendimento prestado. Ou seja, se há um bom atendimento na captação da informação e registro da demanda, logo também poderá existir uma boa execução do serviço demandado.

A PBH tem disponibilizado, gradativamente, vários serviços para autoatendimento via internet. No entanto, é grande o número de usuários que não gostam e não sabem utilizar as ferramentas de autoatendimento, ou simplesmente preferem o atendimento direto com o

funcionário, fazendo com que a tecnologia sirva como apoio ao tratamento presencial. Mesmo com os avanços tecnológicos vividos na atualidade, o atendimento presencial ainda é importante como fator de percepção da qualidade e geração de satisfação por parte do cidadão.

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

Além desta introdução, este estudo está estruturado em mais quatro tópicos principais. A seguir, fazemos uma breve revisão dos estudos sobre Gestão Pública, abordando o conceito de qualidade, qualidade em serviços e caracterização da instituição pesquisada. Em seguida apresentamos a metodologia utilizada. Na terceira parte descrevemos o processo de análise e interpretação dos dados. E, por fim, na quarta seção apresentamos as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceito de qualidade

A qualidade total e a produtividade assumiram nos últimos anos uma grande importância entre as técnicas administrativas. A bibliografia estudada relata que o movimento da gestão pela qualidade teve início já nos primeiros anos do século XX. De acordo com Gonçalves (2002), nesse período, as organizações privadas atribuíam a determinados empregados a tarefa de inspecionar os produtos para verificar se os mesmos estariam de acordo com o desejado. Essa inspeção consistia no registro dos defeitos detectados após a conclusão do processo produtivo, não sendo possível corrigir as irregularidades. Mas, com o acelerado desenvolvimento industrial e tecnológico e as exigências cada vez maiores dos clientes, a autora relata que foi necessário criar medidas que pudessem assegurar o padrão de qualidade dos produtos e serviços, além de identificar o grau de satisfação do cliente. Neste sentido, pode-se definir qualidade como “atributo dado pelo cliente ao produto ou serviço que satisfaz suas necessidades e expectativas”. (LIRA, 1997, p.31 apud GONÇALVES, 2002, p.8).

Atualmente, a preocupação com a qualidade não é anseio somente da iniciativa privada. Ela está presente nas instituições públicas prestadoras de serviços fazendo parte, inclusive, das campanhas eleitorais e dos planos de governo. O marco referencial do governo brasileiro em busca de qualidade em atendimento é o Plano Diretor da Reforma do Estado de 1995, que, segundo Gonçalves (2012), elegeu a qualidade como principal instrumento de mudança da cultura burocrática para uma cultura gerencial, orientada para resultados e foco no cidadão, como relatado no documento no item sobre Qualidade e Participação

O que se busca não é apenas uma mudança no modelo de gestão, mas também da cultura das organizações no que diz respeito à cooperação entre administradores e funcionários. Tem como objetivo a introdução de novos conceitos e técnicas de gestão pública, baseados no desempenho, na redução ao mínimo dos erros e na participação dos funcionários na definição dos processos de trabalho (BRASIL, 1995, p. 76-77).

O documento reforça a afirmação de que “o advento da qualidade como um valor a ser perseguido tem demonstrado que são as pessoas que fazem a qualidade” (CARVALHO e TONET, 1994, p. 150). Portanto, funcionários e usuários do serviço público são os grupos que influenciam diretamente na produção e manutenção da qualidade em serviços. Nesse sentido, o conceito de qualidade passa a ter como característica principal não só o cliente/cidadão, mas também, todos que contribuem para o funcionamento da organização. De

acordo com Costa, Santana e Trigo (2015), é a partir desta ideia que surgiu um novo conceito, o de gestão para a qualidade total, em que, “A Qualidade Total é uma abordagem para a organização que busca a melhoria contínua de todos os seus processos, produtos e serviços” (KOTLER, 2000, p.78 *apud* COSTA; SANTANA; TRIGO, 2015, p.161), ou seja, representa a busca da satisfação de todos os que possuem participação, investimento e interesse na organização, juntamente com a melhoria contínua dos seus processos administrativos.

Na Administração de Qualidade Total, segundo Coutinho (2000), os clientes passam a ser as pessoas mais importantes para a organização, uma inversão dos conceitos da administração tradicional onde os processos de trabalho e a própria empresa são o centro. Outra característica importante na Administração de Qualidade Total apresentada pelo autor se refere à constante mensuração e melhoria nos serviços prestados. O autor relata que esta ideia de qualidade tem sido incorporada à esfera pública, e o cidadão é o usuário receptor dos serviços e a “qualidade passa a significar a satisfação das necessidades e expectativas dos cidadãos, supondo ainda a redução dos custos e a melhora permanente dos processos de acordo com as exigências da sociedade” (COUTINHO, 2000, p.48).

2.2 A qualidade em serviços públicos

Para fins desse estudo, consideramos os conceitos de usuário e serviço público aqueles adotados no decreto nº16.958/18 da PBH. Sendo usuário toda pessoa física ou jurídica que se beneficia ou utiliza, efetiva ou potencialmente, de serviço público, e, serviço público sendo toda atividade administrativa ou de prestação direta ou indireta de bens ou serviços à população, exercida por órgão ou entidade da administração pública municipal.

Pesquisando a literatura especializada, diversas definições para o termo serviços são apresentadas, dentre elas apontamos no quadro abaixo, três definições que agregam valor e atendem à proposta deste trabalho.

Quadro 1 – Conceitos de serviço

| Autor(es) | Serviço como... |
|------------------------------|--|
| Lovelock; Wright, 2001, p. 5 | “ato ou desempenho que cria benefícios para clientes por meio de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço”. |
| Kotlher, 1998, p. 412 | “qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada”. |
| Ramaswamy, 1996, p. 3 | “transações de negócios que acontecem entre um provedor e um receptor a fim de produzir um resultado que satisfaça o cliente”. |

Fonte: Pacheco e Santos (2017, p.17)

Os exemplos citados reforçam duas dimensões importantes que influenciam a qualidade em serviços. A primeira diz respeito à definição de serviço como interação entre a organização e o usuário, e a segunda sobre uma característica importante que diferencia o serviço dos bens manufaturados: a intangibilidade

Os serviços são intangíveis por natureza, ou seja, eles não podem ser tocados e nem pertencem ao cliente como os bens manufaturados. Por isso, a avaliação da qualidade dos serviços é um pouco mais complicada, pois depende da percepção de algo que as pessoas não podem ver ou tocar, apenas sentir (PACHECO; SANTOS, 2011, p. 18).

Esta dimensão deve ser considerada, pois implica diretamente na gestão da qualidade em serviços públicos, uma vez que os serviços estão relacionados com as percepções e as experiências individuais do usuário, contribuindo para que a avaliação da qualidade do serviço pelo cidadão tende a ser subjetiva (LAS CASAS, 2008, p. 186 apud ZAIDAN, 2009, p.1762).

Fadel e Regis Filho (2009) apresentam outras dimensões que têm sua importância como fator de influência na qualidade em serviços:

- a) confiabilidade: gerada pela habilidade de fornecer o que foi prometido de forma segura e precisa;
- b) segurança: habilidade de transmitir segurança e confiança, caracterizada pelo conhecimento e cortesia dos funcionários;
- c) aspectos tangíveis: aspectos físicos como instalações, equipamentos e aparência dos funcionários, e
- d) empatia: cuidado e atenção pessoal dispensado aos clientes, e, também, a receptividade e presteza.

Estas dimensões são subjetivas influenciando diretamente no conceito de qualidade em serviços, ou seja, cada cidadão, em função da sua cultura, do seu grupo social ou das suas necessidades, terá sua própria percepção de qualidade. Nesse sentido, “é possível dizer que qualidade é aquilo que cada um acredita que é ou percebe que é” (FADEL; REGIS FILHO, 2009, p.12).

Para Carvalho e Tonet (1993), na área da gestão pública a preocupação com a qualidade em serviços está associada com a questão de cidadania, sendo função do Estado, prover a sociedade dos bens e serviços de que necessita, uma vez que, são os cidadãos que mantêm a

máquina do governo através do pagamento de tributos, e como retorno esperam receber serviços públicos de qualidade. As autoras apresentam algumas estratégias possíveis e imprescindíveis para definir e alcançar qualidade nas ações realizadas pela administração pública, a seguir apresentamos uma breve descrição das definições relatadas pelas autorias:

- a) criar cultura propícia ao estado de qualidade, ou seja, romper com elementos da cultura organizacional presos numa burocracia que dificulta a vida do usuário, e introduzir procedimentos, padrões diferentes e sensivelmente melhores para o desempenho das pessoas, das organizações, redefinir conceitos e concepções.
- b) adquirir e usar tecnologia adequada e avançada, para tal, é necessário investir em tecnologia, equipar os órgãos governamentais dos conhecimentos, materiais e estratégias de que necessitam para prestarem, com qualidade, os atendimentos e serviços. Se para fora do governo essa tecnologia está disponível, então, deve estar presente também na gestão pública, pois os meios de comunicação têm contribuído para elevar o nível de informação e desejo de mudança da população.
- c) investir na formação de quadros para a gestão pública se refere basicamente no investimento em treinamento dos gestores públicos. O governo tem se preocupado com as normalizações e regulamentos administrativos, mas pouco tem sido feito para desenvolver competências individuais e organizacionais que permitam ao governo atender à sociedade em suas demandas. Qualquer proposta de gestão para a qualidade só será possível se os responsáveis pela execução estiverem comprometidos e preparados para fazê-lo.
- d) implantar novos modelos de gestão com ênfase na participação, uma vez que a administração pública brasileira ainda apresenta características do modelo autoritário de gestão: centralizadora, patrimonialista e clientelista, que muito dificultam a implantação de práticas gerenciais mais participativas. Faz-se necessário implantar no serviço público a orientação para o usuário-cidadão e criar uma cultura de valorização da coisa pública capaz de coibir os abusos na gestão pública. A participação consciente dos cidadãos implica diretamente na qualidade da prestação de serviços, exigindo transformações na administração pública de acordo com os critérios da coletividade, à medida que estas também ocorrem na sociedade.
- e) investir na melhoria do desempenho das pessoas, ou seja, investir na qualificação dos funcionários, desenvolvendo conhecimentos e habilidades

necessárias para promover e manter a qualidade na prestação de informações e serviços. Estimular o desempenho dos funcionários através de políticas adequadas de valorização de pessoal é o melhor caminho para gerar atitudes de adesão, iniciativa e compromisso pessoal e, obviamente, uma excelente estratégia para que a organização tenha bons resultados.

São muitos os benefícios e as implicações do conceito de qualidade em serviços para a gestão pública. Uma consequência desta implicação é a

ampliação do conceito de cliente, considerando o cidadão como um cliente que recebe serviços, ao mesmo tempo em que se concebe a organização como um sistema integrado de provedores e clientes internos ... os cidadãos não perdem sua característica de indivíduos politicamente responsáveis, participativos e parte integrante do setor público (COUTINHO, 2000, p.49).

Os fundamentos da nova administração pública voltados para o cidadão direcionam a qualidade dos serviços para a satisfação do usuário, para que isso seja possível, o atendimento deve apresentar diferencial qualitativo substancial. Para tal, é necessário conhecer as demandas reais da população e adotar ações inovadoras capazes de mobilizar todos os recursos disponíveis em busca de soluções eficientes e eficazes. Coutinho (2000) sugere, inicialmente, que a instituição ouça o cidadão por meio de questionário, que aponte o grau de satisfação com o serviço, os principais obstáculos, facilidades, expectativas e possíveis formas de melhorar o atendimento.

O autor relata que no Brasil, essa iniciativa é bem recente, sendo que apenas no ano de 2000 foi concluída a primeira Pesquisa Nacional de Avaliação da Satisfação dos Usuários de Serviços Públicos. A pesquisa abordou os serviços de educação, previdência e saúde em uma amostra de oito mil domicílios, segundo ele

O efeito mais relevante ao final da pesquisa não foi, propriamente, os índices de satisfação auferidos com relação a cada um dos serviços, mas sim, a inserção na pauta do gestor público sobre a importância de se avaliar a percepção do cidadão a respeito da qualidade do serviço prestado (COUTINHO, 2000, p.51).

Nesse sentido, é importante garantir que as melhorias dos serviços se concentrem naquilo que realmente os usuários do serviço público desejam, em oposição ao que os gestores e políticos eletivos acham que eles precisam.

2.3 Gestão pública e qualidade em serviços

A reforma do Estado brasileiro, com início nos anos 90, teve como documento norteador o Plano Diretor da Reforma do Estado publicado em 1995. Uma das principais diretrizes desse documento era possibilitar que a administração pública se tornasse mais eficiente e oferecesse aos cidadãos serviços públicos com mais qualidade, por meio da otimização dos processos internos, eliminando burocracias e estabelecendo indicadores de desempenho e satisfação do cidadão (BRASIL, 1995).

Para tal, o documento apresenta um modelo de administração pública gerencial baseada:

(...) em conceitos atuais de administração e eficiência, voltada para o controle dos resultados e descentralizada para poder chegar ao cidadão, que, numa sociedade democrática, é quem dá legitimidade às instituições e que, portanto, se torna 'cliente privilegiado' dos serviços prestados pelo Estado (BRASIL, 1995, p.10).

Esse modelo gerencial tem, aos poucos, se tornado realidade nas administrações públicas. O interesse e a participação crescente da população nas decisões administrativas da cidade, presencialmente ou através das redes sociais, têm exigido dos gestores públicos investimentos na qualidade da prestação de informações e serviços.

De acordo com Lourenço e Ferreira (2015), os entraves burocráticos causadores da lentidão na execução dos serviços, a ausência de sensibilidade para atender às novas e diversificadas demandas por políticas públicas gerando altos custos para o Estado, bem como a pouca cordialidade no tratamento direto com o público, são motivos suficientes para incentivar mudanças no tratamento dispensado às necessidades dos cidadãos. Para as autoras, a melhoria do atendimento das demandas públicas, está entre as diretrizes do Plano de Reforma do Estado/95, e deve ser encarada pelos gestores públicos como oportunidade para implantar processos gerenciais com eficiência, eficácia, efetividade. Neste sentido, “a melhoria do desempenho e da qualidade da prestação dos serviços públicos seria alcançada aproximando o Estado do cidadão (...)” (LOURENÇO; FERREIRA, 2015, p. 2).

Em relação à Prefeitura de Belo Horizonte, outras duas referências importantes para a qualificação do atendimento municipal são:

a) Decreto nº 14.906, de 15 de maio de 2012

Este decreto dispõe sobre os procedimentos a serem observados pela administração municipal, a fim de garantir o acesso a informações previsto na Lei Federal nº 12.527/11. O decreto regulamenta o direito fundamental de acesso à informação, que será garantido por meio da divulgação de informações públicas municipais de interesse dos cidadãos, devendo ser realizados de acordo com os princípios básicos da Administração Pública, assegurando:

I - Gestão transparente da informação, propiciando amplo acesso a ela e sua divulgação; II - proteção da informação, garantindo-se sua disponibilidade, autenticidade e integridade; III - proteção da informação sigilosa e da informação pessoal, observada a sua disponibilidade, autenticidade, integridade e eventual restrição de acesso. (BELO HORIZONTE, 2012).

b) Decreto nº 16.958, de 17 de agosto de 2018

Dispõe sobre a organização dos serviços públicos e atendimento aos usuários. Foi criado para regulamentar a Lei Federal nº 13.460/17, que trata da participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos na administração pública, em conformidade com o §3º do artigo 37 da Constituição Federal, que prevê entre os direitos básicos dos usuários: igualdade no tratamento, vedado qualquer tipo de discriminação; atendimento por ordem de chegada, ressalvados casos de urgência e prioridades asseguradas por lei; além da aplicação de soluções tecnológicas para simplificar os processos e procedimentos.

O capítulo V do decreto aborda a avaliação da efetividade e dos níveis de satisfação dos usuários, devendo os órgãos e entidades avaliar os serviços prestados quanto:

I – Satisfação do usuário com o serviço prestado; II – qualidade do atendimento prestado ao usuário; III – cumprimento dos compromissos e prazos definidos para a prestação dos serviços; IV – quantidade de manifestações de usuários; V – medidas adotadas pela administração pública para melhoria e aperfeiçoamento da prestação do serviço. (BELO HORIZONTE, 2018).

O documento define que a avaliação será realizada ao final do atendimento presencial através de equipamento avaliador específico para esse fim; por meio de avaliação vinculada à execução do serviço, em plataforma tecnológica, no mínimo anualmente; e, por qualquer outro meio que garanta significância estatística aos resultados.

Novaes, Lasso e Mainardes (2015), relatam que qualidade na prestação de informação e serviço envolve comparação das expectativas do usuário com o desempenho do serviço ou informação, pois cada pessoa tem expectativas sobre como cada serviço será prestado. Estas expectativas são comparadas com as percepções do serviço quando ele é executado. Se elas são maiores que o desempenho, resulta-se na não satisfação, porém quando as expectativas são atendidas ou superadas, a satisfação é encontrada. Segundo Carvalho e Tonet (1994), a expectativa da sociedade com relação aos serviços recebidos da organização pública tem se modificado, a conscientização da importância da participação cidadã tem levado as pessoas a abandonarem a posição passiva em relação às ações do governo a se organizarem para exigir maior eficiência e eficácia da administração pública. A população demanda mais e melhores serviços públicos e cobra melhor gestão dos recursos e do patrimônio público.

De acordo com Klering *et al.* (2011), o município como ente da federação, cresceu em importância tanto na oferta direta de bens e serviços públicos, quanto na promoção da cidadania, aperfeiçoando e acentuando as diferentes práticas de participação da população na gestão pública. Para os autores, a influência do município na vida da sociedade vai além da participação política, ele também tem ocupado papel de destaque na promoção do desenvolvimento econômico e social das regiões.

O poder executivo municipal desempenha as suas funções por meio de um aparelho administrativo constituído por órgãos como Secretarias temáticas, autarquias e fundações, cuja configuração se orienta segundo as especificidades locais em termos de necessidades de oferta de bens e serviços públicos. Atualmente a administração municipal de Belo Horizonte é composta por dezesseis secretarias temáticas, duas fundações e oito autarquias; estas responsáveis pela elaboração e execução das políticas públicas da cidade; e nove Coordenadorias Regionais. Essa estrutura organizacional foi implantada em 2017, através da Lei nº 11.065/17, que estabelece a estrutura orgânica da administração pública do poder executivo de Belo Horizonte.

Antes da reforma administrativa citada acima, a estrutura da PBH contava com nove Administrações Regionais: Barreiro, Centro-Sul, Leste, Nordeste, Noroeste, Norte, Oeste, Pampulha e Venda Nova. Estas possuíam autonomia administrativa, de execução de serviços e de recursos humanos; dotação orçamentária e, principalmente, canal direto para a população

apresentar suas demandas e participar da gestão municipal. Obviamente, a autonomia que as Administrações Regionais detinham estava alinhada ao plano de governo central. As políticas públicas institucionais eram recebidas e/ou criadas em conjunto com os profissionais que atuavam nos territórios. As demandas de pequeno e médio porte apresentadas pela população eram recebidas, estudadas, executadas e avaliadas pelos funcionários e gestores que conheciam a realidade daquele território em questão. As etapas de trabalho eram mais claras, aqueles que estavam envolvidos com sua execução participavam de vários momentos da sua construção, era possível a reciprocidade, colaboração e harmonia na troca de informações entre quem planejou e quem executou.

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

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

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

2.4 As Coordenadorias de atendimento regional da PBH

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

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

De acordo com o portal da PBH, atualmente, a Regional é composta por 32 bairros e 12 vilas urbanizadas. Possui 33 escolas municipais de ensino fundamental, 13 escolas municipais de educação infantil, 10 creches conveniadas com a PBH, um Centro Cultural, parques e outros equipamentos públicos. A região também conta com 17 centros de saúde e uma unidade de pronto atendimento. Na jurisdição da CARE-VN tem, aproximadamente, 272 mil habitantes distribuídos em 28km², faz limite com os municípios de Santa Luzia, Ribeirão das Neves e Vespasiano. Tem uma rede varejista e atacadista de grandes lojistas, pequenas indústrias e grande variedade de prestadores de serviços (clínicas médicas, odontológicas, assistência técnica, supermercados, faculdades, cursos profissionalizantes, escolas particulares etc.), rede bancária, postos da COPASA, CEMIG e telefonia. A inauguração em 2012 do Shopping Estação, localizado no início da Av. Vilarinho, uma importante via de acesso da região, reforçou a vocação da região como centro econômico e social, acrescentando lazer, cultura e arte até então inexpressivos. Junto ao Shopping também funciona a estação do metrô que liga

toda a região norte de BH à estação Eldorado, passando pelo centro da cidade, além de várias linhas do Move (Sistemas de Transporte Rápido por Ônibus). A região de Venda Nova também comporta, desde 2010, a Cidade Administrativa, sede oficial do Governo do Estado de Minas Gerais, localizado no bairro Serra verde; uma Unidade do Tribunal Regional Eleitoral; um dos maiores Centro de Convenção, Lazer e hospedagem do Estado, o SESC Venda Nova, em funcionamento desde 1958; hospitais públicos e privados; além de ser rota de acesso ao aeroporto internacional de Confins; vizinha do aeroporto da Pampulha e da Universidade Federal de Minas Gerais.

Venda Nova, com sua importância histórica de mais de 300 anos, sua singularidade e conquistas coletivas, ainda é carente de investimentos públicos estruturais, principalmente em transporte público, vias de acesso, tratamento e canalização de córregos, equipamentos culturais, de lazer e geração de emprego e renda.

3 METODOLOGIA

Tal como referido anteriormente, este estudo pretende analisar e compreender a qualidade do atendimento público presencial dos usuários dos serviços prestados pela CARE-VN, através da central de atendimento. Os objetivos específicos estão relacionados à satisfação dos usuários, mais diretamente associados ao grau de satisfação e identificação de possíveis falhas no atendimento.

O método de pesquisa utilizado para este estudo se caracteriza como qualitativo por ser mais indicado para as investigações de perspectiva interpretativa como indica Godoy (1995), tendo em vista que o tema abordado é subjetivo e diz respeito as relações sociais estabelecidas entre os usuários dos serviços disponibilizados e a instituição em questão. A técnica escolhida para a análise dos dados foi a análise de conteúdo que, segundo Moraes (1999), pode ser definida como um conjunto de instrumentos metodológicos, em constante aperfeiçoamento, que são usados para analisar diferentes fontes de informações verbais ou comportamentais. O referido autor esclarece que quanto à interpretação das informações registradas, a análise de conteúdo transita entre a capacidade criativa mas, questionável, da subjetividade e o rigor da objetividade apresentada pelos números, contribuindo para que a análise do que foi dito e observado durante a coleta dos dados possibilitem a inferência e a interpretação respaldadas no referencial teórico.

Para a construção do artigo foi realizada uma pesquisa bibliográfica e para coleta de dados aplicamos um questionário junto a alguns usuários da Coordenadoria. Também foi utilizado um diário de campo como instrumento de registro dos eventos observados: as conversas ocorridas durante a aplicação do questionário, comportamento dos respondentes, desabaços, elogios e reclamações.

Através da pesquisa bibliográfica foi possível conhecer a realidade estudada, suas características e problemas. Foram utilizadas obras disponibilizadas no meio público e em plataformas de artigos científicos (*Spell; Scielo*). Ao realizar a pesquisa, buscou-se identificar, analisar e descrever os conceitos teóricos acumulados, considerando também minhas contribuições e compreensões para com o tema em questão, embasado no exposto por Godoy (1995, p.21),

A abordagem qualitativa, enquanto exercício de pesquisa, não se apresenta como uma proposta rigidamente estruturada, ela permite que a imaginação e a criatividade levem os investigadores a propor trabalhos que explorem novos enfoques.

O questionário foi usado como técnica de coleta de dados. As questões formuladas e aplicadas pela autora tiveram como propósito conhecer a opinião, a percepção e o posicionamento dos respondentes em relação ao atendimento recebido. Suas questões padronizadas garantiram uniformidade e fácil aplicação, a objetividade das questões facilitou a formatação dos dados, o anonimato dos respondentes foi preservado, além de não acrescentar custo ao estudo, Gil (2008). Junto ao questionário foi usado o diário de campo, com o objetivo de registrar as informações verbais e não verbais observadas no comportamento dos respondentes durante o desenrolar da conversa que, aos poucos, foi se tornando uma entrevista gerando informações além das apresentadas no questionário. Sobre a importância do uso do diário de campo nas pesquisas científicas, Roese *et al.* (2006, p.3) relatam que

Acredita-se que essas definições complementares possibilitam a compreensão desse instrumento como ferramenta de coleta, e, ao mesmo tempo, de análise, o que contribui para o processo de investigação, nos estudos qualitativos.

Para este estudo, as anotações proporcionaram ampliar o conhecimento a respeito do tema estudado, ajudando a explorar a realidade analisada de acordo com o ponto de vista do usuário, propiciando maior conhecimento sobre a mesma, permitindo, em seguida, a análise dos dados. Além de atender aos objetivos propostos neste estudo, o questionário também atendeu às exigências da PBH, através do decreto 16.958/18, que no capítulo V aborda a avaliação da efetividade dos serviços, dos níveis de satisfação dos usuários e das melhorias apontadas para aperfeiçoamento da prestação de serviços. Os resultados serão apresentados à Secretaria de Modernização da Gestão da PBH, como cumprimento das exigências legais.

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

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

O questionário tinha perguntas fechadas, com possibilidade de escolher Sim ou Não, com posterior justificativa. Questões que deveriam ser avaliadas como Ótimo/Bom/Regular/Ruim. E questão aberta para sugestão de melhoria no atendimento de acordo com o conceito de qualidade do usuário. Com o questionário foi possível analisar a opinião dos usuários em relação ao atendimento dos funcionários do setor; sua forma de tratamento; o tempo de espera para o atendimento; a qualidade das informações recebidas; a disponibilidade do atendente em ajudar; se o atendimento atendeu a expectativa do cliente; conforto, limpeza e acessibilidade das instalações e sugestão de melhorias no atendimento.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos dados teve como finalidade estabelecer uma compreensão das informações coletadas, responder à questão formulada e ampliar o conhecimento sobre o assunto pesquisado, articulando-o ao contexto cultural do qual faz parte. Está organizado em quatro categorias de análise: 1ª) perfil dos usuários e serviços solicitados; 2ª) satisfação do atendimento recebido; 3ª) avaliação dos aspectos relacionados ao atendimento e do atendente, 4ª) nota geral atribuída. É apresentado também um quadro com as sugestões dos usuários para melhoria do atendimento. Os dados estão apresentados em tabelas com a respectiva análise e relatos das observações que foram registradas no diário de campo.

4.1 Perfil do usuário e relação dos serviços solicitados

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

Tabela 1 – Perfil dos usuários e os serviços solicitados

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

Fonte: elaborada pela autora.

Sobre o serviço procurado, o mais solicitado foi o de arrecadação (21 pedidos), seguido dos serviços da assistência social (18 pedidos) e informações gerais (16 pedidos). Observou-se que mesmo depois da Reforma Administrativa de 2017 que centralizou o acesso a outros serviços no BHResolve, a Regional continua sendo uma referência para as demandas de Arrecadação e Infraestrutura Urbana. A ausência desses serviços foi alvo de reclamações, impaciência e tratamento inadequado dos cidadãos para com os atendentes.

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

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

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

4.2 Satisfação do atendimento recebido

A tabela 2 apresenta o número de respondentes satisfeitos (82 pessoas) e insatisfeitos (18 pessoas) com o atendimento recebido. Entende-se que a Regional oferece um serviço de qualidade, pois como foi citado por Erdmann (2011), um serviço de qualidade é aquele que

atende as necessidades dos clientes de forma confiável, segura e acessível em um tempo certo. Mas chama a atenção os principais motivos indicados pela minoria que se consideraram insatisfeitos. Dentre os cinco motivos, somente o segundo diz respeito à competência individual do atendente, os demais se referem à estrutura da instituição, centralização dos serviços, ou seja, o modelo de gestão da PBH contribuiu diretamente para com os aspectos negativos da qualidade percebida pelos usuários.

Tabela 2 – Satisfação do atendimento recebido

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

Fonte: elaborada pela autora.

4.3 Avaliação dos aspectos relacionados ao atendimento/atendente

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

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

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

Fonte: elaborada pela autora.

Destaca-se também o tempo de permanência nos guichês, onde mais uma vez o compromisso do atendente mostra-se como fator primordial para garantir qualidade na prestação de serviço, corroborando Lotta (2012), quando afirma que os servidores têm impacto na vida dos cidadãos, determinando a elegibilidade das pessoas para acessarem ou não os serviços. De fato, todos os envolvidos no processo de atendimento, contribuem de forma decisiva para com a qualidade dos serviços, e, conforme relatado por Carvalho e Tonet (1994), colaboram para com a legitimidade da administração pública à medida que atende às necessidades da sociedade.

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

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

4.4 Nota geral atribuída

Foi solicitado ao usuário que atribuísse uma nota de zero a dez à CARE-VN, desde a recepção até registro da solicitação do serviço, sendo 0 (zero) totalmente insatisfeito e 10 (dez) totalmente satisfeito. Os dados da Tabela 4 evidenciam que mais de 80% ficaram satisfeitos. Apenas 4% dos entrevistados se demonstraram pouco satisfeitos, e nenhum usuário apontou total insatisfação. Com base nestas informações é possível concluir que a maioria dos usuários respondentes estão satisfeitos com o atendimento recebido, visto que as notas acima da média somaram mais de 90% dos entrevistados. Os números confirmam que a satisfação do cidadão está diretamente relacionada ao tratamento recebido pelos atendentes e que estes assumem importante papel na garantia da qualidade por ser o primeiro contato do usuário com a instituição, mesmo quando não é possível registrar a demanda. A cordialidade, a competência e a capacidade de entender as necessidades do cidadão foram citados como pontos relevantes para a boa avaliação do atendimento, confirmando a indicação de Erdmann (2011) de que estes fatores são inerentes à qualidade de um serviço.

Tabela 4 – Nota geral da CARE-VN

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

Fonte: elaborada pela autora, 2019

4.5 Opinião dos usuários sobre melhorias

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

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

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

Fonte: elaborada pela autora

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

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

A insatisfação percebida se concentrou na ausência de vários serviços antes disponibilizados na Regional. Uma alternativa para mudar este quadro é a descentralização dos serviços das políticas de regulação urbana, finanças e outros, mas desde 2017 o modelo de gestão adotado na PBH foi o agrupamento de diversos serviços no centro de Belo Horizonte, em especial na

unidade de pronto atendimento do BHResolve. A retirada de vários serviços estratégicos da Coordenadoria Regional Venda Nova pode ser considerada uma perda na qualidade do atendimento, para uma região dinâmica, economicamente importante, populosa e distante do centro de BH. Contrariando a opção gerencial feita pela atual administração pública de BH, Carvalho e Tonet (1994), sugerem como investimento na qualidade em serviços públicos a descentralização dos serviços, fazendo com que estes estejam cada vez mais próximos do seu público alvo territorial.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta deste trabalho foi analisar a qualidade no atendimento presencial realizado pela Central de Atendimento da Coordenadoria Regional Venda Nova da Prefeitura de Belo Horizonte. Pesquisar a respeito da satisfação dos usuários é uma tarefa fundamental para a gestão pública, uma vez que seu entendimento, segundo Coutinho (2000), pode proporcionar uma avaliação de desempenho sob a perspectiva do usuário, indicando decisões tanto estratégicas quanto operacionais que venham a influenciar no nível da qualidade dos serviços prestados pela organização e, principalmente, identificar qual a real demanda e quais os serviços demandados pela população.

Pode-se afirmar que os objetivos, geral e específicos, foram atingidos, pois foi possível conhecer e analisar a qualidade do atendimento público presencial na CARE-VN, avaliar o grau de satisfação dos usuários e identificar as possíveis falhas no atendimento. Já o objetivo específico que trata da compreensão da importância dos atendentes na garantia da qualidade do atendimento, foi atingido parcialmente. Acreditamos que para alcançar totalmente este objetivo será necessário uma pesquisa específica sobre o tema, podendo também ser indicativo de novos estudos.

De acordo com a teorias estudadas e com os dados da avaliação feita pelos usuários, pode-se considerar que a CARE-VN realiza um atendimento público com qualidade, contrariando o rótulo de que o usuário do serviço público não é bem atendido. Embora tenha sido observado queixas quanto ao atendimento, com os resultados foi possível concluir, mesmo nos casos em que o usuário não teve sua demanda acolhida, a relevância da qualidade do atendimento como um sentimento determinante do seu nível de satisfação.

Conclui-se também, que é importante que a CARE-VN continue qualificando o seu processo de atendimento, enfatizando aspectos como agilidade, responsividade e cortesia, além de debater junto aos órgãos centrais de poder da PBH, a urgência de reavaliar a política de centralização de serviços. Mesmo porque, historicamente, a criação das Coordenadorias de Atendimento, em especial a de Venda Nova, foi baseada na necessidade de facilitar o acesso da população aos serviços, transferindo o poder de decisão sobre os investimentos públicos para os níveis periféricos da cidade, possibilitando que a gestão dos serviços públicos se incorporasse no cotidiano dos cidadãos que os utilizam. Ao encontro desta teoria, Junqueira

(1999) defende que as relações sociais acontecem na cidade, em especial nas unidades regionais próximas ao cotidiano dos moradores. É nela que as demandas por serviços se concretizam, nesse sentido, o autor apresenta como estratégia de trabalho a descentralização, a intersectorialidade e a rede como caminhos de gestão das políticas públicas.

Acreditamos que a descentralização de serviços e a gestão integrada são o caminho para que tenhamos soluções eficientes para atendimento com qualidade das demandas da população atendida pela CARE-VN. O planejamento coletivo com a participação dos diversos órgãos e setores que tenham relação com a situação problema e com a política a ser implantada é fundamental para proporcionar qualidade de vida para a população dos bairros periféricos. De acordo com Junqueira, Inojosa e Komatsu (1997), para reverter os entraves existentes e implantar uma nova lógica de trabalho na rotina de uma administração pública é necessária vontade política. Isso implica em quebrar o velho modelo tecnocrata de administrar, descentralizando poder e recursos, dividindo responsabilidades e trabalhando em equipe.

Em relação às limitações deste estudo, pode ser apontado o fato de os resultados obtidos se referirem somente à Central de Atendimento, deixando de contemplar outros postos de atendimento direto ao público na CARE-VN situados em outros espaços, como a central de atendimento dos serviços específicos da Diretoria de Atenção à Saúde, da Diretoria de Educação e da Diretoria de Assistência Social, podendo ser indicação de novos estudos sobre a qualidade do atendimento especificamente em cada uma destas áreas.

Consciente da complexidade dos aspectos que envolvem a garantia de qualidade em atendimento e pautada na minha experiência direta com este atendimento, avalio que a CARE-VN vem construindo ao longo dos seus 36 anos de funcionamento um atendimento público de qualidade, seja através da qualificação dos seus funcionários, das provocações diretas ou indiretas dos usuários, da avaliação dos serviços e através das comissões regionais de participação popular. Atualmente com suas atribuições voltadas exclusivamente para a captação das demandas da população, esta nova realidade tem exigido que a Regional busque estratégias gerenciais e estrutural cada vez mais eficazes para garantir a qualidade no processo de captação dos serviços, e a conclusão deste trabalho já contribui para a melhoria da qualidade na rotina diária do atendimento público realizado na Coordenadoria Regional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BELO HORIZONTE. **Decreto nº 14.906, de 15 de maio de 2012**. Dispõe sobre o acesso a informações previsto na Lei Federal nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, e dá outras providências. Belo Horizonte, 16 mai. 2012. Disponível em: <<http://portal6.pbh.gov.br/dom/iniciaEdicao.do?method=DetalheArtigo&pk=1080279>>. Acesso em: 04 mar. 2019.

BELO HORIZONTE. **Lei Nº 11.065, de 1º de agosto de 2017**. Estabelece a estrutura orgânica da administração pública do Poder Executivo e dá outras providências. Reforma Administrativa. 2017. Disponível em: <<http://portal6.pbh.gov.br/dom/iniciaEdicao.do?method=DetalheArtigo&pk=1182266>>. Acesso em 03 fev.2019.

BELO HORIZONTE. **Decreto nº 16.958, de 17 de agosto de 2018**. Regulamenta a Lei Federal nº 13.460, de 26 de junho de 2017, e dispõe sobre a organização dos serviços públicos e atendimento aos usuários. Belo Horizonte, 17 ago. 2018. Disponível em: <<http://portal6.pbh.gov.br/dom/iniciaEdicao.do?method=DetalheArtigo&pk=1199055>>. Acesso em: 04 mar. 2019.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Emenda Constitucional nº 19, 04 de junho de 1998. Brasília, DF, 05 de junho de 1998. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm>. Acesso em: 04 fev. 2019.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, 1995. Disponível em: <<http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>>. Acessado em 10 jan. 2019.

CARVALHO, Maria do Socorro Macedo Vieira de; TONET, Helena Corrêa. Qualidade na administração pública. **Revista Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 28, n. 2, p.137-152, abr/jun. 1994. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/download/8481/7224>>. Acesso em: 28 fev. 2019.

COSTA, Andréa Resende; LOUREIRO, Gustavo Furieri. **Excelência no Atendimento e Boas Práticas no Serviço Público**. Vitória: Prefeitura de Vitória, 2016. 24 p. Disponível em: <http://www.vitoria.es.gov.br/arquivos/20170703_cartilhaexcelenciaeboas.pdf>. Acesso em: 16 jan. 2019.

COSTA, Ariana de Souza Carvalho; SANTANA, Lídia Chagas de; TRIGO, Antônio Carrera. Qualidade do atendimento ao cliente: um grande diferencial competitivo para as organizações. **Revista de Iniciação Científica**, Salvador, v. 02, n. 02, p.155-172, fev. 2015. Disponível em: <https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/10_QUALIDADE_ATEND_CLIENTE.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2019.

COUTINHO, Marcelo J. V. Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 51, n. 3, p. 40-73, 2000. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/35919/administracao-publica-voltada-para-o-cidadao--quadro-teorico-conceitual/i/pt-br>>. Acesso em: 16 jan. 2019.

ERDMANN, Rolf Hermann. **Gestão da Qualidade no Setor Público**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2011.

FADEL, Marianella A.V., REGIS FILHO, Gilsée Ivan. Percepção da qualidade em serviços públicos de saúde: um estudo de caso. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n.1, p. 7-22, 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n1/a02v43n1.pdf> >. Acesso em: 16 jan. 2019.

FERRER, Florência. **Políticas e modelos de atendimento ao cidadão no Brasil**. São Paulo, dez. 2012. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/florencia_ferrer_atendimento_a_o_cidadao_final.pdf>. Acesso em: 16 jan. 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <<https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9nicas-de-pesquisa-social.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2019.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p.20-29, maio/jun 1995. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a04v35n3.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2019.

GONÇALVES, Maria Emília. Serviço de atendimento ao cidadão: modelo organizacional para melhoria na prestação de serviço público. In: **CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**, 7, 2002, Lisboa. 2002. p. 8 - 11. Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0043628.pdf>>. Acesso em: 16 jan. 2019.

HORIZONTE, Prefeitura de Belo. **Coordenadoria Venda Nova**. Disponível em: <<https://prefeitura.pbh.gov.br/venda-nova>>. Acesso em: 01 mar. 2019.

JUNQUEIRA, Luciano A. P. Descentralização, intersetorialidade e rede na gestão da cidade. **Organizações & Sociedade**, São Paulo, v. 11, n. esp, p. 129-139, 2004. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/36697/descentralizacao-intersetorialidade-e-rede-na-gestao-da-cidade/i/pt-br>>. Acesso em: 18 nov. 2018.

KLERING, Luis Roque et al. Competências, papéis e funções dos poderes municipais no contexto da administração pública contemporânea. Análise: **A Revista Acadêmica da Face**, Porto Alegre, v. 22, n. 1, p.31-43, jan/jun. 2011. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/face/article/viewFile/9778/6701>>. Acesso em: 20 fev. 2019.

LISBOA, Geraldo. **O distrito de Venda Nova e um pouco da sua história**. Ibitité: D.G.F, 1996. 209 p.

LOTTA, Gabriela Spanghero. **O papel das burocracias do nível da rua na implementação de políticas públicas: entre o controle e a discricionariedade**. Implementação de políticas públicas. Teoria e prática. Editora PUCMINAS, Belo Horizonte, 2012.

LOURENÇO, Cléria Donizete da Silva; FERREIRA, Patrícia Aparecida. Cidadão-Consumidor: em busca de um conceito. **Revista Gestão Pública, Práticas e Desafios**, Pernambuco, v.7, n. 1, p.01-15, abr. 2015. Disponível em: <<https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaopublica/article/view/1894>>. Acesso em: 20 fev. 2019.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000230&pid=S0034761220140006000100032&lng=pt>. Acesso em: 25 fev. 2019.

NOVAES, Cristina; LASSO, Sarah; MAINARDES, Emerson Wagner. Percepções de qualidade do serviço público. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, p.107-123, jan/mar. 2015. Disponível em: <<http://periodicos.uff.br/pca/article/view/11206/8001>>. Acesso em: 20 fev. 2019.

PACHECO, Giovanni Cardoso; SANTOS, Luciano Costa. **Gestão da qualidade no serviço público**: livro digital. 2. ed. Palhoça: Unisul Virtual, 2011. 142 p. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/11896054-Gestao-da-qualidade-no-servico-publico-giovanni-cardoso-pacheco-luciano-costa-santos-isbn-9788578171537.html>>. Acesso em: 25 fev. 2019.

ROESE, Adriana et al. Diário de Campo: construção e utilização em pesquisas científicas. **Online Brazilian Journal Of Nursing**. Niterói, p. 1-7. 3 dez.2006. Disponível em: <<http://www.objnursing.uff.br/index.php/nursing/article/view/598/141>>. Acesso em: 01 mar. 2019.

SIGA: Sistema de Gerenciamento Atendimento. Versão 1.30.3. Belo Horizonte: Visual Sistemas, 2018. Disponível em: <<http://10.0.25.153:7070/sigamanager/#/moduleSelector/relatorioSelector>>. Acesso em: 03 mar. 2019.

SIMÕES, Lucas. Dez polêmicas da reforma administrativa. **O Beltrano**. Belo Horizonte, p. 1-3. Abril/2017. Disponível em: <<https://www.obeltrano.com.br/portfolio/dez-polemicas-da-reforma-administrativa/>>. Acesso em: 22 fev. 2019.

ZAIDAN, Tiago Eloy. Qualidade Total em Serviços no Contexto Brasileiro. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, Paraíba, v. 7, n. 2, p.1756-1761, jul/dez 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.15603/2177-7284/regs.v7n2p1756-1761> >. Acesso em: 01 mar. 2019.

APÊNDICE 1

Questionário sobre satisfação do atendimento recebido na CARE-VN

- 1) Idade _____ anos
- 2) Bairro _____
- 3) Serviço solicitado _____
- 4) Sua solicitação foi atendida? Sim _____ Não _____
- 4.1) Se negativo, por quê? _____
- 5) Está satisfeito com o atendimento recebido? Sim _____ Não _____
- 5.1) Se negativo, por quê? _____
- 5.2) Qual o principal motivo da insatisfação? _____

6) Em relação ao atendimento recebido na Central de Atendimento, qual a sua avaliação em relação aos tópicos abaixo?

| Tópico | Ótimo | Bom | Reg. | Ruim |
|--|-------|-----|------|------|
| Atendimento do atendente na recepção (simpatia, atenção, respeito, cordialidade) | | | | |
| Tempo de espera para receber atendimento no guichê | | | | |
| Atendimento do atendente no guichê (simpatia, atenção, respeito, cordialidade) | | | | |
| Tempo de permanência no atendimento do guichê (agilidade, conhecimento do atendente) | | | | |
| Clareza das informações fornecidas no atendimento | | | | |
| Privacidade no atendimento | | | | |
| Acessibilidade | | | | |
| Conforto e limpeza das instalações | | | | |

7) No quesito satisfação geral, dê uma nota de 1 a 10 para a CARE-VN _____

8) O que você sugere para melhorar o atendimento na CARE-VN _____
