

UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA  
AFRO-BRASILEIRA - UNILAB

Marília da Hora Araújo Reis

Gestão de Qualidade no Serviço Público:  
A qualidade do serviço público prestado pela Prefeitura-Bairro de Cajazeiras,  
em Salvador/BA

Salvador  
2016

Marília da Hora Araújo Reis

Gestão de Qualidade no Serviço Público:  
A qualidade do serviço público prestado pela Prefeitura-Bairro de Cajazeiras,  
em Salvador/BA

Monografia apresentada à banca examinadora da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB, como exigência parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública Municipal.

Professor Orientador: Márcio André de Oliveira dos Santos.

Salvador  
2016

## Marília da Hora Araújo Reis

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro- Brasileira  
Direção de Sistema Integrado de Bibliotecas da Unilab (DSIBIUNI)  
Biblioteca Setorial Campus Liberdade  
Catalogação na fonte

**Bibliotecário: Gleydson Rodrigues Santos – CRB-3 / 1219**

---

R298g Reis, Marília da Hora Araújo.

Gestão de Qualidade no Serviço Público: A qualidade do serviço público prestado pela Prefeitura-Bairro de Cajazeiras, em Salvador/BA. /Marília da hora Araújo Reis. Salvador, 2016.

41 f.: il.; 30 cm.

Monografiado curso de Especialização em Gestão Pública Municipal da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira – UNILAB.

Orientador: Prof. Dr. Márcio André de Oliveira do Santos.  
Inclui Figuras, Gráficos e Referências.

1. Administração pública - Brasil. I. Título

CDD 351.81

---

Marília da Hora Araújo Reis

**Gestão de Qualidade no Serviço Público:  
A qualidade do serviço público prestado pela Prefeitura-Bairro de  
Cajazeiras, em Salvador/BA**

Monografia apresentada à banca examinadora da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB, como exigência parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública Municipal.

Aprovada em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Professor Orientador: Dr. Marcio André de Oliveira dos Santos  
Instituição: UNILAB – Campus dos Malês

---

Professora: Dra. Maria Claudia Cardoso Ferreira  
Instituição: UNILAB – Campus dos Malês

---

Professor: Dr. Pedro Leyva  
Instituição: UNILAB – Campus dos Malês

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer sempre, e em primeiro lugar, a Deus porque mesmo nos momentos em que eu estive prestes a desistir de mim, Ele me deu forças para prosseguir. Além disso, me concedeu paciência e sabedoria para conseguir concluir mais uma etapa da minha vida.

Agradeço ao meu esposo Lucas Reis pela força e incentivo para chegar até a fase final deste trabalho. Aos meus familiares que estão sempre torcendo pelo meu melhor.

Agradeço à minha querida amiga Mirian Sena, pois sem ela este trabalho nem teria começado, já que ela que me incentivou a fazer o curso e me mostrou o quanto seria proveitosa esta jornada.

Não posso deixar de agradecer ao corpo docente e tutores da UNILAB, em especial, a Marcio André de Oliveira dos Santos, meu orientador; David Garcês, meu tutor a distância e Joilma Teixeira, minha tutorado Campus Malês, pelas orientações durante o processo de formação e conclusão.

Agradeço também aos servidores da Prefeitura-Bairro Cajazeiras que foram muito cordiais e não hesitaram a responder o meu questionário para prosseguimento à pesquisa.

Enfim, sou grata aos colegas do curso pelo aprendizado compartilhado e a todos aqueles que contribuíram de maneira direta ou indireta para que eu pudesse chegar até aqui.

## RESUMO

A Administração Pública tem buscado atingir o seu objetivo de atender aos cidadãos de maneira eficiente e com qualidade, pois apesar de não obter lucros com isso, o seu desempenho é medido através da satisfação dos usuários dos serviços oferecidos por ela. O Brasil passou por diversos modelos de administração, desde o patrimonialista até o gerencial, este busca obter justamente o que a administração pública objetiva, principalmente através de instrumentos estabelecidos pelo Manual do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA. A Prefeitura-Bairro Cajazeiras é um órgão que se empenha para identificar as necessidades dos cidadãos, prestar os seus serviços de maneira eficiente, buscando a satisfação dos seus usuários e também dos seus colaboradores. Com este trabalho busca-se verificar se existe um modelo ou manual com regras para a prestação destes serviços e caso não haja, serão sugeridos instrumentos para que o objetivo desta unidade seja atingido.

**Palavras-chave: Administração Pública; Cidadãos; Qualidade; Satisfação; Eficiência.**

## ABSTRACT

The Public Administration has sought to achieve your goal to meet the citizens in an efficient manner and with quality, because although no profit with it, your performance is measured by the satisfaction of users of the services offered by it. The Brazil went through several models from the patrimonial administration until the Manager, this search get just what the Public Administration aims, mainly through established instruments by the National Program Manual of Public Administration and Debureaucratization -GESPÚBLICA. The City Hall-Neighborhood Cajazeiras is an organ that strives to identify citizens ' needs, provide services in an efficient manner, seeking the satisfaction of its users and also of its employees. With this job search to verify if there is a template or manual with rules for the provision of these services and if there is not, will be suggested instruments for the purpose of this unit is reached.

**Keywords:PublicAdministration; Citizens; Quality; Satisfaction; Efficiency.**

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>1 CONTEXTUALIZANDO A CIDADE DE SALVADOR .....</b>	<b>10</b>
<b>2 AS PREFEITURAS-BAIRRO EM SALVADOR .....</b>	<b>14</b>
2.1 A Prefeitura-Bairro Cajazeiras .....	17
<b>3 OS PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....</b>	<b>19</b>
3.1 O princípio da legalidade.....	19
3.2 O princípio da impessoalidade .....	20
3.3 O princípio da moralidade .....	20
3.4 O princípio da publicidade .....	21
3.5 O princípio da eficiência.....	21
<b>4 A GESTÃO PÚBLICA E A GESTÃO DE QUALIDADE .....</b>	<b>22</b>
4.1 Modelo de gestão patrimonialista .....	22
4.2 Modelo de gestão burocrático .....	23
4.3 Modelo de gestão gerencial .....	24
4.4 Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA .....	25
4.5 Modelo de Excelência em Gestão Pública .....	26
<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>30</b>
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>38</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>40</b>

## INTRODUÇÃO

Diante dos avanços políticos, sociais e econômicos pelos quais o Brasil vem passando nos últimos anos, percebe-se uma evolução na qualidade dos produtos e serviços oferecidos por empresas privadas e isto foi alcançado devido à exigência por qualidades, pelos seus clientes. Tais reivindicações também estão presentes no setor público, principalmente, porque na atualidade, os cidadãos têm maior consciência dos seus direitos.

No âmbito privado, existem inúmeras fontes de avaliação da qualidade do serviço prestado e surgiram até premiações para aquelas empresas que tivessem destaque na área da gestão de qualidade. Estes instrumentos de avaliação e premiação não poderiam ser levados à esfera pública porque as duas áreas diferem bastante, principalmente no que diz respeito à sua finalidade. Uma visa o lucro e a outra propõe-se a prestar serviços à sociedade, em prol do bem-estar comum.

Contudo, a partir da Emenda Constitucional 19/1998, que modifica e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, foi incluído no artigo 37, da Constituição Federal, o princípio da eficiência, que nos indica certa exigência nos serviços prestados pela Administração Pública, nas esferas dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Sendo assim, já que a busca pela qualidade demonstra um esforço para atingir a eficiência e com a mudança de paradigmas da atual administração pública que é a efetiva satisfação do cidadão, este trabalho será realizado na Prefeitura-Bairro de Cajazeiras. Esta unidade da Prefeitura Municipal de Salvador, assim como outras instaladas em diferentes pontos da cidade, tem como objetivo principal melhorar os serviços prestados pela administração municipal, oferecendo ao cidadão serviços com qualidade e eficiência, sem necessidade de deslocamento da região onde mora.

Desta forma, este trabalho busca descobrir se existe um modelo de gestão de qualidade na Prefeitura-Bairro de Cajazeiras, em Salvador/BA, que atenda aos princípios da eficiência e qualidade nos serviços prestados por aquela unidade. Além disso, objetiva também identificar as metas estabelecidas para a prestação de um serviço de qualidade; detectar a satisfação do público atendido pela unidade municipal; e descobrir o nível de contentamento dos servidores desta unidade.

É sabido que no serviço público não há a concorrência de mercado, no entanto, há o reconhecimento e o respeito da sociedade quando a prestação do serviço é com qualidade, e a



mesma cobra esta condição porque paga indiretamente pelos serviços recebidos, através dos impostos que são recolhidos. E, através do aprofundamento neste trabalho busca-se ter resposta para o seguinte problema: Os serviços prestados nesta unidade são de qualidade e seguem um padrão ou normas?

Conforme foi supracitado, a Administração Pública tem os seus princípios estabelecidos pelo artigo 37 da Constituição Brasileira de 1988, aliada à Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998, os quais são: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Desta forma, este estudo justifica-se por que tem a intenção de identificar se a Prefeitura-Bairro de Cajazeiras cumpre com o princípio da eficiência, através da excelência na qualidade dos serviços prestados associado ao aproveitamento dos recursos disponíveis e evitando o desperdício.

E, para atingir aos seus objetivos, esta pesquisa se enquadrará nos padrões teórico-empíricos porque a metodologia utilizada será através de bibliografia sobre Gestão Pública e Gestão de Qualidade. Concomitantemente, incluirá levantamento documental no órgão objeto da pesquisa. Além disso, será aplicado questionário com os usuários e servidores daquela unidade.

O presente relatório é dividido em quatro capítulos. No primeiro, que tem a intenção de levar ao leitor a compreensão de como é a cidade onde está localizado o órgão objeto de estudo, é feito um breve histórico sobre a cidade de Salvador-BA, relatando seus fatores históricos, sua história, situação geográfica e economia. No segundo capítulo será feita uma abordagem sobre o surgimento e aplicação das Prefeituras-Bairro, bem como será especificado também informações acerca da Prefeitura-Bairro Cajazeiras, considerando aspectos como o público alvo, onde é localizada, a finalidade desta unidade, o serviço prestado para a população, as características físicas e o seu quadro de funcionários. O terceiro capítulo fará uma explanação sobre os princípios da Administração Pública que estabelecidos no artigo 37, da Constituição Federal de 1988, atrelado à Emenda Constitucional 19/1998; será explicado cada um dos princípios, sendo dada maior ênfase ao princípio da eficiência, o qual norteia este trabalho. Já no quarto capítulo, será feita uma exposição relatando sobre a gestão pública e a gestão de qualidade, abordando sobre os modelos gerenciais existentes na história do Brasil, bem como fará menção ao Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização e também ao Modelo de Excelência em Gestão Pública que apesar de terem sido lançados em âmbito federal, também podem nortear as administrações estadual e municipal.

Por fim, será feita a análise dos questionários aplicados aos servidores da Prefeitura-Bairro Cajazeiras com o intuito de obter destes, informações sobre o contentamento com o local de trabalho e o serviço que é prestado; bem como aos usuários da unidade para obter dados acerca da satisfação com o atendimento e a oferta de serviços da Prefeitura-Bairro. Com as informações obtidas, pretende-se concluir o trabalho e assim, responder a todos os questionamentos que deram origem a este trabalho.

## 1 CONTEXTUALIZANDO A CIDADE DE SALVADOR

Partindo do pressuposto que é necessário levar esclarecimentos sobre o município onde a unidade foco deste trabalho é localizada, este capítulo abordará aspectos importantes sobre a cidade de Salvador, a capital do estado da Bahia que foi fundada ainda no período colonial, no ano de 1549, e sediou o governo geral do Brasil, até o ano de 1763, quando houve a transferência da capital do país para a cidade do Rio de Janeiro.

Por muitos anos, Salvador foi um importante centro para o comércio do açúcar, fumo e o tráfico de escravos. Em sua população existe grande miscigenação já que a mesma se formou, principalmente, pelos índios que eram os primeiros habitantes do Brasil; pelos portugueses colonizadores e pelos negros que vieram do continente africano e por muito tempo foram feitos escravos. A cidade tem a maior população negra fora do continente africano e a sua cultura sofreu muita influência, principalmente, das religiões de matrizes africanas, da culinária, da dança e da música.

A capital baiana é uma península que avança sobre a Baía de Todos os Santos. Possui uma falha geológica, a qual é uma característica marcante do local, que a divide em cidade alta e cidade baixa. Na época colonial, a cidade alta era onde estavam as funções administrativas e as residências de alta renda; já na cidade baixa concentravam-se as atividades comerciais e financeiras. Assim:

... também compõem Salvador as planícies litorâneas, com relevos planos a suavemente ondulados, desgastados pela ação erosiva dos rios, das chuvas e dos ventos; há ocorrência de praias de areias finas, resultante da deposição de material sedimentar, além da formação de restingas, dunas e lagoas (ANDRADE, 2008, p.132).

Figura 1: Vista da Cidade Alta



Foto de Peter Adams

Disponível em: <http://www.allposters.com.br>. Ano: 2015

Figura 02: Vista da Cidade Baixa



Foto de Eduardo Martins.

Disponível em: <http://jeitobaiano.atarde.uol.com.br>. Ano de Acesso: 2015

Nos dias atuais, a economia baiana é constituída pelo setor de serviços, que corresponde a cerca de 64% do Produto Interno Bruto (PIB) do estado; o setor industrial, que é equivalente a 29% e os 9% restante são provenientes da agropecuária, conforme é explicado pelo economista Gustavo Casseb Pessoti. A capital do estado é centralizada na área de serviços, principalmente àqueles voltados ao turismo. No entanto, Salvador viveu, em seu início, um grande ápice de riquezas, sendo esta, no período colonial, o maior porto exportador da produção do país, através do qual escoava a produção açucareira e de fumo oriundos do Recôncavo Baiano.

Um dos mais importantes eventos econômicos, o qual acelerou a economia em Salvador e no seu entorno, foi o início das atividades da Refinaria Nacional do Petróleo, no ano de 1950, iniciando assim, um novo ciclo de desenvolvimento para a Bahia e também para o Brasil. Em 1953 foi criada a Petrobrás e em 1957 a Refinaria foi incorporada a esta, sendo rebatizada com o nome de Refinaria Landulpho Alves, em homenagem ao engenheiro agrônomo e político baiano que lutou em prol do petróleo no Brasil. É válido ressaltar que esta refinaria foi responsável por manter a Bahia, por durante quase três décadas, como único produtor de petróleo no Brasil e produzia em torno de 25% da demanda nacional.

De acordo com o Censo do IBGE realizado no ano de 2010, Salvador é a terceira cidade mais populosa do país, com cerca de 2.675.656 habitantes. O Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) é de 0,759 e, a definição utilizada para o IDHM é:

um índice composto que agrega 3 das mais importantes dimensões do desenvolvimento humano: a oportunidade de viver uma vida longa e saudável, de ter acesso ao conhecimento e ter um padrão de vida que garanta as necessidades básicas, representadas pela saúde, educação e renda. (PNUD)

É válido informar que em Salvador existe grande desigualdade social, o que faz com que alguns bairros tenham IDH muito elevados, enquanto em outros, muito baixos. Ainda com base no Censo de 2010, a renda per capita da capital baiana é de R\$ 1.126,39 reais. De acordo com a Pesquisa de Emprego e Desemprego (PED) realizada pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (Dieese), divulgada em dezembro de 2015, o índice de desemprego na referida cidade e em sua região metropolitana, é de 19,9%, o que equivale a uma estimativa de 377 mil pessoas desempregadas.

No que diz respeito à expansão urbana e territorial, Salvador é dividida em três grandes eixos de expansão que são:

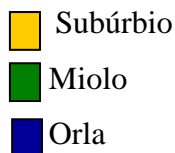
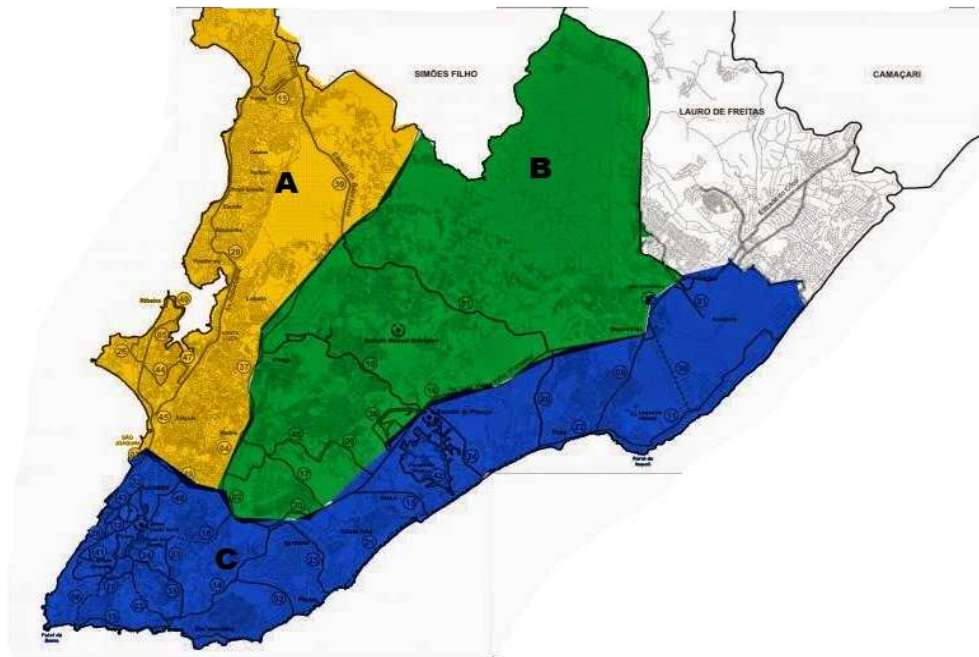
- A orla norte, que constitui a “área nobre” da cidade, local de moradia, serviços e lazer, onde se concentram a riqueza, os investimentos públicos, os equipamentos urbanos e os interesses da produção imobiliária(CARVALHO; PEREIRA, 2008). Percorre toda a faixa marítima até os limites com o município de Lauro de Freitas.
- o centro geográfico da cidade, chamado de ‘miolo’:

Este nome se deve ao fato da região situar-se, em termos geográficos, na parte central do município de Salvador, ou seja, no miolo da cidade. Possuindo cerca de 115 km, ele está entre a BR 324 e a Avenida Luiz Viana Filho, mais conhecida como Avenida Paralela, estendendo-se desde a Invasão Saramandaia até o limite Norte do Município (FERNANDES, 2004, p. 2).

Esta parte começou a se expandir com a construção de conjuntos habitacionais na década de 1970, é uma área que ocupa cerca de 35% da área total do município, formada por 41 bairros e é nela que está localizado o bairro de Cajazeiras, onde fica localizada a Prefeitura-Bairro foco deste estudo; e o

- Subúrbio Ferroviário onde “a sua ocupação foi impulsionada inicialmente pela implantação da linha férrea, em 1860, constituindo, a partir da década de 1940, a localização de muitos loteamentos populares” (CARVALHO; PEREIRA, 2008).

Figura 03: Divisão da Expansão Territorial do Município de Salvador



## 2 AS PREFEITURAS-BAIRRO EM SALVADOR

Com o intuito de promover a execução dos serviços públicos, inclusive a fiscalização, a manutenção urbana e o atendimento ao cidadão, bem como assegurar a participação da comunidade na gestão pública foram criadas 10 (dez) prefeituras-bairro, em Salvador, através da Lei Municipal 8.376/2012. Já o decreto 23.765/2013 cria o Grupo de Trabalho (GT) para elaborar a regulamentação e implantação destas unidades, que são subordinadas administrativamente ao Gabinete do Prefeito, através da Diretoria Geral das Prefeituras-Bairro.

As prefeituras-bairro oferecerão diversos serviços aos cidadãos, além de acompanhar as demandas de cada região administrativa de Salvador. Nos três primeiros meses do ano de 2013, o GT supracitado escolheu as regiões onde as unidades seriam implantadas, estabelecendo assim novos limites da cidade, levando em consideração aspectos importantes como as questões geográficas, sociais e a malha viária dos locais. Neste primeiro momento, foram escolhidas cinco regiões para receberem uma Prefeitura-Bairro: Cajazeiras, Subúrbio, Centro-Histórico, Itapagipe e Itapuã.

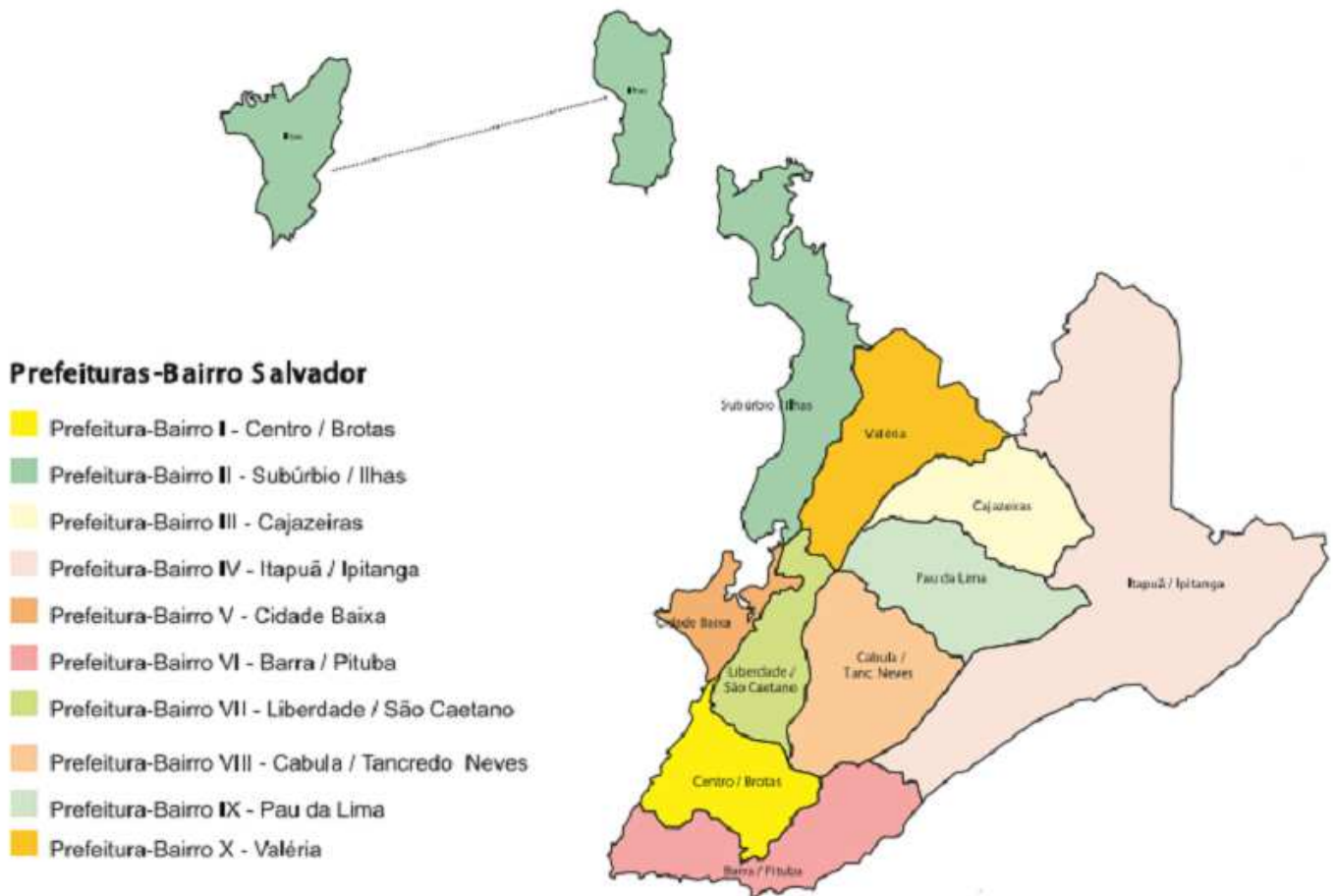
Os serviços oferecidos por cada uma das unidades são o cadastro para emprego, através do Serviço Municipal de Intermediação de Mão-de-Obra (SIMM); inscrição e atualização dos dados do Bolsa Família, através da Secretaria Municipal de Promoção Social e Combate à Pobreza (Semps); entrada em processo de alvarás de construção e termos de viabilidade de localização (TVL's), pela Secretaria Municipal de Urbanismo (Sucom); emissão de segunda via de tributos como Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU) e Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISS), através da Secretaria da Fazenda Municipal (Sefaz); e registro de solicitações por meio da Ouvidoria Geral. Serão também oferecidos serviços, como o Balcão de Cidadania, do Tribunal de Justiça da Bahia (TJ-BA); análise técnica de imóveis, através do Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura (CREA-BA); Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), Junta Militar, Coelba e a Farmácia Popular do Brasil.

É válido ressaltar aqui a importância da parceria com os órgãos e secretarias municipais bem como com órgãos externos (TJ-BA, CREA-BA, INSS, Coelba), para atingir o objetivo das Prefeituras-Bairro que é o de melhorar os serviços prestados pela administração municipal, oferecendo ao cidadão serviços com qualidade e eficiência, sem necessidade de deslocamento da região onde mora.

Atualmente, das 10 unidades estabelecidas em lei, 07 já estão em funcionamento: Centro/Brotas, Cidade Baixa, Subúrbio/Ilhas, Itapuã, Cajazeiras, Cabula e Pau da Lima. Faltando inaugurar as unidades de Valéria, Barra/Rio Vermelho e São Caetano/Liberdade.



Figura 04: Regiões Administrativas de Salvador: Prefeituras-Bairro



Fonte: Diário Oficial do Município, nº 5.825, de 03 de abril de 2013.

De acordo com a agenda de Notícias, da Prefeitura Municipal de Salvador, os serviços prestados em cada Prefeitura-Bairro, que já está funcionando são os seguintes:

- Centro/Brotas: Minha Casa, Minha Vida; limpeza urbana; Ordenamento do comércio; Bolsa Família; liberação de licenças; poluição sonora; serviços de trânsito; marcação de consultas; obras de manutenção; e cadastro no programa Salvador Primeiro Passo.
- Itapuã/Ipitanga: Defesa do consumidor; SIMM; IPTU; Balcão da Cidadania; Junta Militar; Minha Casa, Minha Vida; limpeza urbana; ordenamento do comércio; Bolsa Família; liberação de licenças; poluição sonora; serviços de trânsito; marcação de consultas; obras de manutenção; cadastro no programa Salvador Primeiro Passo.
- Cajazeiras: Cartão SUS e farmácia; defesa do consumidor; SIMM; Balcão da Cidadania; Junta Militar; Minha Casa, Minha Vida; limpeza urbana; ordenamento do

comércio; Bolsa Família; liberação de licenças; poluição sonora; serviços de trânsito; marcação de consultas; cadastro no programa Salvador Primeiro Passo.

- Cidade Baixa:Minha Casa, Minha Vida; limpeza urbana; ordenamento do comércio; defesa do consumidor; IPTU; Balcão da Cidadania; Junta Militar; serviços de trânsito; Cartão SUS e Farmácia; Tribunal de Justiça; INSS; obras de manutenção; cadastro no programa Salvador Primeiro Passo.
- Subúrbio/Ilhas:Minha Casa, Minha Vida; limpeza urbana; ordenamento do comércio; defesa do consumidor; IPTU; Balcão da Cidadania; Junta Militar; serviços de trânsito; Cartão SUS e farmácia; Tribunal de Justiça; INSS; obras de manutenção; cadastro no programa Salvador Primeiro Passo.
- Cabula/Tancredo Neves:Minha Casa, Minha Vida; limpeza urbana; ordenamento do comércio; defesa do consumidor; IPTU; Balcão da Cidadania; Junta Militar; serviços de trânsito; Cartão SUS e farmácia; Tribunal de Justiça; INSS; obras de manutenção; cadastro no programa Salvador Primeiro Passo.
- Pau da Lima:Minha Casa, Minha Vida; limpeza urbana; ordenamento do comércio; defesa do consumidor; IPTU; Balcão da Cidadania; Junta Militar; serviços de trânsito; Cartão SUS e farmácia; Tribunal de Justiça; INSS; obras de manutenção; cadastro no programa Salvador Primeiro Passo.

Com o funcionamento das Prefeituras-Bairro é possível verificar que a administração municipal ficou mais próxima da população podendo assim perceber as demandas e necessidades locais. Desta forma, é possível direcionar maiores recursos e serviços àquilo que, de fato, é prioridade às comunidades locais. Além disso, os moradores das regiões não precisam se deslocar até o centro da cidade, onde se encontram as sedes dos órgãos municipais, para resolverem as suas questões ou solicitarem algum serviço, pois as unidades administrativas dos bairros atendem a estas demandas.

## **2.1 A Prefeitura-Bairro Cajazeiras**

A Prefeitura-Bairro Cajazeiras foi inaugurada no dia 24 de maio de 2015 e é localizada na Estrada da Paciência, uma das principais vias do bairro de Cajazeiras. Este bairro começou a ser planejado no final dos anos de 1970, quando o governo do estado desapropriou terras, que antes eram 04 fazendas, com aproximadamente 16 milhões de metros quadrados, para a

construção de conjuntos habitacionais populares. Quando se planejou este bairro, pensou-se em ter, em média 4.000 unidades habitacionais e, cerca de, 21.600 habitantes (ALMEIDA, FRANÇA, LEÃO JÚNIOR, MAGALHÃES, 2005, p. 29). No entanto, Cajazeiras teve uma expansão populacional e desenvolvimento comercial significativos, e, de acordo com dados do IBGE, citados pelo jornal G1.com, a população no ano de 2012 era em média de 60 mil habitantes. Atualmente, o local tem o seu comércio bastante movimentado, com variedade de lojas, inclusive, grandes magazines; existem 04 agências bancárias; hospital; maternidade e centros de saúde que atendem a população do bairro e adjacências.

O imóvel onde a Prefeitura-Bairro está estabelecida tem em torno de 600 metros quadrados, possui elevador, 15 guichês de atendimento, 06 salas e auditório. A unidade possui 32 servidores, que fazem cerca de 1.900 atendimentos por semana. Entre os órgãos que prestam serviço nesta Prefeitura-Bairro estão a Secretaria de Promoção Social e Combate à Pobreza (Semps), Secretaria de Infraestrutura e Defesa Civil (Sindec), Secretaria de Ordem Pública (Semop), Limpurb, Coordenadoria de Defesa do Consumidor (Codecon); com a presença destas unidades na localidade, pretende-se que os cidadãos de Cajazeiras, Fazenda Grande, Boca da Mata, Águas Claras, Castelo Branco e Dom Avelar (bairros também atendidos pela Prefeitura-Bairro Cajazeiras) não tenham a necessidade de sair do bairro para irem ao centro da cidade em busca de atendimento nos órgãos citados.

Figura 05: Vista Frontal da Prefeitura-Bairro Cajazeiras



Foto de: Roberto Viana.

Disponível em: <http://www.seligabocao.com/galeria/2022,inauguracao-da-prefeitura-bairro-de-cajazeiras.html>. Acesso: 2015.

### 3 OS PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração Pública brasileira tem os seus princípios estabelecidos pelo artigo 37 da Constituição Federal (CF) de 1988, aliada à Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998, os quais são: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência; tais princípios devem ser obedecidos com a finalidade de obter-se um bom desempenho administrativo. Estes princípios são ditos como expressos porque estão grafados na CF, enquanto há outros que são interpretados nos artigos da Carta Magna.

Conforme dispõe o referido artigo, tal obediência deve ser cumprida por toda a administração pública brasileira, direta e indireta, da União, Estados, Distrito Federal e Municípios. É válido ressaltar que um princípio não é superior ao outro; eles têm a mesma importância. É possível até dizer que o princípio da legalidade pode ser considerado como base da administração pública, mas não o mais importante.

#### 3.1 Princípio da Legalidade

O princípio da legalidade limita a atuação do Poder Público em fazer somente aquilo o que a lei determina ou autoriza; não somente o que é estabelecido em lei, mas também cumprir decretos, ofícios e a Constituição. Caso o administrador não cumpra este princípio, ele estará atuando de forma ilícita.

Ao contrário da administração pública, os particulares, incluindo as empresas privadas, têm mais liberdade em sua atuação, já que podem fazer tudo aquilo o que a lei não proíbe, conforme está estabelecido no art. 5º da CF, inciso II “ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei”. Maria Sylvania Zanella (2003, p. 77) afirma que:

Este princípio, juntamente com o de controle da Administração pelo Poder Judiciário, nasceu com o Estado de Direito e constitui umas das principais garantias de respeito aos direitos individuais. Isto porque a lei, ao mesmo tempo em que os define, estabelece também os limites da atuação administrativa que tenha por objeto a restrição ao exercício de tais direitos em benefício da coletividade.

Assim, pode-se concluir que através do princípio da legalidade os direitos do indivíduo são protegidos contra os atos arbitrários que o Estado ou particulares possam cometer, sendo este um verdadeiro princípio constitucional, já que põe o interesse coletivo acima do interesse individual.

### **3.2 Princípio da Impessoalidade**

Impessoalidade significa neutralidade, imparcialidade, isto quer dizer que a administração deve olhar todos de forma igualitária. Pelo princípio da impessoalidade, na administração pública, não se pode favorecer nem prejudicar ninguém. Ele impõe ao agente da administração que o ato administrativo deve ser praticado com o fim legal que é atingir o bem da coletividade. Ainda de acordo com o princípio da legalidade, os atos administrativos deverão ser sempre impessoais, pois, embora seja na representação de um agente, mas a ação é do Estado e não da pessoa que o está representando e a sua ação objetiva o interesse público e não o de particulares. Vale ressaltar apenas que este princípio é ligado a outro que não está expresso na CF, o da finalidade, pois o objetivo do ato administrativo tem que ser público.

### **3.3 Princípio da Moralidade**

O princípio da moralidade obriga o agente público a agir com honestidade; praticando atos administrativos que além de legais, também sejam aceitos do ponto de vista da ética e da moral. Este princípio depende da moral do agente público ao executar as suas atividades administrativas. Conforme é citado por Coelho (2012, p. 56) “exige-se dos agentes da Administração Pública probidade e honestidade de conduta, não só enquanto servidores, mas também enquanto cidadãos”.

Através deste princípio, o administrador deverá atuar de maneira honesta sem desprezar o elemento ético de sua conduta.

### **3.4 Princípio da Publicidade**

O princípio da publicidade objetiva trazer clareza, transparência e visibilidade aos atos administrativos. Este princípio deve ter caráter informativo e educativo e não deve ser utilizado para promover o agente público. Os atos públicos devem ser todos publicados, mas há exceções; se a publicidade de determinados atos venham a oferecer risco à segurança da população ou do Estado, neste caso, o ato será sigiloso. Este princípio rege para que todos os atos sejam escritos, pois “a constância escrita é que permite a clareza e publicidade necessárias aos atos públicos. [...] As palavras vão-se como vento, além de serem passíveis de manipulação através da oratória” (COELHO, 2012, p. 57)

Assim, este princípio traz consigo também a possibilidade fiscalizar a legalidade de atos praticados pela Administração Pública, já que um dos seus principais objetivos é mostrar à sociedade as ações praticadas pelos gestores públicos.

### **3.5 Princípio da Eficiência**

O princípio da Eficiência foi inserido na Constituição Federal a partir da emenda Constitucional 19/2008, com a intenção de ter uma administração gerencial, a qual tem como objetivos a eficiência nos serviços, na avaliação de desempenhos e no controle de resultado, com rapidez, perfeição e rendimento; seria uma administração muito próxima àquela existente na iniciativa privada, diminuindo custos e elevando os seus lucros, onde essa administração pública quer dizer a satisfação da coletividade.

Este princípio visa tornar a administração pública mais racional, afim de que as necessidades da coletividade sejam alcançadas, de maneira satisfatória; além disso, busca também o melhor desempenho dos agentes públicos para que eles venham a atingir melhores resultados dentro das organizações.

De acordo com este princípio, o administrador público deve exercer a sua função de maneira rápida, objetiva, competente e de modo a evitar desperdícios. E ainda, segundo Salione (2013, p. 49) citando Moraes<sup>1</sup>, entre as características básicas do princípio da eficiência está a participação e aproximação dos serviços públicos da população alvo; a eficácia; a desburocratização e a busca pela qualidade.

A inserção do princípio da eficiência na CF de 1988 vem da intenção de promover a reforma do Estado, que pretendia acabar com a burocratização existente e instalar a Administração Pública Gerencial, que buscava melhorar a organização do Estado, os seus funcionários, as suas finanças e proporcionar melhor relação deste com a sociedade, consoante (TIM; TONNIOLO. 2007, p.46).

Entretanto, é necessário salientar quem nem sempre os objetivos traçados serão alcançados, porém, os agentes públicos devem buscar atingi-los e para isto devem rever procedimentos, técnicas e métodos de modo a modifica-los e alterá-los, a fim de atingir o melhor resultado, em prol da eficiência da gestão pública, atrelado à satisfação do cidadão.

#### **4. A GESTÃO PÚBLICA E A GESTÃO DE QUALIDADE**

A Administração Pública brasileira passou por diversas transformações em sua forma de gestão, ao longo dos anos. No entanto, somente na Constituição Federal de 1988 foi introduzido um capítulo específico para tratar sobre a estrutura organizacional desta administração.

A Administração Pública pode ser entendida como um conjunto de órgãos e de servidores que, mantidos com recursos públicos, são encarregados de decidir e implementar as normas necessárias ao bem-estar social e das ações necessárias à gestão da coisa pública. (SILVA, 2013, p. 3)

O Brasil passou por uma evolução em seus modelos de gestão e teve 03 (três) tipos distintos que se classificam em patrimonialista, burocrático e gerencial, este também é chamado por muitos autores de “nova administração pública”, sendo que cada um refere-se a determinado contexto histórico, econômico e político.

É interessante que seja feita uma abordagem acerca destas fases da gestão afim de que se verifiquem os aspectos de cada uma e assim possa ser feita uma relação com a qualidade e eficiência da prestação dos serviços públicos.

##### **4.1 Modelo de gestão patrimonialista**

A gestão patrimonialista tem sua origem nos Estados Absolutistas europeus e esteve presente no Brasil desde a época colonial até os anos de 1930. Conforme cita o Plano Diretor da Reforma do Estado (1995, p. 14), “no patrimonialismo, o aparelho do Estado funciona

como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares, servidores, possuem status de nobreza real”. Neste modelo, o público e o privado se confundem, já que os governantes consideram o Estado como seu patrimônio. É válido ressaltar ainda que nesta fase, os princípios administrativos não eram considerados, assim eram cedido espaço ao clientelismo, ao nepotismo e diversas práticas que prejudicavam a sociedade.

Com o crescimento da industrialização no país, o fortalecimento do capitalismo e a intensa distinção entre mercado e sociedade civil, percebeu-se que este modelo de gestão já não podia ser aceito. Desta forma, diante do que foi exposto e citando REK (2014) é possível afirmar que o modelo de gestão patrimonialista não demonstrou nenhum tipo de preocupação com a qualidade do serviço que era prestado pelo Estado.

#### **4.2. Modelo de gestão burocrático**

O modelo de gestão burocrático surgiu no final do século XIX quando se percebeu que o modelo patrimonialista já não atendia às necessidades de gerenciar do Estado. No Brasil, este modelo foi adotado, a partir dos anos de 1930, com o governo de Getúlio Vargas.

A gestão burocrática tinha o intuito de combater o nepotismo e a corrupção, presentes no modelo anterior. Conforme cita o Plano Diretor da Reforma Gerencial (1995, p. 15), “constituem princípios orientadores do seu desenvolvimento a profissionalização, a ideia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo, em síntese, o poder racional-legal”. Além disso, na gestão burocrática havia clara separação entre os bens públicos e privados. Mesmo assim, é válido ressaltar que existia grande desconfiança nos gestores e na população solicitante de serviços e, por esta razão, os controles eram muito rígidos. Devido à tamanha rigidez, a consequência foi o afastamento do Estado da sociedade.

Consoante Drummond e Silveira (2012, p. 4), “verifica-se que a eficiência almejada por este modelo não foi alcançada, assim como foram constatadas algumas disfunções burocráticas, como: a morosidade do serviço público e centralização no governo da União”. Ainda de acordo com Batista (2015) a administração burocrática se demonstrou lenta, cara e pouco efetiva no atendimento aos cidadãos. Conseqüentemente, acabou sendo substituída por um novo modelo de administração, a gestão gerencial.



### 4.3 Modelo de gestão gerencial

A partir da década de 1970, vários países do mundo, adeptos da gestão burocrática, começaram a sofrer mazelas como o desemprego, inflação, recessão, os quais eram provenientes da crescente demanda social, mas também, de uma administração de má qualidade. Com isso, percebeu-se a necessidade de buscar um novo modelo de gestão que pudesse modernizar e melhorar a administração pública. Sendo assim, países como Nova Zelândia, Inglaterra, Austrália e, posteriormente, o Brasil, adotaram este novo modelo que trazia consigo a reforma do aparelho estatal, cujo objetivo era desburocratizar a máquina pública, trazendo maior eficiência e qualidade aos serviços prestados pelo Estado, com o intuito de melhor atender ao cidadão.

No Brasil, o modelo de administração gerencial começou a ser implantado no governo de Fernando Collor de Mello, que ocorreu de 1990 a 1992, onde a proposta foi de enfraquecer o Estado, demitir vários funcionários públicos e ampliar o controle das empresas estatais, isto visava modernizar a gestão pública e consolidar a reforma gerencial do Estado. Porém, esta reforma que tinha o objetivo de ser:

uma gestão pública de qualidade, moderna e eficiente, direcionada essencialmente aos cidadãos e, sendo assim, os resultados têm maior importância, os quais são auferidos por meio da satisfação de seus clientes, ou seja, por meio dos usuários dos serviços prestados pelo ente estatal (REK,2014),

somente começou a ser consolidada efetivamente, a partir de 1995, no governo de Fernando Henrique Cardoso, quando foi elaborado o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), este estabelecia os objetivos e diretrizes para a reforma da administração pública do Brasil.

A partir da Reforma Gerencial, que tinha como intuito tornar o Estado mais eficiente e diminuir os custos, surge o Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública como uma ferramenta para instituir o Plano Diretor da Reforma do Aparelho Estado

propondo-se a introduzir no Setor Público as mudanças de valores e comportamentos preconizados pela Administração Pública Gerencial, e, ainda, viabilizar a revisão dos processos internos da Administração Pública com vistas à sua maior eficiência e eficácia” (Cadernos MARE da reforma do estado, p. 9).

Mais tarde este instrumento evoluiu para o Programa de Qualidade do Serviço Público que tinha maior foco na satisfação do cliente. Já em 23 de fevereiro de 2005, foi publicado o decreto 5.378, que institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA que tem o objetivo de contribuir com a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e o aumento da competitividade do país.

#### **4.4 Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA**

No ano de 2014, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, através da Secretaria de Gestão Pública – SEGEP, revitaliza o GESPÚBLICA que tem como um de seus instrumentos, o Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP e mesmo este modelo tendo como referência a Administração Pública Federal, nada impede da sua extensão à Gestão Municipal, já que o mesmo é baseado nos princípios da Administração Pública, estabelecidos no artigo 37 da Constituição Federal, que diz: “qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios que obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência” (Constituição Federal do Brasil, Art. 37).

O GESPÚBLICA, através do seu site, disponibiliza ferramentas para download que auxiliam as organizações no estímulo e desenvolvimento de seus processos gerenciais que são:

- **Guia de Gestão de Processos:** orienta a modelagem e a gestão de processos voltados ao alcance de resultados.
- **Guia “d” simplificação:** auxilia qualquer organização pública interessada em simplificar seus processos e normas
- **Carta de Serviços ao Cidadão:** documento que visa informar aos cidadãos quais os serviços prestados pelo órgão, bem como a maneira de obter esses serviços, além de esclarecer quais são os compromissos com o atendimento e os padrões de atendimento estabelecidos.
- **Indicadores de Gestão:** referencial para as organizações definirem e mensurarem seu desempenho.
- **Autoavaliação da Gestão Pública:** avaliação respondida pela própria organização e demonstra os pontos fracos e as oportunidades de melhorias da organização.

- **Instrumento de Padrão e Pesquisa de Satisfação:** instituído a partir do Decreto 6.932/2009 que, em seu art. 12 estabelece, aos órgãos do Poder Federal, a aplicação de pesquisa de satisfação junto aos usuários dos seus serviços a fim de:

possibilitar ao cidadão um canal de participação na avaliação dos serviços públicos ofertados pelas instituições governamentais; e, permitir às instituições governamentais um veículo de aferição da qualidade de seus serviços através de pesquisas de satisfação frente ao cidadão (GESPÚBLICA).

O GESPÚBLICA oferece apoio técnico para as organizações participantes, sem ônus, através de oficinas de trabalho para utilização das ferramentas que ele disponibiliza.

#### 4.5 Modelo de Excelência em Gestão Pública

O Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) está fundamentado no princípio que estabelece a excelência sem deixar de ser público. Ainda nesta mesma linha de pensamento, parte da premissa que

as organizações do mercado são conduzidas pela autonomia da vontade privada, os órgãos ou entidades públicos são regidos pela supremacia do interesse público e pela obrigação da continuidade da prestação do serviço público, tratando a todos igualmente e com qualidade (SEGEP, 2014).

O MEGP além de se sustentar nos princípios constitucionais, como exemplo a Legalidade e a Separação de Poderes, também se sustenta nos fundamentos da gestão de excelência contemporânea, que constam no Manual do Programa GESPÚBLICA - Instrumento para Avaliação da Gestão Pública, publicado pela Secretaria de Gestão Pública, do Ministério do Planejamento, em Brasília, no ano de 2014, os quais são:

- **Pensamento Sistêmico:** Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo, com foco na sociedade.

- **Aprendizado organizacional:** Busca contínua e alcance de novos patamares de conhecimento, individuais e coletivos, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de informações e experiências.
- **Cultura da inovação:** Promoção de um ambiente favorável à criatividade, à experimentação e à implementação de novas ideias que possam gerar um diferencial para a atuação da organização.
- **Liderança e constância de propósitos:** A liderança é o elemento promotor da gestão, responsável pela orientação, estímulo e comprometimento para o alcance e melhoria dos resultados organizacionais e deve atuar de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento da cultura da excelência, a promoção de relações de qualidade e a proteção do interesse público.
- **Gestão baseada em processos e informações:** Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e execução de ações deve ter como base a medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis.
- **Visão de Futuro:** Indica o rumo de uma organização e a constância de propósitos a mantêm nesse rumo. Ela está diretamente relacionada à capacidade de estabelecer um estado futuro desejado que dê coerência ao processo decisório e que permita à organização antecipar-se às necessidades e expectativas dos cidadãos e da sociedade. Inclui, também, a compreensão dos fatores externos com o objetivo de gerenciar seu impacto na sociedade.
- **Geração de Valor:** Alcance de resultados consistentes, assegurando o aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas.
- **Comprometimento das pessoas:** Estabelecer relações com as pessoas, criando condições de melhoria da qualidade nas relações de trabalho, para que se realizem profissional e humanamente, maximizando seu desempenho por meio do

comprometimento, oportunidade para desenvolver competências e empreender, com incentivo e reconhecimento.

- **Foco no cidadão e na sociedade:** Direcionamento das ações públicas para atender as necessidades dos cidadãos e da sociedade, na condição de sujeitos de direitos e como beneficiários dos serviços públicos e destinatários da ação decorrente do poder de Estado exercido pelas organizações públicas.
- **Desenvolvimento de parcerias:** Desenvolvimento de atividades conjuntamente com outras organizações com objetivos específicos comuns, buscando o pleno uso das suas competências complementares, para desenvolver sinergias.
- **Responsabilidade social:** Atuação voltada para assegurar às pessoas a condição de cidadania com garantia de acesso aos bens e serviços essenciais, ancorando no princípio da igualdade de direitos e da dignidade humana, de tal maneira que a sociedade possa preencher suas necessidades e expressar o seu maior potencial no presente e ao mesmo tempo tendo também como um dos princípios gerenciais a preservação da biodiversidade e dos ecossistemas naturais, potencializando a capacidade das gerações futuras de atender suas próprias necessidades.
- **Controle Social:** Atuação que se define pela participação das partes interessadas no planejamento, acompanhamento e avaliação das atividades da Administração Pública e na execução das políticas e programas públicos.
- **Gestão participativa:** Este estilo de gestão determina uma atitude gerencial de liderança que busque o máximo de cooperação das pessoas, reconhecendo a capacidade e o potencial diferenciado de cada um e harmonizando os interesses individuais e coletivos, a fim de conseguir a sinergia das equipes de trabalho.

O Modelo de Excelência em Gestão Pública está estruturado em oito critérios de excelência que são: governança; estratégia e planos; público alvo; interesse público e cidadania; gestão da informação; pessoas; processos; e, resultados. A pontuação tem o mesmo padrão utilizado pela Rede Nacional de Prêmios e preconizado pela Fundação Nacional da Qualidade.

Enfim, é necessário destacar aqui que um dos maiores desafios da gestão pública é

alcançar a excelência na prestação dos seus serviços, porém, com o auxílio destes modelos a gestão focaliza a sua busca sem transformar o público no privado nem perder o foco no cidadão.

## ANÁLISE E DISCUSÃO DE RESULTADOS

A Prefeitura-Bairro Cajazeiras que está localizada no bairro de Cajazeiras VIII, em Salvador, é administrada pelo subprefeito Alan Muniz e foi objeto de estudo para este trabalho. A fim de obter respostas para os questionamentos geradores desta pesquisa, foram aplicados questionários com os usuários dos serviços oferecidos nesta unidade e também com os funcionários da mesma, além de um questionário subjetivo aplicado com o gestor, porém deste, não foram obtidas respostas.

No que tange aos usuários, a pesquisa foi aplicada a 13 (treze) pessoas sendo que todas são do sexo feminino e a faixa etária que prevalece entre elas varia de 28 a 46 anos.

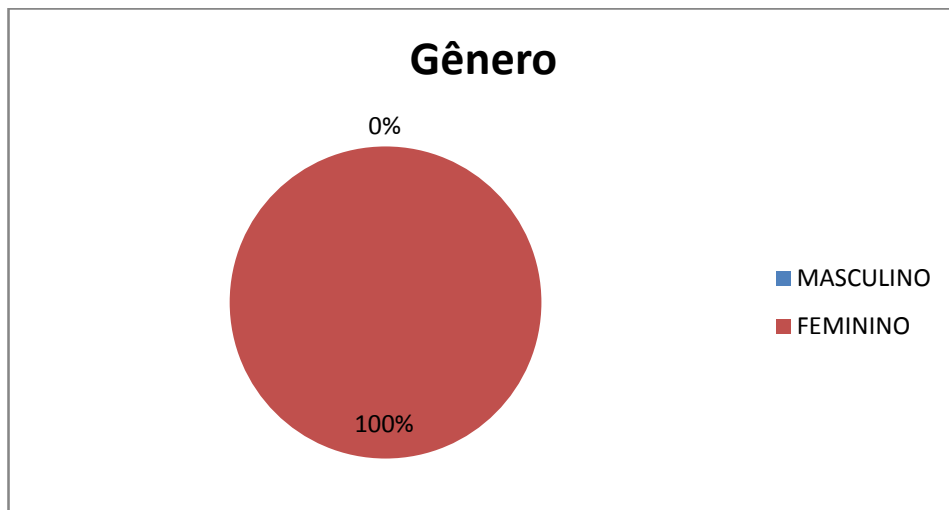


Gráfico 01: Gênero dos usuários entrevistados

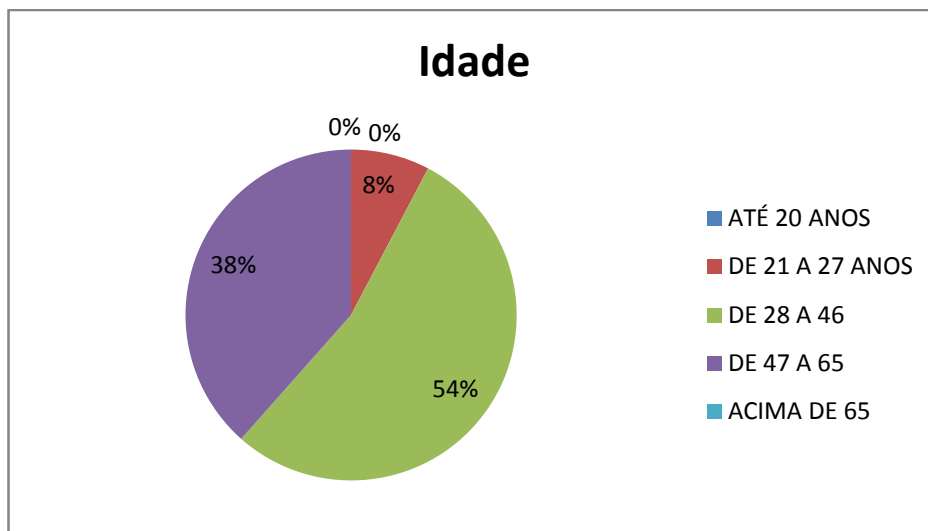


Gráfico 02 – Idade dos usuários entrevistados

Foi percebido que o grau de escolaridade entre elas varia entre os níveis fundamental incompleto e completo e o médio completo. Fica perceptível que a maioria das usuárias é de baixa renda, pois a renda familiar mensal não ultrapassa o valor de R\$ 880,00 – atual valor do salário mínimo federal.

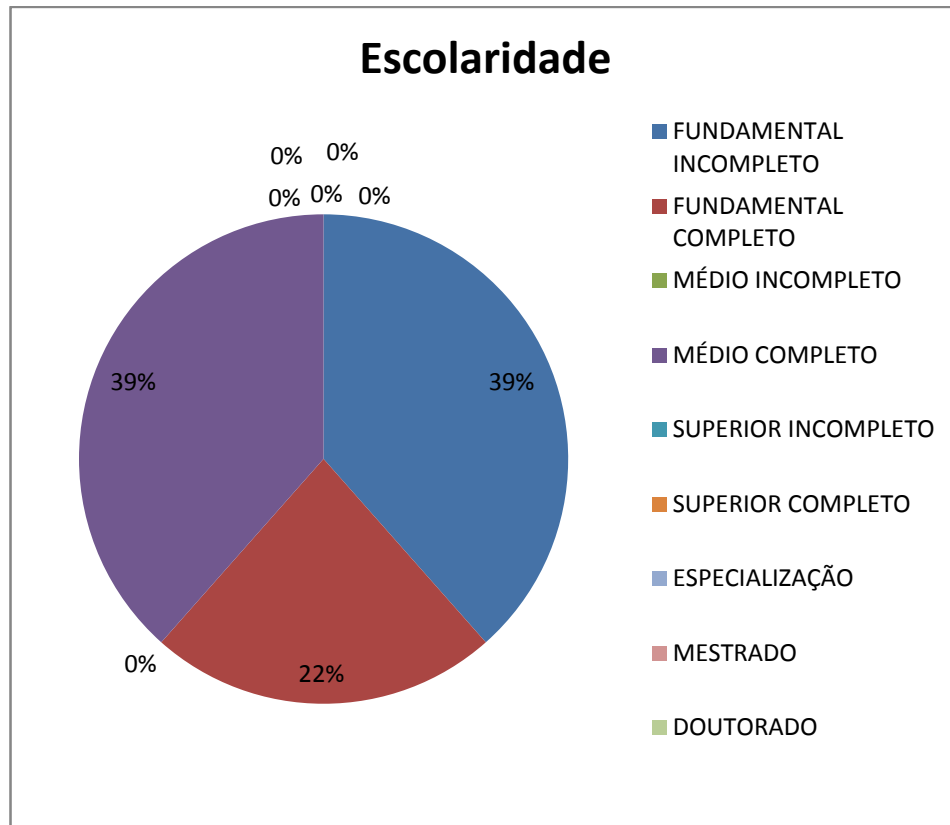


Gráfico 03 – Escolaridade dos usuários entrevistados

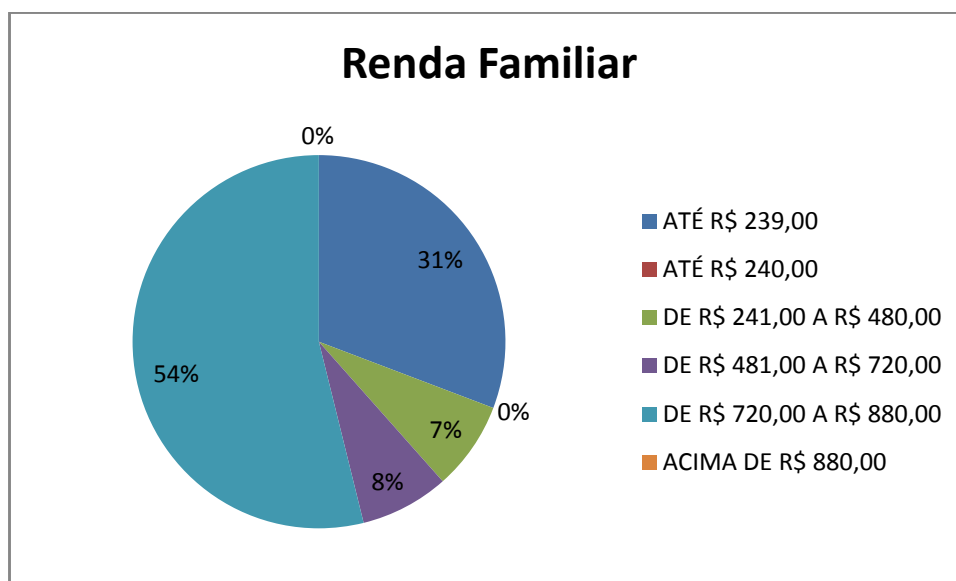


Gráfico 04: Renda Familiar dos usuários entrevistados



De todas as usuárias dos serviços disponibilizados pela Prefeitura-Bairro Cajazeiras, cerca de 62% delas já se dirigiram à unidade anteriormente, em busca de atendimento. A procura é por serviços variados, correspondendo à Bolsa Família (42%), Cartão do SUS (17%), Minha Casa Minha Vida (33%) e Farmácia do Trabalhador (8%).

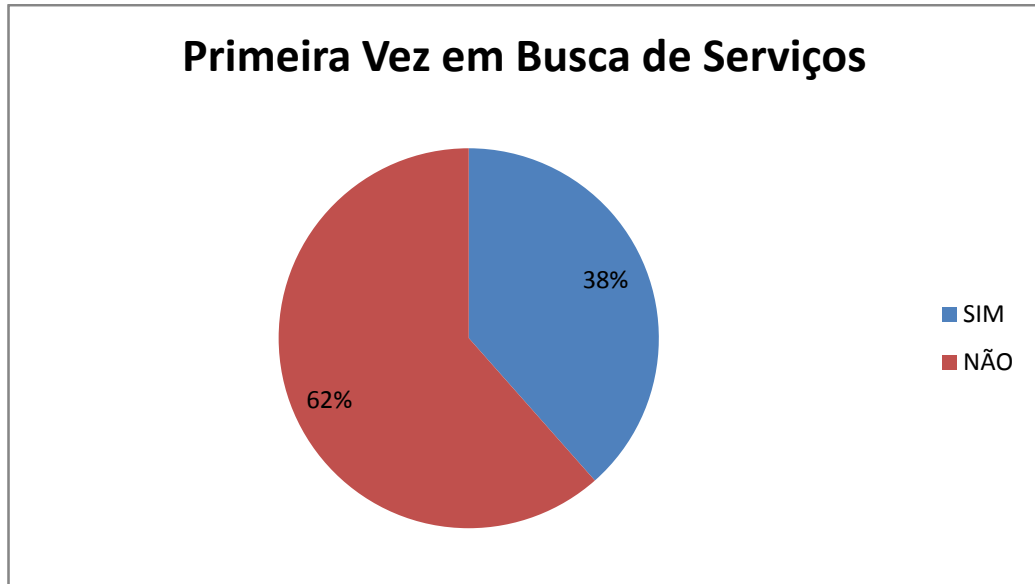


Gráfico 05: Primeira vez que o usuário vai em busca de serviços

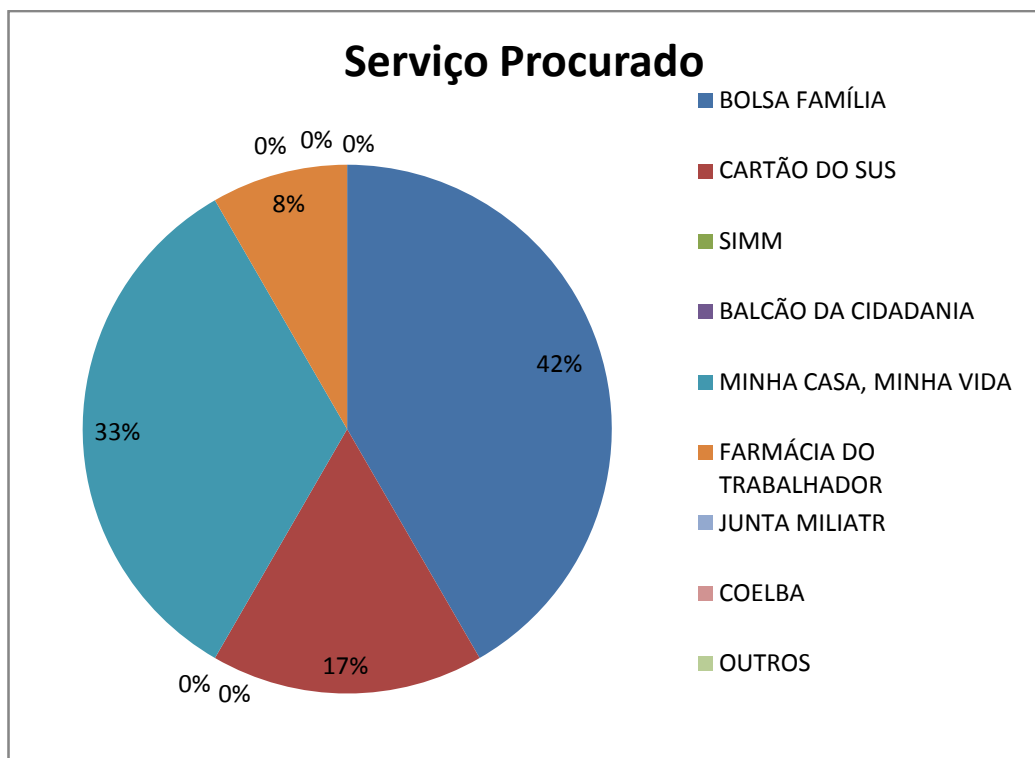


Gráfico 06: Tipo de Serviço procurado

Em relação à satisfação com os serviços prestados naquela unidade, a maioria está satisfeita (61%) ou muito satisfeita (23%). No que tange à cordialidade e educação dos colaboradores daquele local, também é notada a satisfação dos usuários, não tendo sido registrado relato de insatisfação. Com referência ao ambiente, é também percebido resultado satisfatório, no entanto, neste aspecto, alguns usuários descreveram sugestões para melhorias da unidade, no que diz respeito à temperatura da água dos bebedouros - que pelo fato de haver grande número de pessoas no ambiente, a água não fica gelada, indicando desta forma, a necessidade de aumentar o número deste equipamento, para atender à demanda; outra sugestão também citada por uma usuária é que houvesse algum tipo de lanche a ser fornecido a pessoas que chegam muito cedo à unidade e acabam permanecendo por um período maior do que aquele esperado.

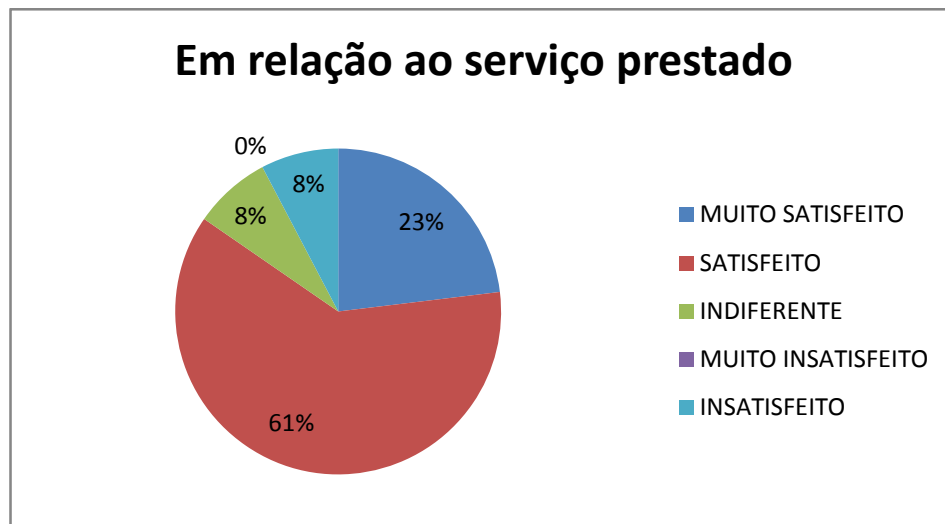


Gráfico 07: Como os usuários se sentem em relação ao serviço prestado

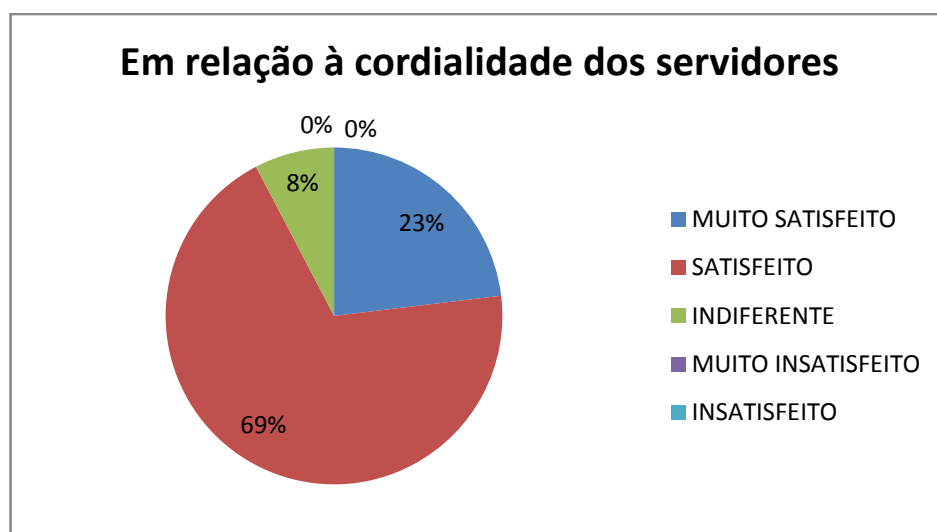


Gráfico 08: Como os usuários se sentem em relação aos servidores

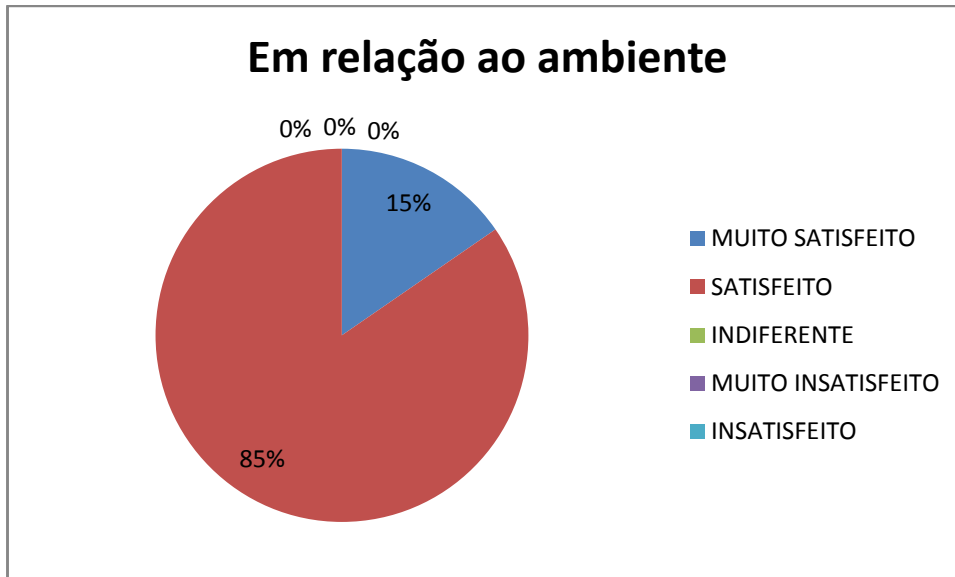


Gráfico 09: Como os usuários se sentem em relação ao ambiente

Quanto à aplicação dos questionários com os servidores da Prefeitura-Bairro Cajazeiras, contou-se com as respostas de 19 pessoas. Destas, 53% são do sexo feminino e 47% masculino. Entre todos os entrevistados, a maioria tem a faixa etária variando de 28 a 46 anos. O nível de escolaridade de 42% é o superior completo e 27% ensino médio completo. Apenas 5% tem especialização e a mesma proporção é para o nível médio incompleto.

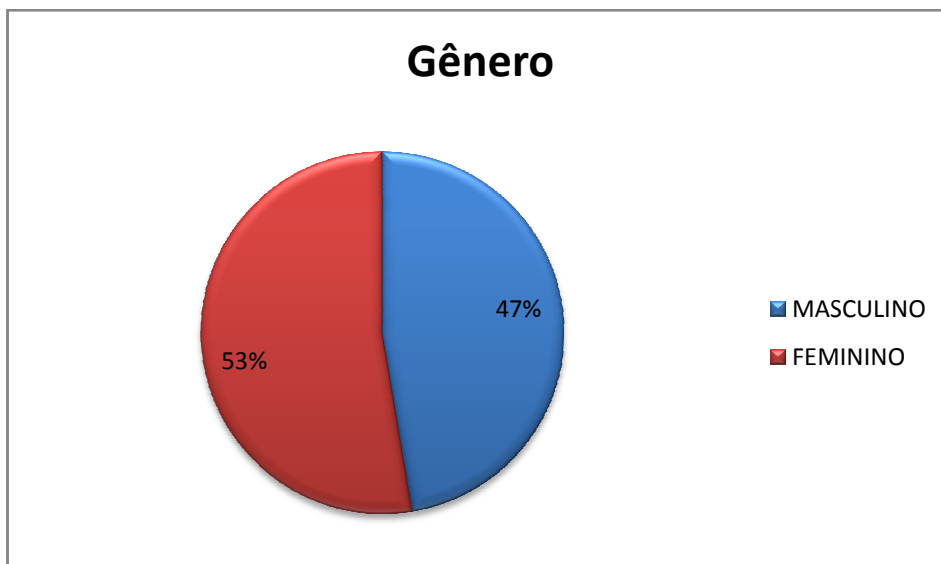


Gráfico 10: Gênero dos servidores

Do total dos colaboradores, 63% são terceirizados e 21% tem cargo efetivo. Nota-se que a maioria dos colaboradores está satisfeita ou muito satisfeita com o trabalho que executa.

Já em relação à imagem da organização diante da população 74% estão satisfeitos, 16% muito satisfeitos, mas 10% estão insatisfeitos.

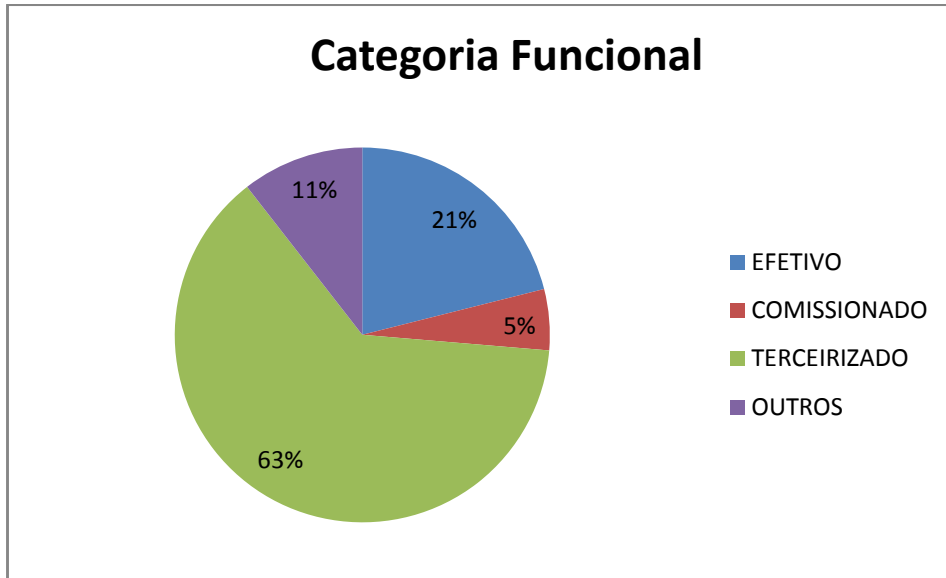


Gráfico 11: Categoria Funcional

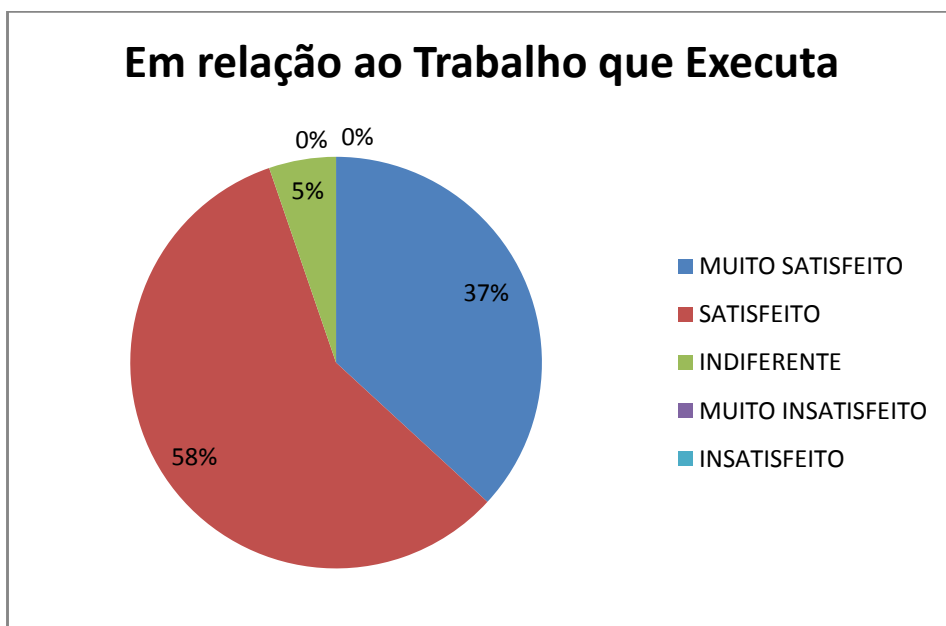


Gráfico 12: Como os servidores se sentem em relação ao trabalho que executa

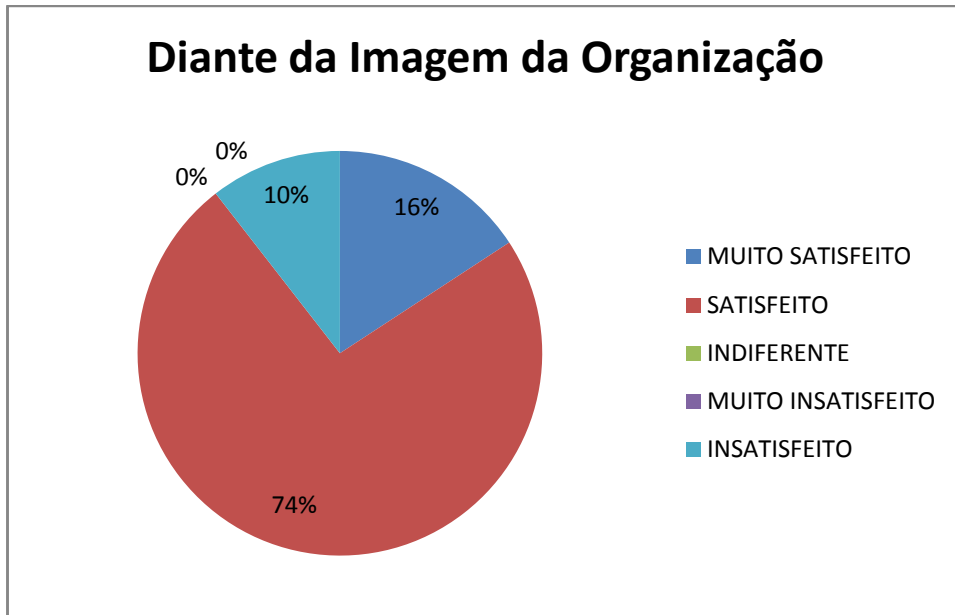


Gráfico 13: Como os servidores se sentem em relação à imagem da organização

Foi perguntado aos colaboradores como eles se sentiam com o relacionamento entre as pessoas no local de trabalho e a maioria deles, 69%, respondeu que estava satisfeito quanto a este quesito. Com o questionário aplicado buscou-se também aferir a opinião dos servidores quanto ao treinamento recebido para melhor executar o seu trabalho e 79% deles acham que é o suficiente, mas 5% acha que é insuficiente.

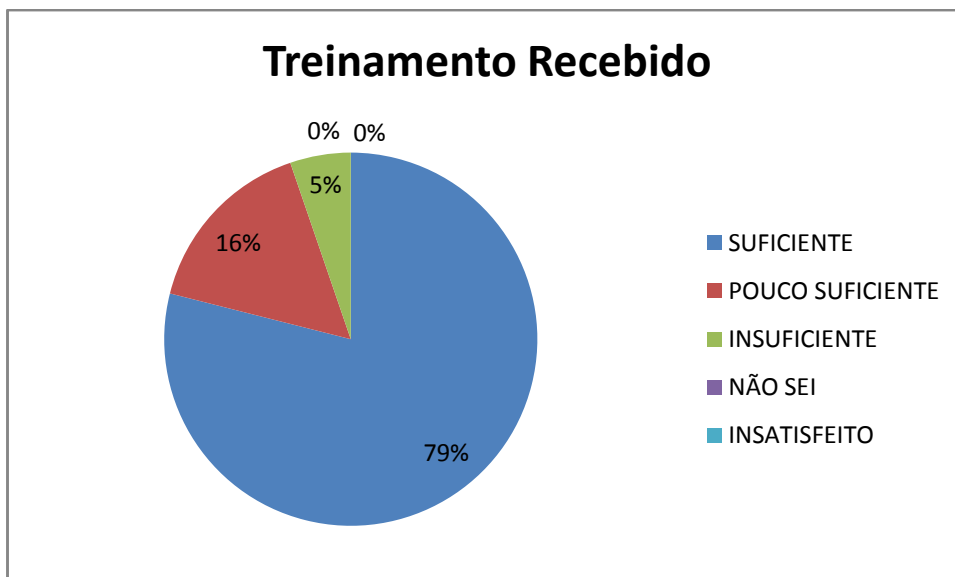


Gráfico 14: Opinião dos servidores em relação ao treinamento recebido

No que se refere à trabalhar na Prefeitura-Bairro Cajazeiras, eles estão satisfeitos (63%) e muito satisfeitos (37%). E quanto aos fatores que os motiva a trabalhar nesta unidade, estão: gostar do que faz, a integração entre a equipe de trabalho, ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que executa, as instalações físicas, oportunidade de crescimento e a imagem da organização.

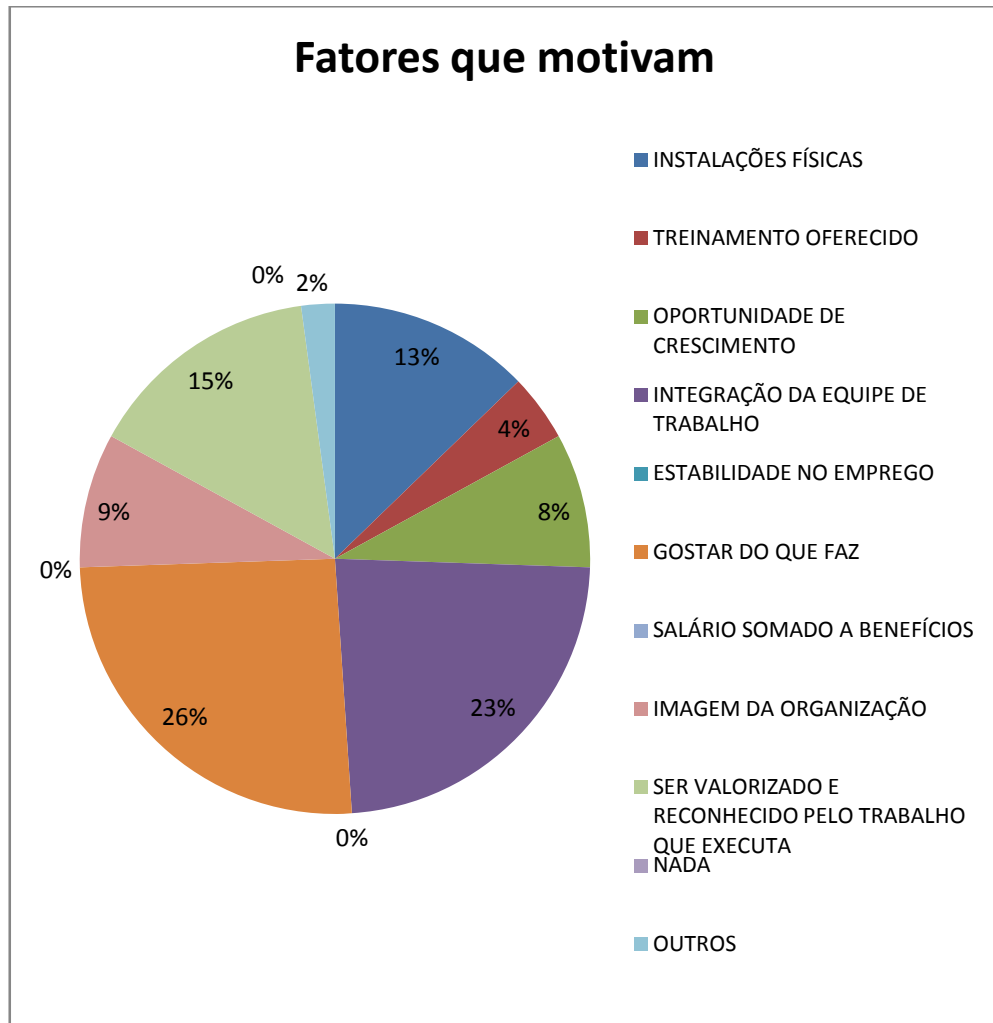


Gráfico 15: Fatores que motivam os servidores

## CONCLUSÃO

A Administração Pública tem buscado atender aos usuários dos seus serviços, de maneira eficiente e com qualidade, principalmente após a explícita inclusão na Constituição Federal, através da Emenda Constitucional 19/1998, do princípio da eficiência. No entanto, diferente da iniciativa privada, o governo não tem como medir a sua eficiência através dos lucros obtidos, mas a partir da satisfação dos seus clientes, que neste caso são os cidadãos.

No entanto, existem modelos que podem ser seguidos de maneira a proporcionar aos servidores e também aos usuários uma melhoria na prestação dos serviços e, por conseguinte, na qualidade, bem como na satisfação de ambos.

A Prefeitura-Bairro Cajazeiras é um órgão que objetiva prestar um serviço com qualidade e eficiência aos cidadãos, principalmente aqueles que moram no bairro de Cajazeiras e adjacências. Além disso, este modelo de administração busca ficar trazer o governo municipal para mais próximo das pessoas, ouvindo as suas necessidades e tentando resolvê-las da melhor maneira possível.

Através do estudo realizado no órgão, foi diagnosticado que tanto os usuários quanto os servidores desta unidade estão satisfeitos ou muito satisfeitos com a qualidade dos serviços que são prestados pela Prefeitura-Bairro. Além disso, os cidadãos relatam o seu contentamento com a cordialidade e educação, com as quais são tratados, o que demonstra o cuidado e zelo que é tido com aqueles para os quais os serviços públicos são oferecidos.

Neste estudo não foi possível identificar se e quais seriam as metas estabelecidas pela unidade para prestar um serviço de qualidade. Ainda com a análise realizada na Prefeitura-Bairro, foi possível responder ao problema estabelecido no que tange à qualidade dos serviços prestados, os quais são sim de qualidade, tendo em vista a satisfação dos usuários e servidores do local. Porém, quanto ao padrão ou normas seguidos, não foram obtidas respostas satisfatórias, as quais dependiam do gestor, sendo que o mesmo não respondeu aos questionamentos.

A Prefeitura-Bairro Cajazeiras pode até não seguir a um manual, modelo ou instrumento de maneira consciente, mas mesmo assim é possível identificar ferramentas que constam no Manual do Programa GESPÚBLICA - Instrumento para Avaliação da Gestão Pública, como: o comprometimento das pessoas, já que os seus colaboradores gostam da atividade que exercem, estão satisfeitos com o trabalho que realizam e tratam o cidadão de maneira cordial e educada; o foco no cidadão e na sociedade, pois busca ouvir as necessidades da comunidade

para atender aquilo o que eles necessitam; e o desenvolvimento de parcerias, já que dentro da unidade existem órgãos de secretarias municipais diferentes, além de contar com a parceria de órgãos do governo estadual, como o Balcão de Justiça, e governo federal, como o INSS.

No entanto, a órgão ainda poderiam utilizar outros instrumentos como a carta de serviços ao cidadão e o instrumento de padrão e pesquisa de satisfação, os quais fariam com que os serviços fossem prestados com um nível ainda mais alto de qualidade e eficiência, já que pouparia tempo, pois os usuários teriam completa informação de todos os serviços que naquela unidade são prestados; além disso, a gestão saberia a opinião dos usuários, tendo assim, uma visão ampla daquilo que está funcionando e o que precisa ser melhorado, com o intuito de atender da melhor maneira os usuários dos serviços ofertados por esta unidade.



## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, José Carlos Fraga; FRANÇA, Antonio Carlos de Lacerda; LEÃO JUNIOR, Almir Villas; MAGALHÃES, Hélio Parima de. **Avaliação do impacto social do projeto educacional Cajazeiras 10, cidade de Salvador/Bahia da Fundação Bradesco nos dias atuais**. Salvador: UFBA, 2005.

BATISTA, Vagner de Souza. **Gestão pública no Brasil: modelos e formas de controle na busca pela ética e eficiência**. Conteúdo Jurídico, Brasília-DF: 27 fev. 2015. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.52600&seo=1>>. Acesso em: 12 dez. 2015.

BRASIL. **Decreto n. 5.378, de 23 de fevereiro de 2005**. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: MARE, 1995.

Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Programa GESPÚBLICA, Modelo de Excelência em Gestão Pública**. Brasília; MP, SEGEP, 2014. Versão 1/2014. 33 p.

CARVALHO, Inaiá Maia Moreira de; PEREIRA, Gilberto Corso. **As cidades de Salvador**. In: *Como anda Salvador e sua Região Metropolitana/organização* – Salvador; Edufba, 2008. 228 p.: grafs; mapas.

COELHO, Ricardo Corrêa. **O público e o privado na gestão pública**. – 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2012. 76p. : il.

DRUMMOND, Alexandre Matos; SILVEIRA, Suely de Fátima Ramos. **Predominância ou Coexistência? Modelos de Administração Pública Brasileira na Política Nacional de Habitação**. Encontro de Administração Pública e Governo. Salvador: 2012.

FERNANDES, Rosali Braga. **Processos Recentes de Urbanização/Segregação em Salvador: O Miolo, Região Popular e Estratégica da Cidade**. Revista Bibliográfica de Geografía Y Ciencias Sociales, Universidad de Barcelona V. 9 n. 523, 2004.

MORAES, Alexandre de. **Direito constitucional**. - 13. ed. - São Paulo: Atlas, 2003.

PESSOTI, Gustavo Casseb. **O que esperar do desempenho da Economia baiana para 2014?** Disponível em: <http://www.corecon-ba.org.br/?p=7339>. Acesso em: 08 de fevereiro de 2016.

**Refinaria Landulpho Alves. Breve histórico**. Disponível em: [www.petrobras.com.br/pt/nossas-atividades/principais-operacoes/refinarias/refinaria-landulpho-alves-rlam.htm](http://www.petrobras.com.br/pt/nossas-atividades/principais-operacoes/refinarias/refinaria-landulpho-alves-rlam.htm). Acesso em: 08 de fevereiro de 2016.

REK, Marcos. **Os modelos de Administração Pública e reflexos à qualidade na gestão administrativa Brasileira.***In: Âmbito Jurídico*, Rio Grande, XVII, n. 124, maio 2014. Disponível em: <[http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=14742](http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=14742)>. Acesso em dez 2015.

SALIONE, Beatriz Camasmie Curiati. **Administração pública por resultados e os contratos de gestão com as organizações sociais: o uso do balanced scorecard como ferramenta de avaliação de desempenho.** São Paulo: Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, 2013.

SILVA, Adival do Carmo. **Evolução da administração pública no Brasil e tendências de novos modelos organizacionais.** Cuiabá: ICE, 2013.

TIMM, Luciano Benetti; TONIOLO, Giuliano. **A Aplicação do princípio da eficiência à Administração Pública: levantamento bibliográfico e estudo da jurisprudência do TJRS.** *Prismas: Dir., Pol. Publ. e Mundial.*, Brasília, v. 4, n. 2, p. 43-54, jul./dez. 2007