



**INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS (ICSA)
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

ISNABA WILSON DJATA

**QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO PÚBLICO NO CARTÓRIO
NACIONAL DA GUINÉ-BISSAU**

REDENÇÃO-CE-BRASIL

2017

ISNABA WILSON DJATA

**QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO PÚBLICO NO CARTÓRIO
NACIONAL DA GUINÉ-BISSAU.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de graduação em Administração Pública presencial, do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB), como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Orientador (a): Prof. Dr. Luís Miguel Dias

REDENÇÃO-CE-BRASIL

2017

Catálogo elaborado pela biblioteca

ISNABA WILSON DJATA

**QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO PÚBLICO NO CARTÓRIO
NACIONAL DA GUINÉ-BISSAU.**

Monografia julgada e aprovada para obtenção do diploma de Graduação em Administração Pública da
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira.

Data da aprovação: 20/12/2017

Nota: 9

Banca examinadora:



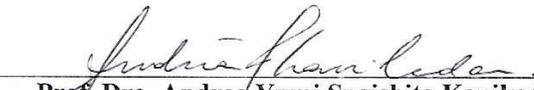
Prof. Dr. Luís Miguel Dias Caetano

(Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira-UNILAB)



Prof. Dra. Rosalina Semedo de Andrade Tavares

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira-UNILAB



Prof. Dra. Andrea Yumi Sugishita Kanikadan

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira-UNILAB

AGRADECIMENTOS

Primeiramente venho agradecer a Deus, pela renovação que recebo a cada dia, e por estar sempre presente iluminando a minha vida em todos os aspectos.

A minha família, em especial, aos meus pais Joana Isabel e Rui Nené Djata que sempre estiveram presentes na minha vida, pela educação que me deram e por terem me apoiado moralmente sempre, muito grato a te pai pelo apoio financeiro e pelos conselhos.

Aos meus irmãos pelo apoio e carinho, particularmente ao Midana Djata que teve um papel fundamental na minha carreira acadêmica, a Aminata Djata pela irmã que sempre foi pra mim. Aos meus primos, familiares em geral.

Aos meus amigos que sempre estão do meu lado e que me fazem ser melhor, em especial ao Edson Xavier por todo que representa a mim, ao Manuel da Silva, Laissene Jamanca, Kenedy Beer, Mohamed Cabral, Quintino Quadé, Gilmar Frosé, Aerton Leal, Siosimila Onhinam, Zulaica Saar, Kitna Lacerda e N'djode dos Santos. A minha madrinha Teodora Tavares, grato a todos vocês por fazerem parte da minha vida. E em especial a minha querida Vanita Balde por tudo que representa na minha vida.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Luís Miguel dias, por ter me recebido como orientando, pela paciência e por ter me mostrado sempre o caminho certo a ser seguido e pelo exemplo da simplicidade e humildade.

À universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB) pela oportunidade, ao Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA) e ao corpo docente pelos ensinamentos transmitidos, que servirão para o resto da vida profissional.

A todas as pessoas que humildemente contribuíram com o meu questionário de pesquisa.

A todos (a)s colegas da minha turma de Administração Pública, 2012.3, pelo respeito e carinho, em especial a Adjiratú Turé e Jackson Lopes. Espero encontrá-los mais vezes na jornada da vida.

Por fim, do modo geral agradeço a todos (as) que de certa forma contribuíram na minha carreira acadêmica, E aos que não foram mencionados, mas que significam muito para mim obrigado a todos vocês de coração.

Minha gratidão a todos vocês.

RESUMO

O presente trabalho trata de qualidade de atendimento ao público, baseado numa pesquisa que visa estudar os modelos da qualidade nos serviços com vista ao desenvolvimento do trabalho, por outro lado entender a importância da qualificação de pessoas nos serviços, identificando as boas práticas de atendimento ao público com o objetivo de proporcionar melhores desempenhos no ambiente do trabalho, criando parâmetros de qualidade que proporcionam a total satisfação do público. No sentido global a intenção da pesquisa será aprofundada a respeito da qualidade de atendimento ao público nos serviços do Cartório Nacional da Guiné-Bissau com o intuito de mensurar o grau de qualidade nos serviços do estabelecimento. Dessa forma efetua-se uma exploração bibliográfica com o propósito de identificar o que a literatura diz sobre o assunto em questão, que se dividem em dois grandes capítulos: a primeira aborda sobre qualidade no atendimento ao público na administração pública e segundo sobre a qualificação de recursos humanos na administração pública. A metodologia utilizada no que tange à abordagem trata-se de pesquisa qualitativa de caráter exploratório quanto ao objetivo e relativamente a procedimentos é a pesquisa bibliográfica e realizou-se um questionário aplicado aos estudantes guineenses da UNILAB com o propósito de identificar a opinião dos contribuintes relativamente à qualidade de atendimento, à finalidade do questionário é de apurar o nível de satisfação dos cidadãos com os serviços e identificar fatores a serem melhorados. De acordo com o desfecho da investigação no geral foram obtidos resultados poucos satisfatórios, visto que a maioria das respostas no que envolve a qualidade de atendimento, avaliação de atendimento ao público, perfil dos atendentes e grau de formação profissional foram razoáveis e más conforme os contribuintes. Por fim observa-se que o setor necessita de melhorias tanto nas condições de trabalho como nos modelos de serviços e recursos humanos mais qualificados.

Palavras-chave: Qualidade de atendimento ao público; Prestação de serviços, Qualificação.

ABSTRACT

The present paper deals with quality of service in the public sector, based on a research that aims to study as well as to know the quality models in the services with a view to the development of the work, on the other hand to understand the importance of the qualification of people in the services, identifying the good public service practice with the objective of providing better performance in the work environment by creating quality parameters that provide total public satisfaction. In a global sense the intention of the research will be deepened regarding the quality of service to the public in the services of the National Office of Guinea-Bissau. In order to measure the quality of the services of the establishment. In this way a bibliographic exploration is carried out with the purpose of identifying what the literature says about the subject in question, which are divided into two main chapters: the first chapter deals with quality in public service in the public administration and the second one deals with the qualification of resources in public administration. The methodology used with regard to the approach is qualitative research of an exploratory nature regarding the objective and regarding procedures is the bibliographic research, meanwhile a questionnaire was applied to the Guinean students of UNILAB in order to identify the opinion of the taxpayers regarding the quality of care, the purpose of the questionnaire is to determine the level of satisfaction of citizens with services and identify factors to be improved. According to the overall research outcome, few satisfactory results were obtained, since the majority of the answers regarding the quality of care, evaluation of the attendance to the public, the profile of the attendants and the degree of professional training were reasonable and bad according to the taxpayers. Finally, it is observed that the sector needs improvements both in working conditions and in the models of services and human resources more qualified.

Key-words: Quality of service to the public; Provision of services, Qualification.

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Figura 1: Evolução da Qualidade..... | 16 |
| Figura 2: Indicadores da qualidade objetivos e subjetivos..... | 26 |
| Figura 3: Distribuição dos alunos por curso..... | 57 |
| Figura 4: Avaliação do atendimento ao público..... | 58 |
| Figura 5: Avaliação do perfil do atendente..... | 59 |
| Figura 6: Avaliação do nível de formação dos servidores do Cartório..... | 61 |
| Figura 7: Avaliação da qualidade de atendimento no Cartório..... | 65 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS:

AP- Administração pública.

GQT- Gestão da Qualidade Total.

RH- Recursos Humanos.

TQM – *Total Quality Management*

UNILAB- Universidade da integração internacional da lusofonia Afro-Brasileira.

Sumário

| | |
|--|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO | 10 |
| 1.1 OBJETIVOS | 12 |
| 2. REFERENCIAL TEÓRICO | 13 |
| 3. QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO PÚBLICO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA | 13 |
| 3.1 GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL..... | 13 |
| 3.1.1 A Evolução do Conceito de Gestão da Qualidade..... | 13 |
| 3.1.2 Qualidade total no serviço público..... | 17 |
| 3.1.3. Os dez mandamentos da Gestão de Qualidade..... | 17 |
| 3.2 QUALIDADE DO ATENDIMENTO NO SETOR PÚBLICO | 18 |
| 3.2.1 Atendimento ao Cliente..... | 22 |
| 3.3. INDICADORES DE QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO PÚBLICO. | 24 |
| 3.3.1 Gerenciamento de indicadores para a qualidade de serviços. | 27 |
| 3.4 EFICIÊNCIA NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE ATENDIMENTO AO PÚBLICO: 30 | |
| 3.5. COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL..... | 31 |
| 3.5.1. Clima organizacional..... | 31 |
| 3.5.2. Motivação dos colaboradores..... | 32 |
| 3.6. COMO MELHORAR O ATENDIMENTO AO PÚBLICO..... | 34 |
| 3.7. SATISFAÇÃO DO CIDADÃO NO SERVIÇO PÚBLICO. | 35 |
| 4. QUALIFICAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA 37 | |
| 4.1 QUALIFICAÇÃO..... | 37 |
| 4.1.1 Qualificação Profissional | 38 |
| 4.1.2 Importância da Qualificação Profissional | 39 |
| 4.2. CAPACITAÇÃO DE PESSOAS | 41 |
| 4.3. COMPETÊNCIA | 41 |
| 4.4. TREINAMENTO DE PESSOAS..... | 42 |
| 4.4.1. Conceito treinamento | 43 |
| 4.4.2. Importância de treinamento..... | 44 |
| 4.4.3. Necessidades de treinamento..... | 45 |
| 4.4.4. Resultados de treinamento/ retorno do investimento em treinamento | 46 |
| 4.5. SELEÇÕES RECRUTAMENTO DE PESSOAS..... | 46 |
| 4.5.1. Recrutamento de Pessoas | 46 |
| 4.5.2. Importância de recrutamento..... | 47 |

| | |
|---|-----------|
| 4.5.3. Seleção de Pessoas | 47 |
| 5 METODOLOGIA DA PESQUISA..... | 49 |
| 5.1. TIPO DE METODOLOGIA | 49 |
| 5.2. CONTEXTUALIZAÇÃO..... | 51 |
| 5.2.1 Conceitos do Cartório..... | 51 |
| 5.2.2 Cartório Nacional de Guine-Bissau..... | 52 |
| 5.3. INSTITUIÇÃO DE PESQUISA E SUJEITOS DA PESQUISA..... | 53 |
| 5.4. INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS | 54 |
| 5.4.1. Questionário | 54 |
| 5.4.2. As vantagens de utilização de questionário:..... | 54 |
| 5.4.3. Instrumentos e fontes de Coleta de Dados: | 54 |
| 5.4.4. Construção do questionário:..... | 54 |
| 5.5. PROCEDIMENTOS E RECURSOS UTILIZADOS..... | 55 |
| 5.6. CATEGORIAS DE ANÁLISE | 55 |
| 6. APRESENTAÇÃO ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS..... | 57 |
| 6.1 GRAU DE SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS..... | 73 |
| 7. CONCLUSÃO | 75 |
| APÊNDICE - 1..... | 82 |

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho trata-se do tema qualidade no atendimento ao público no cartório nacional de Guiné-Bissau, com vista em pesquisar e entender a qualidade nos serviços de cartório, e investigar o grau de satisfação dos usuários pelos serviços que recebem no setor assim como entender os mecanismos e formas de atendimento que proporcionam a qualidade nos serviços.

Acredita-se que a qualidade no serviço é algo desejado por todo e qualquer cliente ou cidadão no caso de uma instituição pública, e sabe-se que para atingir a qualidade é necessário que a organização em si cumpra com vários requisitos tendo como foco a total satisfação do usuário, bem como ter funcionários qualificados, treinados, bem administrados, motivados com habilidades técnicas que sejam cientes das suas obrigações e capazes de responder com máxima eficiência e presteza as demandas do serviço.

A partir disso, e em sustentação às teorias apresentadas no referencial teórico pode-se afirmar que no mundo organizacional hoje em dia a qualidade é essencial para o desenvolvimento de um trabalho de excelência. Entre tanto, repara-se que a qualidade nos atendimentos públicos tem sido um dos grandes problemas que o setor público enfrenta, sendo que a máquina pública apresenta muita ineficiência quanto ao atendimento ao público. Desta forma, observa-se que do mesmo modo o cartório nacional de Guiné-Bissau enfrenta fortes problemas relativamente à qualidade de atendimento ao público.

Nesta perspectiva vê-se que a falta de qualificação, de estrutura adequada, ausência de treinamento de pessoas, clima organizacional favorável, comportamentos éticos e bom senso na relação com o cidadão podem interferir negativamente na qualidade de atendimento ao público.

Apoiando-se nesses fatores a pesquisa visa de modo geral realizar uma investigação sobre qualidade de atendimento ao público nos serviços do Cartório Nacional da Guiné-Bissau. E quanto aos objetivos específicos trata-se de pesquisar as diversas formas de qualidade no atendimento ao público e os modelos da qualidade nos serviços; em outro ponto pesquisar sobre a relação da importância de qualificação profissional na melhoria do atendimento ao público, investigando as diversas possibilidades; por outro lado irá investigar quais as boas práticas do atendimento ao público, com o objetivo de conhecer as diversas formas de desenvolver as atividades de

atendimento usando bons meios; e também será pesquisado sobre os indicadores da qualidade de um bom atendimento, a fim de se entender as melhores formas de prestação de serviços com base no melhor atendimento possível.

Quanto à metodologia a ser utilizado neste trabalho relativamente à abordagem é a pesquisa qualitativa de caráter exploratória quanto ao objetivo, e no que se refere aos procedimentos foram utilizadas pesquisa bibliográfica com base nas referências nos livros, artigos, teses, documentos, e questionário para levantamento de dados da pesquisa, que foram aplicados aos estudantes guineenses da UNILAB por meio de e-mail e outras formas eletrônicas. Por último foram utilizados alguns gráficos para apresentação dos dados da pesquisa.

Ao longo do trabalho serão encontradas as compilações bibliográficas que tratam sobre as teorias relativamente ao tema da pesquisa numa forma mais genérica divididas em dois grandes capítulos. O primeiro trata-se qualidade de atendimento ao público na Administração Pública, e o segundo sobre a qualificação de recursos humanos na administração pública, formando assim a base teórica do trabalho.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Pesquisar sobre qualidade de atendimento ao público nos serviços do Cartório Nacional da Guiné-Bissau.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Conhecer modelos de qualidade de serviço;
- Conhecer a importância da qualificação profissional na melhoria do atendimento ao público;
- Identificar boas práticas de atendimento ao público;
- Identificar indicadores de qualidade de serviço no atendimento ao público.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para melhor entendimento da presente pesquisa, faz-se imprescindível algumas considerações teóricas de modo a proporcionar um embasamento sobre qualidade de atendimento ao público, modelos de qualidade de serviço, importância da qualificação profissional na melhoria do atendimento ao público, boas práticas de atendimento ao público e indicadores de qualidade de serviço no atendimento no serviço público.

3. QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO PÚBLICO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.

3.1 GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

Gestão Total da Qualidade (*Total Quality Control*)

O mundo moderno vem sendo objeto de profundas e aceleradas transformações econômicas, políticas e sociais que têm levado as nações e seus governos a adotarem estratégias diferenciadas e criativas para elevar a qualidade de vida de suas populações (LONGO, 1996). Sendo assim é correto afirmar que a gestão de qualidade total pode ser um instrumento de grande valor para se atingir a qualidade e criar estratégias adequadas às realidades da instituição a fim de atingir a satisfação do seu público alvo.

3.1.1 A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE GESTÃO DA QUALIDADE

No sentido mais amplo da palavra, a preocupação com a qualidade começou com W.A. Shewhart, estatístico norte-americano que, já na década de 20, tinha um grande questionamento com a qualidade e com a variabilidade encontrada na produção de bens e serviços. Shewhart desenvolveu um sistema de mensuração dessas variabilidades que ficou conhecido como Controle Estatístico de Processo (CEP). Criou também o Ciclo PDCA (Plan, Do, Check e Action), método essencial da gestão da qualidade, que ficou conhecido como Ciclo Deming da Qualidade.

No período após a Segunda Guerra Mundial, o Japão se apresenta ao mundo literalmente destruído e precisando iniciar seu processo de reconstrução. W.E. Deming foi convidado pela Japanese Union of Scientists and Engineers (JUSE) para proferir

palestras e treinar empresários e industriais sobre controle estatístico de processo e sobre gestão da qualidade. O Japão inicia, então, sua revolução gerencial silenciosa, que se contrapõe, em estilo, mas ocorre paralelamente, à revolução tecnológica “barulhenta” do Ocidente e chega a se confundir com uma revolução cultural. Essa mudança silenciosa de postura gerencial proporcionou ao Japão o sucesso de que desfruta até hoje como potência mundial (LONGO, 1996).

Embasando a isso, Cohen e Eimicke (1994, p. 450) *apud* Carvalho (2008) descrevem o significado específico e particular de cada uma das palavras da expressão TQM: “*Total* significa aplicado a cada aspecto do trabalho, desde identificar as necessidades do cliente a avaliar agressivamente se o cliente está satisfeito. *Qualidade* significa ir de encontro e exceder as expectativas do cliente. *Gestão* significa desenvolver e manter a capacidade organizacional de constantemente melhorar a qualidade”.

O conceito de qualidade na Administração Pública tem-se vindo a alterar. Beltrami (1992) *apud* Carvalho (2008) distingue três fases na evolução da qualidade no sector público - qualidade no sentido de respeito pelas normas e procedimentos; qualidade no sentido de eficácia; qualidade no sentido da satisfação do consumidor.

Deste modo, tendo um objetivo de planejar e implantar um sistema de GQT eficiente dentro das organizações Garvin (1992) *apud* (LIMA e SANTIAGO, 2011) afirma que existe quatro etapas evolutivas caracterizadas pela influência do contexto de desenvolvimento social e tecnológico para se obter a GQT com eficiência, que são elas: Inspeção, Controle Estratégico da Qualidade, Garantia de Qualidade, Gestão Estratégica da Qualidade.

A Inspeção dá sua contribuição no processo de desenvolvimento da GQT, pois se apoia em um sistema de medidas, utilizando-se outros acessórios, de um padrão de referência (controle de atributos e variáveis).

Em seguida surge o conceito de Controle Estatístico da Qualidade, onde se usou o método de tolerância de um lote, ou seja, se avaliava a qualidade de um produto por meio do percentual de defeitos de um lote do produto, portanto, não obtendo uma avaliação satisfatória e precisa.

Dando continuação a evolução da GQT surge o conceito da Garantia da Qualidade com o objetivo de continuar tentando prevenir problemas e defeitos, mas as formas e as técnicas utilizadas foram muito além dos métodos estatísticos.

Para Garvin (1992) *apud* (LIMA e SANTIAGO, 2011) no contexto atual da Gestão Estratégica da Qualidade, “organizações que almejam a verdadeira eficácia da GQT observam que o controle precisa iniciar pelo projeto do produto e só cessar quando o produto estiver chegando às mãos de um cliente que sane sua necessidade e que fique satisfeito”.

A qualidade total em serviços vem sendo uma meta que toda e qualquer empresa ou organização procura atingir, no sentido de conseguir a satisfação máxima dos seus clientes através dos seus serviços prestados.

Segundo Albrecht *apud* (LAS CASAS, 2008, p. 10) proporcionar qualidade total em serviços é “uma situação na qual uma organização fornece qualidade e serviços superiores a seus clientes, proprietários e funcionários”. Posto isto, segundo a definição do autor pode se perceber que a qualidade total não se limita só nos clientes externos, pois ela engloba todos os elementos que compõem a organização, sendo elas os funcionários e administradores.

Conforme Costa, Santana, Trigo (2015):

O termo Qualidade Total representa a busca da satisfação não só do cliente, mas de todos os que possuem participação, investimento e interesse na empresa, assim como, a excelência organizacional em decorrência da aplicação da melhoria contínua em processos dentro de uma empresa. A qualidade total abrange um processo contínuo e que poderá ser constantemente aperfeiçoado, satisfazendo as expectativas do cliente (COSTA, SANTANA, TRIGO, 2015, p. 161).

Perante a afirmação do autor pode se perceber a qualidade total procura a satisfação geral de todos que têm um envolvimento nos processos da organização, trazendo melhorias e perfeição organizacional. Em outra parte, ela também engloba o processo contínuo aprimoramento das atividades nelas desenvolvidas.

Conforme Costa, Nakata e Silveira Calsani (2013) a qualidade total é entendida como uma técnica de administração constituída por programas, instrumento e métodos que tem como a finalidade o controle do processo de produção das organizações.

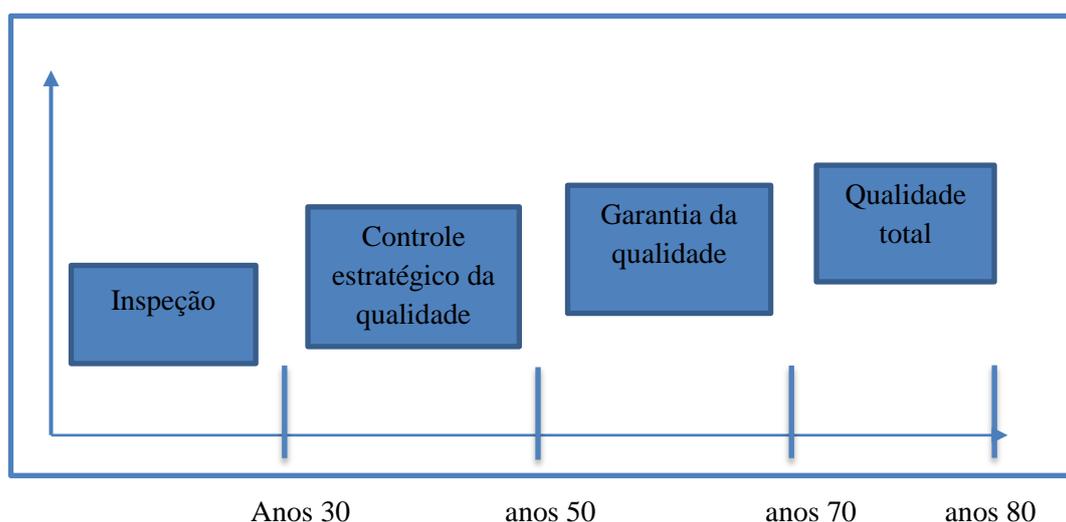
Na visão do (LOBO, 2010) *apud* (Alencar, Rodrigues, Figueiredo, 2016) a qualidade é o “conjunto das características de um produto ou serviço que lhe conferem aptidão para satisfazer necessidades explícitas ou implícitas”. Ao passo que Paladini (2004) *apud* (ALENCAR, RODRIGUES, FIGUEIREDO, 2016) afirma que a qualidade está na condição necessária da capacidade de se atingir um determinado fim. Nessa mesma linha de definições Carvalho e Paladini (2012) *apud* Alencar, Rodrigues e

Figueiredo (2016) enfatizam que a qualidade é estar em conformidade com as especificações.

Com base nessas diversas definições pode se perceber que a qualidade assumiu uma grande importância no que tange aos sucessos de uma organização, ela tem vindo de grandes evoluções e transformações ao longo dos anos e em diversas áreas e funções, mas nunca perdia a sua real essência. Com base nessa idealização, nota-se que a qualidade teve o seu foco alterado várias vezes, até ser realmente entendida como parte necessária em todos os processos organizacionais, uma “Gestão Total da Qualidade”.

Segundo Carvalho e Paladini (2012) apud (Alencar, Rodrigues e Figueiredo, 2016) a evolução da qualidade se deu através de eras, sendo estas: Inspeção, Controle Estatístico do Processo, Garantia da Qualidade e Gestão Total da Qualidade (Figura 1).

Figura 1 - Evolução da Qualidade



Fonte: adaptado Alencar, Rodrigues e Figueiredo (2016).

O quadro da figura 1 mostra o processo de evolução da qualidade desde inspeção até a qualidade total segundo Carvalho e Paladini (2012, p. 4).

A qualidade total é um dos principais diferenciais para a sobrevivência de qualquer organização. Visto que é compreendida como uma técnica de administração composta por programas, ferramentas e método que dá um controle nos processual a organização, tendo sempre como objetivo maior qualidade nos serviços e no atendimento das exigências dos clientes.

3.1.2 Qualidade total no serviço público.

“A Gestão da qualidade no serviço público se traduz, necessariamente, na busca de uma maior eficiência na prestação dos serviços de que dispõe, até por que constitui peça primordial rumo à melhoria contínua, com vistas à efetiva satisfação do cidadão” (ARAÚJO, 2004, p. 10). Conforme ainda o Araújo (2004) o Modelo de Excelência em Gestão Pública está fundamentado nos Princípios da Gestão Pública pela Qualidade: Satisfação do Cliente, Envolvimento de Todos, Gestão Participativa, Gerência de Processos, Valorização das Pessoas, Constância de Propósitos, Melhoria Contínua e Gestão Proativa.

A implementação da qualidade total nos serviços públicos promove melhorias significativas quando são bem aplicadas, fazendo com que gere um alto nível de satisfação e bem-estar do cidadão/cliente. Em outra parte, dá mais flexibilidade perante o atendimento ao público, e cria expectativas em torno dos recursos disponíveis a fim de tornar mais benéfico à prestação de serviço (GERAMIA, 1998).

O mesmo autor ainda afirma que para a implementação da qualidade nos serviços é preciso estabelecer meios para definir objetivos. Em outras palavras é necessário que haja uma estratégia a ser seguida para que se chegue a perfeição ou a qualidade total.

O objetivo da qualidade total nos serviços públicos geralmente se baseia na satisfação das necessidades dos cidadãos. Pois essa satisfação se estima pelo desenvolvimento pessoal na sociedade. Ou seja, ela varia de indivíduo a indivíduo, pois, a qualidade total tem o papel de tornar mais ágil e eficiente a relação de prestação de serviços entre os cidadãos e a entidade pública no sentido de satisfazer as necessidades do seu público alvo com um alto nível de eficiência por parte dos seus agentes.

O controle de qualidade tem que ser entendido como uma nova forma de gestão, que exige mudanças de atitudes e comportamento de toda a organização.

A qualidade incorpora a ideia de satisfazer, e mesmo, exceder às expectativas dos clientes. Atender às expectativas vai requerer que a empresa esteja sempre adiante das necessidades dos clientes, e para tal deve estar empenhado na melhoria contínua de produtos e processos.

3.1.3. Os dez mandamentos da Gestão de Qualidade

Na concepção de Drucker (1998) existem 10 mandamentos em torno da gestão da qualidade que são as seguintes:

1. Total satisfação do cliente;
2. Foco em pessoas;
3. Ter propósitos claros;
4. Promover o engajamento e a participação de todos;
5. Zelar pelo aperfeiçoamento contínuo;
6. Gerenciar processos;
7. Promover o *empowerment*;
8. Garantir a qualidade;
9. Disseminar informação;
10. Não aceitar reincidências de erros.

“A organização certa é algo que não existe; a organização não é um absoluto, é uma ferramenta para tornar as pessoas produtivas quando trabalham em conjunto. Como tal, uma estrutura organizacional é adequada para determinadas condições e determinadas épocas” (DRUCKER, 1998).

3.2 QUALIDADE DO ATENDIMENTO NO SETOR PÚBLICO

Os usuários dos serviços públicos estão cada vez mais cientes dos seus direitos, o que os faz tornarem mais exigentes. Desta forma deve surgir por parte da organização a necessidade de respeitar as diferenças existentes e usar a percepção para entender os desejos de cada um, procurando da máxima forma atender as distintas necessidades dentro das normas do estabelecimento. Em administração pública no que concerne a oferta de serviços públicos, tem por dever tratar com dignidade e eficiência o cidadão no exercício do Estado Democrático. Tendo em conta que uma das formas em que são avaliadas é através do atendimento ao público. Deste modo as instituições públicas devem pautar pela máxima satisfação do cidadão na execução dos serviços.

Como vista nisso, faz-se importante a qualidade no atendimento ao público, de modo alcançar a satisfação dos usuários. De acordo com a bibliografia pode se observar as ideias dos diversos autores relativamente a qualidade do atendimento no setor público.

Para Lucas e Silveira (2012) a insatisfação da coletividade no que diz respeito a qualidade de atendimento faz-se cada vez mais evidente, tornando necessário a melhoria

de desempenho da gestão pública. Desta forma seria essencial oferecer os serviços com maior qualidade e agilidade. Kotler (2009) *apud* (LUCAS; SILVEIRA, 2012) realça que para fazer com que o cliente se sinta bem com os serviços, deve-se visar à satisfação aliada ao bom atendimento. Isto demonstra que o propósito maior deve ser a satisfação do cliente/cidadão.

Na perspectiva de (CABRAL, 2006) *apud* (ALENCAR, RODRIGUES e FIGUEIREDO, 2016) a qualidade só acontece quando a organização tem a capacidade de oferecer serviços superiores para todos os elementos que compõem uma organização.

É preciso procurar rever a forma como os serviços de atendimento ao público vêm sendo prestados, buscando sua realização com maior eficiência, mudando o comportamento da cultura das organizações públicas, tendo o cidadão como foco (PEREIRA, 2007, p. 42) *apud* (CARRIJO e AVARENGA, s.d).

De uma maneira geral o atendimento, quer seja o virtual, telemarketing ou mesmo o presencial não é bem visto pela sociedade, que teme procurá-lo devido à má fama do mesmo que é visto como extremamente burocrático, diante do imediatismo que se requer em relação à solução dos seus anseios, em proporção ao tempo gasto na utilização do serviço. Segundo Godri (1994, p.59) *apud* (CARRIJO e AVARENGA, s.d) “Atendimento é sinônimo de empatia e atenção”. O cliente deve ser tratado com prioridade, deve ser ouvido, acompanhado, tratado preferencialmente pelo nome e, acima de tudo, com respeito às suas decisões e opiniões.

Segundo Kotler (2005) *apud* Lucas e Silveira, (2012, p. 8) “as empresas precisam estar voltadas para realizar o seu trabalho com eficiência, com um melhor atendimento, superando as expectativas do cliente, atendendo com total qualidade”.

A administração pública, no âmbito da oferta dos serviços públicos, tem o dever de tratar com dignidade o cliente-cidadão no exercício do Estado Democrático. É também do interesse do governo atender bem àquele, pois é nas filas e nos guichês das repartições públicas que o governo é avaliado, julgado diariamente (LUCAS VERA e SILVEIRA, 2012, p. 8).

Seguindo essa lógica Paladini (2000) *apud* Lucas Vera e Silveira (2012) afirma que a área de prestação de serviços abrange a produção de serviços e a estruturação de métodos. Deste modo no ambiente de prestação de serviços a gestão da qualidade é estabelecida com o contato dos usuários, sendo assim com o processo de relação dos usuários fará com que a qualidade se tornará sólida.

Os gestores públicos deveriam identificar as fragilidades do atendimento público, avaliar as aspirações do contribuinte e demonstrar o comprometimento e a preocupação da instituição em prestar serviços de qualidade. Moller (1992) retrata que o sucesso de uma instituição depende do nível da qualidade dos serviços prestados com a finalidade de satisfazer a exigência da população. Isso só irá se efetivar a partir de desempenho das pessoas responsáveis por esses serviços em um bom nível, uma vez que envolve a satisfação das expectativas humanas da pessoa que presta o serviço e dos demais com as quais se relaciona. Diz ainda que, para prestar um serviço eficaz, no contato pessoal, é muito importante e recomendável: ser educado e cortês; sorrir e se portar com naturalidade; falar em tom de voz agradável; falar com o interlocutor sempre olhando nos olhos (LUCAS VERA e SILVEIRA, 2012, p. 9)

De acordo com Chiavenato (1999) “a capacidade de ouvir o cliente torna-se o primeiro passo para desenvolver uma estratégia de atendimento total ao consumidor. Ouvir é parte integrante do processo de comunicação”.

Constata-se que se houver um atendimento com agilidade, houver satisfação do usuário, isso reflete no reconhecimento público do servidor. E isso torna necessário implantar um modelo que venha, não só beneficiar o cidadão, mas que traga o desenvolvimento para o órgão. Sendo fundamental atingir a eficiência e a eficácia, o desenvolvimento e o comprometimento de quem atende e principalmente de quem o gerencia.

Segundo Cardozo (1999) *apud* Lucas Vera e Silveira (2012, p. 9) “ser eficiente, portanto, exige primeiro da Administração Pública o aproveitamento máximo de tudo aquilo que a coletividade possui, em todos os níveis, ao longo da realização de suas atividades. Significa racionalidade e aproveitamento máximo das potencialidades existentes”.

Conforme Ferreira (s.d. p.4) o atendimento ao público “Trata-se de uma atividade social mediadora que coloca em cena a interação de diferentes sujeitos em um contexto específico, visando responder a distintas necessidades” partindo dessa visão o autor ainda afirma que o atendimento ao público é um serviço muito complexo apesar de aparentar ser simples.

O mesmo autor ainda afirma que o caráter social do atendimento ao público manifesta-se, acima de tudo, pela via de comunicabilidade entre os dois sujeitos participantes, possibilitando uma visibilidade das suas necessidades, experiências e expectativas. Em outras palavras a comunicação é centro da relação entre essas duas partes.

Com base nas afirmações dos autores pode se constatar que a qualidade no atendimento é algo que todo e qualquer usuário de um serviço em uma instituição pública deseja, por outro lado entende-se que nem sempre as organizações conseguem alcançar essa satisfação, deste modo seria bom que as mesmas instituições procurassem métodos e modelo de aumentar a satisfação dos usuários fornecendo serviços com mais qualidade e presteza.

Conceito

No mundo organizacional hoje em dia a qualidade é essencial para o desenvolvimento de um trabalho de excelência.

Nessa ótica as organizações devem levar em conta a qualidade dos serviços prestados ao cliente, visto que o cliente sempre quer um serviço de qualidade que responda às suas necessidades como consumidor (COSTA, NAKATA e SILVEIRA CALSANI, 2013).

Na concepção de (COUTINHO, 1994) *apud* (ALENCAR, RODRIGUES, FIGUEIREDO, 2016) o elemento mais importância na prestação de serviços são os recursos humanos. Sendo que para se tiver prestação de serviço com qualidade, é necessário se ter pessoas bem treinadas, bem administradas e motivadas. Pois essas pessoas precisam estar integradas com o trabalho “conhecer e gostar do que fazem” baseando na cultura da empresa.

Segundo Cabral (2006) a qualidade no atendimento está em saber receber com atenção, saber ouvir as pessoas, acolher e servir da forma correta os clientes/cidadãos, sabendo identificar as suas necessidades. Porém esse contato com os funcionários fazem os usuários conhecerem melhor a organização

Em conformidade com Cardoso Neto (2010) a satisfação "é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado, ou resultado em relação às expectativas do cliente". Neste caso o cidadão sempre quer que os serviços sejam satisfatórios no sentido de verem as suas necessidades realizadas.

Desta forma, de acordo com Pereira (2012) quando se trata de atendimento ao público o bom acolhimento é um dos fatores que se deve levar em consideração sendo que possibilita um relacionamento de confiança e comprometimento entre o cliente e a equipe prestadora dos serviços, em outras palavras o atendimento ao público quando bem feito gera uma boa relação entre o cliente/cidadão e a organização proporcionando uma total satisfação.

O atendimento ao público é a “função que exige um conhecimento mais aprofundado, pois é a partir deste ponto que a empresa começa a ser avaliada, ou seja, se tiver um bom atendimento, com informações precisas, terá ponto positivo e se houver um mau atendimento terá repercussão negativa” (LUCAS VERA; SILVEIRA, 2012, p. 4). Embasando na concepção dos autores nota-se que é necessário que haja um domínio nas funções para que se possa corresponder com as expectativas do cliente.

Desta forma a organização precisa sempre procurar mecanismos para que o atendimento ao cliente seja feito com qualidade, excelência e máxima eficiência de maneira a proporcionar uma boa relação entre as duas partes gerando bem-estar e satisfação do cliente/cidadão.

3.2.1 Atendimento ao Cliente

Neste ponto serão vistos alguns conceitos relativamente ao cliente numa visão empresarial na perspectiva de alguns autores, permitindo conhecer o cliente e a sua importância no mundo organizacional, tendo em vista que é a razão da existência de qualquer organização sendo pública no caso “cidadãos” ou privada.

Para entender melhor sobre a qualidade de atendimento ao cliente, é necessário saber o que é o cliente no sentido genérico, pois veremos como é conceituado o cliente para alguns autores.

Na concepção de Rodrigues *apud* Barreto e Carvalho (2015, p. 132) “o cliente é uma pessoa ou uma organização beneficiária ou usuária de um produto (bem ou serviço), mediante retorno financeiro ou de outra natureza, produzido por um fornecedor”. Swift *apud* Barreto e Carvalho (2015, p. 132) afirma que “o termo cliente foi cunhado pela primeira vez no início do século XX e demorou quase cem anos para que as empresas entendessem realmente o que ele significa”. “O cliente é uma peça indispensável para a formação da organização; então, ele deve ser tratado conforme sua importância e para ele são orientados os esforços na intenção de que os produtos e/ou serviços melhorem continuamente”.

Na visão do Dantas (2017) o cliente é sinônimo de rei, porque o rei pode tudo, e é a razão da existência da empresa ou organização, o elemento que deixa a organização ativa e funcional, pois ele sempre tem razão e vem sempre em primeiro lugar, a satisfação das suas necessidades deve ser um objetivo que a empresa deve cumprir, e por outro lado a organização deve sempre acatar o que ele diz e quer.

Dando sequência a ideia o cliente é o fator principal nessa relação, sendo a organização pública ou privada ela sempre tem um público alvo da qual seus serviços são destinados a eles. As organizações devem sempre ter como prioridade a boa prestação do serviço para com eles.

Conforme Costa, Santana e Trigo (2015) O cliente deve ser a pessoa mais importante em qualquer tipo que seja a empresa, sendo que o cliente não depende da empresa, muito pelo contrário as empresas é que dependem do cliente. Em outras palavras o cliente pode tudo, porque ele é a razão da existência da empresa.

Com essa discussão dos autores acerca do conceito e a importância do cliente pode se notar que o cliente é o fator principal no mundo organizacional, e a satisfação das suas necessidades devem ser a prioridade da organização.

Por outro lado, percebe-se que com essa nova visão toda e qualquer organização ou empresa que se relaciona diretamente com o atendimento ao público visa que esta seja feita da melhor forma, sendo que, um bom atendimento ao público é garantia de satisfação dos clientes.

Segundo Dantas (2017) existem seis itens que compõem o atendimento sendo eles os seguintes:

- Clientes: “são todas as pessoas físicas ou jurídicas que adquirem ou utilizam regularmente produtos e/ou serviços da empresa, dirigindo-se a ela pessoalmente ou por outros meios como telefone, correio etc”.
- Atendentes – “são todos os empregados da empresa que têm contato habitual com o público. Os que atendem em balcão, guichê ou mesa, e também os ascensoristas, telefonistas, recepcionistas, secretárias, gerentes, diretores” etc.
- Normas e regulamentos – “São as leis, decretos-leis, decretos, regulamentos, normas internas etc. que determinam e norteiam setor em que a empresa atua, bem como sua oferta de produtos e prestação de serviços”.
- Procedimentos internos – “são os manuais de produtos e serviços, rotinas, ordens superiores, práticas habituais (formalizadas ou não) que a empresa adota para orientar o funcionamento e a forma de oferta de produtos ou prestação de serviços”.

- Elementos de consulta- “são os catálogos, cadastros, arquivos, sites, relações, listagens etc., utilizados ou consultados pelos atendentes para efetivação do atendimento”.
- Instalações- “são todos os aspectos físicos da empresa: a distribuição do espaço, a ambientação e a sinalização”.

De acordo com os conceitos dos apresentados verifica-se que o cliente ou cidadão é o elemento principal em qualquer organização que seja deste modo a sua satisfação deve ser o foco principal da organização observando que o seu agrado contribui para o sucesso da instituição.

3.3. INDICADORES DE QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO PÚBLICO.

Com base na revisão bibliográfica e nas diversas opiniões dos autores pode se afirmar que o atendimento ao público é a porta de entrada de qualquer instituição ou empresa sendo ela pública ou privada, no caso do setor público o atendimento ao público acaba sendo algo de grande importância para a instituição tendo em conta que o foco do setor público não está na produção de bens, mas sim na prestação de serviços aos cidadãos. O atendimento ao público é algo que reflete positivamente ou negativamente na imagem da instituição perante a sociedade. Tendo isso as instituições que lidam diretamente com o atendimento ao público visam alcançar o atendimento com excelência para que haja a máxima satisfação dos seus usuários com um elevado nível de eficiência, de eficácia na prestação dos serviços, e que por fim geraria uma efetividade.

Os indicadores de qualidade são ferramentas que possibilitam o monitoramento das atividades que foram previamente planejadas. Portanto, é através dos indicadores que o gestor tem condições de mensurar a eficiência com que determinada atividade está sendo executada e de perceber se as metas preestabelecidas foram atingidas. (DAMAZIO, 1998, p. 105). A utilização dos indicadores de qualidade dá ao administrador uma ferramenta de suporte as tomadas de decisões e permite medir a produtividade do mesmo. Evitando decisões na base do “achismo”.

“Estabelecer indicadores de qualidade requer conhecimento da atividade e experiência do administrador que deverá verificar a variação entre o que se planejou e o que foi obtido no desempenho das atividades” (TELES, 2009, P. 25).

Segundo Dantas (2017, p.56) “obviamente não existem modelos ‘ideais’, na prática. As coisas são relativas e o que pode ser considerado ideal para uma pessoa pode não ser para outra”. Na sequência o mesmo autor ainda afirma que para se tirar uma boa conclusão a respeito do modelo ideal do atendimento ao público, é necessário ouvir as pessoas que se encontram do outro lado do balcão, porque eles terão uma visão maior dos serviços prestados pela organização e saberão dizer o que necessita ser mudado no modelo da organização.

Conforme Dantas (2017) o modelo de atendimento ao público com atributos de atendimento ideal segundo a literatura especializada são as seguintes:

Quanto ao perfil do atendente:

- Bom senso com os cidadãos/clientes;
- Mostrar boa vontade na relação com o cidadão;
- Dar atenção ao cidadão;
- Ser educado e ter ética profissional;
- Ser rápido e atender de imediato;
- Prestar orientações seguras;
- Ser explícito em passar as informações;
- Evitar atitudes negativas;
- Dedicar o tempo em melhorar o desempenho;
- Ter cuidados especiais no ambiente de trabalho;
- Saber tirar proveito de uma má experiência ocasional;
- Demonstrar comprometimento e interesse com o serviço;
- Ter equilíbrio na relação com os cidadãos/clientes, humildade e demonstrar confiança;
- Evitar problemas no atendimento.

Quanto ao atendimento em si, Dantas (2017, p.57) afirma que:

- “Deve prever sistemas de filas organizadas, que evitem a espera do cliente por mais de 10 minutos”;

- Evitar barreiras entre o cliente e a organização/empresa;
- Deve primar pelo cumprimento de prazos e horários.

Quanto ao ambiente de atendimento Dantas afirma que:

- Deve apresentar boas condições de trabalho, limpeza, infraestrutura adequada, organização e conforto tanto para o atendente quanto para o cliente.
- Ter boa circulação, conter painéis informativos, balcão de informações, e computador para consulta.

Para Gonçalves (1997) as Organizações devem conhecer as expectativas e necessidades dos seus clientes e terão que determinar se elas estão atendendo a essas necessidades, utilizando instrumentos de percepções dos clientes, para avaliar se existe a qualidade de serviço ou produto. Pois segundo o mesmo autor, os instrumentos de obtenção de dados de satisfação dos clientes devem medir com exatidão essas percepções e atitudes. Nessa perspectiva se tais instrumentos são desenvolvidos de maneira inadequada, eles irão representar de maneira imprópria as opiniões dos clientes.

Com base nisso veremos alguns indicadores de qualidade mencionados pelo autor em duas partes indicadores objetivos e subjetivos.

Gonçalves (1997):

Figura 2 – Indicadores da qualidade objetivos e subjetivos

| Indicadores da Qualidade de Serviços | |
|---|--|
| Indicadores Objetivos (<i>hard</i> índices) | Indicadores Subjetivos (<i>soft</i> índices) |
| <ul style="list-style-type: none"> ◆ tempo de execução; ◆ número de erros; ◆ tempo de espera; ◆ número de reclamações; ◆ tempo de resposta; ◆ número de clientes perdidos; ◆ volume de transações por cliente; ◆ etc. | <ul style="list-style-type: none"> ◆ satisfação; ◆ cortesia; ◆ confiabilidade; ◆ credibilidade; ◆ prestabilidade; ◆ segurança; ◆ empatia; ◆ etc. |

Fonte: Gonçalves (1997).

3.3.1 Gerenciamento de indicadores para a qualidade de serviços.

Partindo da afirmação de que a qualidade na prestação de serviços é um dos pontos com grande importância no mundo organizacional atualmente, Parasuraman et al (1985, p.49) *apud* Freitas (2005) sugerem cinco procedimentos que devem ser implementados pelas organizações para que aumente o nível de qualidade nos serviços:

- Desenvolver instrumentos de pesquisa para entender as reais necessidades e expectativas (explícitas e implícitas) dos clientes/cidadão;
- Atender as necessidades e expectativas do cliente/cidadão;
- Transformar o projeto em especificações adequadas de serviço ou padrões que possam ser implementados (nesta etapa, o benchmarking é uma técnica recomendada);
- Prestar os serviços em conformidade com as especificações estabelecidas; e
- Não criar expectativas que não possam ser atendidas ou cumpridas.

Conforme Albrecht (1998, p.32) *apud* Freitas (2005) o gerenciamento com foco na excelência em serviços pode ser composto por três elementos relacionados, com ênfase no cliente/cidadão para o sucesso organizacional, tais elementos são:

- Foco do serviço: consiste nos procedimentos e ações que devem ser planejados e implementados para que retratem as reais necessidades do cliente/cidadão.
- Funcionários: são todas as pessoas pertencentes à organização que, uma vez conhecido o foco do serviço, devem estar preparados para realizá-los.
- Suporte técnico: neste aspecto estão englobados sistemas, técnicas e procedimentos que auxiliam a prestação dos serviços.

Destes elementos, nota-se que o elemento humano é considerado como fator primordial na prestação de serviços. Mais especificamente, na rotina de trabalho, administradores e gerentes não são capazes de presenciar todas as ações dos funcionários. Neste contexto, algumas condições devem ser observadas para obtenção da excelência no atendimento (FREITAS, 2005):

- Mensurar o grau de satisfação dos funcionários e clientes em relação aos serviços prestados. A fim de identificar pontos a serem melhorados;
- Realizar treinamento adequado com foco em habilidade e competência, criando motivações e proporcionando cumprimento da qualidade;
- A organização deve estar estruturada de forma que todos os funcionários tenham conhecimento da sua estrutura funcional e suas atribuições, além de ter conhecimento dos produtos/serviços oferecidos;
- Ter capacitação profissional para solucionar os problemas nas mesmas instâncias, e fornecer informações corretas;
- Os funcionários devem ser capazes de se adaptar ao perfil de cada cliente, definindo o nível de formalidade adequada à situação.

Entretanto, para que o gerenciamento em serviços proporcione melhorias contínuas nos padrões de qualidade de serviços, é necessário que exista um processo bem estruturado para solução de problemas – processo este que deve ser compreendido por todas as pessoas envolvidas (FREITAS, 2005).

Posto isso, o uso destes indicadores tem como objetivo principal a verificação da qualidade na execução de atividades e processos empregados na produção de produtos e serviços, ou seja, avaliar se realmente existem melhorias significativas em relação aos padrões de referência.

A definição dos indicadores de qualidade de serviços tem sido objeto de interesse de muitos pesquisadores. Por exemplo, Parasuraman et al. (1988, p. 23) *apud* Freitas (2005) definiram a escala Servqual que estabelece cinco dimensões da qualidade: tangíveis, confiabilidade, segurança, presteza e empatia. Embora tais dimensões cubram uma grande variedade de serviços, estas devem ser definidas de acordo com as necessidades de cada organização e com o tipo de serviço.

O atendimento ao público é a função que exige maior envolvimento com o conhecimento, pois é a partir dele que surgirá a boa ou má impressão da empresa, ou seja, se há um bom atendimento na captação de informações, logo o atendimento será também bom. Para Milet (1997) *apud* (CARRIJO e AVARENGA, s.d), os critérios utilizados pelos clientes para avaliar a prestação do serviço de atendimento com qualidade são:

- Aspectos tangíveis: aparência da instalação física, equipamentos, pessoal, etc.

- Confiabilidade: habilidade para cumprir o prometido.
- Presteza: desejo e disposição de ajudar, ou seja, rapidez no atendimento.
- Competência: colaboradores com os perfis e os conhecimentos necessários.
- Cortesia: educação, respeito, consideração, atenção e cordialidade.
- Credibilidade: transmissão de confiança e credibilidade junto ao cliente.
- Segurança: minimização ou eliminação de risco, perigo ou ações duvidosas contra as pessoas e informações.
- Acessibilidade: facilidade de contato com as pessoas na organização.
- Comunicação: manter o cliente informado através de linguagem compreensível, clara e precisa.
- Entendimento do cliente: esforço feito para conhecer o cliente e seus reais problemas e necessidades.
- Preço: valor pago pelo cliente para obter o produto ou serviço. Geralmente não é tão valorizado como um bom atendimento.

Conforme Kotler e Armstrong (1998) *apud* (CARRIJO e AVARENGA, s.d) as empresas de sucesso atualmente focam o cliente como fator principal de sua sobrevivência, estabelecendo que todos os membros da empresa deveriam estar envolvidos no entendimento e compreensão dos desejos do cliente, para que se atinja a sua satisfação.

Os serviços de atendimento ao público devem primar pelos interesses dos usuários no ato da prestação dos serviços, sendo que, são eles os usuários ou clientes, a razão de existência da empresa bem como também da empregabilidade do servidor para o suprimento das necessidades dos usuários dos serviços (CARRIJO e AVARENGA, s.d).

Por fim presume-se que atendimento ao público é muito mais do que fornecer documentos ou encaminhar pessoas, é entender o usuário, agir com presteza e segurança nas informações em um ambiente agradável e organizado a fim de suprir os anseios dos usuários dos serviços.

3.4 EFICIÊNCIA NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE ATENDIMENTO AO PÚBLICO:

Como a forma expressa na emenda constitucional n° 19/1998 com base na exigência jurídica da reforma administrativa, foi implementada o princípio da eficiência como um dos princípios da administração pública, como o objetivo de tornar mais satisfatório e ágil a prestação dos serviços públicos. Para GARCIA, ARAÚJO (s.d). Este princípio zela pela “boa administração”, aquela que consiga atender aos anseios na sociedade, consiga de modo legal atingir resultados positivos e satisfatórios.

Meirelles (2000, p 90) *apud* Garcia e Araújo (s.d) complementa que “O Princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional, [...] exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento às necessidades da comunidade e de seus membros”. A eficiência serve como uma característica que faz com que os agentes públicos consigam alcançar os resultados positivos, garantindo à sociedade uma real efetivação dos propósitos necessários relativamente ao tipo de serviços que prestam.

O princípio geral da eficiência para (MAXIMILIANO. 2000) *apud* Souza e Silva (2015) é a relação entre esforço e resultado, quanto menor for o esforço para atingir um resultado, certamente mais eficiente se torna o processo. A eficiência pode ser avaliada inicialmente pela produtividade e qualidade, na visão do mesmo a antítese da eficiência é o desperdício.

Com isso dá-se a perceber que a eficiência está ligada a forma correta de utilização de bens e serviço no sentido de proporcionar melhores condições e tornar o processo no seu todo mais ágil e flexível podendo responder da melhor forma com as demandas em que são impostas.

“O administrador público tem dever de ser eficiente [...] que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional”. Isso quer dizer que a Administração Pública deve sempre buscar aperfeiçoar a prestação dos serviços públicos, ou melhorando os que não estiverem satisfatórios, ou ainda, mantendo a qualidade dos serviços que estiverem suprindo as expectativas, tendo sempre como finalidade diminuir gastos, zelando pela qualidade nos serviços, e o bem comum”. (MEIRELLES, 1990, p. 90) *apud* Souza e Silva (2015, p. 6).

No entanto, o serviço público precisa fluir de forma natural de acordo com as necessidades e requisitos da população. Porém, existindo uma grande necessidade da eficiência no setor público, onde a eficiência está ligada às variedades das exigências

políticas, culturais e sociais de cada região e variando juntamente com o momento a ser vivido pelos cidadãos. Portanto, a eficiência deve se apresentar como um meio eficiente e ágil, com a intenção de solucionar as necessidades da população (SILVA, 2007) *apud* (SOUZA e SILVA, 2015).

Conforme Vasconcelos (2009) a eficiência apresenta como princípio dois aspectos: o primeiro se diz respeito a forma de atuação do agente público, onde se espera o melhor desempenho possível de suas atribuições, para se obter os melhores resultados; o segundo se encontra na forma de organizar, estruturar, disciplinar a Administração Pública, também com o mesmo objetivo de alcançar os melhores resultados na prestação do serviço público.

3.5. COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Segundo Wagner III e Hollenbeck (2003, p. 06) *apud* Alcande (s.d, p.2) “o Comportamento Organizacional é um campo de estudo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas”. Já para Robbins (2002, p. 06) *apud* Alcande (s.d, p.2) “É um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional”.

O comportamento organizacional é a contínua interação entre pessoas e empresas que se influenciam mutuamente (CHIAVENATO, 2003). Do mesmo modo, o comportamento organizacional está relacionado com a forma como as pessoas reagem, ou se comportam no trabalho. Neste sentido, para Chiavenato (2003) o comportamento organizacional é uma área que trata do comportamento individual, isto é de tópicos como personalidade, atitudes, percepção, aprendizado, motivação. Além disso, o comportamento organizacional também está relacionado com o comportamento grupal, incluindo tópicos como normas, papéis, construção de equipes e conflito.

3.5.1. Clima organizacional

Na percepção de Costa, Santana e Trigo (2015) o clima organizacional é um dos elementos essenciais quando se trata de relações entre os líderes e seus liderados que pode ter um grau de influenciar na qualidade do atendimento ao cliente. Fidelis e Banov (2007, p. 27) definem que:

“Quando as pessoas percebem que o seu trabalho é reconhecido, tornam-se mais produtivas e engajadas nos objetivos da empresa. O ambiente da empresa deve prover condições para que esse reconhecimento seja entendido como uma necessidade organizacional, criando um clima favorável para a formulação de estratégias internas orientadas para o cliente externo, fator crítico do sucesso numa época de grandes desafios pela conquista do consumidor”.

As relações entre empresas e clientes externos tende a valer na dinâmica de funcionamento interno das organizações, que pode ser considerado como uma condição para o sucesso. Conforme Costa, Santana e Trigo (2015, p. 166) “A satisfação das expectativas das pessoas que integram seus quadros, baseia-se no fato de que para atender bem um cliente, o funcionário tem de poder e querer fazê-lo”.

O clima é formado pelos sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho. Sentimentos negativos exercem impacto negativo sobre o desempenho. Sentimentos positivos exercem impacto positivo (MAXIMIANO, 2000, p. 260).

De acordo com Andrade (2011) o clima organizacional está intimamente ligado ao moral e à satisfação das necessidades humanas dos participantes. “O clima pode ser saudável ou doentio, pode ser quente ou frio, pode ser negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório, dependendo de como os participantes se sentem em relação à sua organização” (ANDRADE, p.161).

Contudo, o clima organizacional é um fator importante na motivação de pessoas, fazendo com que as mesmas se sintam motivadas no cumprimento de suas atividades, ou não. Apesar disso, o administrador deverá utilizar de vários instrumentos para criar um ambiente produtivo e harmonioso, dentre elas estão à ferramenta do saber ouvir, identificar problemas, e ser proativo em prol de situações que podem interferir no andamento do cotidiano.

3.5.2. Motivação dos colaboradores

Toda e qualquer organização precisam ter colaboradores motivados em suas tarefas, desenvolvendo-se nas suas funções e comprometidos com os objetivos da organização. Para Maximiano (2000, p.297) “a motivação abrange as causas ou motivos que produzem determinado comportamento, seja ele qual for. No campo da

administração, pessoa motivada usualmente significa alguém que demonstra alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza”.

Andrade (2011, p.122) afirma que “a motivação é alguma força direcionada dentro dos indivíduos, pela qual eles tentam alcançar uma meta, a fim de preencher uma necessidade ou expectativa”. Deste modo a motivação pode ser descrita como o direcionamento e a persistência da ação, ação essas que evidenciam atitudes e comportamentos positivos ou negativos em relação aos objetivos pretendidos.

A motivação é uma ferramenta de grande valor para o sucesso organizacional, pois a motivação incentiva os indivíduos a darem o máximo de si e a desenvolverem bem suas atividades, essa motivação serve de instrumento para a busca de resultados positivos para as empresas. Porém, “as organizações precisam satisfazer as necessidades dos colaboradores, [...] principalmente pelo reconhecimento profissional, visando motivá-los para que executem com eficiência as atividades nas organizações” Costa, Santana e Trigo (2015, p. 167). Quando um funcionário não é reconhecido pelo seu desempenho na empresa ou organização, trabalha sem vontade, ou seja, motivar e elogiar são formas de deixar o funcionário satisfeito, desenvolvendo um trabalho com mais qualidade. Os funcionários satisfeitos trabalham melhor o que é refletido no atendimento ao cliente (COSTA, SANTANA E TRIGO, 2015, p. 167).

Segundo Santos (1995, p. 13) *apud* (COSTA, SANTANA e TRIGO, 2015, p. 167). “A partir do instante em que a empresa mostrar mais interesse pelos funcionários, certamente eles mostraram mais interesse pelos clientes”. Um colaborador motivado da sempre o melhor de si, sempre tem como prioridade o aprimoramento de seu desempenho e a qualidade do seu trabalho, trazendo vantagens notáveis para a empresa no exercício de suas funções, ou seja, esse funcionário terá mais satisfação em prestar um bom atendimento ao cliente, tendo como objetivo atingir as expectativas e desejos dos mesmos.

De acordo com Freemantle (1994, p.103):

“Os clientes muitas vezes são maltratados por funcionários que não estão satisfeitos com a empresa e com seus chefes. Seu descontentamento é demonstrado através de atitudes de desinteresse e frase do tipo ‘não me aborreça’. ‘Se a empresa não se preocupa comigo, porque é que eu devo me preocupar com ela (e seus clientes)’”.

No entanto, o serviço público precisa fluir de forma natural de acordo com as necessidades e requisitos da população. Desta forma a motivação dos funcionários é de

grande importância para que os serviços de atendimento ao público sejam bem prestados.

3.6. COMO MELHORAR O ATENDIMENTO AO PÚBLICO.

Segundo Dantas (2017, p.77) “uma administração seja ela pública ou privada, ‘da porta para dentro’ que busca unicamente aprimorar sua organização interna- é, na melhor das hipóteses, um contrassenso. Afinal, afirmam os ‘gurus’ da moda, o cliente é a razão de ser da organização”.

O atendimento ao público é uma atividade simples, mas, por fato de lidar diretamente com as pessoas acaba sendo algo mais complexa sendo que as pessoas quando frequentam a uma empresa ou organização vão com uma expectativa formada e essa expectativa pode variar de indivíduo a indivíduo, pois quando essa expectativa não for correspondida por parte da organização cria um desconforto por parte dos clientes/cidadão. Sendo assim seria necessário a possibilidade de adotar ações eventuais para melhoria de um ou outro elemento, não se pode deixar de visualizar o conjunto. Como numa orquestra, nenhum elemento pode desafinar, sendo que isso garantiria melhorias nos serviços prestados de atendimento ao público (DANTAS, 2017).

“Por tudo isso, não basta querer melhorar a qualidade do atendimento. É preciso saber como fazê-lo dentro dos recursos disponíveis, de modo a obter resultados satisfatórios” (DANTAS, 2017, p.78).

Premissa básica para o desenvolvimento de um trabalho de melhoria dos padrões de atendimento aos clientes (DANTAS, 2017, p.78):

- O enfoque principal não é a instituição, mas o cliente (o público). Ele é o beneficiário desse esforço, uma vez que é o legítimo destinatário de toda atividade administrativa de qualquer empresa.
- Do lado de cá do balcão ou do telefone, também estão pessoas. Por isso, devem enfatizar a utilização de técnicas que aumentem as possibilidades de participação e de colaboração dos dirigentes, técnicos e demais empregados.
- Todo o direcionamento das ações e providências deve ter como base e ponto de partida as informações recolhidas do próprio cliente. Público e empregados precisam ser ouvidos na elaboração dos diagnósticos.

- É importante que o roteiro de trabalho estimule a geração e utilização de soluções inovadoras para os problemas identificados. E que facilite a adoção de experiências bem-sucedidas, em outras empresas, para problemas semelhantes.
- Sem perda da necessária visão de conjunto, o roteiro deve permitir que o trabalho de melhoria seja assimilado e realizado em módulos ou partes.
- Dispor de informações, habilidades específicas, métodos já experimentados, instrumentos de apoio, para efetivamente chegarem a um bom resultado.
- Todos esses ideais devem estar nela contemplados.

Costa, Santana e Trigo, (2015) afirmam que sem o sistema de controle as organizações não teriam como saber como estão se saindo no setor de atendimento ao cliente, pois o cliente espera que a empresa demonstre respeito, agilidade e eficiência no atendimento.

Para a organização alcançar a qualidade de atendimento, dentre outras coisas seria necessário:

- Mostrar interesse em solucionar os problemas do atendimento do cliente, independentemente do que sejam;
- Tratar os cidadãos/clientes como parceiros;
- Avaliação pós-atendimento para verificar se não houve possíveis falhas e acertos decorrentes do atendimento;
- Adotar medidas ou investir em software que auxilie na prestação de serviço para que não ocorra demora no atendimento.

Na visão do Costa, Santana e Trigo, (2015) as melhorias de qualidade de atendimento ao cliente/cidadão só podem ser alcançadas através de uma busca constante de progresso proporcionando um ambiente de trabalho mais flexível e agradável.

3.7. SATISFAÇÃO DO CIDADÃO NO SERVIÇO PÚBLICO.

As organizações têm se preocupado cada vez mais com a questão da satisfação dos clientes, buscando melhorar a qualidade dos produtos e serviços ofertados. Na

esfera pública da satisfação dos usuários do serviço público, tem vindo a passa por sofridas mudanças.

Segundo Trevisan *et al.* (2009, p. 265), *apud* (RAMAZOTTI, s.d) “As organizações públicas mudam o seu comportamento quando se voltam para os seus cidadãos-clientes. Elas se tornam mais eficientes e preocupadas com a qualidade dos serviços prestados, provocando, assim, a satisfação dos cidadãos”.

Nesta linha ainda o (TREVISAN *et al.* 2000) *apud* (RAMAZOTTI, s.d) observam que “a prestação de serviço de alta qualidade no setor público é muito mais difícil de ser alcançada do que nas organizações privadas”. Isto ocorre, pois nem sempre os usuários de serviços públicos possuem a opção por serviços alternativos, insatisfeitos ou não, são obrigados a utilizá-los. Outro fator de grande influência seria a questão da disposição dos funcionários públicos em atender aos usuários de forma cordial e com presteza.

Percebe-se que a satisfação dos usuários apresenta-se em primeiro plano, seguido pelo comprometimento dos agentes públicos em atender aos cidadãos. “A 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” (KOTHER, 1998) *apud* (DÓCOLAS, 2004, p 59).

Assim, a satisfação do cliente-cidadão está diretamente relacionada ao atendimento recebido, desde o momento em que é atendido pelo agente público até a conclusão da prestação dos serviços solicitados. Neste sentido Souza (2009, p. 15) afirma que “Desde os servidores da linha de frente, que lidam diretamente com os clientes, passando pelos servidores que lhe dão suporte, todos contribuem decisivamente para a qualidade”.

Nota-se a relação direta do agente público com a formação da qualidade e satisfação do cidadão onde Las Casas (2007, *apud* SOUZA, 2009, p. 17) “aponta que os servidores da linha de frete de uma organização, são os que se encontram em contato direto com os clientes, interagindo com estes e sendo responsáveis por passar uma impressão de qualidade sobre os serviços da sua corporação”.

4. QUALIFICAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

4.1 QUALIFICAÇÃO

Ao passar dos anos os conceitos relativamente a qualificação começaram a ganhar mais força e a ser mais trabalhados tendo em conta as mudanças do trabalho sucedidas ao decorrer desses anos, que passaram dar outra visão perante a forma de avistar o ambiente do trabalho, com base nisso surgiram diversas discussões acerca do conceito da qualificação (GODOY, 2014).

Sendo assim faremos uma inserção ao referencial teórico a fim de saber como foram trabalhados os conceitos da qualificação para alguns autores.

Segundo Ribeiro (2009) *apud* Godoy (2014), a valorização das habilidades a tempos atrás era demonstrada a partir do renascimento, época em que as valorizações das habilidades eram transferidas numa forma hereditária no mundo de artesãos que foram substituídas pela capacitação e desenvolvimento profissional no ambiente organizacional. Na fase pós-revolução industrial o mundo se dividia em dois tipos de países, os países industrializados e os países não industrializados, como aparente ambiente de poucas mudanças, nessa situação, o empirismo cede lugar numa forma progressiva aos estudos e planejamento das ações com vista nos resultados.

A capacitação começou a ganhar importância e afirmar-se na era taylorista e na era fordista, vista como divisão de trabalho em que cada indivíduo teria que permanecer em área que domina, mas sempre com a ênfase nos postos de trabalhos e nas especializações dos trabalhadores. Como retorno à desconstrução da passagem de saberes existentes nesse período, estabelece o paradigma da qualificação consolidando a correlação entre saberes e fazeres. Ocorre, portanto, a valorização do diploma e, conseqüentemente, a limitação ao poder do empregador capitalista que passa a ter que se pautar na qualificação como exigência técnica relativamente ao posto de trabalho. Ribeiro (2009) *apud* Godoy (2014).

Georges Friedmann deu início às suas pesquisas relativamente a observação ao sistema de fábricas da qual começou a desenvolver suas teorias, considerado de um segmento diagonal substancialista, em um dos seus livros designados “*problemas humanos del maquinismo industrial*” (1945 /1956). Nesta sua obra o autor analisa as

implicações que a introdução de maquinismo traria as indústrias, segundo ele a introdução dessas máquinas teria certa influência na forma de evolução do trabalhador, sendo que esses instrumentos de trabalho causariam uma espécie de desqualificação aos seus funcionários devido ao empobrecimento das tarefas exigidas, o que interferiria na evolução das suas formas de trabalho (PEREIRA MORAZ; DIAS GARCIA S.D.).

A qualificação pode ser observada pelo saber e pelo saber-fazer ganhos tanto no trabalho quanto em sua aprendizagem sistemática. Deste modo, o autor passou a ter discordância com a divisão de trabalho defendida por Taylor na administração científica, em sua opinião a divisão de trabalho seria como a destruição do saber fazer (FRIEDMANN 1962).

Apesar de que não esteja claramente definida, para Friedmann a qualificação está associada principalmente à complexidade das tarefas e à posse de saberes exigido para desenvolvê-las, que se define pelo saber fazer retidos e ganhos no trabalho e na aprendizagem sistemática, ou seja, a qualidade no trabalho e o tempo de formação necessário para realizá-los.

Para Naville (1956) A qualificação não se determina pela tecnologia, porque ela é produzida socialmente, a sua compreensão deriva dela mesma, o conteúdo do trabalho não é requisito para estabelecer a qualificação. Em outras palavras segundo o mesmo a qualificação depende de fatores e elementos encontrados no ambiente sociais compreendidas como estoque de saberes formais, estáticos e especializados.

A ideia do conceito da qualificação sempre esteve relacionada com o crescimento socioeconômico, a partir dos anos 50 com as primeiras teorias acerca do capital humano. A qualificação é uma solução para resolver os problemas das maiorias das instituições relativamente a falta de capital humano possuidores de habilidades necessárias Manfredi (1999, *apud* GODOY, 2014).

4.1.1 QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL

Há algum tempo atrás os profissionais podiam passar anos em seus locais de trabalho ou em empresas fazendo só o que faziam de início sem se preocuparem em adquirir novos conhecimentos, mas com o cenário atual devido ao fator da globalização e a chegada das novas tecnologias as empresas tiveram que adotar um novo método e os profissionais também tiveram que mudar devido às exigências do mercado de trabalho que passou a valorizar mais os profissionais qualificados capazes de responder às demanda no seu posto de serviço (BARREIRA REIS S.D.).

Tendo isso Chiavenato (2002) “entende que a qualificação profissional é a educação que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o homem para seu crescimento profissional em determinada carreira na empresa ou para que se torne mais eficiente e produtivo no seu cargo” nesse caso é correto afirmar que a qualificação profissional é uma espécie de aprimoramento que dá ao indivíduo mais capacidade de lidar com as demandas profissionais. Nessa mesma linha o Kober (2004) afirma que a qualificação profissional é a preparação do cidadão através de uma formação profissional para que ele ou ela possa aprimorar suas habilidades para executar funções específicas demandadas pelo mercado de trabalho.

Segundo Araújo (2009), "o mercado de trabalho brasileiro sofre com a escassez de profissionais qualificados (...), a falta de habilidades técnicas é de longe, o principal entrave para o preenchimento de determinadas posições".

Com as novas tecnologias adotadas pelas empresas no ambiente de trabalho, faz com que os profissionais precisem estar mais preparados e qualificados para poder lidar com essas novas situações. O que realça a importância da qualificação como uma ferramenta de grande valor que permite o profissional se inserir e se interagir melhor com mercado de trabalho, no sentido de estar mais apto a responder as demandas do serviço.

O profissional que planeja sua carreira e se qualifica profissionalmente será mais valorizado pelas empresas e entes públicos, pois é esse perfil de profissional que a maioria delas está à procura (BARREIRA REIS s.d.).

4.1.2 IMPORTÂNCIA DA QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL

A importância de as pessoas terem elevados níveis de qualificação para melhorarem os seus desempenhos profissionais é reconhecido por vários autores, das quais serão abordados ao longo deste subcapítulo.

Conforme (ROCHA-VIDIGAL; VIDIGAL, 2012) A qualificação profissional estende as possibilidades de um profissional se manter ao nível competitivo dentro de uma organização, sendo que permite o indivíduo ter mais habilidades e capacidade funcionais capazes de responder da melhor forma as suas funções. As organizações costumam ter um ganho significativo com as contratações de profissionais qualificados referindo-se ao grau de suas produtividades em prestação de serviços e eficiência, todos

esses fatores acabam correspondendo a um aspecto muito importante para o sucesso organizacional.

Para (BORGES, s.d. p.2) “A qualificação do trabalhador pode servir como incentivo ao crescimento profissional”. Posto isto Clein, Toledo e Oliveira (2013) *apud* (Borges, s.d. p.2) “destacam que a empresa pode e deve oferecer cursos aos seus colaboradores, ou até mesmo subsidiar parcialmente os cursos que achar relevantes para a tarefa ou ao negócio da empresa”.

Relativamente ao investimento a qualificação do trabalhador Clein, Toledo e Oliveira (2013) *apud* (BORGES, s.d. p.2) afirmam que as empresas precisam dar um treinamento prático aos seus funcionários quando elas ingressam as suas empresas, deixando-as preparados a fim de evitar futuros erros que prejudicariam a empresa. “A qualificação dos trabalhadores faz com que a mesma consiga melhorar sua produtividade e eficiência, e até mesmo maior lucratividade. Desta forma ao capacitarem seus empregados, promovem benefícios para elas mesmas” (Borges, s.d. p.3).

De acordo com Vidigal (2012) quanto à qualificação profissional, podem-se destacar:

Educação formal e informal: A educação formal “é realizada por meio do aprendizado escolar e universitário, cuja atuação ocorre de forma intencional e com objetivos determinados”. A educação informal, “de modo divergente, é obtida por meio da observação, fora do sistema formal de ensino, e até mesmo pela educação autodidata”.

Cursos profissionalizantes e técnicos: “Essa forma de qualificação, bastante incentivada no Brasil, tem por características a curta duração e o rápido preparo técnico”.

Treinamento dentro da empresa: “O treinamento realizado pela própria empresa e no local de trabalho é benéfico para os empregadores na medida em que qualificam seus funcionários com conhecimentos específicos ao ofício designado”, investimentos com recursos próprios.

No que concerne ao ambiente organizacional conforme Malschitzky (2002) *apud* (BORGES, s.d) o importante não é só que os profissionais busquem aperfeiçoem as suas habilidades, mas sim que as empresas despertem a necessidade de melhorar seus talentos possibilitando o crescimento do trabalhador investindo em qualificação.

O investimento em pessoas reduz o número de falhas, que quanto mais capacitadas e seguras no momento de realizar suas atividades, assim as pessoas acabam tendo maior grau de discernimento para tomada de decisões. Clein, Toledo e Oliveira (2013).

Segundo as ideias desses autores o investimento em qualificação profissional é um fator muito importante no que diz respeito aos ganhos que a organização terá tendo pessoas capazes de responder às tarefas institucionais, pois ainda pode se afirmar que o investimento em qualificação de pessoas reduz o número de falhas, posto isso, quanto mais capacitada mais segura seria em realizar suas atividades.

4.2. CAPACITAÇÃO DE PESSOAS

A capacitação é uma ferramenta de grande importância no que tange a mudança no comportamento do servidor público, e aquisição de novas experiências. Ela permite a evolução das habilidades e competências do servidor proporcionando que o mesmo atinja a excelência no atendimento, sendo algo desejado pelo cidadão (SILVA SÁ) *apud* (MATIAS-PEREIRA, 2004).

De acordo com (PEREIRA s.d) a capacitação consiste na atualização, complementação e/ou ampliação das competências necessárias à atuação no contexto dos processos ao qual a pessoa se vincula. Em outras palavras é tornar as pessoas habilitadas e qualificadas para determinado trabalho. O treinamento é orientado para o presente com foco no cargo atual e busca melhorar aquelas habilidades e capacidades com o desempenho imediato do cargo.

4.3. COMPETÊNCIA

Com base em todas as alterações sucedidas na nova gestão de pessoas, possivelmente a mais abrangente é a forte tendência para deslocamento de foco nos cargos para o foco nas competências das pessoas. Isso significa que os processos de recrutar, selecionar, aplicar, avaliar, treinar, desenvolver, remunerar e incentivar as pessoas. Todo esse processo deixa de levar em consideração o quesito dos cargos ocupados e mover-se para as habilidades e competências. As bem-sucedidas

organizações estão cientes que só podem desenvolver suas competências organizacionais com base nas competências individuais dos seus colaboradores (CHIAVENATO, 2009).

Tendo isso pode se entender que o autor enfatiza a importância das competências individuais perante o sucesso organizacional na nova gestão de pessoas, mostrando que o sucesso organizacional tem como fator principal para seu cumprimento o fator competência dos colaboradores.

A competência para Souza e Lucia de Souza (2016) pode ser entendida por três elementos importante que formam o todo da palavra competência que são: conhecimento, habilidade e atitude. De acordo com a autora “O saber é o conhecimento, o conjunto de informações que possuímos sobre algo. A habilidade é o saber fazer, a capacidade de mobilizar o conhecimento para gerar resultados concretos. A atitude é o saber ser, o conjunto de crenças, valores e princípios que norteiam nosso comportamento”.

Segundo a autora para ser aplicado o conceito da competência de uma forma pragmática, ela precisa estar associada ao conceito resultado. Sendo que a competência é equivalente ao insumo básico para a geração de resultados.

Nesse sentido, o papel da liderança gerencial é um fator fundamental para a conversão de competência em resultado (SOUZA; LUCIA de SOUZA 2016, p. 82).

Ainda para o Chiavenato (2009) as pessoas com elevado nível de competência estarão mais aptas para demonstrar mais qualidade e cumprir missões mais complexas. Entretanto o importante seria adquirir novas competências que proporcionaram o sucesso organizacional.

4.4. TREINAMENTO DE PESSOAS

As organizações devem ter sempre um sistema de treinamento dos seus servidores tendo em vista que é um fator importante para que as pessoas consigam aprimorarem as suas habilidades técnicas e terem mais domínios em suas funções.

Segundo Chiavenato (2010, p.59):

Os times de futebol treinam durante a semana inteira para jogar uma partida de 90 minutos. Uma orquestra sinfônica ensaia e treina durante meses para uma apresentação teatral de duas horas ao público. Os atletas e esportistas olímpicos treinam intensamente durante anos para uma disputa que dura apenas poucos minutos. As empresas estão ainda longe desses efeitos por inúmeras razões. Uma delas é que

enquanto o time de futebol ou uma orquestra trabalham na verdade somente em certas horas preestabelecidas, as empresas têm um funcionamento diário de modo que nem sempre podem parar as atividades para treinar e melhorar seu desempenho. Em segundo lugar, quando o time de futebol joga ou a orquestra toca, exige-se o máximo de cada membro do conjunto. Nada além do que isso. Ao passo que as empresas exigem só o desempenho razoável dos seus funcionários, quando podiam ter um desempenho de alto nível. “Tudo é uma questão de treinamento. Desempenho depende de treinamento” (CHIAVENATO, 2010 p.59).

Nem sempre as pessoas sabem exatamente o que fazer e como fazê-lo em seu local de trabalho. Nessa linha de pensamento “as empresas precisam ensinar seus funcionários como executar suas tarefas da maneira como elas consideram corretas e adequadas às suas necessidades e expectativas” (CHIAVENATO, 2010, p. 60).

Em outros termos, os colaboradores necessitam de um treinamento para que eles mesmos estejam à altura de desempenhar as atividades estabelecidas pela empresa dentro do modelo de execução proposto a esta instituição.

Na visão do (CARVALHO, 2012) o treinamento é uma das principais funções para o sistema de RH nas organizações, que pode ser considerado um dos recursos de desenvolvimento pessoal, uma vez que objetiva preparar o trabalhador para o aperfeiçoamento de suas potencialidades e capacidade produtiva, assim como impulsioná-lo a encontrar novas habilidades. Posto isso o indivíduo terá habilidades e oportunidades de contribuir com um bom desempenho no trabalho.

Por sua vez, segundo o Milton Hall (1941) *apud* Carvalho (2012) “o treinamento constitui-se em processo de ajudar o empregado a adquirir a eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamento e ação, habilidades, conhecimentos e atividades”.

4.4.1. Conceito treinamento

De acordo com Chiavenato (2010, p. 60) “o treinamento é um processo educacional através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e atitudes para o desempenho de seus cargos e adquirem novas competências”. Em outras palavras é um processo instrutivo de curto prazo que visa formação e preparação de pessoas. Tendo como objetivo a aquisição de competências desejadas pela organização.

Outros especialistas ainda consideram que o treinamento é um meio para desenvolver a força de trabalho das organizações. Outrem entende o treinamento como

modo mais amplo de preparação para adequado desempenho no cargo (CHIAVENATO, 2010).

Segundo Carvalho, Nascimento e Serafim (2012) o treinamento está interligado à educação que faz o indivíduo despertar dons, aptidões e capacidades que na maioria das vezes se encontram latentes, desta forma o treinamento pode ser denominado como um dos recursos de desenvolvimento pessoal. Sendo que objetiva preparar o trabalhador para o aperfeiçoamento de suas potencialidades e capacidades produtivas, assim como proporcioná-lo a descobrir novas habilidades.

4.4.2. Importância de treinamento

Sabe-se que o propósito de treinamento é de manter as pessoas preparadas no sentido de responder com mais eficiência as funções atuais ou futuras das quais elas são responsáveis, transmitindo-lhes habilidades, conhecimentos, conceitos e atitude.

Sem o treinamento os colaboradores ficam despreparados para a execução de suas obrigações, fator que os levam a perder a eficiência, produtividade e qualidade no que fazem. Pois o funcionário torna mais sensível ao erro constante, perde-se facilmente, demora mais para realizar certa atividade, perde a qualidade, tudo isso cria um desconforto para o cliente, gerente e até outro colega (CHIAVENATO, 2010).

Nesse aspecto pode-se afirmar que o treinamento é de extrema importância para as organizações, conforme Chiavenato (2010, p. 64)

“O treinamento é importante para a empresa e para o funcionário porque proporciona a excelência do trabalho, produtividade, qualidade, presteza, correção, utilização correta do material e, sobretudo, gratificação pessoal pelo fato de ser bom naquilo que faz”.

Levando isso em consideração, vale a pena a relação custo benefício no investimento por parte das empresas em treinamento de pessoas, porque em cada um real gasto em treinamento de funcionário o retorno que a organização recebe com isso é sempre o dobro, triplo e por aí adiante, direta ou indiretamente acaba sendo benéfico a instituição.

Pois é fácil notar a presença de pessoas mal treinadas quando se entra em uma empresa, supermercado, banco, restaurante e repartições públicas. “Nada adianta recursos empresariais como máquinas sofisticadas, métodos e processos excelentes sem pessoas treinadas e habilitadas. Seja na guerra, no futebol ou nas empresas, o treinamento é vital para a vitória e para o sucesso” (CHIAVENATO 2010, p. 64).

Conforme (CARVALHO, 2012) a importância do treinamento está em organizar e distribuir o trabalho a fim de garantir a relação dos planos de capacitação, dando mais habilidades e capacidades dos treinados responderem ao propósito que lhes foram encarregados.

De acordo com Carvalho, Nascimento e Serafim (2012) a importância do treinamento está em distribuir o trabalho com a finalidade de garantir a realização dos planos de capacitação. Ou seja, garantir o agrupamento de necessidades para se atingir um objetivo desejado.

4.4.3. Necessidades de treinamento

Segundo Chiavenato (2010) a necessidade de treinamento diz respeito a primeira fase do treinamento a fase em que são diagnosticados numa forma preliminar o que deve ser feito, refere-se a localizar e identificar as necessidades ou carências de treinamento, ou seja quando se há deficiência no desempenho do cargo ou ausência de competências requeridas pela organização.

De acordo com Chiavenato (2010) a necessidade de treinamento geralmente é diagnosticada por meio dos seguintes problemas correntes:

Chiavenato (2010, p.66).

- Baixa produtividade de pessoal;
- Baixa qualidade no trabalho;
- Comunicações deficientes;
- Excesso de erros;
- Desperdício de tempo e material;
- Elevado número de acidentes;
- Avarias frequentes nas máquinas ou equipamentos;
- Mau atendimento ao público.

Para o autor esses são os elementos mais comuns que fazem uma entidade, organização ou empresa terem a necessidade de treinamento dos seus colaboradores, com a finalidade de melhorar esses aspectos e tornar-se mais produtivo o setor em questão.

Segundo (CARVALHO, 2012) existe a necessidade de treinamento quando houver um diagnóstico ou levantamento criterioso de segmento organizacional a fim de

encontrar falhas na prestação de serviço. Pois o treinamento tem a função de corrigir e melhorar o desempenho dos indivíduos, sendo que isso ajudará do modo geral a organização a atingir seus objetivos.

Há necessidades de treinamento quando os colaboradores não estão aptamente preparados para responder as demandas da organização, então o treinamento é uma ferramenta que serve de aperfeiçoamento desse aspecto.

4.4.4. Resultados de treinamento/ retorno do investimento em treinamento

Sabe-se que o propósito de treinamento é de capacitar as pessoas deixando-as com mais habilidades, conhecimento, atitude, agilidade, no sentido de responder com mais eficiência as funções atuais ou futuras das quais elas são responsáveis numa certa organização. Com base nisso essa a última etapa de treinamento de pessoas é onde os resultados são apurados, resultados relativamente ao treinamento, pois essa etapa tem como objetivo verificar se foram cumpridas e eliminadas as necessidades de treinamento aos colaboradores que foram programadas e executadas no início.

Segundo Chiavenato (2010, p. 73). “A avaliação dos resultados do treinamento deve verificar a eficiência e a eficácia do treinamento e o retorno sobre o investimento efetuado”.

4.5. SELEÇÕES RECRUTAMENTO DE PESSOAS

4.5.1. Recrutamento de Pessoas

A origem da palavra recrutamento se deriva da área militar que é a convocação obrigatória dos cidadãos que atingem uma determinada idade para prestarem serviços militares. Nas empresas o recrutamento também é uma convocação, mas sem ser obrigatório para o candidato. É um sistema da qual as empresas vão ao mercado de recursos humanos para divulgar ofertas de emprego a fim de recrutar pessoas. “O recrutamento é um processo de localização, identificação e atração de candidatos para a organização” (CHIAVENATO, 2010).

Conforme Carvalho, Nascimento e Serafim (2012) o recrutamento constitui o elo entre a organização e o mercado de trabalho que opera como ponto de referência que faz a união entre o candidato e a empresa.

4.5.2. Importância de recrutamento

A ideia do recrutamento é de atrair candidatos para a empresa, nesse caso o recrutamento deve focar-se em quais as oportunidades em abertos na empresa, fazer uma identificação dos candidatos, identificar como informá-los das oportunidades de trabalho que a empresa disponibiliza, por último fazê-los interessarem e atraí-los a comparecer na empresa para a entrevista inicial (CHIAVENATO, 2010).

A primeira etapa que é o recrutamento termina quando o candidato comparece a empresa e passa para a fase de seleção dos mesmos. A finalidade do recrutamento e só de atrair os candidatos para a empresa, ao passo que a seleção tem a missão de escolher os candidatos mais adequados às vagas de trabalho oferecidas na empresa.

Carvalho (2012) afirma que o processo de recrutamento é importante para a empresa porque é um segmento que objetiva pesquisar e atrair candidatos potencialmente capacitados para preencherem cargos disponíveis nas organizações ou empresas.

4.5.3. Seleção de Pessoas

A seleção de pessoas pode ser entendida como um instrumento que dá sequência ao processo de recrutamento, tendo em conta que é a etapa onde os candidatos são selecionados de acordo com as demandas da organização.

Conforme Chiavenato (2010) a seleção é uma atividade de escolha, ou seja, de aprovação ou rejeição dos indivíduos candidatos. Conforme o mesmo o recrutamento atrai os candidatos e a seleção separa os mais adequados às vagas e oportunidades oferecidos na organização.

De acordo com Carvalho, Nascimento e Serafim (2012, p.127) a seleção de pessoas “consiste no processo sistemático que tem por finalidade escolher, entre os candidatos recrutados, aquele que contemple o perfil traçado pela empresa para ocupar o cargo em questão”.

Com base nas ideias dos dois autores o recrutamento e seleção são dois fatores que se unem e tornam importante esse processo de introdução de novos colaboradores as organizações, pois pode se perceber que o recrutamento tem o papel de abastecer e a seleção de candidatos permite que a organização faça uma filtragem desses candidatos

recrutados com a finalidade de encontrar os mais ideais para exercerem das funções pretendidas pela empresa.

5 METODOLOGIA DA PESQUISA

5.1. TIPO DE METODOLOGIA

Para Fonseca (2002), “*methodos* significa organização, e *logos*, estudo sistemático, pesquisa, investigação; ou seja, metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para se fazer ciência”.

Com base nessa abordagem pode se perceber que a metodologia da pesquisa é de grande importância para apresentar tópicos gerais com validade, confiabilidade e aplicação da pesquisa, de modo a apresentar a sua cientificidade (VIEIRA e ZOUAIN, 2012). Apoiando se a essa ideia, serão apresentadas nesta seção as técnicas, os métodos de abordagens utilizadas neste trabalho, mostrando a sua provação científica. Pois os métodos utilizados neste trabalho relativamente à abordagem é a pesquisa qualitativa de caráter exploratória quanto ao objetivo, e no que se refere aos procedimentos foram utilizadas pesquisa bibliográfica.

Para Gerhardt e Silveira (2009) a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc.

Vieira e Zouain (2012), afirmam que a pesquisa qualitativa garante a riqueza dos dados, permitindo a análise de um fenômeno em sua totalidade, bem como a construção de paradoxos e contradições, tendo em vista que a realidade é socialmente construída.

De acordo com Richardson (1999), os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, assim como compreender e classificar processos dinâmicos vivenciados por grupos sociais.

Nessa perspectiva pode se perceber que pesquisa qualitativa preocupa-se, sobretudo, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais, pois ela se caracteriza por objetivação do fenômeno; hierarquização das ações de *descrever*, *compreender*, *explicar*, precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno (Gerhardt e Silveira, 2009).

Quanto ao objetivo da pesquisa, trata-se de pesquisa exploratória, definida por Gil (2010), como tipo de pesquisa que possui a finalidade de desenvolver, esclarecer ou modificar conceitos e ideias, proporcionando uma visão geral a respeito de determinado fato. Em outras palavras, têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Segundo o mesmo autor a pesquisa exploratória tem como principal objetivo o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições, dando uma maior flexibilidade em aspectos dos fatos estudados (GIL, 2002).

Santos (1999) *apud* Bruchêz *et al* (2012) destaca que “a finalidade da pesquisa explicativa consiste na criação e explicação de determinada teoria sobre um processo, fenômeno e/ou fato”.

PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

Conforme Oliveira (2011, p. 40) a pesquisa bibliográfica, pode ser “considerada uma fonte de coleta de dados secundária, pode ser definida como: contribuições culturais ou científicas realizadas no passado sobre um determinado assunto, tema ou problema que possa ser estudado”. Em outras palavras ela tem como finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre determinado assunto ou fenômeno.

Andrade (2003, p. 126) afirma que “a pesquisa bibliográfica tanto pode ser um trabalho independente como constituir-se no passo inicial de outra pesquisa”.

Perante (FONSECA, 2002, p. 32) *apud* Gerhardt e Silveira, (2009):

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta.

Para Gil (2007, p. 44), “os exemplos mais característicos desse tipo de pesquisa são sobre investigações sobre ideologias ou aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema”.

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos (Gil, 2002).

A pesquisa bibliográfica que segundo Oliveira (2004, p. 119) “tem por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre determinado assunto ou fenômeno”. Já Andrade (2003, p. 126) explica que “a pesquisa bibliográfica tanto pode ser um trabalho independente como constituir-se no passo inicial de outra pesquisa”.

5.2. CONTEXTUALIZAÇÃO.

Esta pesquisa baseado na realização do trabalho de conclusão do curso (TCC), do curso da administração pública presencial na Universidade de Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB), sob o tema qualidade no atendimento ao público no cartório nacional da Guiné-Bissau e com o objetivo de pesquisar sobre qualidade de atendimento público nos serviços do Cartório.

A corrente pesquisa foi realizada através de um questionário que se aplicou aos estudantes guineenses da UNILAB, por serem indivíduos que já utilizaram dos serviços do cartório, considerando-se que já conhecem sobre o funcionamento do local e por facilitarem em termos de coleta de dados devido ao fato de fazerem parte da mesma universidade e região.

Participaram na pesquisa os estudantes de graduação dos cursos de: Administração Pública, Agronomia, Bacharelado em Humanidades – BHU, Ciências Biológicas, Ciências da Natureza e Matemática, Enfermagem, Engenharia de Energias, Física, Letras, Matemática e Química. Dos campus de liberdade/redenção CE, Auroras CE, Palmares/Acarape CE e malês/São Francisco de Conde BA.

5.2.1 Conceitos do Cartório

De acordo com as definições do cartório percebe-se que são variadas e possuem o mesmo sentido, deste modo Farhat (1996, p. 113) define que “cartório é a repartição dos escritórios das varas da justiça, dos tabeliães e notários e dos oficiais de registros públicos”. Na concepção de Ferreira (1993, p. 136) cartórios são repartições públicas ou privadas onde se arquivam documentos importantes. E segundo Fulgêncio (2007, p. 108)

cartório “é a repartição onde funcionam os tabelionatos, escritórios de notas, as escriturarias da Justiça, os registros públicos, e se mantém os respectivos arquivos”.

Alguns conceitos populares são influenciados pelo passado, visto que os cartórios tem origem de Portugal (GULARTE, 2013).

Cada cartório tem finalidades e competências diferentes sendo que a documentação armazenada define as especificidades de cada um e o tipo. Existem cartórios judiciais que são os que tratam de processos cíveis, criminais, trabalhistas, entre outros, onde tramitam processos de fóruns de qualquer natureza, e ainda cartórios extrajudiciais como cartórios de registro civil, de registro de imóveis, títulos, documentos e anexos, de notas, de protesto, etc., onde são praticados atos como escrituras, registros imobiliários, expedição de certidões, entre outros (FULGÊNCIO, 2007, p. 108).

Os cartórios são importantes pelas suas funções principais que são: garantir autenticidade, segurança e eficácia dos atos jurídicos, fundamental para a realização de negócios jurídicos e comprovação de fatos e atos sociais. Os documentos são importantes instrumentos de preservação de um patrimônio. Todos os atos praticados em cartórios são assegurados e os mais variados tipos de ações podem funcionar como garantia de negócios e transações comerciais. Serve como exemplo a certidão que indica o legítimo proprietário do imóvel através do registro, que em caso de falecimento do mesmo, este registro servirá aos sucessores como prova do direito de herança.

5.2.2 Cartório nacional de Guiné-Bissau

O cartório de Guiné-Bissau é denominado por cartório nacional sendo que as suas funções são em total do estado, visto que é o único órgão no capital que presta serviços cartoriais, deste modo todas as funções se recaem nela. O cartório nacional de Guiné-Bissau se encontra situada na praça central de Bissau concretamente no ministério da justiça da qual se encontra o setor do cartório. O presente setor presta diversas atividades afim de concretizar as demandas dos serviço.

5.3. INSTITUIÇÃO DE PESQUISA E SUJEITOS DA PESQUISA.

Essa pesquisa foi realizada com objetivo de saber sobre qualidade de atendimento ao público nos serviços do Cartório Nacional da Guiné-Bissau, que se encontra situado concretamente no ministério da justiça na Praça de Bissau.

O público-alvo da pesquisa são as pessoas que usufruem dos serviços cartoriais, posto isso a pesquisa se centraliza em saber as avaliações dessas pessoas que de certa forma chegaram a usar os serviços da instituição. Saber o que elas acham sobre o funcionamento do mesmo, qual o nível de satisfação que tiveram ao usarem os serviços do cartório, como eles avaliam a qualidade de atendimento do setor, o desempenho, o nível de formação dos servidores da instituição e por último o que seria necessário melhorar nos serviços.

O cartório nacional de Bissau foi escolhido para o estudo dessa pesquisa por motivo de ser um setor que lida diretamente com o atendimento ao público e que apresenta grandes necessidades de melhorias no serviço.

O motivo de desenvolver essa pesquisa baseando na qualidade de atendimento no cartório nacional de Bissau é de investigar o nível de qualidade nos serviços prestados aos cidadãos na instituição, e avaliar as opiniões dos cidadãos relativamente aos serviços recebidos no local e por fim conhecer modelos de qualidade nos serviços com a finalidade de criar melhorias na prestação de serviços.

O critério utilizado para a realização da pesquisa foi em aplicar os questionários aos estudantes Guineenses da UNILAB, levando em conta que facilitaria em termos de aplicá-los a um número significativo de estudantes que se encontram na mesma universidade e por serem pessoas que de certa forma já utilizaram os serviços do cartório e sabem como é o funcionamento da instituição e o que deve ser melhorado. Por outro lado, seria mais fácil contribuir de forma correta com as questões elaboradas para essa pesquisa sendo que todos são alunos universitários capazes de trazerem uma visão bem ampla e coerente dos serviços do cartório de Bissau. Nessa ótica o público guineense da UNILAB se tornam pessoas adequadas para contribuir com a presente pesquisa.

5.4. INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

5.4.1. Questionário

O instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa é o questionário que segundo (Marconi & LAKATOS, 1999) é o "instrumento de coleta de dados constituído por uma série de perguntas, que devem ser respondidas por escrito" sem a presença entrevistador e por diversos meios.

As questões que foram usadas neste questionário são abertas e fechadas sendo que foram duas perguntas abertas e quatro fechadas com vários pontos.

De acordo com SILVA (s.d) a questão aberta são as que permitem ao informante responder livremente, usando linguagem própria e emitir opiniões. E as fechadas são aquelas em que o informante escolhe sua resposta entre duas ou mais opções. Em outras palavras as respostas são mais objetivas.

5.4.2. As vantagens de utilização de questionário:

Economiza tempo, viagens e obtém grande número de dados, consegue se atingir maior número de pessoas simultaneamente em diversas áreas, permite a obtenção de respostas mais rápidas e exatas, dá mais liberdade de respostas (anonimato), dá mais tempo para responder; horário favorável e é mais fácil de aplicar por ter diversas formas de serem aplicadas.

5.4.3. Instrumentos e fontes de Coleta de Dados:

Os instrumentos de coleta de dados usados na presente pesquisa são as seguintes:

- a) Internet: (Google, Google acadêmico, repositório científico de acesso aberto de Portugal, buscador coruja e scielo Brasil);
- b) Livros, artigos científicos e teses;
- c) Questionário (questões abertas e fechadas).

5.4.4. Construção do questionário:

Esse questionário (Apêndice 1) foi desenvolvido com base nos objetivos gerais e específicos deste trabalho envolvendo indicadores de qualidade no atendimento ao público, que por sua vez formularam as perguntas que compõem o presente questionário.

5.5. PROCEDIMENTOS E RECURSOS UTILIZADOS.

O recurso utilizado para criação desse questionário foi através do formulário Google, que é uma ferramenta eficiente para desenvolver pesquisas, enquetes, coletas de opiniões e elaboração de questionários de forma simples e disponível de forma totalmente virtual. Este questionário pode ser distribuído por meios eletrônicos e virtuais assim como por documento impresso. Nesse caso os recursos utilizados para aplicação e distribuição desse questionário foram através de alguns meios de ferramentas virtuais, nesse contexto, as principais foram por via E-mail e via mensagem do Facebook. E algumas outras foram enviadas por Whatsapp. Priorizou-se a utilização desses meios por serem muito usados pela comunidade acadêmica e por ser um meio bem eficiente de enviar e coletar dados, sendo assim foi um meio bem ágil de aplicabilidade do questionário da qual se obteve o número de respostas desejadas, correspondendo em seis dias um total de cento e duas (102) respostas numa totalidade de seiscentos (602) alunos de graduação na universidade.

5.6. CATEGORIAS DE ANÁLISE

| Categorias | Subcategorias |
|---|---|
| Avaliação do perfil do atendente do Cartório Nacional | Bom senso na relação com os cidadãos; Rapidez no atendimento; Clareza em passar as informações; Revela profissionalismo; Revela sentido de justiça; Apresenta comportamentos éticos; Revela formação adequada para o cargo; Aceita as reclamações apresentadas; Revela credibilidade nas informações prestadas; Revela empatia no atendimento; Cumpre prazos e horários e Trabalha para reduzir a burocracia. |
| Nível de formação dos servidores | |
| Necessidades de formação profissional | |
| Qualidade de atendimento no Cartório Nacional | |

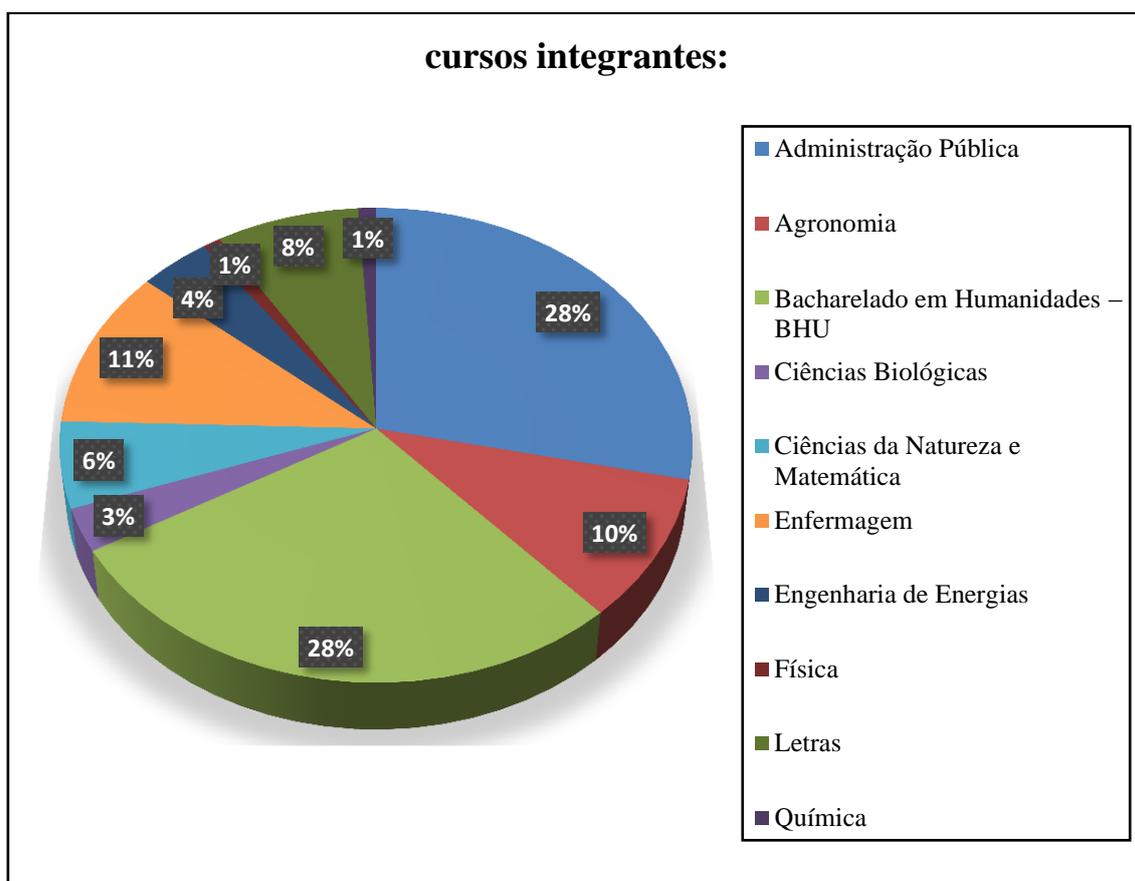
| | |
|---|--|
| Necessidades de melhoria da qualidade de atendimento no Cartório Nacional | |
|---|--|

Para a análise de conteúdo as respostas do formulário Google ajudaram nesse sentido por fazer um resumo explicativo de todas as respostas numa forma clara e explícita que geralmente facilitou muito o processo de análise de conteúdo adquiridos das respostas relativamente ao questionário aplicado. Outro software utilizado para analisar as respostas do formulário foi através do Excel que foi também muito útil no processo de análises de dados e criação de gráficos explicativos.

6. APRESENTAÇÃO ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.

Neste capítulo serão apresentados os dados da pesquisa a análise e discussão de resultados, tendo em vista que o objetivo geral do presente trabalho é de pesquisar sobre qualidade de atendimento ao público nos serviços do Cartório Nacional da Guiné-Bissau, posto isso em sequência serão apresentados os dados da pesquisa com base nas questões elaboradas em forma de questionários fechados e abertas.

Figura 3 Distribuição dos alunos por curso.



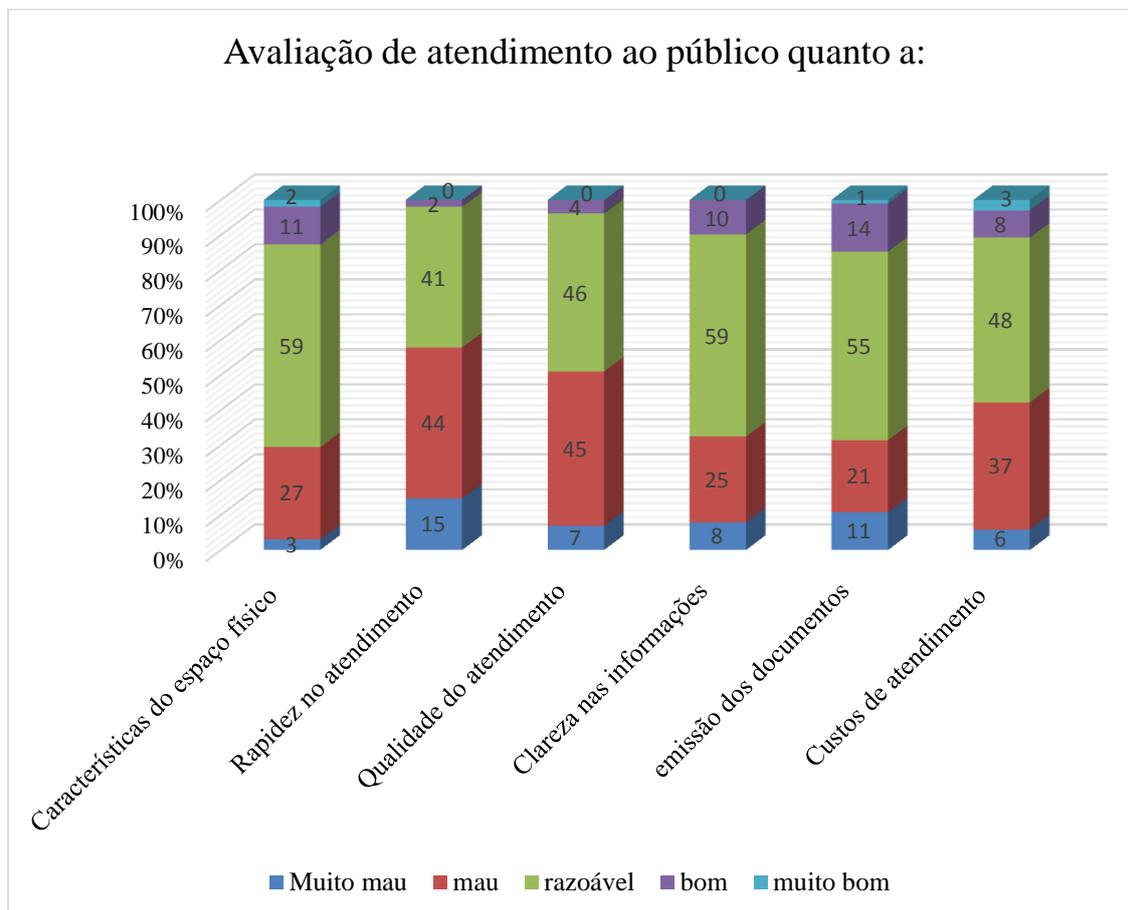
Fonte: dados da pesquisa

Mediante apresenta o gráfico participaram estudantes guineenses de dez cursos diferentes da graduação na UNILAB sendo que as maiorias dos contribuintes foram dos cursos de administração pública e bacharelado em humanidades com 28,4% das respostas para cada, na sequência vem a enfermagem com 10,8% dos contribuintes, agronomia com 9,8% dos contribuintes, letras com 7,8%, ciências da natureza e matemática com cerca de 5,9% dos contribuintes, engenharia de energia com 3,9%,

ciências biológicas com 2,9%, física e química com 1% de contribuintes cada. Essas porcentagens se dividem em um total de 102 respostas.

Questão- 1: avaliação do atendimento ao público (figura 3).

Figura 4



Fonte: dados da pesquisa

O presente gráfico apresenta as respostas dos contribuintes no que tange a avaliação de atendimento ao público quanto a: características do espaço, rapidez no atendimento, qualidade de atendimento, clareza nas informações, emissão dos documentos e custo de atendimento.

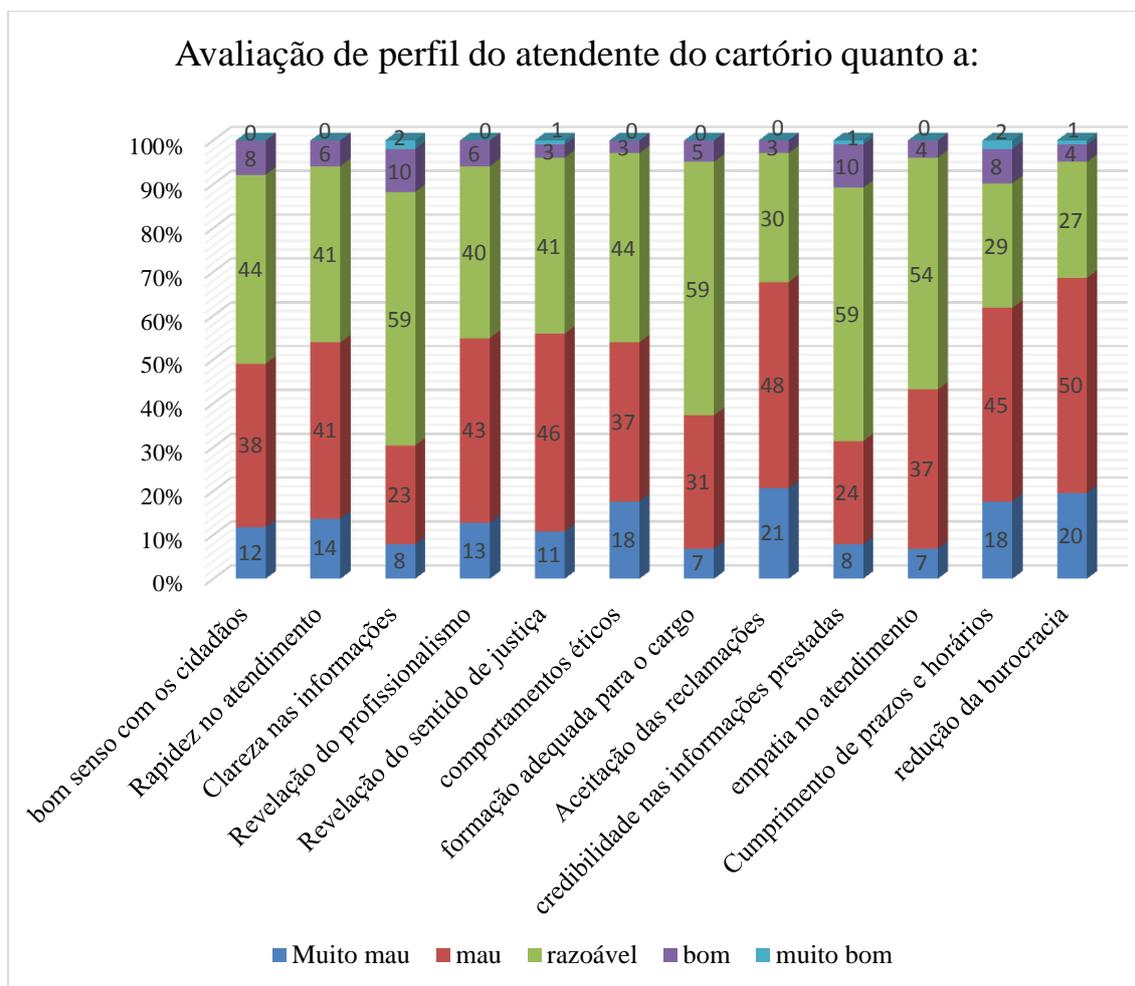
Tendo em vista o que o gráfico apresenta, nota-se que as respostas dos contribuintes giraram mais em torno de nível “razoável” em todas as questões. O que permite entender que nas opiniões dos contribuintes o atendimento ao público não é muito favorável. Neste contexto Ferreira (s.d. p.4) afirma que o atendimento ao público “Trata-se de uma atividade social mediadora que coloca em cena a interação de

diferentes sujeitos em um contexto específico, visando responder a distintas necessidades” partindo dessa visão o autor ainda afirma que o atendimento ao público é um serviço muito complexo apesar de aparentar ser simples. Em outra vertente o atendimento ao público quando bem feito gera uma boa relação entre o cliente e a organização devido ao bom nível de prestação de serviços por parte dos funcionários.

Nesta ótica o atendimento ao público é a função que exige um conhecimento mais aprofundado, pois é a partir deste ponto que a empresa ou organização começa a ser avaliada, ou seja, se tiver um bom atendimento, com informações precisas, terá ponto positivo e se houver um mau atendimento terá repercussão negativa.

Questão- 2: avaliação do perfil do atendente (figura 4).

Figura 5



Fonte: dados da pesquisa

O presente gráfico apresenta as respostas dos participantes no que tange a avaliação do perfil do atendente do cartório quanto à: bom senso na relação com os cidadãos, rapidez no atendimento, clareza nas informações, revelação do profissionalismo, revelação do sentido da justiça, comportamentos éticos, formação adequada para o cargo, aceitação das reclamações, credibilidade nas informações prestadas, empatia no atendimento, cumprimento de prazos e horários e redução da burocracia.

Como mostra o gráfico as respostas dos contribuintes apresentam-se em maior número nas opções “mau e razoável”. Por esse motivo dá-se a entender que o perfil apresentado pelos servidores não é das melhores visto que não têm uma boa avaliação aos usuários dos seus serviços. Nesse caso verifica-se a falta de comportamento organizacional por parte dos técnicos em desenvolver das suas atividades e na relação com o cidadão.

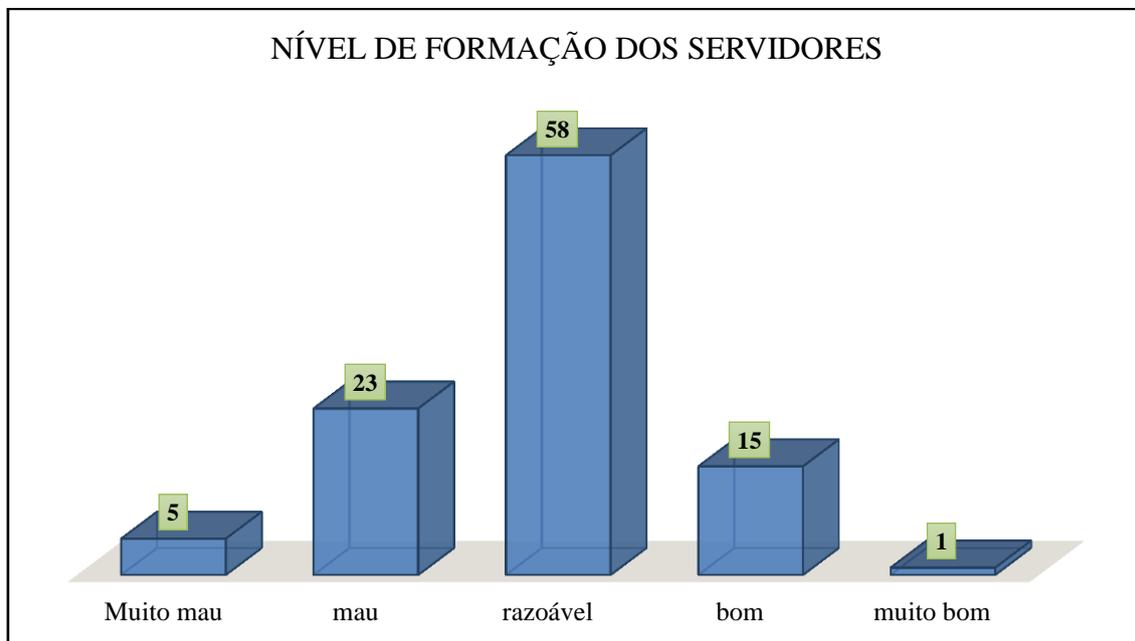
Segundo Wagner III e Hollenbeck (2003, p. 06) *apud* Alcande (s.d, p.2) “o Comportamento Organizacional é um campo de estudo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas”.

O comportamento organizacional é a contínua interação entre pessoas e empresas que se influenciam mutuamente (CHIAVENATO, 2003). Do mesmo modo, o comportamento organizacional está relacionado com a forma como as pessoas reagem, ou se comportam no trabalho. Neste sentido, para Chiavenato (2003) o comportamento organizacional é uma área que trata do comportamento individual, isto é de tópicos como personalidade, atitudes, percepção, aprendizado, motivação. Além disso, o comportamento organizacional também está relacionado com o comportamento grupal, incluindo tópicos como normas, papéis, construção de equipes e conflito.

Com base nessa teoria pode se perceber que o comportamento organizacional é um fator fundamental para que os servidores consigam demonstrar melhores atitudes e comportamento no sentido ético, na empatia e no bom senso na relação de atendimento para com o público.

Questão 3: Avaliação do nível de formação dos servidores do Cartório (figura 6).

Figura 6



Fonte: dados da pesquisa.

A figura 6 apresentada em forma de gráfico de colunas indicação do grau de avaliação do nível de formação dos servidores do cartório, e como mostra o gráfico foram totais de cento e duas (102) respostas, posto que cinco (5) contribuintes alegam que o nível de formação dos servidores é “muito mau”, vinte e três (23) apontaram que é “mau”, cinquenta e oito (58) afirmam que é “razoável”, quinze (15) acreditam que é “bom” e apenas um (1) dos participantes afirma que é “muito bom”.

Tendo em vista as respostas dos contribuintes relativamente ao nível de formação dos servidores do Cartório, percebe-se que no geral os contribuintes consideram razoável visto que representa 56,9% de um total de 102 respostas.

O que dá a entender que o nível de formação dos servidores é no geral muito regular. Em conformidade com Souza; Lucia de Souza (2016) a competência pode ser entendida por três elementos importantes que formam o todo da palavra competência que são: conhecimento, habilidade e atitude. De acordo com a autora “O saber é o conhecimento, o conjunto de informações que possuímos sobre algo. A habilidade é o saber fazer, a capacidade de mobilizar o conhecimento para gerar resultados concretos. A atitude é o saber ser, o conjunto de crenças, valores e princípios que norteiam nosso

comportamento”. Ainda para o Chiavenato (2009) as pessoas com elevado nível de competência estarão mais aptas para demonstrar mais qualidade e cumprir missões mais complexas. Entretanto o importante seria adquirir novas competências que proporcionaram o sucesso organizacional.

Tendo em vista as ideias dos dois autores pode se verificar que o nível de formação a competência dos técnicos em uma determinada instituição é algo de grande valor ao desempenho individual de cada um que por geral proporciona bons desempenhos institucionais.

Questão 4 categoria aberta: em que área os servidores do Cartório Nacional deveriam ter mais formação profissional.

Quando questionados sobre em que área os servidores do Cartório Nacional deveriam ter mais formação profissional, as respostas dos participantes divergiram em diversas áreas de formação acadêmica, tais áreas conforme as respostas são: Administração pública, Direito, Ética, Atendimento ao público, Áreas humanas, Áreas sociais, Gestão de RH, Letras, Contabilidade, tecnologia de Informática e informações, Formação superior, Autenticação, Gestão pública, Logística e Economia.

Sendo que:

Administração pública: vinte e sete (27) dos contribuintes responderam que os servidores de cartório deveriam ter mais formação em administração pública, sendo a área mais mencionada por parte das pessoas que participaram nas respostas do questionário, cerca de sete (7) do total responderam a favor da formação em administração acreditam que os servidores devem ter uma espécie de especialização em comportamento organizacional, gestão de pessoas e entre outros.

Direito: dezessete (17) das respostas foram a favor da formação em áreas de direito, sendo que segundo as respostas muitos mencionaram outras áreas de direito, tais áreas como jurídico, outorga, serviços notórias, registro público, registro civil, direito civil e princípios da eficiência.

Ética: por sua vez, dezessete (17) das pessoas responderam que os servidores deveriam ter uma formação em ética profissional para melhor lidarem e exercerem comportamentos éticos com os cidadãos, por outro lado demonstrar princípios da moralidade profissional, e alguns alegaram que os funcionários deveriam demonstrar melhor senso na relação com os clientes/cidadãos.

Atendimento ao público: um total de dezesseis (16) contribuintes da pesquisa responderam que a formação dos servidores deveria ser mais voltada ao atendimento ao público. Segundo as opiniões dos mesmos, os profissionais devem saber lidar com o seu público da melhor forma possível, e que também exista flexibilidade em atender as pessoas, demonstrando um comportamento organizacional adequado.

Áreas humanas: foram cinco (5) dos contribuintes da pesquisa que justificaram que os servidores do cartório deveriam aprimorar as formações mais em áreas humanas.

Áreas sociais: por sua vez, dez (10) dos contribuintes da pesquisa alegam que os servidores deveriam ter mais formação em áreas sociais, sabendo lidar da forma mais correta com os cidadãos.

Letras: apenas uma (1) pessoa dos contribuintes afirma que seria bom que os servidores tivessem formação em áreas de letras.

Contabilidade: quatro (4) dos contribuintes acreditam que a formação em áreas contábeis seria de grande importância para o setor.

Tecnologia de informática e informações: quanto a isso, afirmaram quatro (4) pessoas que as áreas de informática ajudariam a aumentar a qualidade de serviços e traria mais eficiência na forma de prestar os serviços.

Formação superior: sete (7) dos contribuintes alegam que o essencial é que os servidores do cartório tivessem no mínimo uma formação superior em qualquer das áreas que encaixaria com as demandas dos serviços cartoriais.

Autenticação: um (1) dos contribuintes afirma que os servidores deveriam ter mais aprimoramento em autenticação dos documentos.

Gestão pública: na concepção de seis (6) dos contribuintes a pesquisa dizem que a gestão pública é uma das áreas fundamentais para aumentar a qualidade de serviços cartoriais.

Logística: uma (1) das pessoas afirma que o setor precisa de servidores que tenham formação na área logística, sendo que isso ajudaria em melhorar os serviços do setor, proporcionando mais organização dos documentos.

Economia: e por fim um dos contribuintes acredita que a formação em áreas econômica teria certa influência na melhoria dos serviços.

Como se pode observar houveram várias respostas por parte dos participantes acerca das áreas com mais necessidades de formação dos servidores do cartório, sendo que muitos dos contribuintes acharam mais de uma área chave de formação que proporciona um serviço com mais qualidade e presteza. Por outro lado alguns alegam a

questão do aprimoramento dos servidores em áreas consideradas fundamentais, esse aprimoramento de habilidade pode ser em formas de treinamento dos servidores para melhor responderem às demandas do serviço. De acordo com Chiavenato (2010, p. 60) Nem sempre as pessoas sabem justamente o que fazer e como fazê-lo em seu local de trabalho. Nessa linha de pensamento “as empresas precisam ensinar seus funcionários como executar suas tarefas da maneira como elas consideram corretas e adequadas às suas necessidades e expectativas” Chiavenato (2010, p. 60).

Em outros termos, os colaboradores necessitam de um treinamento para que eles mesmos estejam à altura de desempenhar as atividades estabelecidas pela empresa dentro do modelo de execução proposto a esta instituição.

Na visão do Carvalho (2012) o treinamento é uma das principais funções para o sistema de RH nas organizações, que pode ser considerado um dos recursos de desenvolvimento pessoal, uma vez que objetiva preparar o trabalhador para o aperfeiçoamento de suas potencialidades e capacidade produtiva, assim como impulsioná-lo a encontrar novas habilidades. Posto isso, o indivíduo terá habilidades e oportunidades de contribuir com um bom desempenho no trabalho.

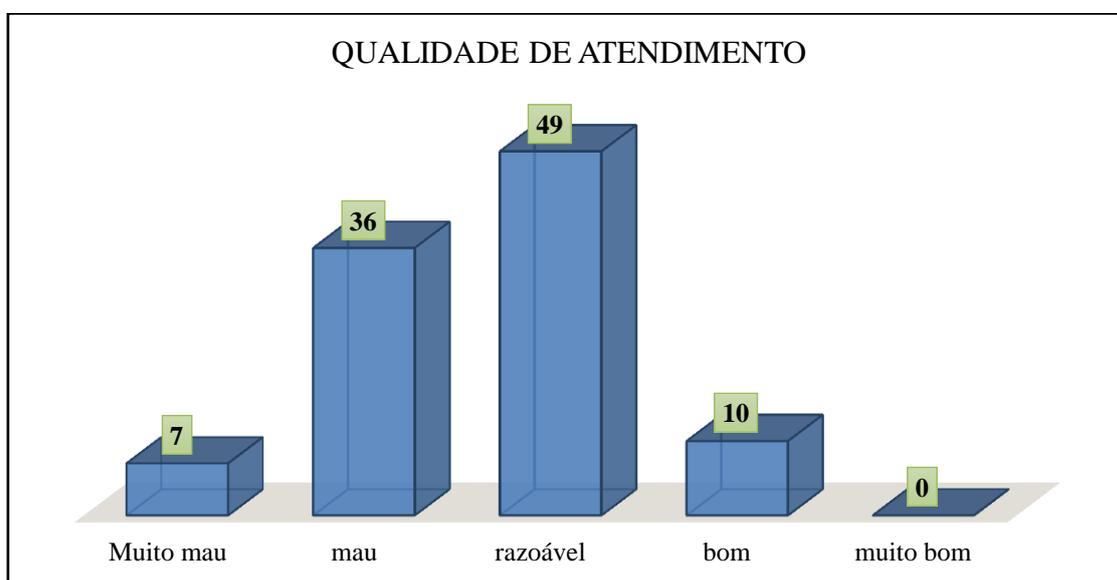
Em prol das ideias desses dois autores o treinamento deve ser entendido como uma forma de aprimoramento das habilidades técnica consoante o interesse de cada entidade para que o seu servidor possa desenvolver de forma eficiente e correto os serviços que lhes são destinadas.

Relativamente às áreas citadas pelos contribuintes da pesquisa no geral são áreas sociais e humanas, visto que a preocupação dos contribuintes se centraliza na qualificação dos servidores e na qualidade de prestação de serviços por parte dos técnicos, por vez a formação em essas áreas citadas anteriormente proporcionaria uma melhoria nos serviços de atendimento. Segundo Chiavenato (2002) “entende que a qualificação profissional é a educação que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o homem para seu crescimento profissional em determinada carreira na empresa ou para que se torne mais eficiente e produtivo no seu cargo”. Para Kober (2004) a qualificação profissional é a preparação do cidadão através de uma formação profissional para que ele ou ela possa aprimorar suas habilidades para executar funções específicas demandadas pelo mercado de trabalho. Consoante Araújo (2009) a qualificação pode ser vista como uma ferramenta de grande valor que permite o profissional se inserir e se interagir melhor com mercado de trabalho, no sentido de estar mais apto a responder às demandas do serviço.

Em sustentação a falas dos autores pode notar que a qualificação profissional é um meio que estende as possibilidades de um profissional se manter ao nível competitivo dentro de uma organização, sendo que permite o indivíduo ter mais habilidades e capacidade funcionais capazes de responder da melhor forma as suas funções. Contudo isso a formação em essas diversas áreas citadas pelos contribuintes seriam de grande importância para o atingimento da qualidade nos serviços de cartório nacional de Bissau.

Questão 5: Avaliação da qualidade de atendimento no Cartório (figura 7).

Figura 7



Fonte: dados da pesquisa

A figura 7 apresentada em forma de gráfico de colunas indicação do grau de avaliação da qualidade de atendimento no cartório, tendo em vista a apresentação do gráfico contribuíram um total de cento e dois (102) estudantes, posto que sete (7) afirmam que a qualidade de atendimento e “muito mau”, trinta e seis (36) alegam ser “mau”, quarenta e nove (49) acreditam que é “razoável”, dez (10) acham que seja “bom” e nenhum dos contribuintes acham que a qualidade de atendimento é “muito bom”.

Com suporte a essas respostas observa-se que a qualidade de atendimento no cartório é na maioria das opiniões razoável e em outras más. Desta forma o correto seria melhorar esse aspecto para que a qualidade de atendimento não seja muito questionável negativamente. Em concordância com (COSTA, NAKATA e SILVEIRA CALSANI

2013) às organizações devem levar em conta a qualidade dos serviços prestados ao cliente, visto que o cliente sempre quer um serviço de qualidade que responda às suas necessidades como consumidor. Para Cabral (2006) a qualidade no atendimento está em saber receber com atenção, saber ouvir as pessoas, acolher e atender da forma correta os clientes, sabendo identificar as suas necessidades.

Nessa ótica entende-se que os dois autores têm uma sintonia relativamente ao que é a qualidade de atendimento às formas corretas de executá-lo, Constatase que se houver um atendimento com agilidade, houver satisfação do usuário, isso reflete no reconhecimento público do servidor e da instituição. E isso torna necessário implantar um modelo que venha, não só beneficiar o cidadão, mas que traga o desenvolvimento para o órgão. Sendo fundamental atingir a eficiência e eficácia, o desenvolvimento e o comprometimento de quem atende e principalmente de quem o gerencia.

Questão 6 categoria aberta: O que seria necessário para melhorar a qualidade de atendimento no Cartório.

Quando questionados aos fatores necessários para melhorar a qualidade de atendimento no Cartório, os contribuintes justificaram que a forma correta de melhorar a qualidade de atendimento seria enfatizando os seguintes fatores: Reforma administrativa e reestruturação do sistema inserindo jovens formados no sistema; Eficiência no atendimento; comportamentos éticos; Cumprimento de prazos e horário; Capacitação de servidores; Qualificação de técnico; Infraestrutura do local e melhor condição de trabalho; Descentralização do cartório para diversas regiões e localidades do país; Seleção por competência e meritocracia; Realização de concursos públicos; Oferecer cursos profissionais e realizar treinamento de pessoas; Bom senso na relação com os cidadãos; Clareza e credibilidade ao passar as informações; Transparência no trabalho; Clima e cultura organizacional; Combater o nepotismo no serviço; Organização do serviço; Padronização e redução de preços; Revelação do sentido da justiça com os cidadãos; Implementar novas tecnologias de informática; Acabar com o patrimonialismo e Incentivos aos servidores.

Deste modo, foram dez (10) respostas a favor da reforma administrativa e inserção de jovens formados no sistema: perante as falas dos contribuintes da pesquisa, afirmam que esse seria a forma correta para se adquirir a qualidade no atendimento ao público, sendo que vendo as opiniões de alguns o sistema precisa ser formatado e deve

haver inserção de jovem com formação adequada para o cargo. Segundo Chiavenato (2010) a inserção de novos servidores numa organização é a forma da organização selecionar e incluir ao seu grupo indivíduos com habilidade e capacidade de atenderem as respectivas funções. Em fundamentação a isso a inserção de jovens qualificados no setor em questão poderia ser uma boa estratégia de conseguir um desempenho melhor nos recém-contratados, por outro lado entra a re formação com sendo a forma de substituir os a gestão anfitrião para um com novas visões.

Sete (7) respostas a favor da eficiência no atendimento e na prestação de serviços: de acordo com os contribuintes a maneira correta de se obter a qualidade na prestação de serviços de atendimento ao cidadão seria em ter servidores eficientes, ágeis que respondam mais rápido com as demandas do serviço. Conforme Meirelles (2000, p 90) *apud* Garcia, Araújo (s.d) complementa que “O Princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional, [...] exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento às necessidades da comunidade e de seus membros”. Tendo em vista essa citação dá a perceber que a eficiência e a maneira ágil de lidar com as demandas do serviço fazendo com que essa se torna mais rápido e com uma margem maior de satisfação e atingimento de objetivos.

Treze (13) respostas a favor de apresentação de comportamentos éticos: para os contribuintes a base para melhoria de qualidade no atendimento no cartório nacional de Bissau se encontra em demonstração de comportamentos éticos por parte dos servidores, segundo os mesmos a falta de ética profissional e empatia interfere muito na ausência de qualidade no atendimento. Segundo os indicadores de qualidade de atendimento do Dantas (2017) os servidores devem ser educados na relação com os cidadãos e apresentar comportamentos éticos. Posto isso pode se afirmar que a falta de ética profissional proporciona um mau clima no atendimento e a insatisfação do cidadão.

Cinco (5) respostas a favor de cumprimento de prazos e horário: conforme os contribuintes o modo certo para que haja um atendimento de qualidade, os servidores devem cumprir com os prazos e horários, sendo que segundo a fala de um dos contribuintes “os horários e prazos devem ser respeitados, algo que realmente não acontece formalmente, pois os funcionários chegam ao trabalho a hora que quiserem e saem sempre antes do horário de saída”. De acordo com os indicadores de qualidade de atendimento do Dantas (2017) todo e qualquer funcionário deve primar pelo

cumprimento de prazos e horários. Sendo que é um elemento importante no cumprimento dos deveres do serviço, por outro lado quando são cumpridos os serviços se tornam melhores.

Treze (13) respostas a favor da capacitação de servidores: conforme os contribuintes é necessário que os servidores estejam capacitados e a altura de desempenharem as funções que lhes competem com mais qualidade e satisfação. Um dos contribuintes afirmou o seguinte: “deveria haver seminário de capacitação de servidores e outros meios para capacitar os servidores para estarem mais aptos a realizarem as suas funções”. Conforme (SILVA SÁ, s.d) *apud* (MATIAS-PEREIRA, 2004) a capacitação é uma ferramenta de grande importante no que tange a mudança no comportamento do servidor público, e aquisição de novas experiências. Ela permite a evolução das habilidades e competências do servidor proporcionando que o mesmo atinja a excelência no atendimento, sendo algo desejado pelo cidadão. Nessa perspectiva a capacitação deve ser uma ferramenta utilizada para preparar os servidores da forma mais correta para que estes possam realizar as suas tarefas com mais habilidades.

Dezessete (17) respostas a favor da qualificação de técnicos: segundo os contribuintes a principal forma para aumento da qualidade de serviço no cartório nacional de Bissau seria em ter servidores bem qualificados em suas funções de modo a proporcionar um serviço melhor. De acordo com a fala de um contribuinte deve se contratar profissionais mais qualificados e com compromisso moral com a população, e que sejam capazes de trabalhar para melhor funcionamento da instituição. Segundo (ROCHA-VIDIGAL; VIDIGAL, 2012) A qualificação profissional estende as possibilidades de um profissional se manter ao nível competitivo dentro de uma organização, sendo que permite o indivíduo ter mais habilidades e capacidade funcionais capazes de responder da melhor forma as suas funções. As organizações costumam ter um ganho significativo com as contratações de profissionais qualificados referindo-se ao grau de suas produtividades em prestação de serviços e eficiência, todos esses fatores acabam correspondendo a um aspecto muito importante para o sucesso organizacional.

Quinze (15) respostas a favor da Infraestrutura do local e melhor condição de trabalho: de acordo com essas dez respostas a falta de uma infraestrutura interfere diretamente na qualidade de serviços, por sua vez segundo as respostas para aumentar a qualidade nos serviços de atendimento seria necessário a reformação da estrutura do local, criando mais espaço e conforto para que o trabalho possa ser realizado da melhor

forma, e por outro lado deveria haver melhorias de condições de trabalho equipamento adequado e outros. Certamente nas suas opiniões a qualidade seria mais notável levando esses fatores em conta. Em concordância com Dantas (2017) o estabelecimento da organização/empresa deve apresentar boas condições de trabalho, limpeza, infraestrutura adequada, organização e conforto tanto para o atendente quanto para o cliente. Por outro lado apresentar uma boa circulação, conter painéis informativos, balcão de informações, e computador para consulta. Por sua vez quando existem essas condições na infraestrutura tende-se para que a qualidade esteja presente na organização.

Oito (8) respostas a favor da descentralização do cartório para diversas regiões e localidades do país: em conformidade com as respostas deveria existir um plano de descentralização do cartório para mais localidades do capital e em outras regiões metropolitanas do país, segundo as justificativas dos contribuintes a descentralização tornaria os serviços mais ágeis e certamente traria mais qualidade na prestação de serviços. Por outro lado alguns alegam que o fluxo de pessoas que frequentam o cartório como sendo o único do país torna o sistema sobrecarregado e com menos chances do mesmo apresentar qualidade nos serviços prestados, por isso recorrem a descentralização como sendo forma adequado de aumentar a qualidade de atendimento.

Dez (10) respostas a favor de seleção por competência e meritocracia: para os contribuintes se houvesse a seleção por competência e por meritocracia proporcionaria mais qualidade nos serviços sendo que o setor teria profissionais com melhores desempenhos profissionais no serviço. Conforme a resposta de um dos entrevistados a seleção por competência seria a forma ideal de resgatar os melhores servidores no mercado e inseri-las nas respectivas funções da instituição, proporcionando melhores desempenhos no trabalho. Para Chiavenato (2010) a seleção de pessoas é uma atividade de escolha, ou seja, de aprovação ou rejeição dos indivíduos candidatos. Por outro lado (CHIAVENATO, 2009) afirma que as bem-sucedidas organizações estão cientes que só podem desenvolver suas competências organizacionais com base nas competências individuais dos seus colaboradores. Na concepção de Souza; Lucia de Souza (2016) a competência pode ser entendida por três elementos importante que formam o todo da palavra competência que são: conhecimento, habilidade e atitude.

Sete (7) respostas a favor da realização de concursos públicos: de acordo com esses contribuintes os recrutamentos de servidores deveriam ser através concurso público, sendo que os selecionados estariam mais aptos a desempenharem as tarefas que lhes são

encarregadas com mais qualidade. Nessas respostas pode perceber o que os contribuintes da pesquisa tentam mostrar afirmando que o correto seria a realização de concurso público, que devia ter um sistema de seleção de pessoas por competência o que faz uma ligação com as respostas anteriores de seleção por competência e meritocracia. Segundo Chiavenato (2010) a seleção de pessoas é uma etapa onde a organização ou empresa vai ao mercado a procura de candidatos da qual são selecionados em forma de concurso de acordo com as demandas da organização. Com base nessa ideia pode perceber que a realização de concurso público como forma de seleção de pessoas é uma forma de a organização conseguir contratar profissionais de alta qualidade que ajudariam a aumentar a qualidade nos serviços do setor. Posto que tornam importante esse processo de introdução de novos colaboradores as organizações com mais potencialidade.

Treze (13) respostas a favor de oferecer cursos profissionais e realizar treinamento de pessoas: em harmonia com os contribuintes deveria ter um sistema de treinamento de pessoas a fim de deixá-las prontas para desempenharem as funções da melhor forma possível, pois em outra vertente também deveria existir cursos profissionalizantes oferecidos para melhorar o desempenho dos servidores. Com base nas respostas essa seria a formas adequadas para aumentar a qualidade nos serviços de atendimento. Na concepção do Chiavenato (2010, p. 64) “O treinamento é importante para a empresa e para o funcionário porque proporciona a excelência do trabalho, produtividade, qualidade, presteza, correção, utilização correta do material e, sobretudo, gratificação pessoal pelo fato de ser bom naquilo que faz”.

Onze (11) respostas a favor de bom senso na relação com os cidadãos e comprometimento com o serviço: de acordo com as respostas o bem senso na relação profissional com os cidadãos e comprometimento com os devidos deveres seria a forma certa de aumentar a qualidade no atendimento. Em conformidade com os indicadores da qualidade de atendimento de Dantas (2017) o Bom senso na relação com os cidadãos/clientes, a demonstração de boa vontade na relação com o cidadão e prestar atenção ao cidadão, são fatores de grande importância no que tange uma boa prestação de serviços aos cidadãos e na qualidade dos serviços. Com a fala do autor percebe se a relação de cidadão e servidores tem que ser boa para que os serviços possam ser bom em ambas às partes.

Cinco (5) respostas a favor da clareza e credibilidade ao passar as informações: para esses contribuintes a forma certa de aumentar a qualidade seria em cumprimento

desses critérios com sucesso. Em concordância com os indicadores da qualidade de atendimento de Dantas (2017) Ser explícito em passar as informações também é fator de grande importância visto que todo e qualquer usuário dos serviços de uma instituição sempre desejam credibilidade em informações da qual recebe posto que isso dá uma maior qualidade no atendimento.

Cinco (5) respostas a favor da transparência no trabalho: conforme as respostas os servidores deveriam ter mais transparência no exercer das atividades profissionais evitando comportamento fora do padrão da ética e de forma não legal. Segundo Parasuraman *et al.* (1988, p. 23) *apud* Freitas (2005) definiram a escala Servqual que estabelece cinco dimensões da qualidade: tangíveis, confiabilidade, segurança, presteza e empatia. Nesse caso entraria a confiabilidade como sendo o instrumento que deveria ser usado para que a certeza da transparência nos serviços não seja questionável visto que a confiabilidade está ligada a dar mais qualidade e confiança aos usuários do serviço deixando uma boa relação entre os servidores e os cidadãos.

Duas (2) respostas a favor de clima e cultura organizacional: para os contribuintes o ambiente do trabalho deve ter um clima mais favorável por parte dos servidores e os demais membros da instituição. Para (MAXIMIANO, 2000, p. 260) o clima é formado pelos sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho. Sentimentos negativos exercem impacto negativo sobre o desempenho. Sentimentos positivos exercem impacto positivo. Nessa perspectiva pode se perceber que o clima organizacional quando favorável oferece várias vantagens relativamente ao desempenho dos servidores e quando for negativo o retorno é inverso.

Seis (6) respostas a favor de combater o nepotismo no serviço: de acordo com as respostas dos contribuintes não deve haver nepotismo no ambiente do trabalho. Pois segundo as justificativas dos mesmos o favorecimento por laços familiares, amigável e afinidade interfere de forma negativa na qualidade de serviços. Posto isso o certo seria que atitudes assim não existissem no ambiente de trabalho. Perante Dantas (2017) deveria existir um equilíbrio e humildade na relação com os cidadãos/clientes visando que o tratamento deve ser da mesma forma evitando favorecimento para aqueles com mais afinidade.

Doze (12) respostas a favor da organização do serviço: segundo os contribuintes a organização do serviço é uma das formas adequada para que os serviços sejam feitos com muita qualidade. Nessa ótica as falas giram em torno de que devem existir sistemas

de filas organizadas, uso de senhas para cada usuário e evitar favorecimento de umas pessoas em detrimento de outras. Segundo (FREITAS, 2005): A organização deve estar estruturada de forma que todos os funcionários tenham conhecimento da sua estrutura funcional e suas atribuições, prestando os serviços que lhes são designados da melhor forma e terem conhecimento de todo o processo. Quanto ao atendimento em si, Dantas (2017, p.57) afirma que: “Deve prever sistemas de filas organizadas, que evitem a espera do cliente por mais de 10 minutos”. Tendo isso dá pra ver que os dois autores falam de certa forma da organização de serviços. Nessa ótica percebe-se que a organização de serviços é uma grande importância para obtenção de um bom serviço de qualidade.

Duas (2) respostas a favor da padronização e redução de preços (taxas do serviço): os contribuintes afirmam que os preços devem ser padronizados conforme as condições dos cidadãos e que fossem reduzidos dos valores que costumam a ser cobrado. De acordo com Parasuraman *et al apud* Freitas (2005) as necessidades e as expectativas dos clientes/cidadão devem ser atendidas sendo que é vista como um indicador de qualidade. Então se o cidadão pretender uma padronização de preços e uma redução dos custos do serviço então a organização deve adotar medidas para o cumprimento desse desejo dos cidadãos.

Duas (2) respostas a favor da Revelação do sentido da justiça com os cidadãos: conforme os colaboradores a pesquisa deve haver a demonstração de justiça para com os cidadãos por parte dos servidores evitando atitudes de injustiça para com os usuários do serviço. De acordo com Parasuraman *et al apud* Freitas (2005) os serviços devem ser prestados em conformidade com as especificações estabelecidas, isso implica que o sentido da justiça faz parte dessa especificação sendo que todo e qualquer profissional deve ser justo e transparente para com qualquer um dos seus cliente no caso cidadãos.

Nove (9) respostas a favor da Implementação novas tecnologias de informática e uso de softwares adequados: para os contribuintes a implementação de novas tecnologias, de software adequados e eficientes, a introdução de novas formas de realizar as tarefas de maneira mais produtiva seria o correto para subir o nível de qualidade nos serviços. Tendo isso segundo Parasuraman *et al apud* Freitas (2005) Transformação de projeto em especificações adequadas de serviço ou padrões que possam ser implementados, seria a forma correta de criar projetos no sentido de introduzir novas tecnologias e softwares adequados que de certa forma proporcionariam

um serviço melhor com novas ferramentas informáticas que dariam um suporte ao bom funcionamento da instituição.

Duas (2) respostas a favor de acabar com o patrimonialismo: de acordo com os contribuintes o correto seria acabar com o patrimonialismo, apropriação de bens públicos para utilizações pessoais e de benefício próprio. Segundo as respostas de alguns colaboradores os servidores costumam a desviar recursos da instituição para o uso próprio. Com base na ideia desse contribuinte atitudes como essas deixam o setor com menos recursos disponíveis para o uso da população e automaticamente baixas o nível de qualidade nos serviços. Segundo Parasuraman *et al apud* Freitas (2005) os serviços devem ser Prestados em conformidade com as especificações estabelecidas. Nesta afirmativa o patrimonialismo estaria fora desse conteúdo porque comportamentos assim não são as especificações estabelecidas pela organização, mas sim os que os servidores da instituição colocam maioria das vezes em prática.

Duas (2) respostas a favor de Incentivos aos servidores: conforme esses contribuintes os servidores deveriam ter mais incentivo salarial para que se sintam mais motivados em realizarem as suas funções da melhor forma possível. De acordo com Andrade (2011, p.122) “a motivação é alguma força direcionada dentro dos indivíduos, pela qual eles tentam alcançar uma meta, a fim de preencher uma necessidade ou expectativa”. Tais motivações podem ser em aumentos de salários premiações mensais e entre outros. Quando um funcionário não é reconhecido pelo seu desempenho na empresa ou organização, trabalha sem vontade, ou seja, motivar e elogiar são formas de deixar o funcionário satisfeito, desenvolvendo um trabalho com mais qualidade. Os funcionários satisfeitos trabalham melhor o que é refletido no atendimento ao cliente (COSTA, SANTANA E TRIGO, 2015, p. 167).

6.1 GRAU DE SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS

Com suporte aos resultados da pesquisa, dá-se a entender que os níveis de satisfação dos usuários do serviço de cartório são regularmente baixos tendo em conta a falta de qualidade nos serviços e as necessidades de melhorias que o setor precisa. Com base nisso, (TREVISAN *et al.* 2000) *apud* (RAMAZOTTI, s.d) observam que “a prestação de serviço de alta qualidade no setor público é muito mais difícil de ser alcançada do que nas organizações privadas”. Isto ocorre, pois nem sempre os usuários de serviços públicos possuem a opção por serviços alternativos, insatisfeitos ou não, são

obrigados a utilizá-los. Outro fator de grande influência seria a questão da disposição dos funcionários públicos em atender aos usuários de forma cordial e com presteza.

Percebe-se que a satisfação dos usuários apresenta-se em primeiro plano, seguido pelo comprometimento dos agentes públicos em atender aos cidadãos. “A 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” (KOTHER, 1998 *apud* DÓCOLAS, 2004, p 59).

Nessa ótica o setor em questão deve ter como foco a satisfação do cidadão, buscando melhorar a qualidade de serviços ofertados e criar melhores condições de trabalho para que os usuários possam se sentir satisfeitos com a qualidade nos serviços que lhes são oferecidos.

7. CONCLUSÃO

Tendo em vista ao assunto tratado no decorrer deste trabalho, que é relativamente a qualidade de atendimento nos serviços do cartório, é correto afirmar que o atendimento ao público trata-se de uma atividade social mediadora que coloca em cena a interação de diferentes sujeitos em um contexto específico, visando responder a distintas necessidades. Com base nisso, observou-se a qualidade de atendimento é essencial no mundo organizacional nos dias de hoje, no que tange ao desenvolvimento de um trabalho de excelência que atenda às necessidades do cliente/cidadão. Nessa ótica as organizações devem sempre levar em conta a qualidade dos serviços prestados, visto que o cliente/cidadão sempre deseja um serviço de qualidade que responda às suas necessidades como consumidor.

Por outro lado dá-se a entender que para se atingir a qualidade na prestação de serviço de atendimento ao público, é necessário se ter pessoas bem treinadas, qualificadas, motivadas, condições adequados de trabalho, clima organizacional favorável, um modelo de gestão por qualidade e eficiência ao exercer das funções. Proporcionando assim uma interação com o trabalho, de acordo com a cultura da organização.

Tendo em conta o primeiro objetivo específico da pesquisa foram conhecidos vários modelos de qualidade de serviços, que construíram a base teórica deste trabalho no sentido de compreender quais seriam os modelos ideais com vista na qualidade. Dentre eles está a gestão da qualidade total, visto que é um modelo que visa e proporciona a qualidade total em serviços, criando estratégias com foco na qualidade e evitando possíveis problemas. No caso do atendimento ao público podia ser uma ferramenta de grande importância para que a organização consiga atingir a qualidade nos serviços.

Relativamente à importância da qualificação profissional na melhoria do atendimento ao público, em sustentação às teorias desenvolvidas no trabalho constata-se que a qualificação profissional tem uma grande importância no que se refere a melhorias no atendimento ao público, visto que quando um servidor é qualificado estende as possibilidades do mesmo se manter ao nível competitivo dentro de uma organização, sendo que permite o indivíduo ter mais habilidades e capacidade funcionais capazes de responder da melhor forma as suas funções. Fato que pode ser confirmados com os dados das respostas do questionário que também enfatizaram a

importância da qualificação dos servidores. No geral as organizações costumam ter um ganho significativo com as contratações de profissionais qualificados referindo-se ao grau de suas produtividades em prestação de serviços e eficiência, todos esses fatores acabam correspondendo a um aspecto muito importante para o sucesso organizacional e para melhoria nos serviços.

No que tange às boas práticas de atendimento ao público, foram identificados boas práticas relativamente ao perfil do atendente das quais se destacam o bom senso na relação com os cidadãos; apresentação de boa vontade na relação com o cidadão atendendo às suas necessidades da melhor forma possível; apresentação de comportamentos éticos; demonstração de atenção para com os cidadãos; agilidade e atendimento de forma imediata; clareza ao passar as informações; foco na melhoria de desempenho; cuidados no local de trabalho e evitar atitudes negativas; por fim ter um comprometimento no sentido geral com o trabalho. Quanto ao atendimento em si deve ter um sistema de fila bem organizado de forma a deixar o serviço mais eficiente; foco na criação de um clima favorável na relação entre o cidadão e os servidores por último cumprir com prazos e horários.

No que se refere aos indicadores de qualidade de serviço no atendimento ao público. Ao longo do trabalho também foram vistos alguns indicadores de qualidade que por sua vez é um instrumento de apoio a organização, que servem como uma ferramenta que possibilita o controle e avaliação das atividades que foram previamente planejadas, por consequente, é através dos indicadores que o gestor tem condições de mensurar a eficiência com que determinada atividade está sendo executada e de perceber se as metas pré-estabelecidas foram atingidas.

Baseado no objetivo geral do trabalho que é a pesquisa sobre qualidade de atendimento ao público nos serviços do Cartório Nacional da Guiné-Bissau, das questões elaboradas e aplicadas que foram quanto a avaliação do atendimento ao público; avaliação do perfil do atendente; avaliação do nível de formação dos servidores; áreas que os servidores deveriam ter mais formação profissional; Avaliação da qualidade de atendimento e fatores necessário para melhoramento da qualidade de atendimento. Alcançaram-se resultados no modo geral muito razoável, tendendo mais para má qualidade do que o bom. Nessa ótica, nas opiniões da maioria dos contribuintes da pesquisa o setor necessita de fortes mudanças e melhoramento dos seus serviços, tanto no nível de qualificação dos servidores, como na falta de comportamento ético, melhoramento da infraestrutura e condições mais adequadas de serviço, bom senso na

relação com os cidadãos, comprometimento com o serviço, Implementação novas tecnologias de informação, e eficiência na prestação de serviços.

Em sustentabilidade a essa pesquisa considera-se que o cartório nacional de Guiné-Bissau necessita de grandes modificações e melhoramento da qualidade de serviços, tendo em vista que os usuários segundo a pesquisa não estão tão satisfeito com os serviços que recebem. Posto isso o setor precisa potencializar o recurso humano e melhorar a condições do trabalho com vista em pessoas com mais habilidades e agilidades no exercer das funções das quais são demandadas. A pesquisa no modo geral demonstra por outro lado que a qualificação profissional é uma forma bem correta de proporcionar um serviço com mais qualidade que atenda as expectativas dos cidadãos/usuários.

Por fim seria necessário a implementação de modelos de gestão da qualidade com foco na qualidade de atendimento baseados em criar melhorias na prestação de serviços de um modo ágil e eficaz. A administração pública, no âmbito da oferta dos serviços públicos, tem o dever de tratar com dignidade o cliente-cidadão no exercício do Estado Democrático. Desta forma o setor do cartório nacional de Guiné-Bissau deve pautar a este princípio para que se consiga atingir melhorias nos serviços que oferecem.

REFERÊNCIAS

AGNO VASCONCELOS; **O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA. Web artigos; publicado em 16 de fevereiro de 2009. Disponível em: <http://www.webartigos.com/artigos/o-principio-da-eficiencia-na-gestao-publica/14519/#ixzz4slhegJeB>**

ALCALDE - comportamento organizacional: a conduta do indivíduo: ALCALDE, Elisângela de Aguiar; MARIANO, Rosiane da Conceição; SANTOS, Nathália Ribeiro dos; SANTOS, Rosilei Ferreira dos; SANTOS, Sirene José Barbosa dos; (s.d). Disponível em: <file:///C:/Users/Ciara%20Lacerda/Downloads/Documents/34.pdf>

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; **Teoria Geral de Administração** / Rui Otávio B. Andrade, Nério Amboni. – 2.ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

Ariana de Sousa Carvalho Costa, Lídia Chagas de Santana, Antônio Carrera Trigo: **qualidade do atendimento ao cliente: um grande diferencial competitivo para as organizações.** Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu. Jun. 2015, Vol 02, n° 02, p. 155-172 , ISSN 2258-1166.

BARRETO GARCIA PEREIRA, RACHEL; CARVALHO MOREIRA, NATHALIA **qualidade no atendimento: uma avaliação bibliométrica nos periódicos científicos nacionais** (1997-2013) Revista de Gestão e Secretariado, vol. 6, núm. 1, enero-abril, 2015, pp. 126-149 Sindicato das Secretárias(os) do Estado de São Paulo São Paulo, Brasil.

Bruchêz et al: Metodologia de Pesquisa de Dissertações sobre Inovação: Análise Bibliométrica. Adriane Bruchêz, Alfonso Augusto Fróes d'Avila, Alice Munz Fernandes, Nádia Cristina Castilhos, Pelayo Munhoz Olea. 2012. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucsppga/xvmostrappga/paper/view/File/4136/1361>

CARVALHO, Antônio Vieira de, 1932-2006. **Administração de Recursos Humanos** / Antônio Vieira de Carvalho, Luiz Paulo de Nascimento, Oziléa Clen Gomes Serafim. – 2. Ed. Ver. – São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CARVALHO: A Qualidade do Serviço Público: O Caso da Loja do Cidadão. Cláudia Sofia Magalhães de Carvalho; Tese submetida para obtenção do grau de Doutor em Ciências Empresariais; dezembro de 2008.

Carrijo e Avarenga: **Qualidade do atendimento prestado ao cliente-cidadão da secretaria municipal de regulação urbana de aparecida de Goiânia: um estudo exploratório e propositivo.** Carmen Vânia Carrijo; Lúcio Ismael de Alvarenga. UNIFAN, (s.d). Disponível em: file:///D:/wilson%20t/novos/adm_3104%20HHOJE.pdf

Caterine Pereira Moraz, Esp. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba/PR Programa de Pós Graduação em Tecnologia- PPGTE caterine.moraz@ifpr.edu.br

Chiavenato, Idalberto, 1936 – Treinamento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa / Idalberto Chiavenato. – 7. Ed. Ver. E atual. – Barueri, SP : Manole, 2009.- (Serie recursos humanos).

Chiavenato, Idalberto, iniciação à administração de recursos humanos / Idalberto Chiavenato. – 4. Ed. Ver. E atual. – Barueri, SP: Manole, 2010.

COSTA, SANTANA E TRIGO: qualidade do atendimento ao cliente: um grande diferencial competitivo para as organizações; Ariana de Sousa Carvalho Costa; Lídia Chagas de Santana; Antônio Carrera Trigo. Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu. Jun. 2015, Vol 02, nº 02, p. 155-172 , ISSN 2258-1166

COSTA, NAKATA E SILVEIRA CALSANI: qualidade no atendimento: a influência do bom atendimento para conquistar os clientes. Cintia Uehara da Costa; Yuriko Uehara Nakata; Juliana Rissi da Silveira Calsani. Universidade UNISEB Interativo- Centro. Rev. Científica Eletrônica UNISEB, Ribeirão Preto, v.1, n.1, p.54-65, jan./jun.2013.

DANTAS, Edmundo Brandão; Atendimento ao público nas organizações: quando o marketing do serviço resolve mostrar a cara / Edmundo Brandão Dantas. 6ª ad. – Brasília: editora senac DF, 2017.

Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-importancia-do-treinamento-e-capacitao-de-pessoas-um-estudo-de-caso-na-lavanderia-industrial/>

Freitas, André Luís Policani: A qualidade em serviços no contexto da competitividade; Universidade Federal de Santa Catarina Florianópolis – SC – Brasil www.producaoonline.inf.br ISSN 1676 - 1901 / Vol. 5/ Num. 1/ Março de 2005.

Gerhardt e Silveira: Métodos de pesquisa / [organizado por] Tatiana Engel Gerhardt e Denise Tolfo Silveira; coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

Gil, Antônio Carlos, 1946- Como elaborar projetos de pesquisa/Antônio Carlos Gil. - 4. ed. – São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: https://professores.faccat.br/moodle/pluginfile.php/13410/mod_resource/content/1/com_o_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf

GODOY, maria tereza tomé. QUALIFICAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO: Implicações na Gestão de Pessoas na Universidade Federal de Goiás. Rio de Janeiro / RJ – 13 a 17 de setembro de 2014.

GULARTE: Qualidade em Serviços de Cartórios: análise através do instrumento Servqual. KELLI GULARTE; Fundação Universidade Federal de Rondônia unir; Cacoal/RO 2013.

LIMA e SANTIAGO: OS PRIMEIROS CONCEITOS DA GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL; José Aniceto de Lima, Pietro Otávio Santiago; JANEIRO DE

2011. Disponível em:
<http://rabci.org/rabci/sites/default/files/OS%20PRIMEIROS%20CONCEITOS%20DA%20GEST%C3%83O%20DA%20QUALIDADE%20TOTAL.pdf>

LONGO; Gestão da Qualidade: Evolução Histórica, Conceitos Básicos e Aplicação na Educação; Rose Mary Juliano Longo; Brasília, janeiro 1996.
 Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1722/1/td_0397.pdf

Luiz João Geramias: QUALIDADE TOTAL NO SERVIÇO PÚBLICO. Professor vice-diretor da faculdade de ciências humanas de Francisco Beltrão. Rua Maringá, 1200, bairro vila nova– Paraná. V.2, n° 01, p. 115-122, 1998.

LUCAS, Vera L; SILVEIRA JÚNIOR, Olney B. : a qualidade do atendimento no setor público. Boletim eletrônico de bibliografia especializadas; 2012.

Mário César Ferreira, **Serviço de Atendimento ao Público:** Laboratório de Ergonomia do Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Campus Universitário Darci Ribeiro ICC Ala Sul, Brasília - DF, CEP 70.910-900 Fax (061) 347 77 46
mcesar@unb.br

Nilson Marcos Dias Garcia, Dr. Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Curitiba/PR Programa de Pós Graduação em Tecnologia- PPGTE Bueno Rocha-Vidigal, Cláudia; Gonçalves Vidigal, Vinícius; **Investimento na qualificação profissional: uma abordagem econômica sobre sua importância;** Acta Scientiarum. Human and Social Sciences, vol. 34, núm. 1, 2012, pp. 41-48 Universidade Estadual de Maringá - Maringá, Brasil.

Oliveira, Maxwell Ferreira de. Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração / Maxwell Ferreira de Oliveira. -- Catalão: UFG, 2011. 72 p.: il. Manual (pós-graduação) – Universidade Federal de Goiás, 2011. Disponível em:
https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf

Pereira, Rodrigo Araújo; **Importância da qualidade no atendimento ao público,** Rodrigo Araújo pereira; São Paulo, SP – Brasil, v. 10, n. 3, p. 349-355, 2012.

RAMAZOTTI; STEFANO e MOROZINI: satisfação no atendimento e prestação de serviço do pró-cidadão do município de londrina; lucinea cristina ramazotti; silvio roberto stefano; joão francisco morozini. Universidade Estadual UNICENTRO. (S.d). Disponível em:
<file:///G:/wilson%20t/novos/ssssatisfa%C3%A7%C3%A3o%20no%20atendimento%20no%20serv%20p%C3%BAblico%20de%20Londrina.pdf>

Rayssa Cardoso Garcia, Jailton Macena de Araújo. Os princípios da administração pública no sistema jurídico brasileiro; Âmbito jurídico. Disponível em:
http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?artigo_id=11022&n_link=revista_artigos_leitura

SILVA SÁ Capacitação Profissional para um Atendimento de Excelência no Setor Público; Glaucia Marques da Silva Sá(s.d) disponível em:

<http://www.repositorio.uff.br/jspui/bitstream/1/2214/1/Glaucia%20Marques%20da%20Silva%20S%C3%A1.pdf>

Souza, Maria Zélia de Almeida – gestão de pessoas: uma vantagem competitiva? / Maria Zélia de Almeida Souza, Vera Lucia de Souza. – Rio de Janeiro: FGV Editora, 2016. 298 p.

SOUZA, Rosangela Aparecida, SILVA, Danilo Oliveira: os paradigmas 4e's da gestão pública: eficiencia, eficacia, efetividade e economicidade. Faculdade de ciências sociais e agrárias de Itapeva Rodovia Francisco Alves Negrão, km 285 – Bairro Pilão D'Água Itapeva – SP – Brasil – CEP 18412-000; 2015.

Teles, Joice Carvalho Brito. Gestão da qualidade no atendimento do serviço público através das ouvidorias: estudo de caso da Ouvidoria da AGERBA / Joice Carvalho Brito Teles. – Salvador, 2009. 87 f.

Tharsis DIAZ ALENCAR, Micaelle DIAS RODRIGUES, Francisca FIGUEIREDO: a qualidade do atendimento no serviço público Contribuições da Engenharia de Produção para Melhores Práticas de Gestão e Modernização do Brasil João Pessoa/PB, Brasil, 2016.

<https://nairamodelli.wordpress.com/tag/peter-drucker/>

<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/comportamento-organizacional/49941/>

APÊNDICE - 1

Qualidade no Atendimento - Cartório Nacional da Guiné-Bissau

Este questionário é baseada na realização do trabalho de conclusão do curso (TCC), do curso da administração pública presencial na Universidade de Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB), sob o tema qualidade no atendimento ao público no cartório nacional da Guiné-Bissau; o objetivo é pesquisar sobre qualidade de atendimento público nos serviços do Cartório Nacional da Guiné-Bissau.

*Obrigatório

1. Curso *

Marcar apenas uma oval.

Administração Pública

- Agronomia
- Bacharelado em Humanidades – BHU
- Ciências Biológicas
- Ciências da Natureza e Matemática
- Enfermagem
- Engenharia de Energias
- Física
- Letras
- Matemática

Química

2. Avalie o atendimento ao público quanto a: * Marcar apenas uma oval por linha.

| | Muito Mau | Mau | Razoável | Bom | Muito Bom |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Características do espaço físico do Cartório Nacional. | <input type="radio"/> |
| Rapidez de atendimento. | <input type="radio"/> |
| Qualidade do atendimento. | <input type="radio"/> |
| Clareza nas informações. | <input type="radio"/> |
| Cuidado na emissão dos documentos. | <input type="radio"/> |
| Custos de atendimento (taxas de serviços). | <input type="radio"/> |

7. O que acha necessário para melhorar a qualidade de atendimento no Cartório Nacional? *

Powered by