

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA

IVANETE OLIVEIRA SILVA CAMPOS

ATENDIMENTO AO PÚBLICO:

Com qualidade para a satisfação do cidadão

RUBIATABA-GO

2005

IVANETE OLIVEIRA SILVA CAMPOS



**ATENDIMENTO AO PÚBLICO:
Com qualidade para a satisfação do cidadão**

Trabalho de conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Marcos de Moraes Sousa.

Servi
25658

Tombo nº	12057
Classif:	A-658.818
Ex.:	1 IVANETE CAMPOS
	2005
Origem:	d
Data:	24-4-06

RUBIATABA - GO

2005

Adm. - p. 51
Sch. f. do cliente
Atend. / ca. cl. de

FOLHA DE AVALIAÇÃO

Monografia examinada em 22 / 12 / 2005.



Professor Enoc Barros da Silva
Especialista em Administração de Empresas



Prof. Orientador: Marcos de Moraes Sousa
Especialista em Gestão em Agronegócio

RUBIATABA – GO

2005

Dedico com todo carinho esta monografia, primeiramente, a Deus, nosso Pai Superior que sempre nos dá força, coragem e acima de tudo sabedoria para tomar as melhores decisões. Também aos meus familiares que de certa maneira contribuíram para alcançar mais esse sucesso. E por fim, a mim mesma, por vencer as dificuldades enfrentadas para chegar até aqui.

Meus agradecimentos ao professor Marcos Moraes, que foi meu orientador e amigo. Aos meus colegas de curso que conseguiram chegar até o fim, e aos colegas que por algum motivo não estão compartilhando dessa vitória. Agradeço especialmente ao meu esposo Sebastião Campos, que me deu muita força para realizar meu sonho, a meus queridos pais Elpídio e Manoelina e também meus filhos Guilherme e Thiago que me serviram como ponto de apoio nesta jornada.

**SERVIÇOS DE QUALIDADE:
UMA ATITUDE VENCEDORA.**

“Não é nenhum segredo. Você conhece o seu trabalho melhor que qualquer um. Pode facilmente pensar em maneiras de melhorar seu serviço pessoal para os clientes e os colegas. Mediante essa atitude, terá sucesso em qualquer lugar em que você trabalhe em qualquer coisa que você faça.

Ao adotar a atitude de fazer mais que o mínimo, descobrirá que o seu valor aumenta – para você mesmo e para todos os demais.

Nenhum emprego é perfeito. Você pode não gostar de seu supervisor, ressentir-se com alguma coisa que um colega fez ou não fez, ou ficar irritado com algum cliente. Você não é responsável pelo desempenho ou comportamento deles. Você é responsável por fazer o seu trabalho e fazê-lo bem feito.

Aplicando-se a si mesmo e fazendo mais do que apenas o suficiente para terminar, estará tendo um desempenho além de simplesmente o mínimo. Progredirá mais em seu emprego, conseguirá maior satisfação de ter feito o trabalho bem feito e se sentirá melhor consigo mesmo.”

(Tschohl, John e Steve Franzmeier 1996, p.348)

RESUMO

O objetivo central desse trabalho monográfico é apontar caminhos ou possibilidades para um levantamento estratégico quanto à questão da *qualidade no atendimento aos cidadãos pela Secretaria Municipal de Educação e Cultura de Nova América (SEMECNA)*. Ele é o resultado de muita leitura, pesquisa, entrevistas e análise de resultados para tentar esclarecer e compreender o que tem sido feito tanto interna, quanto externamente na SEMECNA, sua estrutura organizacional, arranjo físico, bem como sugestões de mudanças viáveis para se adaptar e poder acompanhar as inúmeras exigências de um mercado competitivo e globalizado. Em seu referencial teórico foi transcorrido sobre: Qualidade em serviços e no atendimento, satisfação de cliente, marketing de relacionamento e a importância do trabalho em equipe para um melhor atendimento. Como o próprio título sugere: *ATENDIMENTO AO PÚBLICO: Com qualidade para a satisfação do cidadão*. Embora de maneira simples aponta para uma perspectiva de mudança no *atendimento* que é a relação entre os funcionários da organização e todas as pessoas que procuram os serviços da SEMECNA.

Palavras-chave: organização, atendimento, qualidade, cidadão, relacionamento e trabalho em equipe.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Grau de satisfação dos cidadãos que freqüentam a SEMECNA	46
Gráfico 02: Motivos que levam o usuário a procurar a SEMECNA	47
Gráfico 03: Comportamento dos atendentes da SEMECNA	47
Gráfico 04: Soluções às solicitações de documentos ou reclamações	48
Gráfico 05: Mau atendimento na SEMECNA	48
Gráfico 06: Acesso à SEMECNA	49
Gráfico 07: Opinião dos cidadãos em relação à mudança do layout	50
Gráfico 08: Localização da SEMECNA	50
Gráfico 09: Sobre a prestação de serviços o atendimento é considerado	51

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Habilidades do servidor	27
Quadro 02: O bom vendedor e o vendedor de sucesso	33

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Organograma da organização.....	40
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Análise do ambiente interno	43
Tabela 02: Análise do ambiente externo	44

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO.....	12
2 - PROBLEMÁTICA.....	14
3 - OBJETIVOS.....	15
3.1 - GERAL.....	15
3.2 - ESPECÍFICOS.....	15
4 - JUSTIFICATIVA.....	16
5 - REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
5.1 - DEFININDO QUALIDADE.....	17
5.2 - QUALIDADE EM SERVIÇOS.....	20
5.3 - TIPOS DE SERVIÇOS.....	21
5.3.1 - Características dos serviços.....	21
5.4 - QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO PÚBLICO.....	22
5.4.1 - Dimensões da qualidade de serviços.....	23
5.4.2 - O cliente como um patrimônio.....	24
5.4.2.1 - Reclamações dos clientes.....	25
5.4.3 - Tratamento diferenciado.....	26
5.4.4 - Habilidades de um bom atendimento.....	27
5.5 - SATISFAÇÃO DE CLIENTES.....	29
5.5.1 - Em busca da satisfação do cliente.....	30
5.6 - TÉCNICAS DIFERENCIADAS DE ATENDIMENTO.....	32
5.7 - MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	33
5.8 - TRABALHO EM EQUIPE.....	34
6 - METODOLOGIA.....	36
7 - RESULTADOS.....	39
7.1 - HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO.....	39
7.1.1 - Organograma da Organização.....	40
7.1.2 - Principais recursos que resultam o produto final.....	41
7.1.3 - Caracterização dos Recursos Humanos.....	41
8 - ANÁLISE SWOT.....	43
9 - ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	46
10 - DISCUSSÃO E SUGESTÕES.....	52
11 - CONCLUSÃO.....	54
12 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	55

ANEXOS

DADOS DA ALUNA

1. INTRODUÇÃO

No mundo globalizado e competitivo que vivemos, é necessário que as organizações desempenhem um trabalho em equipe, para atender bem aos “clientes”¹ para que os mesmos levem uma boa imagem da organização junto à sociedade.

Boas empresas de serviços procuram atender as expectativas dos clientes. Excelentes empresas de serviços buscam, especificamente, impressionar os clientes de uma maneira que eles nunca esquecerão. Elas fazem isto administrando a primeira (e a última) impressão e balanceando sua atenção sobre substâncias e estilos, tanto no projeto como na prestação dos serviços. Heskett, J. et al (1994, p. 45)

Assim, a organização que tiver melhor qualidade e melhor atendimento, conquistará maior aceitação e boa opinião pública, uma vez que cada cidadão tem o direito de ser bem atendido. Pois, em tempos de crise no mercado de trabalho é preciso que todo funcionário público demonstre inovações e bom atendimento, garantindo a sua permanência. Inclusive quem não se qualifica é, rapidamente, substituído em sua função.

Um bom atendimento e a credibilidade de uma organização são fundamentais para o desenvolvimento e sucesso no mercado, com o passar do tempo, com a confiança dos usuários de seus serviços, torna-se uma organização atrativa e competitiva no ramo em que se segue, tendo qualidade de seus funcionários.

Ao focar a qualidade no atendimento, pretende-se dar toda atenção às opiniões de quem é atendido. Uma vez que, cada pessoa bem atendida irá propagar boa opinião sobre o estabelecimento. O oposto, certamente, ocorrerá no momento em que não se atender adequadamente e satisfazer ao cliente.

Não são os clientes que precisam mudar suas atitudes, mas as pessoas que os atendem precisam se tornar mais resistentes às frustrações e serem capazes de lidar com qualquer tipo de cliente.

É importante, então, que se verifique constantemente a qualidade do atendimento, que é fator chave, buscando preparar bem cada funcionário,

¹ Neste trabalho trataremos como clientes todos os *cidadãos* usuários dos serviços prestados pela Secretaria Municipal de Educação e Cultura de Nova América (SEMECNA).

dominando técnicas atualizadas sobre atendimento aos clientes para melhor satisfazer suas necessidades.

Esta monografia não foi escrita com intenção de mudar o modo de pensar e agir em relação à qualidade, mas de fazer uma abordagem clara e concisa sobre como usar os conceitos de qualidade para satisfazer o cliente.

Sabe-se que a prestação de serviços exige que a organização construa uma relação com o cliente e a qualidade no atendimento está diretamente ligada à qualidade do relacionamento que se estabelece com ele. A abordagem desse trabalho é sobre a importância da qualidade no atendimento para a satisfação das pessoas que utilizam os serviços da Secretaria Municipal de Educação e Cultura (SEMECNA), por ser um órgão público, e única no município, tem um grande potencial.

2. PROBLEMÁTICA

É preciso perguntar qual a experiência que um funcionário teve quando precisou utilizar-se de um serviço público? Ficou satisfeito com o tratamento recebido?

Carr (1992) questiona: será que os funcionários se queixariam do esforço contínuo para melhorar o desempenho?

Nesta situação, ele, o servidor público, está fora de sua função e atuando como cidadão e gostaria de usufruir um serviço que tenha como objetivo: *agilidade, eficácia e respeito*, ou seja, Excelência no Atendimento. A responsabilidade sobre isso, é do funcionário ao prestar serviço público, pois, precisa ser consciente, responsável e respeitar ao bem público e ao cidadão.

Sabemos que, se um cliente for mal atendido, este fica insatisfeito com a experiência que vivenciou e acaba passando a informação para outras pessoas, as quais ficam receosas de ir a organização e serem também mal atendidas. (KOTLER, 1993). Isso acarretará um prejuízo muito grande para a organização, para seus funcionários e conseqüentemente a toda a população. Além de perder os "clientes", sua imagem ficará sem credibilidade.

Quando um serviço é de má qualidade, não há como proporcionar satisfação ao cliente. Reparar um serviço de má qualidade não é apenas assegurar um funcionamento ou utilização, é reparar um prejuízo a toda população.

Cientes que vão embora por causa do mau atendimento, não voltam mais, mas, no caso da Secretaria Municipal de Educação é diferente, eles têm a necessidade de voltar a utilizar o serviço, uma vez que não há concorrência no município. Se o funcionário não for bem treinado para prestar um atendimento de qualidade, pode causar um impacto negativo na prestação de seus serviços.

Para Gil (1992, p. 12) "o foco central da qualidade nas organizações é o ser/recurso humano, tanto aquele que integra, quanto o que interage com a organização, pelas mais variadas formas de parceria pessoa física / pessoa jurídica".

É importante que os funcionários constatem a verdadeira realidade do atendimento, isso se faz através da seguinte questão: O atendimento na SEMECNA está sendo satisfatório para seus clientes?

3. OBJETIVOS

3.1 - GERAL

Diagnosticar as possíveis falhas e demonstrar a importância da qualidade no atendimento como fator gerador de satisfação dos clientes internos e externos da organização Secretaria Municipal de Educação e Cultura de Nova América.

3.2 - ESPECÍFICOS

- Diagnosticar o grau de satisfação dos clientes com relação aos serviços oferecidos pela Secretaria Municipal de Educação;
- Identificar através de pesquisa os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades da Secretaria Municipal de Educação, fazendo uma análise SWOT²;
- Analisar e sugerir mudanças no layout da organização para melhor satisfazer os clientes;
- Verificar o comportamento dos atendentes da Secretaria Municipal de Educação.

² Strengths - pontos fortes; Weaknesses - pontos fracos; Opportunities - oportunidades; Threats - ameaças.

4. JUSTIFICATIVA

Uma vez que a qualidade faz a diferença, as organizações devem buscar sempre mais a satisfação de seus clientes, conquistando mais espaço no mercado cada vez mais competitivo. Isso ocorre não só com empresas privadas, mas também com as organizações públicas.

A arte da qualidade no atendimento tem como fator fundamental identificar até que ponto as pessoas estão satisfeitas com os serviços oferecidos. É necessário que a organização conheça os anseios de seus clientes, a fim de alcançar a excelência na prestação de bons serviços, atendendo às exigências do mundo globalizado. Deve fazer mais que o cliente espera e o atendimento será considerado superior.

Para satisfação do cliente é necessário buscar serviços, atos e ações de forma simples que faça diferença entre as expectativas na satisfação de suas necessidades. Cabe à organização exercer qualidade no atendimento, mudando suas atitudes em relação ao cliente, porque as pessoas não são iguais, é necessário que conheça cada tipo de cliente para atendê-lo da melhor maneira possível. Para atingir a satisfação do cliente é necessário conhecer, avaliar os valores que contam mais para o seu cliente em relação ao produto/serviço que você oferece.

Assim sendo a organização de acordo com Las Casas (1994) consegue atingir a excelência em serviços, pois supera as expectativas dos clientes, encantando-os e satisfazendo as suas necessidades, na resolução de problemas ou no fornecimento de benefícios. Para alcançar esse objetivo a organização deverá colocar o cliente em primeiro lugar e prestar um serviço de qualidade em todas os níveis de uma interação, uma organização pode ser bem estruturada, ter um pessoal altamente qualificado e selecionado por critérios rígidos, talvez não está satisfazendo os clientes.

Por isso, deve-se administrar por resultados e não por técnicas e procedimentos. A satisfação dos clientes é o que vai realmente contar. Sendo, então, escolhida a organização Secretaria Municipal de Educação e Cultura pelo acesso e pelo conhecimento que se tem da mesma. É uma organização sem fins lucrativos, localizada em uma cidade de pequeno porte, mas que tem seu potencial.

5. REFERENCIAL TEÓRICO

5.1 DEFININDO QUALIDADE

De fato, a questão da qualidade não é de forma alguma, algo novo, muito pelo contrário, remonta ao início do século XX. Naquela época, apenas, eram os próprios artesãos que controlavam a qualidade de seus produtos e serviços. O passar do tempo e o aumento da produção, no entanto, fizeram surgir a figura do inspetor de equipamentos e departamentos de controle de qualidade.

Definir qualidade é uma tarefa difícil, pois, de acordo com Deming (1990), a qualidade só pode ser definida em termos de quem a avalia. Para um operário ele produz qualidade quando se orgulha do que produz. Qualidade para o administrador acontece quando ele cumpre metas e especificações.

Há variação na definição de qualidade entre os autores. Os que estão voltados para a produção, a qualidade acontece de maneira diferente dos que estão envolvidos com marketing de serviços. Todos têm, porém, um ponto em comum: o consumidor. O consumidor é que determina a sobrevivência ou morte de um produto ou serviço no mercado. O serviço que agrada a um consumidor pode não ser o que agrada a muitos outros e, assim, a divulgação acontece naturalmente.

Vivendo num mundo globalizado e competitivo, é fundamental que as organizações controlem a qualidade dos serviços oferecidos e principalmente a qualidade no atendimento ao público. A qualidade no atendimento é que faz a diferença. De acordo com Las Casas (1994) não se pode produzir ou estocar serviços como se faz com os bens da organização, os serviços são prestados juntamente com os clientes.

Percebe-se que a qualidade apresenta um grau elevado de dificuldade. Isto ocorre porque a qualidade depende da mudança de atitudes dos profissionais que atuam em todos os níveis, e os clientes estão exigindo cada vez mais um serviço de qualidade que satisfaça às suas necessidades e expectativas.

Para Lovelock (2003, p. 23) qualidade “é o grau em que um serviço satisfaz aos clientes ao atender suas necessidades, desejos e expectativas.”

Não há dúvida de que a qualidade é o elemento mais importante para satisfação do cliente e quando não existe qualidade no serviço prestado, o cliente fica insatisfeito, e isso traz conseqüências negativas à organização.

Os cidadãos são sensíveis, por isso, é fundamental que os funcionários públicos utilizem várias técnicas de atendimento para melhorar a prestação dos serviços. Existem vários tipos de clientes, uns são diferentes dos outros, por isso, nem todo cliente precisa ou deve ser tratado da mesma forma, sabe-se muito pouco a respeito das verdadeiras necessidades dos clientes, e é por isso que muitas empresas reagem, mantendo um nível elevado de atendimento.

Conforme Las Casas (1994), observa-se que mesmo as empresas que dizem aplicar o processo de qualidade total ainda não alcançaram este objetivo, pois, o critério de julgamento para serviços é percebido pelo nível de satisfação dos clientes. Se ele ficar satisfeito, aí sim, o objetivo foi alcançado.

Numa organização pública esses consumidores são representados por todas as pessoas beneficiadas, ou não, pelo atendimento. Então quanto melhor for realizado esse atendimento, mais perto de se alcançar a satisfação dos cidadãos.

Segundo George Bush, citado por Carr (1992, p. 2)

para reafirmarmos nossa posição de liderança, será necessário um firme compromisso com a Gerência da Qualidade Total e ao princípio de melhoria contínua ... os princípios de melhoria da qualidade aplicam-se ... tanto ao setor público como no privado.

Na melhoria contínua os profissionais de marketing de serviços devem inovar e melhorar continuamente. A inovação pode ser a chave para o sucesso de uma organização em detrimento a outra.

Algumas organizações públicas voltadas para o futuro usam a Gerência da Qualidade Total para:

- Economizar, e ao mesmo tempo, melhorar os serviços prestados;
- Conquistar a admiração do público, impressionado com a qualidade do serviço;
- Acrescentar novos serviços exigidos pelo público e necessários a ele.

Através da Gerência da Qualidade Total todos na organização passarão a seguir a sua visão de excelência no serviço público. Além de aumentar a qualidade dos bens e serviços adquiridos ou fornecidos, diminuindo os custos. A GQT afirma que o funcionário público, mais do que qualquer outra pessoa, sabe como criar excelência.

É necessário que todos os funcionários de uma organização controlem e melhorem freqüentemente a maneira como o trabalho é realizado, a fim de ir ao encontro das expectativas de qualidade do cliente.

Não adianta saber o que precisa ser feito para melhorar a satisfação dos clientes se nada disso é implementado.

Nada acontece de forma automática, como por exemplo, transformar a estratégia de melhoria da qualidade em decisões e em seguida em ações. Certamente surgirão obstáculos a serem superados. A melhoria, seja simples ou complexa, implicará na mudança de alguma coisa, geralmente um processo de trabalho. Mudanças geram resistências quando não são implantadas de modo correto, tanto as pessoas como as organizações tendem a resistir-se a mudar. Por isso, é necessário realizar essas mudanças de modo metódico e eficiente. Melhorar a satisfação dos clientes significa realizar mudanças no modo atual de fazer as coisas e maneiras diferentes de realizá-las.

Segundo Carr (1992, p. 3)

na GQT, qualidade significa qualquer coisa que tenha valor para uma empresa de serviço público e seus usuários (isto é, aqueles que utilizam seus produtos e serviços). Isto inclui a qualidade física dos produtos e serviços, a produtividade a eficiência, a ética, a moral, a segurança e a utilização racional dos recursos disponíveis.

Mesmo quando os serviços oferecidos são realmente de boa qualidade, não podem chegar a um nível de qualidade total, a não ser que satisfaçam às necessidades e expectativas dos clientes.

Mas é possível ir além de simplesmente satisfazer ao cliente se incluir atributos que não eram esperados. Isto pode ser feito através da colocação daquele pequeno "algo mais" :

- Chamar o cliente pelo nome;
- Estar sempre sorridente, fazer elogios, etc.

Quando essas características são acrescentadas, os clientes ficam deslumbrados, representando um ganho para a organização.

Percebe-se que a indústria privada, usa a Gerência da Qualidade Total (GQT) para competir e sobreviver no mercado. No caso dos órgãos públicos, certamente, pretendem oferecer um melhor serviço ao público, diminuir gastos do orçamento, conseguir e manter melhores funcionários, até mesmo... sobreviver, também!

Diante de tudo isso é preciso lembrar que todos os cidadãos e eleitores representam os clientes finais, os beneficiários dos produtos e serviços oferecidos pelo Estado.

5.2 QUALIDADE EM SERVIÇOS

A qualidade em serviços engloba, além dos clientes externos, todos os que com ela interagem, sendo funcionários e administradores. Dentro de uma organização todos precisam mudar suas atitudes em relação ao cliente.

Para Albrecht citado por Las Casas (1994, p. 20) "qualidade em serviços é a capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém."

"As mudanças no âmbito das competências atitudinais constituem uma riqueza interior que o profissional usará por toda vida e em qualquer grupo: família, social, religioso etc".³

A qualidade não é fruto do acaso. É preciso organizar-se para processar o resultado que se deseja e implementá-lo a tempo com técnicas e ferramentas que levam a conscientização envolvimento e comprometimento de todos que estão interagindo nas organizações; há um processo de técnicas diferenciadas de atendimento estabelecendo metas no âmbito das estruturas, atividades e resultados obtidos.

³ (Consultora Branca Maria Sampaio, trecho disponível em [http://www.webcorner.com.br/cursos/pessoal/qualidade no atendimento e competitividade na empresa](http://www.webcorner.com.br/cursos/pessoal/qualidade%20no%20atendimento%20e%20competitividade%20na%20empresa)).

Buscar sempre pesquisas, relatórios junto ao cliente objetivando identificar aspectos de insatisfação, satisfação e oportunidade.

O serviço aos clientes não é uma despesa, é um investimento de alto retorno. A qualidade em serviço tem se tornado mais significativa para o sucesso da organização. E algumas organizações que abrem o caminho rumo a excelência do serviço terão uma vantagem competitiva, poderosa sobre aquelas que ficam para trás.

Lovelock (2003, p. 5) define serviço como “um ato ou desempenho que cria benefícios para os clientes por meio de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço”.

De acordo com Churchill (2003), sabe-se que os serviços são intangíveis e individualizados, geralmente é difícil desenvolver padrões para medir sua qualidade. Por isso, deve-se realizar bem um trabalho para ser a melhor escolha possível para os usuários. É possível perceber pelas opiniões dos cidadãos, sua satisfação ou não quando atendidos.

5.3 TIPOS DE SERVIÇOS

Existem diferentes tipos de serviços, por exemplo: um consultor de empresas, quando comercializa seus serviços, tem como enfoque seu conhecimento. Ele pode usar componentes materiais de comercialização como relatórios, propostas, ou outro qualquer. Mas o que ele realmente comercializa é seu conhecimento. Além desta categoria, há serviços que são consumidos junto com bens, nesse caso, o objeto de comercialização inclui ambos, produtos tangíveis e intangíveis. Citando como exemplo os restaurantes: o cliente ficará exposto a uma combinação de prestação de serviços de atendimento (intangível) e das refeições (tangíveis). Não adianta servir apenas boa comida ou apenas dar bom atendimento. Os dois devem ser considerados sempre nestas interações.

5.3.1 Características dos serviços

Las Casas (1994, p. 24) afirma que “os serviços apresentam as seguintes características: intangíveis, inseparáveis, heterogêneos e simultâneos.”

Essa *intangibilidade* significa que os serviços são abstratos, requerendo tratamento especial ao compará-los a outras atividades de marketing.

A *inseparabilidade* dos serviços refere-se a outro importante determinante mercadológico de comercialização. Além disso, não se pode produzir ou estocar serviços como se faz com os bens. Os serviços são prestados quando o atendente e o consumidor estão frente a frente, sendo necessário uma capacidade de prestação de serviço antecipada.

A *heterogeneidade* refere-se à impossibilidade de se manter a qualidade do serviço constante. Isto é fácil de se concluir, pois, como os serviços são produzidos pelo ser humano, que é de natureza instável, a qualidade da produção será também instável. É difícil manter uma organização com o mesmo padrão de qualidade. Em uma mesma equipe pode haver diferenças devido à capacidade diferenciada.

A *simultaneidade* refere-se à produção e consumo ocorrendo ao mesmo tempo com a necessidade de considerar o momento de contato com a clientela, este é o fator primordial de qualquer esforço mercadológico.

5.4 QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO PÚBLICO

Assim como as empresas privadas, as organizações públicas também têm seus clientes, que são os usuários dos serviços a eles oferecidos. O usuário pode ser aquela pessoa que recebe ou usa o que é produzido pelo funcionário – ou cujo sucesso ou satisfação depende de suas ações.

A atitude dos funcionários pode afetar não só a percepção do usuário com relação a um programa de qualidade, como também em relação à realidade, à necessidade de um apoio ativo com relação à atenção voltada ao cliente, é igualmente importante aos clientes internos e externos.

De acordo com o Código de Ética do Servidor Público⁴ o trabalho desenvolvido pelo servidor público perante a comunidade deve ser entendido como acréscimo ao seu próprio bem-estar, já que, como cidadão, integrante da sociedade, o êxito desse trabalho pode ser considerado como seu maior patrimônio.

⁴ Veja o ANEXO 3, p. 67.

“Atendimento é a ação de atender, ou seja, de acolher com atenção e cortesia, tomar em consideração, analisar e definir, é importante também a qualidade que é o modo de ser e de caracterizar cada coisa” (Cassaro, 1993, p. 67).

Então fica claro que a organização deve praticar este ato de contribuir na satisfação das necessidades daqueles que procurarem os seus serviços. Sempre que uma pessoa colabora com a outra, pode-se dizer que existe um atendimento sendo realizado. Sendo realizado com qualidade e dedicação será melhor percebido por todos, não somente os que foram beneficiados diretamente, como toda a sociedade, indiretamente.

No contato com o público, sua habilidade em lidar com as pessoas deve ser mantida, elevando cada vez mais o nível das relações que devem ser estabelecidas.

Manter boas relações não significa ceder, nem ser bonzinho – pelo contrário, significa – sem ceder, sem contrariar as normas e diretrizes traçadas pela administração – obter, pelo convencimento, pelo bom trato, pela correção de atitudes e ação, o fiel cumprimento dos deveres que nos são impostos.

Com esses conceitos, podemos avaliar a nossa responsabilidade ao lidar com as pessoas que procuram a organização. Em geral o público a julga pelo comportamento e atitude de seus colaboradores.

5.4.1 Dimensões da qualidade de serviços

Sempre são necessários certos atributos, elementos que colaboram na realização do serviço de qualidade.

De acordo com Las Casas (1994) estes atributos podem ser vistos de certa forma com requisitos essenciais para que o momento da verdade ocorra de acordo com determinado nível de expectativa dos clientes. Os atributos têm certas dimensões, sendo elas: *confiabilidade*, *segurança*, *aspectos tangíveis*, *empatia* e *receptividade*.

* *Confiabilidade* – é importante para prestar serviços de qualidade que haja confiabilidade, gerada pela habilidade de fornecer o que foi prometido de forma segura e precisa;

* *Segurança* – os clientes querem, dos prestadores de serviços, a segurança e confiança caracterizadas pelo conhecimento e cortesia dos funcionários;

* *Aspectos tangíveis* – são os aspectos físicos que circundam a atividade de prestação de serviços. Tem sua importância como fator de influência;

* *Empatia* – é o grau de cuidado e atenção pessoal dispensado pelos clientes.

Também são importantes aspectos a *capacidade de se colocar no lugar dos outros*, como também, a *receptividade*, que é a disposição de ajudar os clientes e fornecer serviços com presteza.

5.4.2 O cliente como um patrimônio

Ao se perguntar o que significa *cliente*? A resposta poderia ser óbvia, mas muitas organizações e inúmeros profissionais não percebem o que o cliente é e como deve ser tratado. Isso envolve tanto as empresas privadas quanto as públicas que devem definir claramente os seus consumidores, não deixando-os apenas como números ou estatística, sendo apenas analisados como fonte de receita. Muitos são definidos apenas como contribuintes, pessoas que pagam tributos. Quando isso ocorre, a organização perde contato com seu patrimônio mais valioso, pois o cliente tem necessidades e preocupações, é claro que nem sempre está com a razão, mas é preciso ser tratado em primeiro plano para que a organização se destaque pela qualidade do serviço.

De acordo com Albrecht (1992) uma lição importante que se deve aprender sobre administração de serviços, é que a qualidade de um produto deve ser encarada de forma diferente da qualidade de um serviço prestado. Mas há organizações que dão muita importância à qualidade de seus produtos, muitas vezes não considerando o serviço ao cliente como um produto em si mesmo. Seguindo este enfoque, não percebem uma verdade fundamental: “o *cliente é o patrimônio mais valioso!*”

Percebe-se que muitas empresas têm em seu balanço muitos ativos, como equipamentos tangíveis, computadores, imóveis, veículos, aviões, etc. Mas, raramente incluem os clientes nesse patrimônio. E de acordo com Jan Carlzon, presidente da Scandinavian Airline System (SAS), citado por Albrecht (1992), os que afirmam isso estão enganados, pois, o único ativo verdadeiro que as organizações têm são as pessoas, e, assim sendo, devem ser tratadas como o bem mais valioso, tanto quanto ou mais que os bens tangíveis da empresa.

Entende-se por cliente toda e qualquer pessoa que entra em contato com você para adquirir um bem ou serviço ou, simplesmente, solicitar uma informação, seja membro da organização, fornecedores ou clientes externos.

Ele é um ser humano que quer respeito e um serviço de qualidade. Quando ele entra em seu local de trabalho, tem necessidades, desejos e vontades que a organização e você deverão atender de forma vantajosa para ambas as partes.

O cliente sempre tem razão? De acordo com Cassaro (1993) sim, o cliente sempre tem razão, embora este nem sempre apresente a única opinião sobre a qualidade dos serviços prestados. Atender é prestar um serviço, é a única opinião que vale. O atendimento é apenas tão eficiente quanto o cliente sente que é.

O cliente se satisfaz quando percebe que o atendimento vem ao encontro ou excede sua expectativa.

O cliente espera atingir qualidade de vida, ou seja, relacionamento harmonioso, companheirismo, ajuda mútua a fim de alcançar os objetivos da organização e sua auto-realização.

5.4.2.1 Reclamações dos clientes.

De acordo com Tschohl (1996), os que procuram a organização apóiam, os que lisonjeiam agradam, os que reclamam são os que ensinam como atender bem aos outros. Os únicos que desagradam são os que estão insatisfeitos, mas não reclamam. Esses negam a possibilidade da organização corrigir seus erros e, portanto, melhorar sua qualidade no atendimento.

Reclamações de cada cliente fornecem informações importantíssimas, juntamente com as percepções daquelas que não foram bem sucedidas com os serviços que receberam. Essas informações colaboram no sentido de permitir que a organização adote ações para corrigir e melhorar seus processos. É importante que a análise das reclamações permite identificar problemas recorrentes e/ou problemas que possam ter conseqüências graves para a organização e, assim, corrigir o que for necessário. Deve-se escolher um bom processo de análise de reclamações que permita contribuir a determinar a estratégia de melhoria.

As empresas não devem utilizar apenas dessas informações como única medida da satisfação dos clientes, pois, se aventurariam em conclusões arriscadas e

erradas. Em caso de erro, a organização poderá estar perdendo clientes sem saber o por quê. Muitos clientes acabam por não reclamar e, simplesmente, deixam de comprar o produto ou serviço e optam pela concorrência. Muitos poderão afirmar que a Secretaria Municipal de Educação não perderá seus clientes por ser única no município, mas aí está a grande importância da organização zelar pelo bom atendimento aos cidadãos, pois este é um direito "sagrado". É necessário ter uma visão equilibrada com os pontos fracos e os pontos fortes dos serviços para, cada vez mais, atender com qualidade.

Portanto as reclamações dos clientes necessitam estar inseridas no sistema de monitoramento da satisfação dos clientes para detectar problemas atuais e potenciais que poderiam afetar negativamente a satisfação do cliente e, potencialmente toda a organização.

Deixar o servidor público qualquer pessoa à espera de solução que compete ao setor em que exerça suas funções, permitindo a formação de longas filas, ou qualquer outra espécie de atraso na prestação do serviço, não caracteriza apenas atitude contra a ética ou ato de desumanidade, mas principalmente grave constrangimento aos usuários dos serviços públicos.

O servidor que trabalha em harmonia com a estrutura organizacional, respeitando seus colegas e cada concidadão, colabora e de todos pode receber colaboração, pois sua atividade pública é a grande oportunidade para o crescimento e o engrandecimento da Nação. Ser cortês, ter urbanidade, disponibilidade e atenção, respeitando a capacidade e as limitações individuais de todos os usuários do serviço público, sem qualquer espécie de preconceito ou distinção de raça, sexo, nacionalidade, cor, idade, religião, cunho político e posição social, mantendo, assim, a valorização e igualdade social.

5.4.3 Tratamento diferenciado

O cliente externo tem à sua disposição, no mercado, empresas bem mais competitivas, devido à modernização e ao envolvimento tecnológico. Portanto, o que faz a diferença entre elas é o atendimento, a atenção e dedicação a cada cliente que venha procurar os seus serviços, bem como todo aquele que tenha interesse em fazê-lo, primeiramente, observará as reações de quem já tenha sido atendido e se esse atendimento foi de boa ou má qualidade.

Assim, não basta apenas satisfazer ao cliente, é preciso encantá-lo e tratá-lo como único. Cada situação de atendimento é única e com características próprias. Este atendimento diferenciado deixa de ser uma atividade rotineira e requer inovação e criatividade.

No contato com o público e/ou colegas, cada um deve demonstrar sua habilidade em lidar com as pessoas, esforçando-se por manter no melhor nível, as relações que devem ser estabelecidas.

Para isto, veja: Quadro 01: Habilidades do servidor.

- 1) Conheça bem o seu trabalho e sua organização para prestar informações confiáveis e com segurança;
- 2) Conheça seu grau de autoridade e não faça compromisso com o cliente (interno ou externo) que não possa cumprir;
- 3) Atender bem não significa ser bonzinho e ceder aos desejos dos outros. Significa, sem contrariar às normas da organização, convencer ao cliente, através de um tratamento cordial;
- 4) Não diga o que não pode e sim o que pode realizar. Dê alternativas ao cliente e/ou colegas;
- 5) Lembre-se de que o cliente é um ser humano;
- 6) Demonstre satisfação pelo que faz.

Fonte: Plano Nacional de Qualificação (PNQ) – PlanTeQ – GO, 2004

O que deve estar em primeiro plano, sem dúvida, deve ser a atenção ao cliente, o interesse do cliente e não os interesses pessoais dos funcionários, zelar pela satisfação e necessidade real dos clientes, cortesia e satisfação, criando um ambiente agradável ao seu redor. Agindo assim, a organização só tem a ganhar.

5.4.4 Habilidades de um bom atendimento

De acordo com Grønroos (2003) fornecer poder para funcionários significa dar aos profissionais de contato com clientes a autoridade de tomar decisões e realizar ações em um grande número de potenciais situações problemáticas. É claro que deve-se estabelecer limites nessa autoridade. Por exemplo, decisões em que questões legais têm de ser consideradas. Uma vez que é sempre a administração que toma as decisões e estabelece fronteiras claras e aceitáveis para a liberdade de ação dada aos funcionários.

O termo *empowerment* é mencionado por alguns consultores que dizem que para um serviço ser bem feito, em nível de satisfação dos clientes, deve-se dar poder aos funcionários a fim de decidirem muitas das coisas que ajudam o cliente no local em que o serviço é prestado. A burocracia presente em muitas organizações muitas vezes atrapalha a eficiência da prestação de serviços.

Habilidades de Excelência no Atendimento ao Cliente permitem aos funcionários ouvir de verdade os clientes, descobrir seus desejos e necessidades, seus medos e anseios, trabalhar suas objeções e ajudá-los a buscar um serviço de qualidade. Assim os funcionários tornam-se capacitados a fazer com que todo cliente sintam-se especial e saia da secretaria com vontade de voltar, muito mais vezes.

Desenvolver habilidades de excelência no atendimento ao cliente necessita-se um processo contínuo de educação e treinamento para cada funcionário ou colaborador que trabalha em uma organização, criando uma cultura de auto-sustentação. Isso, infelizmente, ainda é uma prática muito rara em nosso país e poucas empresas ou organizações têm a iniciativa de realizar constantemente esse treinamento em atendimento a clientes.

Para se obter resultados consistentes e sólidos com o atendimento ao cliente, precisa-se investir na educação e treinamento do pessoal da organização, ensinando-os a pensar e praticar formas de alcançar, sempre, a satisfação total dos clientes. Esse investimento é infinitamente menor do que a perda de clientes por causa do mau atendimento, como já foi visto. A maioria dos contatos com clientes, diariamente, é feita pelo pessoal de "linha de frente" ou seja os atendentes. São eles que se relacionam com os clientes e formam a imagem da organização.

Cada pessoa ou funcionário que trabalha em uma organização deve sentir-se com poder para exercer a excelência no atendimento ao cliente, todos os dias, visando a total satisfação dos clientes, melhorando a imagem da organização junto à sociedade e obtendo maior qualidade de vida para todos!

Saber ouvir é indispensável para quem atende ao público, pois olhar para o interlocutor, acompanhar suas ponderações e necessidades são requisitos importantes para identificar o tipo de cliente e atendê-lo da forma mais conveniente e eficaz possível.

Para se ouvir bem, é necessário:

- Ter em mente o porquê ouvir;
- Não tentar adivinhar a conclusão do pensamento do interlocutor;
- Procurar repetir mentalmente aquilo que o interlocutor está dizendo;
- Evitar interferências ou interrupções;
- Procurar atingir os pontos centrais do que ouve através das palavras;
- Conduzir a linha de raciocínio ao invés de discordar precipitadamente do que está ouvindo;
- Usar o tempo necessário para pensar e responder.

O que é mais importante na realidade da empresa é que ela precisa estar voltada para fora, buscando saber permanentemente o que o mercado quer, onde quer, que preço o cliente está disposto a pagar, que qualidade de atendimento é necessária, etc. (CASSARO, 1993, p. 68).

Pela opinião do autor pode-se perceber que as organizações não devem realizar ações sem a devida consulta à opinião popular, pois, acabarão descobrindo, tardiamente, que quem manda é o cliente. É a partir de suas sugestões e/ou observações que se deve tomar as decisões e mudanças.

5.5 SATISFAÇÃO DE CLIENTES

O cliente é uma pessoa que traz suas necessidades e a tarefa da organização é satisfazê-lo da melhor maneira possível, pois, é no momento da prestação do serviço que se pode perceber a sua qualidade ou não.

Em uma época que a tecnologia concede grande poder ao cliente, é preciso entender como atender melhor. A chave para manter e conquistar o cliente, está em criar na mente das pessoas, uma experiência de satisfação.

Segundo Kotler (1998, p. 53) satisfação “é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa”.

Portanto os funcionários de uma organização devem satisfazer a essas expectativas, para que o cidadão sempre volte a procurar os serviços e não se afaste ou divulgue uma opinião negativa sobre o atendimento recebido. Cria-se assim uma afinidade emocional e opinião positiva sobre os serviços prestados nessa organização.

Administradores que procuram prestar excelentes serviços aos clientes precisam ter funcionários devidamente treinados e coordenados para atender rapidamente os clientes com eficácia e eficiência. Esta situação mostra que a qualidade está de acordo com princípio de bom atendimento.

A prestação de serviços é o resultado da soma de todos os momentos da verdade de um cliente com a organização. São os momentos em que o cliente entra em contato com algum aspecto da organização e obtém uma impressão de qualidade de seus serviços. Se a organização preocupou-se em preparar devidamente seus funcionários, o serviço será considerado de boa qualidade.

Para se ter funcionários motivados dentro da organização existem vários programas como as Universidades Corporativas para treinarem e capacitarem seus funcionários, incentivando-os e reconhecendo suas habilidades. Sabe-se que o funcionário bem treinado trabalha melhor e realiza um ótimo atendimento.

A falta de cooperação entre funcionários é muito comum nas organizações, principalmente nas brasileiras. As funções são delimitadas e não há interesse no atendimento do cliente quando ultrapassam a responsabilidade funcional de alguém.

5.5.1 Em busca da satisfação do cliente

A International Organization for Standardization (ISO) (Organização Internacional de Normalização), sediada em Genebra, na Suíça, desenvolveu uma série de cinco parâmetros (ISO 9000, 9001, 9002, 9003 e 9004) para sistemas de qualidade, que foram publicados pela primeira vez em 1987. Esses parâmetros foram adotados pela Comunidade Européia e se tornaram universalmente aceitos, tendo sido adotados particularmente na América do Norte. Além de serem uma exigência para as empresas européias, os clientes em todo o mundo passaram a esperar um padrão de qualidade e exigir o certificado ISO 9000.

Não é recomendável que se implante a medição da satisfação dos clientes apenas para cumprir com uma das exigências da ISO 9000:2000.

O cliente em primeiro lugar. Apesar de ser frase batida, ela exprime uma postura indispensável para que qualquer organização alcance o êxito. O objetivo comum a todas as empresas é de fornecer soluções para as necessidades de seus clientes, e seu sucesso resultará de fazê-lo de modo de satisfazer o cliente.

A gestão da qualidade visa aumentar a competitividade da organização. O cliente satisfeito continuará comprando nossos produtos e serviços e também os recomendará a seus conhecidos. É um fato comprovado que custa 10 vezes mais obter um novo cliente que reter um cliente atual. A satisfação do cliente, junto com a melhoria contínua, tornam-se a os objetivos mais importantes de qualquer sistema de gestão da qualidade.

De acordo com Las Casas (1994), as normas da ISO 9004-2 salientam a importância do treinamento para as organizações que almejam ter certificado. Também expressam os tipos de treinamento e pessoas que devem ser treinadas.

A norma preocupa-se não apenas com os requerimentos dos serviços (qualidade real) como também com a satisfação dos clientes (qualidade de percepção). Estes dois conceitos, real e percepção, são importantes para a prestação dos serviços.

O treinamento é fundamental para que as atividades de serviços sejam desempenhadas de modo adequado. Treinar o indivíduo corresponde a melhorar sua qualidade e capacidade de desempenho.

O treinamento tem que ser constante, incluindo-se todos os funcionários de uma organização, mesmo aqueles que não estão diretamente ligados à prestação de serviço. A orientação básica é treinar todos e conscientizá-los da importância da qualidade, avaliada pela satisfação da clientela. Transformar funcionários em prestadores de serviços de qualidade significa mudar a forma de pensar de muitos, daí a necessidade de freqüência como também da reciclagem para aqueles mais antigos, a fim de que não esqueçam os objetivos da organização e que se mantenham motivados.

Percebe-se também a necessidade de treinamento não apenas dos conhecimentos mas também de atitudes e habilidades. Como se pode perceber, a norma é bem abrangente e não dá detalhes específicos de quantas vezes treinar, que tipo de programa etc. Isto devido ao fato de que cada empresa tem uma

realidade e estas orientações gerais são aplicadas a todas, devendo ser adaptadas aos casos específicos.

A norma também menciona a necessidade de comunicação. Todos os indivíduos ligados à prestação de serviços, conforme a ISO 9004-2, devem ter conhecimentos das técnicas de comunicação para que a organização preste bons serviços.

5.6 TÉCNICAS DIFERENCIADAS DE ATENDIMENTO

As técnicas de atendimento utilizadas na prestação de serviços são enumeradas, todos os profissionais buscam: métodos, receitas, maneiras de como melhor abordar o cliente, pois a ineficiência no atendimento pode acarretar a perda de um cliente.

O profissional em serviços esteja sempre atualizado sobre as técnicas de atendimento e abordagem, comportamento do cliente, mas além destas informações voltadas à eficiência da técnica de atendimento, devem conhecer e atuar como um profissional. (INFORMATIVO MARISOL, 2001).

Todos são um conjunto: organização, cliente interno e externo, atendimento diferenciado que juntos superam as expectativas dos clientes, procuram ficar atentos, descobrindo o que mais agrada e o que precisa melhorar.

Informativo Marisol (2001), salienta que a diferença no atendimento é desenvolver técnicas com seus profissionais:

Quadro 2: O bom vendedor e o vendedor de sucesso.

- 1 – Acreditar em tudo que você deseja conseguir para a empresa;
- 2 – Assumir é correr atrás dos resultados de forma positiva e reclame menos dos outros;
- 3 – Abraçar as oportunidades de inovar técnicas na empresa, quem abraça novas idéias pode alcançar sucesso;
- 4 – Positivo ser divertido, encare a vida de frente e sorrindo. Ser positivo é uma característica desempenhada por poucos;
- 5 – Aprender todos os dias, a busca de informações deve ser incessante e você deve saber tudo a respeito de seu ramo de atividade, estar sempre aberto a interagindo com novas informações;
- 6 – Escolher pessoas certas para se espelhar, pessoas de sucesso. Bons negócios fazem parte de bons relacionamentos;
- 7 – Vitória é resultado de esforço e atitude correta. “Crie e busque sempre o melhor caminho e com certeza atingirá o sucesso”.

Fonte: Informativo Marisol, 2001

Para que sua empresa cumpra seus objetivos será necessário criar internamente técnicas que influenciem de forma decisiva no futuro da mesma, a fim de evitar possíveis erros.

5.7 MARKETING DE RELACIONAMENTO

De acordo com Lovelock (2003) marketing de relacionamento envolve atividades destinadas a desenvolver ligações economicamente eficazes de longo prazo entre a organização e seus clientes para o benefício de ambas as partes.

O sucesso desse marketing depende intensamente das atitudes, do compromisso e do desempenho dos funcionários. Se eles não se comprometerem em seus papéis como verdadeiros funcionários de serviços e não estiverem motivados para agir de um modo orientado para o cliente.

Quando os empregados acabam conhecendo o valor dos relacionamentos amigáveis e prestativos com os clientes, eles aprendem também uma lição que os ajudará a melhorar o relacionamento pessoal no emprego e fora dele.

O primeiro passo para se conquistar a simpatia das pessoas consiste em receber-lhes com um sorriso. Pois, o sorriso é o gesto universal, na espécie humana,

exprimindo amizade e cordialidade. Todos gostam de um rosto sorridente, principalmente nessa época atual em que os problemas cercam por todos os lados.

No emprego, os sorrisos e a conversa amigável com os clientes e colegas criam para o funcionário um ambiente de trabalho agradável e facilita o caminho no decorrer do dia.

Nas organizações a comunicação é elemento importante e o elo mais frágil que se estabelece entre as pessoas. Há problemas de relacionamento interpessoal, acidentes etc, que podem ser prevenidos com uma comunicação eficaz. O desenvolvimento da capacidade de ouvir é um pré-requisito para uma boa comunicação.

De acordo com Grönroos (2003) o relacionamento refere-se a uma atitude. Uma pessoa ou um grupo delas, sente que há algo que as une, seja qual for o elemento responsável, não deve ser possível quebrá-lo com facilidade. Esse sentimento não se desenvolve a partir do nada, ele tem de ser merecido pelo cliente ou prestador de serviço. Isso se dá pelo modo como o marketing de relacionamento é implementado. Conseqüentemente uma empresa deve criar processos de interação e comunicação que facilitem esse relacionamento, mas é o cliente, e não a organização, quem determina se o relacionamento foi desenvolvido ou não.

5.8 TRABALHO EM EQUIPE

Para uma organização ser bem sucedida, atender bem aos cidadãos, é necessário que todos trabalhem em equipe, que é a chave para desbloquear o potencial de todos os funcionários, desde o mais alto executivo, até o funcionário menos remunerado da organização.

Trabalhar em equipe é uma parte brilhante, a atividade fica mais estimulante.

Concordando com Carr (1992), uma equipe é composta por um grupo de pessoas, cada uma delas ligada ao mesmo processo ou número de processos, que trabalham em direção a um objetivo comum, utilizando métodos idênticos.

O objetivo do trabalho em equipe é a otimização da perspicácia para melhorar o nível de qualidade.

Uma equipe de qualidade funciona a partir de diretrizes indicadas por gerentes de escalão superior, solicitam sugestões de melhoria por parte dos gerentes e funcionários e podem estar encarregadas dos programas formais de sugestões dentro das suas unidades respectivas. Elas mantêm contatos com clientes, vendedores e organizações, a fim de obter informações úteis para o planejamento de ações referentes à qualidade.

Segundo Carr (1992, p. 113) “os objetivos da gerência são importantes, porém as questões de equipe devem voltar-se, na maioria das vezes para ir ao encontro da expectativa do cliente. Isto significa perceber em primeira mão o que os clientes desejam”.

Hoje em dia é praticamente impossível se estabelecer relações eficazes num ambiente de trabalho sem um sentido de equipe. As múltiplas tarefas e as intensas responsabilidades exigem sempre a participação de todos.

6. METODOLOGIA

Para a realização deste trabalho, foi realizada uma pesquisa sobre o nível de satisfação dos cidadãos que frequentam a Secretaria Municipal de Educação e Cultura e a estratégia adotada será a pesquisa descritiva, que consistirá numa análise qualitativa das satisfações dos cidadãos.

Para Cervo e Bervian (1996, p. 49) pesquisa descritiva

busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo, tomado isoladamente, como de grupos e comunidades mais complexas.

Esse trabalho será desenvolvido através de um estudo de caso que para Gil (1996, p. 58) “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados”. Para o acontecimento deste estudo, é necessário conhecer o universo, para obter as amostras da população. Para essa finalidade será utilizada a estatística, pois, o que se deseja é ultrapassar os resultados conseguidos na amostra em estudo para determinada população. Os resultados da pesquisa serão analisados e interpretados a partir de percentuais das respostas obtidas. (Sâmara; Barros, 2002).

Essas amostras são realizadas através de pesquisa de marketing e são representativas do universo, quando calculadas e selecionadas a partir de critérios estatísticos, o que significa que os resultados obtidos do estudo da amostra podem ser estimados para o universo ou população da qual a amostra foi selecionada dentro de parâmetros de precisão estimados. (Sâmara; Barros, 2002, p. 91).

O objetivo dessa amostragem é fazer um traçado de um subconjunto da população que é uma representação das principais áreas de interesse da pesquisa (Roesch, 1999). Para isso, será utilizada a amostra não-probabilística por conveniência, que segundo Sâmara e Barros (2002, p. 94) “é aquela onde os elementos da amostra são selecionados de acordo com a conveniência do

pesquisador, ou seja, membros da população que estão ao alcance do pesquisador e dispostos a responder a um questionário”.

Para o estudo foi escolhido a população-alvo, os clientes ativos da Secretaria Municipal de Educação, ou seja, pessoas que freqüentemente buscam soluções para suas necessidades, junto à organização. Por estar localizada numa cidade de pequeno porte, a Secretaria busca conhecer toda a base de clientes, permitindo entrevistar pessoas que preenchessem o perfil de clientes ativos.

Será utilizado um questionário com perguntas fechadas que para Alvarenga e Couto Rosa (2001, p. 136) “é a forma mais usada para a coleta de dados, pois, possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja. Ele contém um conjunto de perguntas que devem estar sempre relacionados, diretamente, com um problema central”. Serão distribuídos 50 questionários aleatoriamente, sem intervalo de tempo, a todas as pessoas que freqüentam a Secretaria. Assim que distribuir o questionário ao entrevistado explicar como respondê-lo e qual a finalidade dessa entrevista. A entrevista será realizada durante uma semana no mês de abril de 2005. Depois de respondidos, os questionários serão arquivados para posterior análise e conclusões.

A base de pessoas que freqüentam a Secretaria Municipal de Educação e Cultura é formada hoje por 200 cidadãos, levando-nos a optar pela seleção de uma amostra que se julgou representativa (50 pessoas ou 25% da base de clientes ativos) da população em estudo.

O instrumento de coleta de dados adotado foi o questionário estruturado não-disfarçado, que segundo Sâmara e Barros (2002, p. 70) “é o questionário que contém uma seqüência lógica de perguntas que não podem ser modificadas nem conter inserções pelo entrevistador. O questionário⁵ foi elaborado com perguntas do tipo: fechada.

Após a elaboração do questionário, foi realizado um pré-teste, que é a aplicação de poucos exemplares em um pequeno público escolhido (Lakatos; Marconi, 1991). Após a tabulação dos resultados do pré-teste é permitido diagnosticar falhas existentes, como: inconsistência ou complexidade das questões; duplo sentido das mesmas; perguntas supérfluas ou que causam embaraço ao

⁵ Veja modelo do questionário no ANEXO 2, p. 65.

entrevistado; se as questões obedecem à determinada ordem ou se estão em grande quantidade etc. (LAKATOS; MARCONI, 1991).

O pré-teste foi aplicado em uma pequena população de cinco pessoas de diferentes classes socioeconômicas e em seguida foram verificadas as falhas e corrigidas.

Posterior a análise será feita a tabulação dos dados que para Sâmara e Barros (2002, p. 103) tabulação “é a padronização e codificação das respostas de uma pesquisa. É a maneira ordenada de dispor os resultados numéricos para que a leitura e a análise sejam facilitadas”.

7. RESULTADOS

É importante que se conheça, primeiramente, o histórico da Secretaria Municipal de Educação e Cultura de Nova América, sua estrutura física e organizacional, bem como sua busca de qualidade no atendimento e prestação de serviços à população. Só então, conhecer a análise dos resultados.

7.1 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO:

A Secretaria Municipal de Educação foi criada pela Lei nº 62 de 05 de maio de 1966 no mandato do Prefeito Manoel Moreira Sobrinho, com a finalidade de oferecer melhores condições ao ensino primário, quer fiscalizando o funcionamento dos estabelecimentos de ensino, quer na assistência ao professorado.

Como todo início tem suas dificuldades a secretaria não tinha uma sala própria para desenvolver suas funções, na época ela funcionava numa das salas, na Prefeitura Municipal situada a Av. JK nº 329 e a pessoa que respondia por toda documentação era o chefe de gabinete, pessoa de confiança do Prefeito, era responsável por várias atividades dentro da organização.

A Secretaria supervisionava 09 (nove) escolas na região do município: Escola Varjão, Tapuios, Vista Alegre, Ponte Alta I, Ponte Alta II, Água Rasa I, Água Rasa II, Barreiro e Monchão, toda a documentação das escolas ficava arquivada numa pasta na Secretaria.

Devido supervisionar várias escolas a dificuldade era muito grande porque não tinha verba necessária para a manutenção das mesmas.

A partir de 1991 foi construída uma sala somente para a secretaria, hoje ela funciona num prédio situado a Av. Antônio de Oliveira nº 25, Centro. A respeito da nomeação do secretário, é através de decreto e pessoa de confiança do prefeito.

Hoje a secretaria tem ajuda do FNDE (Fundo Nacional de Desenvolvimento Escolar), o qual repassa todo mês para a prefeitura verbas para ajudar no transporte escolar dos alunos da zona rural para a zona urbana.

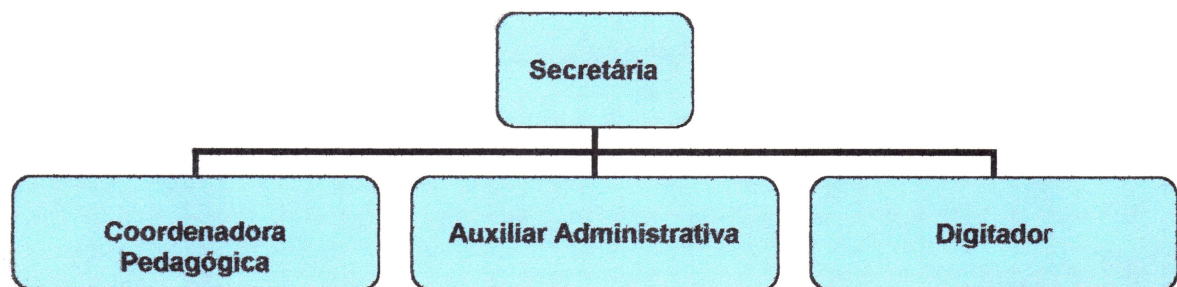
Atualmente a secretaria supervisiona 02 escolas. Uma na zona urbana que atende alunos de Alfabetização à 4ª Série e Educação de Jovens e Adultos; a outra

funciona no Povoado de Vista Alegre município de Nova América, a qual atende alunos de Alfabetização à 4ª Série e de 5ª à 8ª Série.

A Secretária atual está desenvolvendo um significativo trabalho junto a essas escolas, pois, na medida do possível, procura atender todas as necessidades para que as escolas desempenhem um papel importante junto aos educandos.

7.1.1 - Organograma da Organização:

Figura 01: Secretaria Municipal de Educação.



Fonte: SEMEC, 2005.

Número de empregados: 04

Principais objetivos da Empresa:

- Promover uma educação de qualidade para todos;
- Acompanhar o andamento da Educação de forma direta e indireta no âmbito escolar;
 - Buscar parcerias junto ao Governo do Estado e a União, recursos para melhor atender às crianças portadoras de necessidades especiais, enfim, para melhor trabalhar a educação no município;
 - Realizar oficinas de capacitação e aprimoramento para os docentes do ensino fundamental;
 - Levar os professores a perceberem o valor do trabalho em equipe;
 - Construir uma escola verdadeiramente inclusiva que atenda todos que dela necessitarem;
 - Criar programas de incentivo à leitura e à escrita;
 - Criar no município um centro de ensino profissionalizante para os jovens;
 - Criar um laboratório de informática nas escolas municipais;

- Criar o projeto “o dia da biblioteca na escola”, incentivando os alunos à leitura e ao mesmo tempo despertando neles o senso crítico.

Produtos desenvolvidos pela Organização:

- Programa Bolsa-Escola desenvolvido juntamente com o Governo Federal;
- Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) desenvolvido juntamente com o Governo Federal;
- Oficinas pedagógicas;
- Cursos de capacitação para os docentes;
- Palestras educativas;
- Projeto de parceria junto à Secretaria Municipal de Saúde de Nova América contra o tabagismo;
- Programa de Educação de Jovens e Adultos;
- Programa Escreve Goiás em parceria com o Governo de Goiás;
- Programa de Alfabetização Solidária em parceria com o Governo Federal;
- Feira de Ciências (ciências na escola);
- Programa de incentivo à leitura com o projeto mensal “Ler é bom demais”;
- Projeto de comemoração as datas: Carnaval, Tiradentes, Dia do Índio, Dia das Mães, Festas Juninas, Dia dos Pais, Dia da árvore, Dia da Criança, Dia do Professor, Proclamação da República, etc.

7.1.2 Principais recursos que resultam o produto final:

Os principais recursos que a secretaria vem desenvolvendo ao longo dos anos, para poder melhor trabalhar, e, assim, resultar numa Educação de qualidade para todos, são conseguidos por intermédio destes órgãos:

- FNDE (Fundo Nacional de Desenvolvimento Escolar);
- MEC (Ministério da Educação e Cultura);
- Estado;
- Município.

7.1.3 Caracterização dos Recursos Humanos:

a) Categoria dos profissionais que atuam na organização:

- A Secretária é graduada em Pedagogia, pós-graduada em: Psico-pedagogia e Língua Portuguesa e pós- graduanda em Gestão Ambiental.

- A Coordenadora Pedagógica é graduada em Pedagogia e Pós-graduada em Psico-pedagogia;

- O Digitador é graduado em Gestão Pública;

- A Auxiliar Administrativa é graduada em Administração de Empresas.

b) Divisão técnica de trabalho.

- A secretária é responsável pela educação no município;

- A coordenadora pedagógica é responsável pela supervisão nas escolas;

- O digitador é responsável pela digitação dos documentos da Secretaria;

- A auxiliar administrativa é responsável pela prestação de contas e auxilia nos serviços gerais de organização.

c) Verificar a qualificação dos funcionários dividindo em qualificados, não qualificados, e tipos de treinamento oferecidos.

Os funcionários são todos qualificados, os treinamentos na maioria das vezes é feito na Subsecretaria em Rubiataba e em Goiânia.

d) Condições de jornada de trabalho.

Horários normais: Sendo que dois funcionários com entrada às 07:00 horas e saída às 17:00 com intervalo de 02 horas para almoço, e duas funcionárias sendo que uma começa no serviço às 07:00 horas e saída às 12:00, e a outra funcionária com entrada às 12:00 e saída às 17:00.

e) Descrever a rotatividade da mão-de-obra.

Rotatividade de trabalho normal para a organização do setor de prestação de serviço. É mais direcionada às escolas.

8. ANÁLISE SWOT

Análise Swot segundo Kotler (2000, p.96), “é a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.”

Um objetivo importante da avaliação ambiental é o reconhecimento de novas oportunidades de marketing, que existe quando a empresa pode lucrar ao atender às necessidades dos consumidores de um determinado segmento.

Kotler (2000, p. 98), afirma que:

As oportunidades podem ser classificadas de acordo com sua *atratividade* e com sua *probabilidade de sucesso*. O sucesso de uma organização depende não só de as características de seus negócios atenderem aos requisitos-chave de êxito na operação em mercado-alvo, mas também de superarem os pontos fortes dos concorrentes. A simples competência não constitui uma vantagem competitiva. A empresa de melhor desempenho será aquela que gerar o maior valor para o cliente e que sustentar esse valor ao longo do tempo.

A Secretaria Municipal de Educação deve estar sempre atenta aos acontecimentos internos e externos, para que possa atender cada vez melhor aos cidadãos usuários. O autor também deixa claro, que a empresa precisa analisar o ambiente interno, avaliando periodicamente suas forças e fraquezas.

Através da análise SWOT pode-se perceber que a SEMEC tem muitos pontos fortes. Quanto ao ponto fraco, a população disse que é de difícil acesso, uma vez que não tem rampa para que as pessoas com necessidades especiais possam circular livremente.

Tabela 01: Análise do ambiente interno.

Ponto Forte	Ponto Fraco
Atendimento	Acesso
Localização	Ambiente virtual na Biblioteca
Mudança do layout	
Prestação de contas	
Funcionários capacitados	

Fonte: Elaborado pela autora, 2005.

Tabela 02: Análise do ambiente Externo.

Oportunidades	Ameaças
Outros recursos dos Governos	Corte dos recursos feitos pelo Governo Federal e Estadual
Parcerias com outras Instituições	
Criação de projetos junto ao FNDE	Prestações de contas irregulares

Fonte: Elaborado pela autora, 2005.

Pode-se considerar como oportunidade para a SEMECNA, outros recursos disponíveis pelos Governos Federal e Estadual, que feitos em parceria possam melhorar ainda mais o atendimento.

De acordo com Kotler (2000) uma ameaça ambiental é um desafio imposto por um desenvolvimento desfavorável, que se não tiver uma ação de marketing defensiva, pode haver deterioração. Por não ter concorrência no município a única ameaça que pode-se considerar para a SEMECNA é o corte dos recursos que são repassados pelos Governos Federal e Estadual.

Esta ameaça pode ser classificada de acordo com sua gravidade e probabilidade de ocorrência. Para que ela não ocorra é preciso que a secretária continue com a prestação de contas em dia e feitas corretamente.

Após a empresa ter realizado a análise swot, ela deve desenvolver metas que são utilizadas para descrever os objetivos em termos de magnitude e prazo e indica onde a empresa deseja chegar. Assim como a empresa, segundo Kotler (2000), procura um conjunto de objetivos que inclui: lucratividade, crescimento das vendas, aumento da participação de mercado, contenção de riscos, inovação e reputação, que é a **Administração por Objetivos (APO)**, a SEMECNA também busca esses objetivos relacionados à satisfação dos cidadãos através da melhoria do atendimento e prestação de serviços.

Para alcançar a (APO) a empresa deve: organizar os objetivos hierarquicamente, do mais para os menos importantes. Estabelecer quantitativamente sempre que possível. As metas devem ser realistas, surgindo de uma análise das oportunidades e forças da unidade de negócios. (KOTLER, 2000).

Kotler (2000) afirma que as organizações precisam de criatividade para encontrar parcerias que possam complementar suas forças e compensar suas fraquezas, bem como minimizar os custos para os contribuintes.

Sem dúvida em nossos dias as empresas ou organizações necessitam de parcerias junto à sociedade cada vez mais e mais exigentes de seus direitos no exercício de sua cidadania.

A criação e/ou participação em projetos e programas permite que a organização adquira recursos importantes para acompanhar as exigências e mudanças tecnológicas, capacitar seus funcionários e oferecer serviço cada vez mais qualificado.

Para que a organização tenha sucesso, ela precisa saber implementar a estratégia e em seguida acompanhar os resultados e monitorar os novos acontecimentos nos ambientes interno e externo. Este monitoramento é chamado de feedback e controle. (KOTLER, 2000).

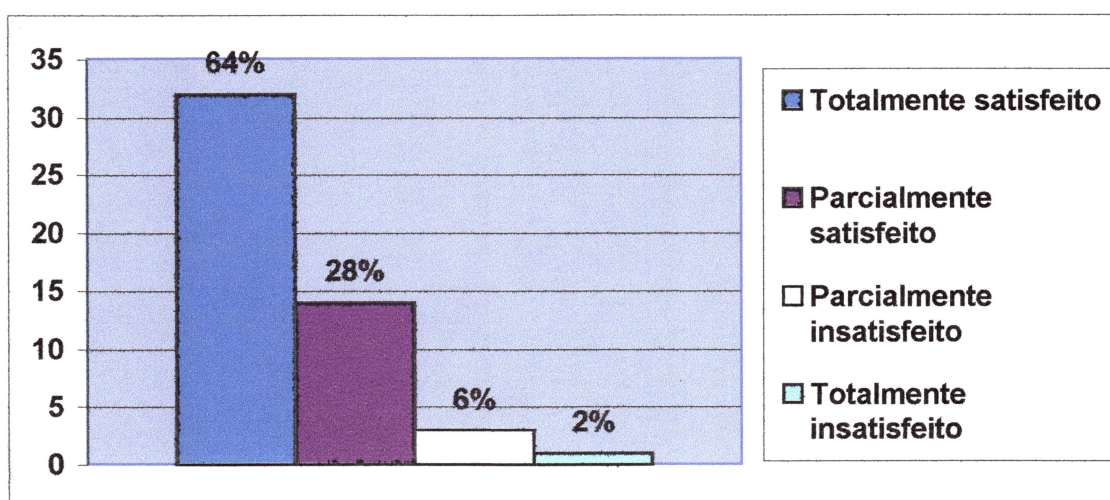
9. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Sem a análise e interpretação das medições e das informações coletadas todos os esforços realizados na coleta seriam inúteis. A compreensão correta do significado dessas informações permitirá a organização adotar as estratégias e ações apropriadas. Essa parte do processo é crítica, já que a interpretação errada das informações poderá levar a organização a tomar decisões erradas.

Para fazer a análise e tabulação dos dados coletados foi adotado o critério de tabulação simples, foi realizada a porcentagem tendo por base o total de respostas.

A amostra pesquisada constitui-se de 50 pessoas da população que freqüentam a Secretaria Municipal de Educação e Cultura. A seguir, apresenta-se a quantidade e a porcentagem dos respondentes.

Gráfico 01: Grau de satisfação dos cidadãos que freqüentam a SEMECNA.



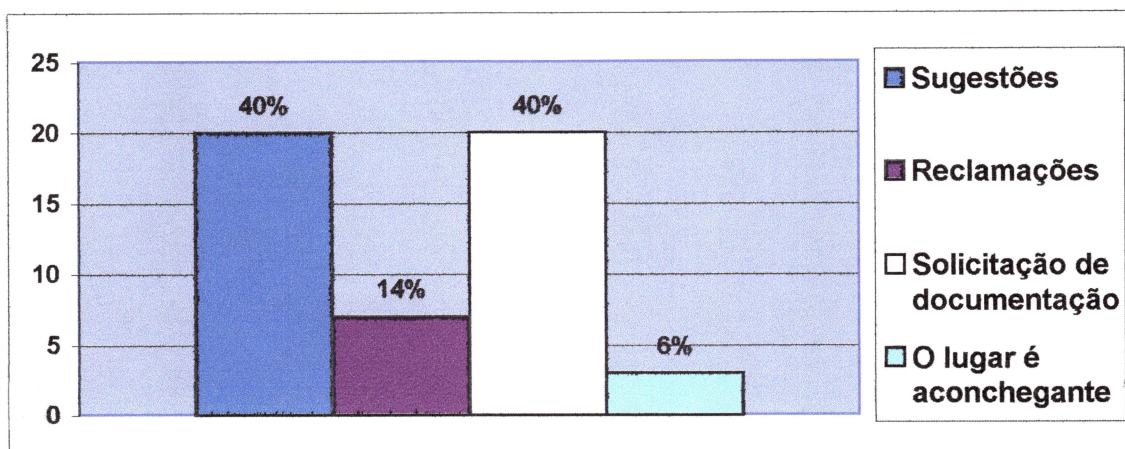
Fonte: Elaborado pela autora, 2005.

De acordo com o gráfico 01, verificou-se uma satisfação geral com relação ao grau de satisfação. Na amostra pesquisada apresenta como resultado uma superioridade no grau de satisfação, referente ao atendimento na Secretaria Municipal de Educação. "Faça tudo para que seu cliente tenha um sorriso nos lábios ao partir". (CASSARO, 1993). Dos respondentes 64% estão totalmente satisfeitos em relação ao atendimento. 28% estão parcialmente satisfeitos, 6% estão parcialmente insatisfeitos e somente 2% estão totalmente insatisfeitos.

Os clientes satisfeitos demonstraram que gostam de ser bem atendidos, é muito importante esse diferencial, o cliente retorna com satisfação a organização. Os

que não estão satisfeitos buscam outros métodos de atendimento e melhor qualidade. Por estarem insatisfeitos não voltam à organização, e com isso acaba perdendo a credibilidade.

Gráfico 02: Motivos que levam o usuário a procurar a SEMECNA

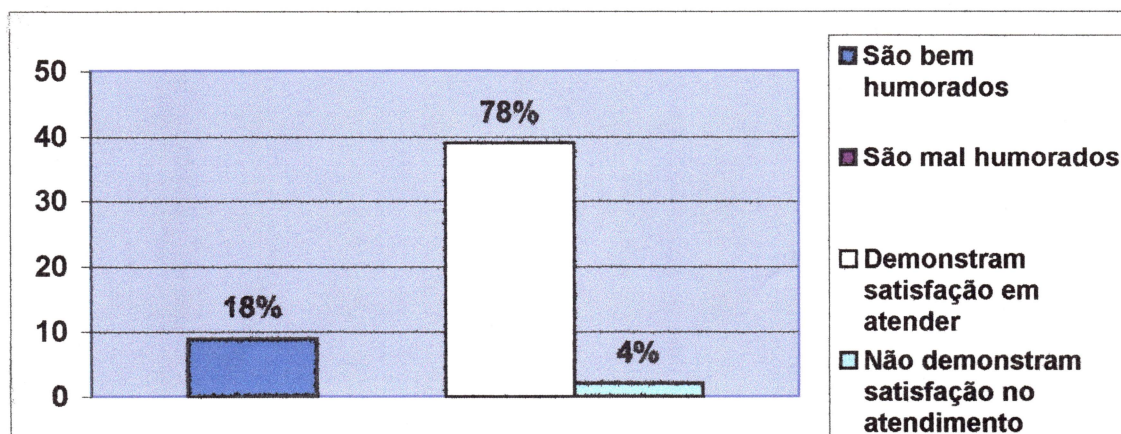


Fonte: Elaborado pela autora, 2005.

Em relação ao que faz o cliente procurar a Secretaria Municipal de Educação, percebe-se que 40% procuram a Secretaria para solicitarem alguma documentação, 40% vão em busca de sugestões para tirarem dúvidas sobre determinados assuntos e 14% procuram a Secretaria com reclamações sobre professores, transportes etc, e 6% procuram a Secretaria porque acham o lugar muito aconchegante.

Segundo Denton (1990, p. 21), “Como clientes, nós voltaremos a uma empresa muitas vezes porque conhecemos a sua qualidade, sabemos que podemos confiar nas pessoas que ai trabalham e sabemos que obteremos serviços consistentes”.

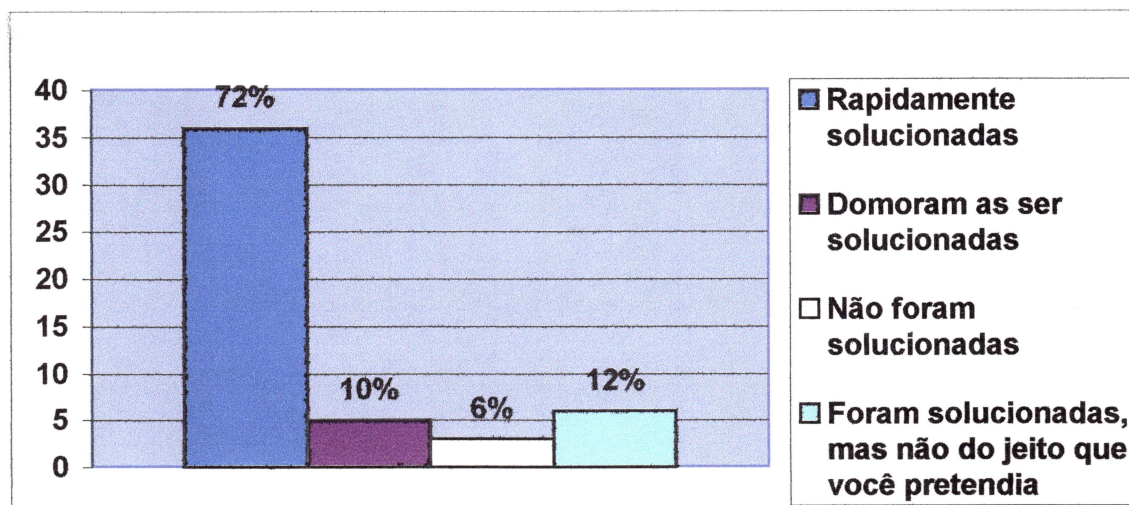
Gráfico 03: Comportamento dos atendentes da SEMECNA.



Fonte: Elaborado pela autora, 2005.

Dos respondentes 18% disseram que os funcionários são bem humorados e 78% disseram que os atendentes da Secretaria Municipal de Educação demonstram satisfação em atender bem as pessoas. E isso é muito importante porque clientes satisfeitos são uma das metas da organização, e apenas uma minoria disseram que eles não demonstram satisfação no atendimento.

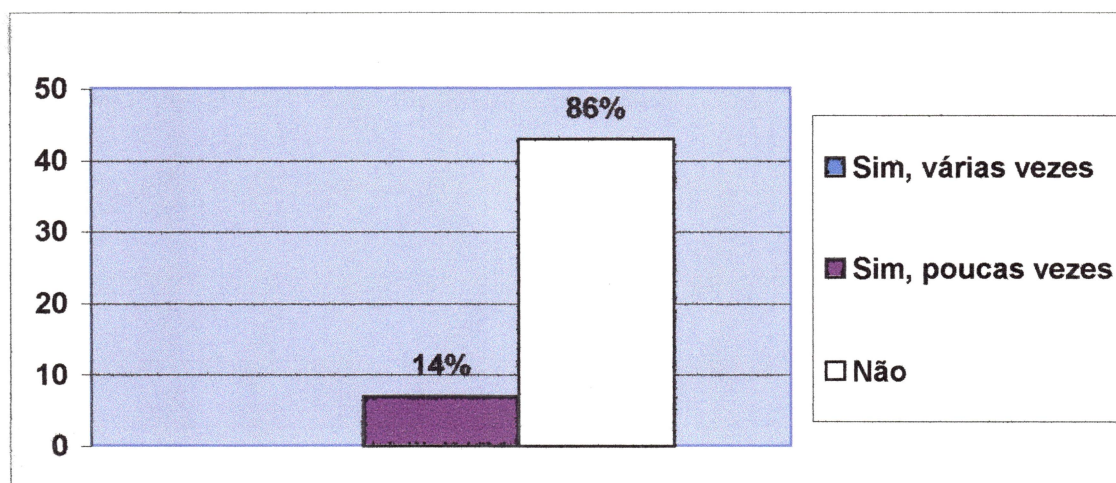
Gráfico 04: Soluções às solicitações de documentos ou reclamações.



Fonte: Elaborado pela autora, 2005.

Como pode ser observado no gráfico 04, percebe-se que a maioria dos respondentes 72% disseram que as soluções são rapidamente resolvidas e 10% disseram que quando solicitam alguma documentação há demora nas soluções e uma minoria de 6% disseram que não foram solucionadas e 12% dos entrevistados disseram que as soluções foram resolvidas, mas não do jeito que eles pretendiam.

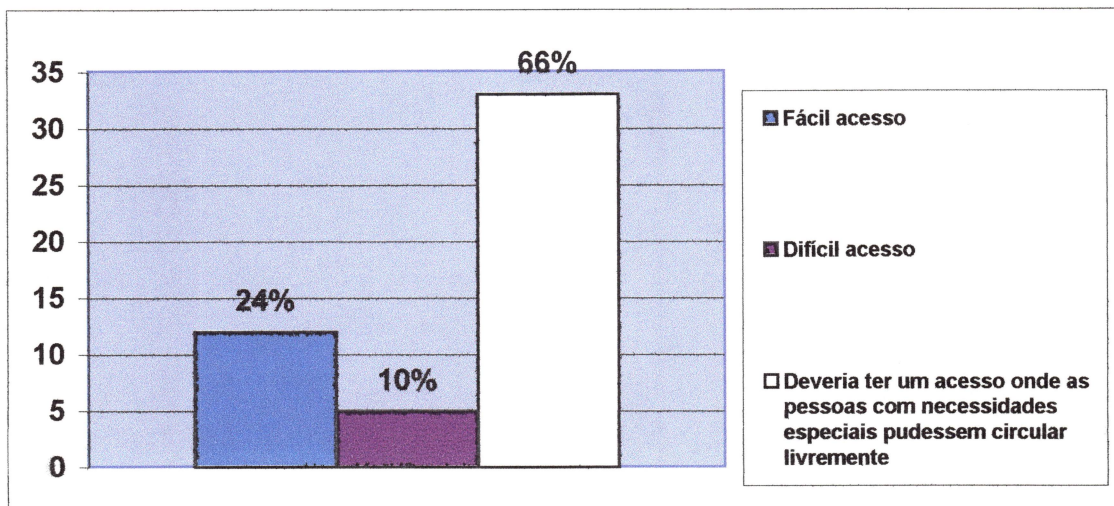
Gráfico 05: Mau atendimento na SEMECNA.



Fonte: Elaborado pela autora, 2005.

Da população entrevistada 14% responderam que já foram mal atendidas sim, várias vezes na Secretaria Municipal de Educação, mas percebe-se que um total de 86% disseram que não foram mal atendidos, Sendo esse percentual muito importante para a organização. Para a organização como prestadora de serviço essa porcentagem é fator preponderante para o setor.

Gráfico 06: Acesso a SEMECNA



Fonte: Elaborado pela autora, 2005.

Em relação ao acesso a Secretaria, observa-se na amostra pesquisada que 24% consideram que a Secretaria é de fácil acesso e 10% acham que é de difícil acesso, mas a maior parte dos respondentes - 66% disseram que a Secretaria deveria ter um acesso onde os idosos e as pessoas com necessidades especiais pudessem circular livremente.

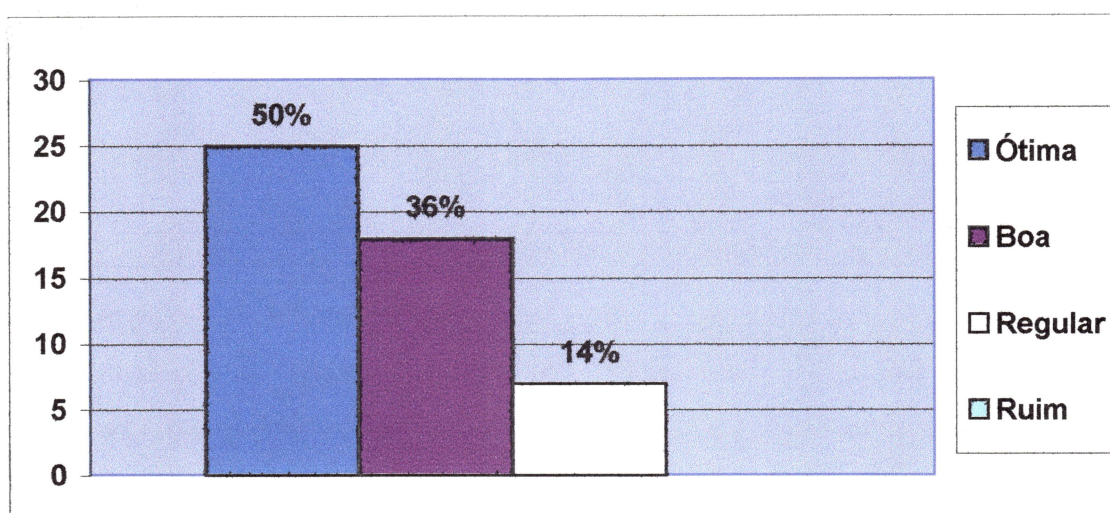
Para um melhor atendimento foi feita a mudança do layout, o qual aconteceu da seguinte forma: antigamente a sala da Secretária era junto com os equipamentos de trabalho, isso dificultava muito porque quando precisava conversar em particular com algum cliente, o trabalho tinha de ficar parado. A Secretária acatou a sugestão para mudança. Os equipamentos de trabalho foram retirados para uma outra sala, deixando a sala da Secretária livre para atender os clientes.

De acordo com Slack et al (1999), definir o arranjo físico é decidir onde colocar todas as instalações, máquinas, equipamentos e pessoal de produção. É uma das características mais evidentes de uma operação produtiva porque determina sua "forma" e aparência. Determina também a maneira na qual os

recursos transformados – materiais, informação e clientes – fluem através da operação.

O arranjo físico utilizado na Secretaria foi o posicional que, de acordo com Slack et al (1999) é, de certa forma, uma contradição em termos, já que os recursos modificados não se movem entre os recursos modificadores, mas o contrário. Em vez de materiais, informações ou clientes fluírem através de uma operação, quem sofre o processamento fica estacionário, enquanto equipamento, maquinário, instalações e pessoas movem de e para a cena do processamento na medida do necessário.

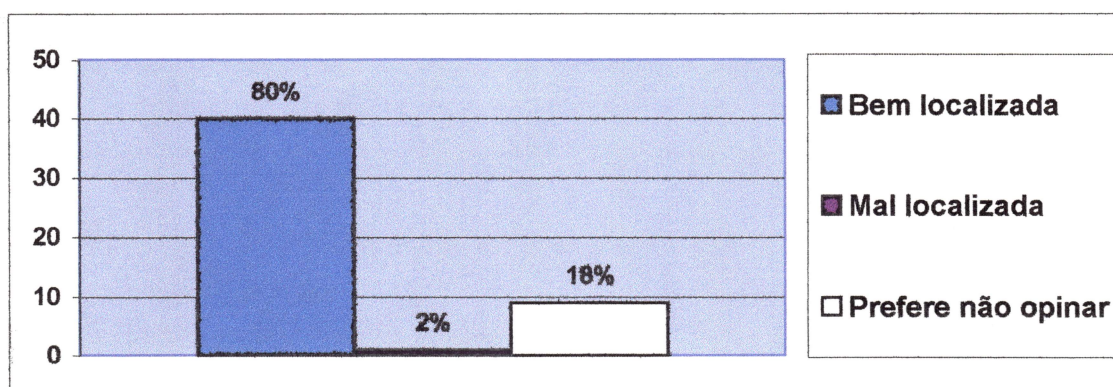
Gráfico 07: Opinião dos cidadãos em relação a mudança do layout



Fonte: Elaborado pela autora, 2005.

Dos entrevistados uma grande maioria – 50% constataram que a mudança foi ótima, porque facilitou o fluxo de pessoas, melhorando assim o atendimento, 36% disseram que a mudança do arranjo físico foi boa e 14% disseram que foi regular.

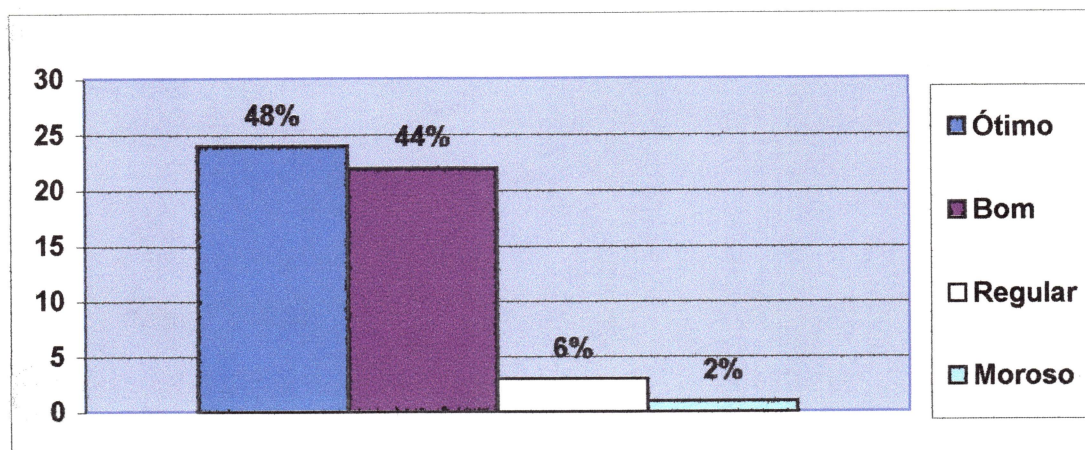
Gráfico 08: Localização da SEMECNA



Fonte: Elaborado pela autora, 2005.

De acordo com o gráfico acima, observa-se que a maioria dos respondentes 80% disseram que a Secretaria está bem localizada, 2% disseram que está mal localizada e 18% dos entrevistados preferiram não dar opiniões.

Gráfico 09: Sobre a prestação de serviço o atendimento é considerado:



Fonte: Elaborado pela autora, 2005.

Como pode ser observado no gráfico 09, constatou-se que 48% dos entrevistados disseram que a prestação de serviço é ótima. Esse é um ponto de grande valor positivo para a organização, 44% disseram que é bom, 6% disseram que o atendimento é regular e apenas uma minoria de 2% disseram que há demora na prestação dos serviços.

10. DISCUSSÃO E SUGESTÕES

Com a realização deste trabalho, pôde-se perceber, pela análise minuciosa dos dados da pesquisa feita à população de Nova América sobre a qualidade do atendimento na Secretaria Municipal de Educação e Cultura (SEMECNA), pontos muito positivos e decisivos para se realizar mudanças, bem como a manutenção de serviços que já estão dando certo.

Os resultados satisfatórios proporcionaram um amplo conhecimento da estrutura organizacional da organização em questão, a qual demonstrou eficácia na sua administração, aproveitando sua potencialidade, valorizando a sua clientela.

Constatou-se, também, uma satisfação muito grande por parte da população. Sabe-se que o cliente é o maior indicador de qualidade e essa busca na qualidade do atendimento apresenta um novo desafio para o mundo dos negócios.

Outro ponto importante apresentado pela pesquisa foi quanto à localização e ao acesso à Secretaria, os entrevistados responderam que a sua localização é boa, mas seria melhor, se houvesse um lugar em que as pessoas com necessidades especiais pudessem circular livremente.

Em relação à mudança do layout, foi muito bem percebida pela população, os resultados foram significativamente superiores.

De acordo com Regina (2000), não importa o que se faça, a atividade mais produtiva é criar, aprender. E junto com esse estudo, a aplicação do trabalho, com bom humor e muita criatividade. O primeiro fracasso é quando uma pessoa não está satisfeita com a realização de seu trabalho.

Concordando com os clientes da Secretaria Municipal de Educação, a satisfação se dá, principalmente, através da melhor prestação de serviço. Devemos encantar o cliente da melhor maneira possível.

Por ser uma organização sem fins lucrativos, o objetivo central da Secretaria Municipal de Educação é o atendimento das necessidades de seus clientes. Sua única responsabilidade é garantir que seus clientes se sintam cidadãos satisfeitos e felizes.

Observa-se que o atendimento prestado pela Secretaria aos seus clientes é satisfatório e que há uma boa parte desses clientes que são fiéis à organização, mesmo que não venda algum produto, as pessoas sempre estão voltando para fazer suas reivindicações, em busca de informações e sugestões.

Após a realização da análise SWOT sobre a SEMECNA, pôde-se perceber que há um ponto negativo com relação à mesma, a maioria dos entrevistados disse que o acesso é muito difícil e que deveria ser melhorado, ainda não foi. Este ponto foi considerado negativo, devido ter de subir escadas, uma vez que a secretaria não possui rampa.

Terminando este trabalho monográfico, decidi dar sugestões para que a secretária, juntamente com o administrador da cidade possam analisar com carinho sobre esse ponto negativo que a SEMECNA apresenta. Concordando com os entrevistados, percebe-se que a melhor maneira de satisfazer aos clientes, seria um prédio mais acessível a todos. Sugerimos para que também se criasse um espaço de conexão virtual na Biblioteca Pública Municipal, pois é um direito de todo e qualquer cidadão. Os clientes são fundamentais para qualquer organização.

11. CONCLUSÃO

Ao término deste trabalho monográfico percebe-se através da pesquisa realizada que a SEMECNA apresenta um grande potencial em sua administração.

Durante a realização desse trabalho puderam ser observados vários pontos importantes na Secretaria Municipal de Educação e Cultura. Alguns demonstraram aspectos positivos e outros apresentaram pontos que necessitam de alguns reparos.

Podemos concluir com a análise dos resultados que a organização em estudo está prestando um serviço de qualidade aos seus cidadãos, percebe-se que os entrevistados têm um grande carinho pelas pessoas que trabalham na organização, dizendo que são funcionários bem humorados e demonstram satisfação em atender.

O grande problema apresentado pelos entrevistados não se refere ao atendimento prestado, mas sim ao Acesso, (gráfico 06). A secretária compreendeu o problema, reconhece que está afetando o nível de satisfação dos cidadãos, mas não depende apenas de sua vontade, envolve orçamento e planejamento municipais que requer o envolvimento de toda a administração. De modo geral a organização está no caminho certo, porque prestando um atendimento de qualidade está criando um diferencial em relação ao atendimento público.

Conseguiu-se, então, realizar os objetivos propostos quanto à qualidade no atendimento às pessoas que utilizam os serviços da SEMECNA, quanto à mudança do layout, foi bem aceita.

Analisando os gráficos percebe-se que a maioria dos cidadãos está satisfeita cada dia mais com o atendimento, mas, os idosos e portadores de necessidades especiais continuam insatisfeitos quanto ao acesso. Concluímos que, para a organização, é saudável que se tenha sempre pontos a serem melhorados.

Corrigido por

12. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, Karl. **Serviços com qualidade: a vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1992.

ALVARENGA, Maria Amália F. Pereira; COUTO ROSA, Maria Virgínia de F. Pereira. **Apontamentos de metodologia para a ciência e técnicas de redação científica**. 2. ed. Porto Alegre: Sérgio Antônio Fabris, 2001.

CARR, David K; LITTMAN, Ian D. **Excelência nos serviços públicos: Gerência da qualidade total na década de 90**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

CASSARO, A. C. **Atender é viver: técnicas de atendimento e vendas**. São Paulo: Editora Pioneira, 1993.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHURCHILL, Jr. Gilbert A; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2003.

DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.

DENTON, D. Keith. **Qualidade em serviço: atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva**. São Paulo: Makron:Mcgraw-HILL, 1990.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos e monografias**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antonio de Loureiro. **Qualidade total nas organizações: indicadores de qualidade, gestão econômica, sistemas especialistas de qualidade**. São Paulo: Atlas, 1992.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HESKETT, J. et. al. **Serviços revolucionários**: mudando as regras do jogo competitivo na prestação de serviços. São Paulo: Pioneira, 1994.

INFORMATIVO MARISOL. ano 11, n.47, mar/abr. 2001.

ISO 9000-2000. Disponível em:

www.philipcrosby.com.br/pca/artigos/destaques/d.satisfacao.html. Acesso em: 31 jul. 2005.

KOTLER, P. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1993.

_____. **Administração de marketing**; análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____, _____. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. rev. e ampli. São Paulo: Atlas, 1991.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços**: conceitos, exercícios, casos práticos. São Paulo: Atlas, 1994.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2003.

Persona. Mário. Consultoria. Disponível em:

<http://www.mariopersona.com.br/consultoria> Acesso em: 31 jul. 2005.

REGINA, Gilclér. **A arte de saber viver**: mensagem para conquistar sucesso e felicidade na vida e no trabalho. São Paulo: Gente, 2000.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SÂMARA, B. S.; BARROS, J. C. de. **Pesquisa de marketing**: conceitos e metodologia. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SAMPAIO, Branca Maria. **Qualidade no atendimento e competitividade na empresa**. Disponível em: <http://www.wbcorner.com.br>. Acesso em: 31 jul. 2005.

SECRETARIA DE ESTADO DO TRABALHO. Plano Nacional de Qualificação. PlanTeQ-Go. Goiânia: set. 2004.

SLACK, Nigel et.al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1999.

TSCHOHL, John; FRANZMEIER, Steve. **A satisfação do cliente**: como alcançar a excelência através do serviço ao cliente. São Paulo: Makron Books, 1996.

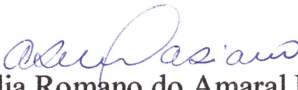
Revisado por



DECLARAÇÃO

Eu, CÉLIA ROMANO DO AMARAL MARIANO, RG nº 5.714.022-4, formada em Biblioteconomia pela Faculdade de Sociologia e Política da USP com diploma registrado no MEC, inscrita no CONSELHO REGIONAL DE BIBLIOTECONOMIA – CRB/1-1528, DECLARO para os devidos fins acadêmicos que fiz a revisão das citações e referências bibliográficas da monografia de IVANETE OLIVEIRA SILVA CAMPOS do curso de Administração de Empresas da Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – FACER.

Rubiataba, 10 de janeiro de 2006


Célia Romano do Amaral Mariano
Bibliotecária – FACER
CRB/1- 1528

DECLARAÇÃO

Eu, VILMA APARECIDA SILVA, RG nº 4.291.125, DGPC, formada em Letras Português/Inglês pela Faculdade de Filosofia do Vale de São Patrício (FAFISP/Ceres-Go) em 2002 e Pós-graduada em Língua Portuguesa pela Universidade Salgado de Oliveira- Universo RJ, 2005, DECLARO para os devidos fins acadêmicos que fiz a correção ortográfica da monografia de IVANETE OLIVEIRA SILVA CAMPOS do curso de Administração de Empresas da Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – FACER.

Nova América, 30 de janeiro de 2006


Vilma Aparecida Silva

ANEXOS

Anexo 1 - Histórico da Organização:

A Secretaria Municipal de Educação foi criada pela Lei nº 62 de 05 de maio de 1966 no mandato do Prefeito Manoel Moreira Sobrinho, com a finalidade de oferecer melhores condições ao ensino primário, quer fiscalizando o funcionamento dos estabelecimentos de ensino, quer na assistência ao professorado.

Como todo início tem suas dificuldades a secretaria não tinha uma sala própria para desenvolver suas funções, na época ela funcionava numa das salas, na Prefeitura Municipal situada a Av. JK nº 329 e a pessoa que respondia por toda documentação era o chefe de gabinete, pessoa de confiança do Prefeito, era responsável por várias atividades dentro da organização.

A Secretaria supervisionava 09 (nove) escolas na região do município: Escola Varjão, Tapuios, Vista Alegre, Ponte Alta I, Ponte Alta II, Água Rasa I, Água Rasa II, Barreiro e Monchão, toda a documentação das escolas ficava arquivada numa pasta na Secretaria.

Devido supervisionar várias escolas a dificuldade era muito grande porque não tinha verba necessária para a manutenção das mesmas.

A partir de 1991 foi construída uma sala somente para a secretaria, hoje ela funciona num prédio situado a Av. Antônio de Oliveira nº 25, Centro. A respeito da nomeação do secretário, é através de decreto e pessoa de confiança do prefeito.

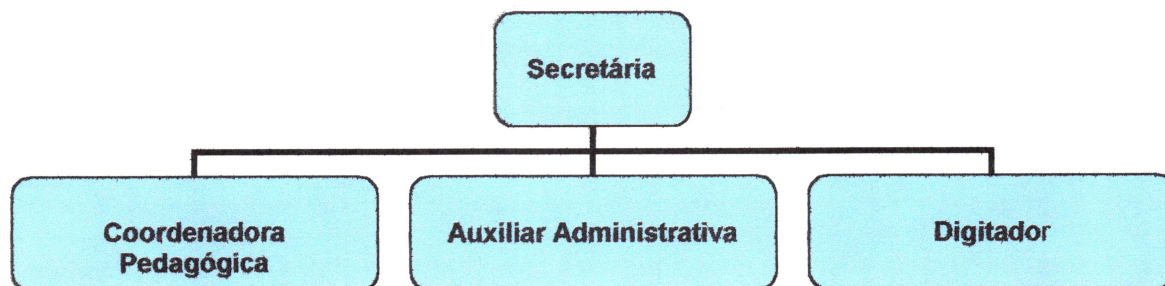
Hoje a secretaria tem ajuda do FNDE (Fundo Nacional de Desenvolvimento Escolar), o qual repassa todo mês para a prefeitura verbas para ajudar no transporte escolar dos alunos da zona rural para a zona urbana.

Atualmente a secretaria supervisiona 02 escolas. Uma na zona urbana que atende alunos de Alfabetização à 4ª Série e Educação de Jovens e Adultos; a outra funciona no Povoado de Vista Alegre município de Nova América, a qual atende alunos de Alfabetização à 4ª Série e de 5ª à 8ª Série.

A Secretária atual está desenvolvendo um significativo trabalho junto a essas escolas, pois, na medida do possível, procura atender todas as necessidades para que as escolas desempenhem um papel importante junto aos educandos.

- Organograma da Organização:

Figura 01: Secretaria Municipal de Educação.



Fonte: SEMEC, 2005.

Número de empregados: 04

Principais objetivos da Empresa:

- Promover uma educação de qualidade para todos;
 - Acompanhar o andamento da Educação de forma direta e indireta no âmbito escolar;
 - Buscar parcerias junto ao Governo do Estado e a União, recursos para melhor atender às crianças portadoras de necessidades especiais, enfim, para melhor trabalhar a educação no município;
 - Realizar oficinas de capacitação e aprimoramento para os docentes do ensino fundamental;
 - Levar os professores a perceberem o valor do trabalho em equipe;
 - Construir uma escola verdadeiramente inclusiva que atenda todos que dela necessitarem;
 - Criar programas de incentivo à leitura e à escrita;
 - Criar no município um centro de ensino profissionalizante para os jovens;
 - Criar um laboratório de informática nas escolas municipais;
 - Criar o projeto “o dia da biblioteca na escola”, incentivando os alunos à leitura e ao mesmo tempo despertando neles o censo crítico.
- Produtos desenvolvidos pela Organização:
- Programa Bolsa-Escola desenvolvido juntamente com o Governo Federal;
 - Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) desenvolvido juntamente com o Governo Federal;
 - Oficinas pedagógicas;
 - Cursos de capacitação para os docentes;

- Palestras educativas;
- Projeto de parceria junto à Secretaria Municipal de Saúde de Nova América contra o tabagismo;

- Programa de Educação de Jovens e Adultos;
- Programa Escreve Goiás em parceria com o Governo de Goiás;
- Programa de Alfabetização Solidária em parceria com o Governo Federal;
- Feira de Ciências (ciências na escola);
- Programa de incentivo à leitura com o projeto mensal “Ler é bom demais”;
- Projeto de comemoração as datas: Carnaval, Tiradentes, Dia do Índio, Dia das Mães, Festas Juninas, Dia dos Pais, Dia da árvore, Dia da Criança, Dia do Professor, Proclamação da República, etc.

- Principais recursos que resultam o produto final:

Os principais recursos que a secretaria vem desenvolvendo ao longo dos anos, para poder melhor trabalhar, e, assim, resultar numa Educação de qualidade para todos, são conseguidos por intermédio destes órgãos:

- FNDE (Fundo Nacional de Desenvolvimento Escolar);
- MEC (Ministério da Educação e Cultura);
- Estado;
- Município.

- Caracterização dos Recursos Humanos:

f) Categoria dos profissionais que atuam na organização:

- A Secretária é graduada em Pedagogia, pós-graduada em: Psico-pedagogia e Língua Portuguesa e pós-graduanda em Gestão Ambiental.

- A Coordenadora Pedagógica é graduada em Pedagogia e pós-graduada em Psico-pedagogia;

- O Digitador é graduado em Gestão Pública;

- A Auxiliar Administrativa é graduanda em Administração de Empresas.

g) Divisão técnica de trabalho.

- A secretária é responsável pela educação no município;

- A coordenadora pedagógica é responsável pela supervisão nas escolas;

- O digitador é responsável pela digitação dos documentos da Secretaria;
- A auxiliar administrativa é responsável pela prestação de contas e auxilia nos serviços gerais de organização.

h) Verificar a qualificação dos funcionários dividindo em qualificados, não qualificados, e tipos de treinamento oferecidos.

Os funcionários são todos qualificados, os treinamentos na maioria das vezes é feito na Subsecretaria em Rubiataba e em Goiânia.

i) Condições de jornada de trabalho.

Horários normais: Sendo que dois funcionários com entrada às 07:00 horas e saída às 17:00 com intervalo de 02 horas para almoço, e duas funcionárias sendo que uma começa no serviço às 07:00 horas e saída às 12:00, e a outra funcionária com entrada às 12:00 e saída às 17:00.

j) Descrever a rotatividade da mão-de-obra.

Rotatividade de trabalho normal para a organização do setor de prestação de serviço. É mais direcionada às escolas.

Anexo 2 - PESQUISA PARA TRABALHO UNIVERSITÁRIO**SUA COLABORAÇÃO É MUITO IMPORTANTE,****NÃO É PRECISO ASSINAR.****Suas informações também serão importantes para fazer melhoria na Secretaria Municipal de Educação.**

1. Com relação ao grau de satisfação sobre o atendimento na Secretaria Municipal de Educação, você afirmaria que está:

- Totalmente satisfeito
- Parcialmente satisfeito
- Parcialmente Insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

2. O que faz você procurar a Secretaria Municipal de Educação?

- Sugestões
- Reclamações
- Solicitação de documentação
- O lugar é aconchegante

3. Como se comportam os atendentes da Secretaria Municipal de Educação?

- São bem humorados
- São mal humorados
- Demonstram satisfação em atender
- Não demonstram satisfação no atendimento

4. Quando você solicita alguma documentação ou faz reclamações à Secretaria, como são as soluções?

- Rapidamente solucionadas
- Demoram a ser solucionadas
- Não foram solucionadas
- Foram solucionadas, mas, não do jeito que você pretendia

5. Você já foi mal atendido na Secretaria Municipal de Educação?

- () Sim, várias vezes
- () Sim, poucas vezes
- () Não

6. Quanto ao acesso à Secretaria, você considera que é de:

- () Fácil acesso
- () Difícil acesso
- () Deveria ter um acesso onde as pessoas com necessidades especiais pudessem circular livremente

7. Com relação à mudança do *layout* (arranjo físico) você considera que está sendo:

- () Ótima
- () Boa
- () Regular
- () Ruim

8. Com relação à *localização*, você acha que a Secretaria está:

- () Bem localizada
- () Mal localizada
- () Prefere não opinar

9. Quando você solicita alguma prestação de serviço, como é o atendimento?

- () Ótimo
- () Bom
- () Regular
- () Moroso

Anexo 3 - Código de Ética do Servidor Público

Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994.

Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso das atribuições que lhe confere o art. 84, incisos IV e VI, e ainda tendo em vista o disposto no art. 37 da Constituição, bem como nos arts. 116 e 117 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, e nos arts. 10, 11 e 12 da Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992,

Decreta:

Art. 1º Fica aprovado o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, que com este baixa.

Art. 2º Os órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta e indireta implementarão, em sessenta dias, as providências necessárias à plena vigência do Código de Ética, inclusive mediante a constituição da respectiva Comissão de Ética, integrada por três servidores ou empregados titulares de cargo efetivo ou emprego permanente.

Parágrafo único. A constituição da Comissão de Ética será comunicada à Secretaria da Administração Federal da Presidência da República, com a indicação dos respectivos membros titulares e suplentes.

Art. 3º Este decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 22 de junho de 1994;

173º da Independência e 106º da República.

ITAMAR FRANCO

Romildo Canhim

CAPÍTULO I

Seção I

Das Regras Deontológicas

I - A dignidade, o decoro, o zelo, a eficácia e a consciência dos princípios morais são primados maiores que devem nortear o servidor público, seja no exercício do cargo ou função, ou fora dele, já que refletirá o exercício da vocação do próprio poder estatal. Seus atos, comportamentos e atitudes serão direcionados para a preservação da honra e da tradição dos serviços públicos.

II - O servidor público não poderá jamais desprezar o elemento ético de sua conduta. Assim, não terá que decidir somente entre o legal e o ilegal, o justo e o injusto, o conveniente e o inconveniente, o oportuno e o inoportuno, mas principalmente entre o honesto e o desonesto, consoante as regras contidas no art. 37, *caput*, e § 4º, da Constituição Federal.

III - A moralidade da Administração Pública não se limita à distinção entre o bem e o mal, devendo ser acrescida da idéia de que o fim é sempre o bem comum. O equilíbrio entre a legalidade e a finalidade, na conduta do servidor público, é que poderá consolidar a moralidade do ato administrativo.

IV - A remuneração do servidor público é custeada pelos tributos pagos direta ou indiretamente por todos, até por ele próprio, e por isso se exige, como contrapartida, que a moralidade administrativa se integre no Direito, como elemento indissociável de sua aplicação e de sua finalidade, erigindo-se, como conseqüência em fator de legalidade.

V - O trabalho desenvolvido pelo servidor público perante a comunidade deve ser entendido como acréscimo ao seu próprio bem-estar, já que, como cidadão, integrante da sociedade, o êxito desse trabalho pode ser considerado como seu maior patrimônio.

VI - A função pública deve ser tida como exercício profissional e, portanto, se integra na vida particular de cada servidor público. Assim, os fatos e atos verificados na conduta do dia-a-dia em sua vida privada poderão crescer ou diminuir o seu bom conceito na vida funcional.

VII - Salvo os casos de segurança nacional, investigações policiais ou interesse superior do Estado e da Administração Pública, a serem preservados em processo previamente declarado sigiloso, nos termos da lei, a publicidade de qualquer ato administrativo constitui requisito de eficácia e moralidade, ensejando sua omissão comprometimento ético contra o bem comum, imputável a quem a negar.

VIII - Toda pessoa tem direito à verdade. O servidor não pode omiti-la ou falseá-la, ainda que contrária aos interesses da própria pessoa interessada ou da Administração Pública. Nenhum Estado pode crescer ou estabilizar-se sobre o poder corruptivo do hábito do erro, da opressão, ou da mentira, que sempre aniquilam até mesmo a dignidade humana quanto mais a de uma Nação.

IX - A cortesia, a boa vontade, o cuidado e o tempo dedicados ao serviço público caracterizam o esforço pela disciplina. Tratar mal uma pessoa que paga seus

tributos direta ou indiretamente significa causar-lhe dano moral. Da mesma forma, causar dano a qualquer bem pertencente ao patrimônio público, deteriorando-o, por descuido ou má vontade, não constitui apenas uma ofensa ao equipamento e às instalações ou ao Estado, mas a todos os homens de boa vontade que dedicaram sua inteligência, seu tempo, suas esperanças e seus esforços para construí-los.

X - Deixar o servidor público qualquer pessoa à espera de solução que compete ao setor em que exerça suas funções, permitindo a formação de longas filas, ou qualquer outra espécie de atraso na prestação do serviço, não caracteriza apenas atitude contra a ética ou ato de desumanidade, mas principalmente grave dano moral aos usuários dos serviços públicos.

XI - O servidor deve prestar toda a sua atenção às ordens legais de seus superiores, velando atentamente por seu cumprimento, e, assim, evitando a conduta negligente. Os repetidos erros, o descaso e o acúmulo de desvios tornam-se, às vezes, difíceis de corrigir e caracterizam até mesmo imprudência no desempenho da função pública.

XII - Toda ausência injustificada do servidor de seu local de trabalho é fator de desmoralização do serviço público, o que quase sempre conduz à desordem nas relações humanas.

XIII - O servidor que trabalha em harmonia com a estrutura organizacional, respeitando seus colegas e cada concidadão, colabora e de todos pode receber colaboração, pois sua atividade pública é a grande oportunidade para o crescimento e o engrandecimento da Nação.

Seção II

Dos Principais Deveres do Servidor Público

XIV - São deveres fundamentais do servidor público:

- a) desempenhar, a tempo, as atribuições do cargo, função ou emprego público de que seja titular;
- b) exercer suas atribuições com rapidez, perfeição e rendimento, pondo fim ou procurando prioritariamente resolver situações procrastinatórias, principalmente diante de filas ou de qualquer outra espécie de atraso na prestação dos serviços pelo setor em que exerça suas atribuições, com o fim de evitar dano moral ao usuário;

- c) ser probo, reto, leal e justo, demonstrando toda a integridade do seu caráter, escolhendo sempre, quando estiver diante de duas opções, a melhor e a mais vantajosa para o bem comum;
- d) jamais retardar qualquer prestação de contas, condição essencial da gestão dos bens, direitos e serviços da coletividade a seu cargo;
- e) tratar cuidadosamente os usuários dos serviços, aperfeiçoando o processo de comunicação e contato com o público;
- f) ter consciência de que seu trabalho é regido por princípios éticos que se materializam na adequada prestação dos serviços públicos;
- g) ser cortês, ter urbanidade, disponibilidade e atenção, respeitando a capacidade e as limitações individuais de todos os usuários do serviço público, sem qualquer espécie de preconceito ou distinção de raça, sexo, nacionalidade, cor, idade, religião, cunho político e posição social, abstendo-se, dessa forma, de causar-lhes dano moral;
- h) ter respeito à hierarquia, porém sem nenhum temor de representar contra qualquer comprometimento indevido da estrutura em que se funda o Poder Estatal;
- i) resistir a todas as pressões de superiores hierárquicos, de contratantes, interessados e outros que visem obter quaisquer favores, benesses ou vantagens indevidas em decorrência de ações morais, ilegais ou a éticas e denunciá-las;
- j) zelar, no exercício do direito de greve, pelas exigências específicas da defesa da vida e da segurança coletiva;
- l) ser assíduo e freqüente ao serviço, na certeza de que sua ausência provoca danos ao trabalho ordenado, refletindo negativamente em todo o sistema;
- m) comunicar imediatamente a seus superiores todo e qualquer ato ou fato contrário ao interesse público, exigindo as providências cabíveis;
- n) manter limpo e em perfeita ordem o local de trabalho, seguindo os métodos mais adequados à sua organização e distribuição;
- o) participar dos movimentos e estudos que se relacionem com a melhoria do exercício de suas funções, tendo por escopo a realização do bem comum;
- p) apresentar-se ao trabalho com vestimentas adequadas ao exercício da função;
- q) manter-se atualizado com as instruções, as normas de serviço e a legislação pertinentes ao órgão onde exerce suas funções;

- r) cumprir, de acordo com as normas do serviço e as instruções superiores, as tarefas de seu cargo ou função, tanto quanto possível, com critério, segurança e rapidez, mantendo tudo sempre em boa ordem.
- s) facilitar a fiscalização de todos atos ou serviços por quem de direito;
- t) exercer, com estrita moderação, as prerrogativas funcionais que lhe sejam atribuídas, abstendo-se de fazê-lo contrariamente aos legítimos interesses dos usuários do serviço público e dos jurisdicionados administrativos;
- u) abster-se, de forma absoluta, de exercer sua função, poder ou autoridade com finalidade estranha ao interesse público, mesmo que observando as formalidades legais e não cometendo qualquer violação expressa à lei;
- v) divulgar e informar a todos os integrantes da sua classe sobre a existência deste Código de Ética, estimulando o seu integral cumprimento.

Seção III

Das Vedações ao Servidor Público

XV - E vedado ao servidor público;

- a) o uso do cargo ou função, facilidades, amizades, tempo, posição e influências, para obter qualquer favorecimento, para si ou para outrem;
- b) prejudicar deliberadamente a reputação de outros servidores ou de cidadãos que deles dependam;
- c) ser, em função de seu espírito de solidariedade, conivente com erro ou infração a este Código de Ética ou ao Código de Ética de sua profissão;
- d) usar de artifícios para procrastinar ou dificultar o exercício regular de direito por qualquer pessoa, causando-lhe dano moral ou material;
- e) deixar de utilizar os avanços técnicos e científicos ao seu alcance ou do seu conhecimento para atendimento do seu mister;
- f) permitir que perseguições, simpatias, antipatias, caprichos, paixões ou interesses de ordem pessoal interfiram no trato com o público, com os jurisdicionados administrativos ou com colegas hierarquicamente superiores ou inferiores;
- g) pleitear, solicitar, provocar, sugerir ou receber qualquer tipo de ajuda financeira, gratificação, prêmio, comissão, doação ou vantagem de qualquer espécie, para si, familiares ou qualquer pessoa, para o cumprimento da sua missão ou para influenciar outro servidor para o mesmo fim;
- h) alterar ou deturpar o teor de documentos que deva encaminhar para providências;

- i) iludir ou tentar iludir qualquer pessoa que necessite do atendimento em serviços públicos;
- j) desviar servidor público para atendimento a interesse particular;
- l) retirar da repartição pública, sem estar legalmente autorizado, qualquer documento, livro ou bem pertencente ao patrimônio público;
- m) fazer uso de informações privilegiadas obtidas no âmbito interno de seu serviço, em benefício próprio, de parentes, de amigos ou de terceiros;
- n) apresentar-se embriagado no serviço ou fora dele habitualmente;
- o) dar o seu concurso a qualquer instituição que atente contra a moral, a honestidade ou a dignidade da pessoa humana;
- p) exercer atividade profissional a ética ou ligar o seu nome a empreendimentos de cunho duvidoso.

CAPÍTULO IV

Das Comissões de Ética

XVI - Em todos os órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, indireta autárquica e fundacional, ou em qualquer órgão ou entidade que exerça atribuições delegadas pelo poder público, deverá ser criada uma Comissão de Ética, encarregada de orientar e aconselhar sobre a ética profissional do servidor, no tratamento com as pessoas e com o patrimônio público, competindo-lhe conhecer concretamente de imputação ou de procedimento susceptível de censura.

XVII- Cada Comissão de Ética, integrada por três servidores públicos e respectivos suplentes, poderá instaurar, de ofício, processo sobre ato, fato ou conduta que considerar passível de infringência a princípio ou norma ético-profissional, podendo ainda conhecer de consultas, denúncias ou representações formuladas contra o servidor público, a repartição ou o setor em que haja ocorrido a falta, cuja análise e deliberação forem recomendáveis para atender ou resguardar o exercício do cargo ou função pública, desde que formuladas por autoridade, servidor, jurisdicionados administrativos, qualquer cidadão que se identifique ou quaisquer entidades associativas regularmente constituídas.

XVIII - À Comissão de Ética incumbe fornecer, aos organismos encarregados da execução do quadro de carreira dos servidores, os registros sobre sua conduta Ética, para o efeito de instruir e fundamentar promoções e para todos os demais procedimentos próprios da carreira do servidor público.

XIX - Os procedimentos a serem adotados pela Comissão de Ética, para a apuração de fato ou ato que, em princípio, se apresente contrário à ética, em conformidade com este Código, terão o rito sumário, ouvidos apenas o queixoso e o servidor, ou apenas este, se a apuração decorrer de conhecimento de ofício, cabendo sempre recurso ao respectivo Ministro de Estado.

XX - Dada a eventual gravidade da conduta do servidor ou sua reincidência, poderá a Comissão de Ética encaminhar a sua decisão e respectivo expediente para a Comissão Permanente de Processo Disciplinar do respectivo órgão, se houver, e, cumulativamente, se for o caso, à entidade em que, por exercício profissional, o servidor público esteja inscrito, para as providências disciplinares cabíveis. O retardamento dos procedimentos aqui prescritos implicará comprometimento ético da própria Comissão, cabendo à Comissão de Ética do órgão hierarquicamente superior o seu conhecimento e providências.

XXI - As decisões da Comissão de Ética, na análise de qualquer fato ou ato submetido à sua apreciação ou por ela levantado, serão resumidas em ementa e, com a omissão dos nomes dos interessados, divulgadas no próprio órgão, bem como remetidas às demais Comissões de Ética, criadas com o fito de formação da consciência ética na prestação de serviços públicos. Uma cópia completa de todo o expediente deverá ser remetida à Secretaria da Administração Federal da Presidência da República.

XXII - A pena aplicável ao servidor público pela Comissão de Ética é a de censura e sua fundamentação constará do respectivo parecer, assinado por todos os seus integrantes, com ciência do faltoso.

XXIII - A Comissão de Ética não poderá se eximir de fundamentar o julgamento da falta de ética do servidor público ou do prestador de serviços contratado, alegando a falta de previsão neste Código, cabendo-lhe recorrer à analogia, aos costumes e aos princípios éticos e morais conhecidos em outras profissões;

XXIV - Para fins de apuração do comprometimento ético, entende-se por servidor público todo aquele que, por força de lei, contrato ou de qualquer ato jurídico, preste serviços de natureza permanente, temporária ou excepcional, ainda que sem retribuição financeira, desde que ligado direta ou indiretamente a qualquer órgão do poder estatal, como as autarquias, as fundações públicas, as entidades paraestatais, as empresas públicas e as sociedades de economia mista, ou em qualquer setor onde prevaleça o interesse do Estado.

XXV - Em cada órgão do Poder Executivo Federal em que qualquer cidadão houver de tomar posse ou ser investido em função pública, deverá ser prestado, perante a respectiva Comissão de Ética, um compromisso solene de acatamento e observância das regras estabelecidas por este Código de Ética e de todos os princípios éticos e morais estabelecidos pela tradição e pelos bons costumes.