



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

MARIA CATARINA ESPÍRITO SANTO LIMA

**MODELO DE GESTÃO PÚBLICA BASEADA NOS
SERVIÇOS DE ATENDIMENTO INTEGRADO AO
CIDADÃO: UMA ANÁLISE COMPARADA À LUZ DA
TEORIA INSTITUCIONAL**

SÃO CRISTÓVÃO/SE

2007/1

MARIA CATARINA ESPÍRITO SANTO LIMA

MODELO DE GESTÃO PÚBLICA BASEADA NOS
SERVIÇOS DE ATENDIMENTO INTEGRADO AO
CIDADÃO: UMA ANÁLISE COMPARADA À LUZ DA
TEORIA INSTITUCIONAL

Monografia apresentada ao Departamento de Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA, Universidade Federal de Sergipe, em cumprimento às Normas do Estágio Curricular regulamentadas pela Resolução nº 02/97/CONEP, para obtenção da Graduação em Administração.

Área: Administração Pública.

Orientação: Prof.ºDr. Napoleão dos Santos Queiroz.

Coordenação: Prof.ªMsc. Vera Lúcia Provincialli.

SÃO CRISTÓVÃO/SE

2007/1

**Monografia apresentada e apresentada em 20 de julho de 2007 pela Comissão
Coordenadora constituída pelos professores:**

PROF. DR. NAPOLEÃO DOS SANTOS QUEIROZ
ORIENTADOR

PROF^a. DR^a. VERUSCHKA FRANÇA DE FIGUEIREDO
EXAMINADOR 1

PROF^o. MARCIO ANDRADE COSTA
EXAMINADOR 2

“Ultrapassa-te a ti mesmo a cada dia, a cada instante... Não por vaidade, mas para corresponderes à obrigação sagrada de contribuir sempre mais e sempre melhor, para a construção do Mundo...”

D. Helder Câmara

RESUMO

Este trabalho apresenta a comunidade acadêmica, uma pesquisa na área de Gestão Pública voltada para a qualidade de atendimento ao cidadão. Apresentamos então, um novo modelo SACs. Esses modelos foram lançados no Brasil em 1998, no Governo do então Presidente da República Fernando Henrique Cardoso, pelo Ministério de Administração e Reforma do Estado, com o nome de Programa SAC/BRASIL . o objetivo do programa era facilitar e melhorar a qualidade dos serviços oferecidos ao cidadão pelas diversas esferas do Governo municipal, estadual e federal além da iniciativa privada e do Poder Judiciário. O objetivo geral deste trabalho foi analisar as semelhanças entre os modelos de Gestão Pública baseado nos SACs das unidades do Expresso Cidadão, em Pernambuco, e do Centro de Atendimento ao Cidadão – CEAC, em Sergipe. A análise das semelhanças foi possível através das forças isomórficas que constituem a teoria institucionalista, proposta por Philip Selnick. Esta teoria pode ser definida como o conjunto de normas e valores que modelam o comportamento das organizações. Dentre as três forças isomórficas tratadas aqui, a mimética é a ferramenta utilizada para observar as semelhanças entre as organizações, pois se baseia exclusivamente na incerteza da imitação de um modelo em busca da inovação. A reforma administrativa é um exemplo de mudança da organização pública em busca da inovação, que ocorreu a partir de 1995, chegando ao que hoje conhecemos como Administração Pública Gerencial, onde o foco do Estado passou a ser com o bem-estar do cidadão e com a valorização do servidor público. Foi através desse novo paradigma que se constituiu os programas e os novos modelos de Gestão Pública como foco no cidadão, como o aqui estudado, programa SAC/BRASIL; a pesquisa foi dividida em seis seções: introdução, fundamentação teórica, caracterização das unidades SACs, metodologia, análise e interpretação dos dados e conclusões e perspectivas. A metodologia dessa pesquisa caracteriza-se como estudo de caso quanli-quantitativo, predominando a pesquisa qualitativa, com a pesquisa de campo puderam ser realizadas as entrevistas com os Coordenadores Gerais das unidades pesquisas e com os Supervisores que compõem estas unidades. Os resultados obtidos mostraram que a unidade do Expresso Cidadão/PE está melhor equipado, estruturado e voltado para atender aos requisitos do programa SAC/BRASIL em relação a unidade do CEAC/SE, que mostrou interesse em querer expandir e desenvolver seus recursos humanos a fim de melhorar a qualidade de atendimento dos cidadãos.

Palavras-chave: Teoria Institucionalista, Forças Isomórficas, Serviços de Atendimento ao Cidadão, Reforma Gerencial.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 Variações de ênfase: três pilares institucionais.....	24
Quadro 02 Três mecanismos para adaptação institucional.....	28
Quadro 03 Divergências entre o novo e o velho institucionalismo.....	29
Quadro 04 Consumidores do serviço público.....	48
Quadro 05 Serviços implantados a partir do modelo do SAC/BA.....	67
Quadro 06 Órgãos X Serviços essenciais.....	73
Quadro 07 Órgãos X Serviços de apoio.....	74
Quadro 08 Variáveis e Indicadores.....	84
Quadro 09 Supervisores entrevistados – Expresso Cidadão.....	89
Quadro 10 Supervisores entrevistados – CEAC.....	89
Quadro 11 Perfil dos coordenadores gerais das unidades pesquisadas.....	91
Quadro 12 Conhecendo a organização.....	93
Quadro 13 Desenvolvimento das atividades, crescimento e autonomia.....	96
Quadro 14 Gestão de pessoas.....	99
Quadro 15 Problemas e melhorias.....	103
Quadro 16 Atendimento X Conhecimento dos funcionários X Otimização.....	118
Quadro 17 Horário X Filosofia X Rotinas.....	123
Quadro 18 Ambiente físico de trabalho... ..	128
Quadro 19 Ambiente físico de trabalho continuação.....	130
Quadro 20 Relacionamento interno.....	134
Quadro 21 Reclamações Críticas X Conflitos.....	138
Quadro 22 Treinamento X Admissão X Capacitação.....	148
Quadro 23 Controle das atividades.....	149
Quadro 24 Problemas.....	153
Quadro 25 Melhorias.....	155

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 Evolução dos programas de qualidade.....	42
Figura 02 Estrutura de funcionamento.....	78

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 Número de atendimento por ano – Expresso Cidadão.....	76
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 Sexo dos supervisores – Expresso Cidadão.....	105
Gráfico 02 Sexo dos supervisores – CEAC	105
Gráfico 03 Idade dos supervisores – Expresso Cidadão.....	106
Gráfico 04 Idade dos supervisores – CEAC.....	106
Gráfico 05 Escolaridade dos supervisores – Expresso Cidadão.....	107
Gráfico 06 Escolaridade dos supervisores – CEAC.....	108
Gráfico 07 Estado civil dos supervisores – Expresso Cidadão.....	108
Gráfico 08 Estado civil dos supervisores – CEAC.....	109
Gráfico 09 Raça/etnia dos supervisores – Expresso Cidadão.....	110
Gráfico 10 Raça/Etnia dos supervisores – CEAC.....	110
Gráfico 11 Tendência Familiar dos supervisores – Expresso Cidadão.....	111
Gráfico 12 Tendência Familiar dos supervisores – CEAC.....	111
Gráfico 13 Área de atuação dos supervisores – Expresso Cidadão.....	112
Gráfico 14 Área de atuação dos supervisores – CEAC.....	113

LISTA DE SIGLAS

SAC/BRASIL – Serviço de Atendimento Integrado ao Cidadão/ Brasil

EC – Expresso Cidadão

CEAC – Centro De Atendimento ao Cidadão

PQSP – Programa De Qualidade do Serviço Público

DESO – Companhia de Saneamento de Sergipe

COMPESA – Companhia Pernambucana de Saneamento

CELPE – Companhia Elétrica de Pernambuco

TRE – Tribunal Regional Eleitoral

SEAD/SE – Secretaria de Administração do Estado de Sergipe

SARE/PE – Secretaria de Administração e Reforma do Estado de Pernambuco

SEFAZ/SE – Secretaria de Estado da Fazenda de Sergipe.

SETRANS/PE – Secretaria de Estado de Transportes de Pernambuco

DETRAN – Departamento de Transito Nacional

PMA – Prefeitura Municipal de Aracaju

PMR – Prefeitura Municipal de Recife

SSP/SE – Secretaria de Segurança Pública de Sergipe

SSP/PE – Secretaria de Segurança Pública de Pernambuco

BANESE – Banco do Estado de Sergipe

BANDEPE – Banco do Estado de Pernambuco

LAFEPE – Laboratório Farmacêutico do Estado de Pernambuco.

EMTU – Empresa Metropolitana de Transportes Urbanos do Recife.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Justificativa.....	13
1.2 Situação Problemática e Problema.....	14
1.3 Objetivo de Pesquisa.....	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1 Origem da Teoria Institucional.....	18
2.2 Conceito de Isomorfismo.....	20
2.3 Institucionalismo Contemporâneo.....	24
2.4 Administração Pública brasileira contemporânea.....	27
2.5 Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.....	35
2.6 Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.....	44
2.7 Estado da Arte.....	52
3 CARACTERIZAÇÃO DAS UNIDADES DOS SACs.....	66
3.1 Critério para implantação.....	67
3.2 Serviço e órgãos oferecidos.....	73
3.3 Expresso Cidadão/ Governo de Pernambuco.....	74
3.4 Centro de Atendimento ao Cidadão/ Governo de Sergipe.....	77
4 METODOLOGIA.....	79
4.1 Caracterização do Estudo.....	80
4.2 Questões de Pesquisa.....	82
4.3 Definição de termos e variáveis.....	83
4.4 Universo e Amostra.....	85
4.5 Método e instrumento de coleta de dados.....	86
4.6 Tratamento dos dados.....	87
5 ANÁLISE COMPARATIVA DOS SACs: EXPRESSO CIDADÃO E CEAC.....	88
5.1 Coordenadores gerais.....	90

5.2 Perfil dos coordenadores gerais – análise quantitativa.....	90
5.3 Depoimento dos coordenadores gerais – análise qualitativa.....	92
5.4 Supervisores dos órgãos.....	103
5.5 Perfil dos supervisores dos órgãos – análise quantitativa.....	104
5.6 Depoimento dos supervisores dos órgãos – análise qualitativa.....	
5.7 Conclusões da análise comparativa (incluindo inferência da fundamentação teórica e estado da arte).....	156
6 CONCLUSÕES E PERSPECTIVAS.....	161
6.1 Resposta as questões de pesquisa.....	162
6.2 Sugestões.....	165

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

APENDICES

ANEXOS

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa tratou do modelo de gestão pública baseado nos Serviços de Atendimento Integrado ao Cidadão, criados com a elaboração do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. O objetivo deste projeto foi comparar o processo de estruturação das unidades dos serviços de atendimentos nos Estados de Pernambuco e Sergipe, Expresso Cidadão e Centro de Atendimento ao Cidadão – CEAC – respectivamente.

Os Serviços de Atendimento Integrados ao Cidadão – SACs - reúnem e congregam em um só local de atendimento, órgãos das esferas Municipal, Estadual e Federal, além do Poder Judiciário e da iniciativa privada, com o objetivo de atender às demandas dos cidadãos de forma articulada, dispondo de tecnologia de ponta e funcionários públicos capacitados para estes serviços.

O primeiro serviço integrado do Brasil, surgiu no Estado de Santa Catarina em setembro de 1991. Entretanto, apenas em 1995 no Estado da Bahia fica registrada a primeira experiência, que seguiu os moldes estabelecidos pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado para centrais de atendimento que surgiu também em 1995, como resultado da Reforma do Estado coordenado pelo ex-presidente Fernando Henrique Cardoso.

Em 1998 o então Ministério da Administração e Reforma do Estado lançou o Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC/BRASIL) com o objetivo de facilitar e melhorar a qualidade dos serviços prestados ao cidadão. A nova visão do governo era de atender com qualidade a demanda do cidadão, mudando assim o cenário assistencialista e burocrático do Estado. A partir de então, o compromisso era com o cidadão de fato, na busca de aumentar a comunicação do Estado com a sociedade. A importância das SACs na administração pública brasileira é fazer com que a interação entre Estado e sociedade reflita na eficiência dos serviços prestados ao cidadão.

No Estado de Pernambuco o primeiro SAC/Brasil surgiu no segundo semestre de 1998, durante o governo de Miguel Arraes como projeto piloto que funcionaria apenas por seis meses. Entretanto, com a população beneficiada pelos serviços oferecidos, o projeto piloto, tomou forma e

atualmente é o Expresso Cidadão. Existem quatro unidades em Pernambuco e mais um sendo implantado na cidade de Caruaru no agreste do Estado.

No Estado de Sergipe o SAC/Brasil recebeu o nome de CEAC – Centro de Atendimento ao Cidadão - Inaugurado em 01/08/2001, durante o governo de Albano Franco. O CEAC tem sede no Shopping Riomar, escolhido por localizar-se em um bairro popular e por ser um local de fácil acesso.

A busca de uma melhor gestão de bens públicos, da qualidade de atendimento ao cidadão e do servidor público, tem se tornado um requisito impar para que o Estado se torne competitivo e inserido nas mudanças sociais, políticas, econômicas e organizacionais.

O novo paradigma da administração pública brasileira surgiu para substituir a administração patrimonialista, que em seguida foi substituída pela administração pública burocrática. Esta, foi adotada para separar o administrador público do político (representado pela figura do Rei). Tal perspectiva ainda não era orientada para o cidadão, mas no início da década de 80 ficou registrada uma nova reforma: a reforma gerencial que se tornou possível apenas com a criação do Ministério da Desburocratização e do Programa Nacional de Desburocratização.

Esta pesquisa buscou analisar como o modelo de gestão pública baseada nos SACs, dos Estados pesquisados, na visão dos supervisores e coordenadores do programa, representa uma nova perspectiva para o atendimento das necessidades dos cidadãos e até que ponto esses SACs apresentaram características do isomorfismo mimético.

A seguir será apresentada a justificativa para realização desta pesquisa, a problemática e os objetivos gerais e específicos. Na segunda parte será feita a fundamentação teórica com a revisão e conceituação dos principais pontos tratados desde a Teoria Institucionalista até a Reforma da Administração Pública brasileira. Esta parte abordará também os teóricos e os precursores da teoria institucionalista e os modelos de Serviço de Atendimento Integrado ao Cidadão.

Na terceira parte aborda a caracterização das unidades dos Serviços de Atendimento Integrado ao Cidadão nos Estados de Pernambuco e Sergipe e as suas respectivas unidades, Expresso Cidadão e Centro de Atendimento ao Cidadão – CEAC.

A quarta parte do estudo tratará da metodologia de pesquisa aplicada a este projeto, que será realizado por meio de pesquisa de campo, por investigação documental e por pesquisa bibliográfica. Serão realizadas entrevistas com os supervisores dos órgãos que compõem as unidades do Expresso Cidadão/PE e CEAC/SE, em suas respectivas capitais Recife e Aracaju, assim como com os coordenadores dessas unidades.

Por fim serão apresentados os resultados da pesquisa realizada com os coordenadores gerais das unidades e com os supervisores que compõem estas unidades, através de gráficos, tabelas e quadros.

1.1 Justificativa

A relevância do estudo se encontra na importância de ter os SACs como um novo modelo de Gestão Pública, de forma empreendedora e com foco na valorização do servidor, na flexibilidade administrativa, na reorientação dos mecanismos de controle por resultado para controlar a prestação de serviços públicos buscando focalizar a ação do Estado no cidadão.

Este trabalho utilizou-se do conceito de gestão pública para fazer a comparação dos modelos de serviços de atendimento ao cidadão nos Estados de Pernambuco e Sergipe, com o propósito de identificar qual deles oferece melhor serviço de qualidade de atendimento, estabelecidos no Programa Qualidade e Participação na Administração Pública.

A justificativa para a realização desta pesquisa esteve baseado na falta de pesquisas acadêmicas da Universidade Federal de Sergipe nesta área, da administração organizacional.

A escolha pelo isomorfismo mimético para a análise e comparação dos dados obtidos com a pesquisa se deu pelo fato do modelo criado pela Bahia, em 1995, ter sido copiado pelos demais estados brasileiros, inclusive pelo Governo Federal, Ministério de Administração e Reforma do Estado, o que caracteriza assim a imitação do modelo, sendo dessa forma a imitação a característica principal do isomorfismo mimético.

1.2 Situação Problemática e Problema

Com o advento da administração pública gerencial a expectativa era aliar à nova realidade do conceito de gestão de pessoas, de recursos tecnológicos e logísticos, de marketing, de produção e operacionalização dos processos com o objetivo de atender melhor a demanda da sociedade.

Os serviços de atendimentos integrados vêm para atender essas expectativas: oferecidos em um só local diminuem a burocracia e racionalizam os processos, além de ter menores custos para o cidadão, que pode solucionar todos os seus “problemas” de forma rápida e fácil.

A qualidade de atendimento é o “carro-chefe” dos serviços de atendimento integrados, porque atualmente tem sido exigido maior foco no consumidor e nas suas necessidades, fato não percebido nos órgãos públicos brasileiros. É com a qualidade no atendimento que se adquire excelência dos serviços e satisfação do cliente/usuário.

Esta pesquisa tornou possível mensurar o grau de conhecimento que os gestores políticos tem relações ao atendimento ao cidadão e é usando o isomorfismo mimético como ferramenta.

Diante do exposto pergunta-se:

Como o modelo de Gestão Pública baseado nos Serviços de Atendimento Integrado, a exemplo do Expresso Cidadão/PE e Centro de Atendimento ao Cidadão - CEAC/SE, na visão dos supervisores e coordenadores do programa, representa uma nova perspectiva para o atendimento das necessidades dos cidadãos?

Até que ponto os Serviços de Atendimento Integrados ao Cidadão, a exemplo do Expresso Cidadão/PE e Centro de Atendimento ao Cidadão – CEAC/SE, apresentam características do isomorfismo mimético visto como um modelo de Gestão Pública aplicada no Brasil?

1.3 Objetivo de Pesquisa

Os objetivos indicam o que o autor pretende alcançar com a pesquisa e a meta que deve ser atingida, afirma Gonçalves (2003, p. 38).

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar as semelhanças entre os modelo de Gestão Pública baseado nos Serviços de Atendimento Integrado ao Cidadão das unidades do Expresso Cidadão/PE e do CEAC/SE.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar o perfil dos supervisores e dos coordenadores gerais dos órgãos e das unidades o Expresso Cidadão/PE e o CEAC/SE, respectivamente;
- Analisar o processo de isomorfismo mimético presente nos serviços prestados pelo Expresso Cidadão/PE e pelo CEAC/SE;
- Identificar a opinião dos supervisores e coordenadores gerais quanto ao modelo de gestão pública baseado nos SACs;

- Analisar o processo de estruturação dos Serviços de Atendimento Integrado ao Cidadão para o sucesso desse modelo, de acordo com os moldes estabelecidos pelo Governo Federal;
- Comparar o processo de institucionalização (estruturação) das unidades do Expresso Cidadão/PE e do CEAC/SE.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo Gonçalves (2003, p. 40) esta seção aborda os aspectos importantes do projeto de pesquisa que são apresentados para o melhor entendimento e reflexão sobre o tema a ser abordado. Nesta seção foram feitas análises comentadas dos trabalhos que foram realizados sobre o assunto a ser pesquisado, devendo ser observado a ordem cronológica dos mesmos.

O estudo visou analisar a relevância da Administração Pública com foco no cidadão a partir do modelo de Gestão Pública baseado nos Serviços de Atendimento Integrado ao Cidadão - SACs. Fazendo, assim, uma análise comparada à luz da Teoria Institucional.

Segundo Daft (2003, p. 169) a teoria institucional pode ser definida como o conjunto de normas e valores intangíveis que modelam o comportamento das organizações.

Esta seção esta subdividida em seis partes, das quais cinco aborda,m diretamente o tema desta monografia e a ultima trata de estudos acadêmicos e científicos realizados na área do estudo em questão. A importância dessas cinco subsecções está na contribuição que cada uma deu ou faz a administração do setor publico. Todos eles de uma certa forma completam e justificam o outro.

A origem da teoria institucional foi importante para que o conceito de isomorfismo fosse inserido no estudo das organizações. A partir do século XX, então, o Mundo passou por um período conturbado, com o estabelecimento de novas industrias, a primeira guerra mundial, a grande depressão, a queda (quebra) da bolsa de valores de Nova York, a luta por leis trabalhistas. Tudo isso contribuiu para que a organização fosse analisada mais a fundo.

No Brasil isso não podia ser diferente, e foi a partir da metade do século XX que as organizações brasileiras começaram a se destacar e o setor público não poderia ficar a margem desse desenvolvimento, pois desde o final do século XX a administração das organizações públicas brasileiras vem sendo motivo de muito estudo, análises e discussões e constantes reformas.

Atualmente sabe-se que a administração pública passou por pelo menos por três reformas: patrimonialista, burocrática e gerencial. Hoje se pode afirmar que os gestores das organizações estão cada vez mais preocupados em atender as exigências do mercado, do ambiente ao qual está inserido, dando cada vez mais valor ao cliente, sem esquecer as peças principais, servidores públicos, aqueles que fazem a máquina pública funcionar de fato.

A fundamentação teórica possui três funções, segundo Falcão Vieira (2006, p.19). A primeira é de ajudar a sustentar o problema de pesquisa, isto é, mostrar que o mesmo faz sentido. Em segundo lugar, a fundamentação teórica é a seção em que o autor apresenta seu argumento sobre o tema pesquisado. Em terceiro e último lugar, a fundamentação teórica sobre o tema é a sustentação para que seja feita a análise dos dados e permitir assim uma melhor interpretação.

2.1 Origem da teoria institucional

A teoria institucionalista surgiu na década de 40 com o intuito de “incorporar em suas proposições a idéia de padrões de comportamento de normas e de valores, de crenças e de pressupostos, nos quais se encontram imersos indivíduos, grupos e organizações” (MACHADO-SILVA; GONÇALVES, 1999, p. 220).

Antes da década de 40, afirma Tolbert e Zucker (1999, p. 197), as organizações mereciam ser estudada profundamente e isoladamente, pois não eram reconhecidas pelos sociólogos americanos. Os estudos de Robert Merton sobre as organizações, mestre de Philip Selznick precursor da teoria institucional, se desenvolveram para uma lógica sobre a teoria social com princípios funcionalistas, ou seja, o foco na dinâmica da mudança social dentro da organização.

A preocupação com a mudança social dentro da organização foi refletida em dois princípios:

- No exame da natureza da estrutura organizacional, isto é, na verificação dos componentes estruturais de um sistema que estão inter-relacionados com o todo; e na

- Avaliação da existência de equilíbrio dinâmico entre os benefícios e disfunções dos arranjos estruturais que contribuem para o funcionamento de um sistema social.

Vieira e Carvalho (2003, p. 13) afirmam que na década de 70 teóricos como John Meyer e Brian Rowan afirmavam que as organizações eram estabelecidas em contextos institucionalizados com padrões eficientes e racionais para atingir a aceitação social. Para comprovar isso eles escreveram três premissas:

- Primeira premissa: a adoção da estrutura formal ocorre independente da existência de problemas, isto é, as organizações são levadas a incorporar práticas e procedimentos organizacionais já instituídos na sociedade;
- Segundo premissa: a avaliação social das organizações pode está na observação das estruturas formais, em vez de está nos resultados relativos ao desempenho das tarefas;
- Terceira premissa: a relação existente entre as atividades do dia-a-dia, os comportamentos dos membros da organização e das estruturas formais são negligenciados devido a fraqueza dos agrupamentos das organizações formais.

A partir da década de 50 a teoria institucionalista ganha forma com o seu precursor Philip Selznick, ao interpretar as organizações como uma expressão cultural da ação racional, afirma Carvalho e Vieira (2003, p. 23), que estão sujeitas às pressões do ambiente social, se transformando em sistemas orgânicos. O processo de institucionalização ao qual Philip Selznick se referia pode ser sintetizado no seguinte aspecto: “os valores substituem os fatores técnicos na determinação das tarefas organizativas” (CARVALHO; VIEIRA, 2003, p. 23).

Existem diversas correntes sobre o tema abordado por Selznick para explicar a ação racional. A concepção racionalista é a primeira delas. Para esta perspectiva a ação está subordinada à razão, isto é, todas as ações de uma organização são racionais e dirigidas a um objetivo definido.

Em contrapartida a concepção racionalista, Simon (1987 apud CARVALHO; VIEIRA, 2003 p. 23) propõe a segunda corrente: a teoria da racionalidade limitada. Para ele a capacidade da mente

humana de assimilação é limitada. “Esse modelo mantém que as ações são resultados de um cálculo racional, ou seja, estão subordinados à razão, ainda que de forma limitada”. (CARVALHO; VIEIRA, 2004, p. 24).

A teoria cognitiva é a terceira corrente e surge em contraponto a primeira. Ela afirma que os seres humanos não podem processar todas as informações sem antes estarem baseadas em experiências anteriores, que irão ajudar as organizações a tomar decisões e agir. Esta teoria dá origem à teoria institucional.

Portanto a teoria cognitiva propõe a impossibilidade da deliberação racional totalmente consciente sobre todos os aspectos do comportamento, em função da grande quantidade de informações e da imensa capacidade computacional que isso exigiria. Os seres humanos adquirem, não obstante, mecanismos para subtrair certas ações em cursos da avaliação racional contínua: os hábitos. Sua função principal: ajudar a manipular e rotinizar a complexidade da vida cotidiana. (CARVALHO; VIEIRA, 2003, p. 25).

Fachin e Mendonça (2003, p. 29) afirmam que a perspectiva institucionalista pode ser tipificada com uma abordagem simbólico-interpretativa da realidade organizacional, apresentando uma posição epistemológica (cientificamente) constituída predominantemente subjetiva, em que é destacada a construção social da realidade organizacional.

Fontes (2003, p. 11), segue a posição epistemológica e diz que na abordagem institucional as ações realizadas pelos indivíduos são resultados das práticas usuais aceitas como corretas.

2.2 Institucionalismo Contemporâneo (neo-institucionalismo)

O novo institucionalismo vem fazer um resgate da abordagem institucional, de forma a analisar as ações das organizações modernas. Ele vem para contrapor o modelo racionalista, e voltar à atenção para os elementos de redes relacionadas e sistemas culturais que modelam a estrutura e a ação das organizações, passando a exigir técnicas de processos gerenciais e produtivos, afirma Fonseca (2003, p. 47).

Como observado na seção anterior Philip Selznick foi o principal nome da teoria institucional. O campo sociológico do novo institucionalismo apresenta nomes, segundo Carvalho e Vieira (2003, p. 26), como Powell, DiMaggio, Meyer, Rowan, Zucker, Berger e Luckmann.

De acordo com DiMaggio e Powell (1991 apud FONSECA, 2003, p. 49), o neo-institucionalismo assume maior importância na análise das organizações quanto a:

- Orientação política dos adeptos do institucionalismo, marcantes nos conflitos de interesse da ação das organizações;
- Conceitualização pela nova geração de idéias;
- Passagem do pensamento baseado na teoria freudiana para a utilização dos princípios da teoria da ação prática, originária dentre outros da revolução cognitiva da psicologia.

A relação entre política, economia e sociedade encontra-se na renovada teoria institucional que se ancora em conceitos de como institucionalizar as normas, os mitos e a legitimidade. O enfoque institucional desenvolveu-se, segundo Chanlat (1989 apud CARVALHO; VIEIRA, 2003, p. 25) em três orientações: econômica, política e sociológica.

2.2.1 As três orientações da abordagem neo-institucionalista

As três orientações da abordagem neo-institucionalista são: econômica, política e a sociológica, afirma Coser (2004, p. 04). Elas são úteis tanto para analisar as organizações modernas como para verificar as ações das organizações modernas.

A orientação econômica consiste em por em evidência as instituições econômicas (empresas, mercado e relações contratuais) afins com o objetivo da inserção do processo econômico no macro de uma construção social que são manipuladas por forças históricas e culturais, afirma Carvalho e Vieira (2003, p. 25).

Para esta abordagem, as transações comerciais são as “principais unidades de análise”, responsável pela definição dos mercados e das hierarquias organizacionais. Scott (1995 apud CARVALHO; VIEIRA, 2003, p. 25) sugere que a abordagem econômica neo-institucional se interessa pelos sistemas normativos de governo, com a finalidade de regular e gerir os intercâmbios na economia. Isto é, a teoria econômica baseia-se em leis governamentais, normas e regulamentos de mercado.

A orientação política concentra-se em questões como autonomia das instituições políticas em relação à sociedade. Ela direciona seu interesse para a complexidade dos sistemas políticos existentes e o papel exercido pela representação e o simbolismo do mundo político. Isto é, todos esses símbolos, rituais etc. são coerentes à vida política da sociedade contemporânea, afirma Meyer e Rowan; March e Olsen (1992 apud CARVALHO; VIEIRA, 2003, p. 26).

Estes temas são desenvolvidos pela teoria positiva [...] pela teoria dos regimes [...] tanto em uma como em outra tendência, a perspectiva institucionalista deixa clara a importância da dimensão cultural através da valorização do campo simbólico na cena política e do desenvolvimento da idéia de uma certa autonomia das instituições políticas (CARVALHO; VIEIRA, 2003, p. 26).

A orientação sociológica sofre influência de Émile Durkheim, sobre a ordem social afirma Scott (1995 apud CARVALHO; VIEIRA, 2003, p. 26). Esta nova abordagem surgiu no conceito de instituição desenvolvido por Berger e Luckmann, quando do papel das normas culturais e do contexto institucional, como as normas profissionais e os organismos do Estado no processo de institucionalização, ou seja, o que rege o Estado e as normas das organizações é o contexto da sociedade, afirma Carvalho e Vieira (2003, p. 26).

Bóson (1994 apud OLIVEIRA PEREIRA 1998, p. 15) afirma que a Teoria Geral do Estado só existe se houver exercício de um poder político e legitimado pela sociedade. Ele diz ainda que a perspectiva institucionalista é capaz de dar explicações dos processos que estão atrelados a relações sociais. Isso acontece porque as organizações estão “preocupadas” com os valores, ações e padrões construídos, com a legitimidade dada pela sociedade e com os diferentes atores organizacionais.

Pode-se afirmar que a Abordagem Institucional tem sido capaz de oferecer explicações de tais processos atrelados ao que impera sobre as relações sociais, por preocupar-se com o que há de cristalizado na sociedade em termos de valores, ações, padrões que são construídos e legitimados a partir das relações entre os diversos atores organizacionais. (ROSA; COSER 2005, p. 04).

2.2.2 Argumentos neo-institucionais

Philip Selznick foi discípulo de Robert Merton que dizia que, a principal contribuição da abordagem neo-institucionalista à teoria organizacional é a ênfase na influência do ambiente, ao colocar a legitimidade e o isomorfismo como fatores vitais para a sobrevivência das organizações, afirma Fonseca (2003, p. 49).

DiMaggio e Powell (1991 apud CARVALHO e VIEIRA 2003, p. 49) destacam as principais diferenças ou divergências entre o neo-institucionalismo e o “velho” institucionalismo, o que pode ser percebido no quadro 01. O quadro está dividido em dimensões, que irão servir de base para a comparação.

A abordagem neo-institucionalista ganha seu espaço no Brasil a partir de 1980, com pesquisas realizadas nos Estados de Santa Catarina, Paraná, Rio Grande do Sul e Pernambuco.

DIMENSÕES	VELHO INSTITUCIONALISMO	NOVO INSTITUCIONALISMO
Conflito de interesse	Central	Periférico
Fonte de inércia	Interesse	Imperativo da legitimação
Ênfase estrutural	Estrutura informal	Papel simbólico da estrutura formal
Imbricação organizacional	Comunidade local	Campo, setor, sociedade
Natureza de imbricação	Cooptativa	Constitutiva
Lócus de institucionalização	Organização	Campo ou sociedade
Dinâmica organizacional	Mudança	Campo ou sociedade
Base para crítica ao utilitarismo	Teoria do lucro agregado	Teoria da ação
Evidencia para a crítica ao utilitarismo	Conseqüências não antecipadas	Atividade não reflexiva
Formas-chave de cognição	Valores, normas, atitudes	Classificações, rotinas, papéis, esquemas
Psicologia social	Teoria da socialização	Teoria da atribuição
Bases cognitivas da ordem	Comprometimento	Hábito, ação prática
Objetivos	Deslocados	Ambíguos
Agenda	Relevância política	Disciplinar

Quadro 01: Divergências entre o novo e o velho institucionalismo

Fonte: Carvalho e Vieira (2003, p. 46)

2.3 Conceitos de Campo Organizacional

O conceito de campo organizacional e teoria institucional estão intimamente ligados. A perspectiva institucional está igualmente associada ao campo organizacional que ocorre quando, as organizações irão se adaptar ao ambiente por sinalizar sua similaridade com as demandas e expectativas derivadas das normas e padrões culturais, estabelecidos por outro conjunto de organizações, afirma Daft (2003, p. 170).

Segundo Vieira e Carvalho (2003, p. 12) o conceito de campo organizacional está associado à idéia de que as organizações irão sobreviver se, e somente se, compartilharem seus valores dentro de um determinado espaço social.

A aplicação do conceito de campo organizacional pode indicar que o desempenho ou a trajetória de uma organização, a de um grupo de organização,

estão vinculados às diretrizes valorativas e normativas dadas por atores externos, que se inserem nos diferentes níveis das organizações afetando sua política e estrutura. Assim, o conceito de campo organizacional está igualmente associada à idéia de que são apenas relações de troca material, mas também relações de troca simbólica envolvem a sobrevivência organizacional (VIEIRA; CARVALHO, 2003, p. 12).

A configuração do campo organizacional está na análise de quais são os valores que os principais atores sociais compartilham. Esta configuração se altera de acordo com os recursos de poder dos atores e com a mudança de posição deles.

De acordo com Carvalho e Vieira (2003, p. 28), o estudo das organizações vem evoluindo ao longo do tempo em relação a como se entende o ambiente. Foram incluídos na discussão sobre os ambientes elementos do âmbito cultural e cognitivo. Apresentando-se com aspecto econômico social e cultural do ambiente. “O ambiente institucional é caracterizado pela elaboração de normas e exigências a que as organizações se devem conformar se querem obter apoio e legitimidade do ambiente” (SCOTT, 1992 apud CARVALHO; VIEIRA, 2003, p. 29).

Está implícito ao estudo da teoria do campo a preocupação com a idéia da homogeneidade, estando assim ligado à teoria institucional, pois “a identificação dos campos organizacionais tem contribuído para o exame dos tipos de diferenciação e sistemas de ligações que surgem entre os diversos conjuntos de organizações presentes numa localidade, bem como as conexões não locais, as influências culturais [...] havendo uma tentativa de se fazer elos entre os níveis locais e sociais” (ROSA; COSER, 2004, p. 7).

Portanto, como as organizações vivem cada vez mais em ambientes dinâmicos, afirma Rossetto e Rossetto (2005, p. 03), o processo de definição do campo organizacional consiste no aumento da interação entre as organizações, na emergência de padrões de coesão bem definidos, no aumento das informações com as quais as organizações devem competir e no desenvolvimento de uma consciência entre os integrantes de um grupo que estão envolvidas em um empreendimento comum, afirma Rosa e Coser (2004, p. 07).

2.3.1 O conceito de legitimidade na Teoria Institucional

O conceito de legitimidade é definido como a expectativa geral de que as ações de uma organização qualquer sejam desejáveis, corretas e apropriadas mas que estejam dentro de um sistema de normas, valores e crenças do ambiente, afirma Daft (2003, p. 169), ou seja, as organizações devem cumprir as expectativas cognitivas e emocionais da sociedade a qual está inserida.

Tolbert e Zucker (1999, p. 204) afirmam que, os grupos sociais influenciam as organizações. Para a perspectiva institucional as organizações sobrevivem e são bem-sucedidas por meio da congruência entre uma organização e as expectativas do seu ambiente. Visto que o ambiente institucional se compõe de normas e valores, a visão institucional acredita que as organizações adotam estruturas e processos de acordo com as “vontades” do ambiente externo e estas são adotadas como regras nas organizações.

A legitimidade é necessária para a sobrevivência da organização. De acordo com Fonseca (2003, p. 51), as características burocráticas preconizadas por Max Weber, tornou-se em “conjunto de preceitos da sociedade moderna” que é construída e autenticada na maneira mais eficaz de funcionamento das organizações. As organizações modernas se conservam a partir de um sistema de mitos e crenças sobre a racionalidade, o que para o público em geral, implica na legitimidade associada à habilidade de agir de modo racional e objetivo.

Segundo Fontes (2003, p. 11), a teoria institucional tem como ponto central à busca de legitimidade para as congruências e similaridades existentes na organização. Isso pode ser feito de maneira explícita ou intencional ou até mesmo passiva e pouco evidente. O que é perceptível nas organizações é que a legitimidade e o isomorfismo descrevem o mecanismo pelo qual as organizações são estimuladas, a se tornarem semelhantes a processos e crenças de outras organizações.

Meyer e Scott (1983 apud FONSECA, 2003, p. 12) definiram legitimidade organizacional como o grau de suporte cultural a uma organização. E Ruef e Scott (1985 apud, FONSECA, 2003, p.

12) ainda acrescentaram ao entendimento da condição da legitimidade que deve refletir o alinhamento cultural e o suporte normativo e coerência de regras e leis importantes.

Machado-da-Silva e Gonçalves (1999) ressaltam que as organizações interagem com seu ambiente a procura da legitimação. Dessa forma, as estratégias escolhidas e as decisões empreendidas são influenciadas por uma inércia ambiental, no que concerne a conformidade às regras, às normas e às crenças (mitos) institucionalizadas, em conflito com critérios de eficiência. Este procedimento gera *gaps* entre a estrutura formal e as práticas realmente adotadas (ROSSETTO; ROSSETTO, 2005, p. 06).

Para a realidade brasileira, a abordagem institucional coloca-se como alternativa teórica de poder explicativo para a legitimidade da análise de sistemas educacionais, estruturas legais e paralegais, tribunais, burocracias públicas, profissões, prêmios e concursos, garantiam de qualidade e certificado, organizações culturais e organizações integrantes da sociedade civil em geral, afirma Vasconcelos e Machado-da-Silva (2005, p. 01).

Para tanto, uma vez estabelecida à legitimidade organizacional como pré-requisito para as tendências rumo às semelhanças, o isomorfismo descreve o movimento em direção a esta semelhança.

2.4 Conceito de Isomorfismo

O aparecimento de uma estrutura ou de uma abordagem comum dentro de um mesmo campo organizacional é definido como isomorfismo institucional, afirma DiMaggio e Powell (1996, p. 217). “Isomorfismo é o conjunto de restrição que forçam uma unidade de uma população a parecer-se com outras unidades que se colocam em um mesmo conjunto de condições ambientais” (ROSSETTO; ROSSETTO, 2005, p. 06).

O fenômeno que as organizações enfrentam para se adequarem aos requisitos ambientais é explicado por práticas isomórficas. Podendo ser de natureza coercitiva, mimética e normativa, afirmam Vieira e Carvalho (2003, p. 14).

A teoria institucional coloca no centro de sua interpretação a realidade organizacional, a legitimidade e o isomorfismo como sendo fatores vitais para a sobrevivência dessa teoria, de acordo com Carvalho e Vieira (2003, p. 27).

Machado-da-Silva e Gonçalves (1999, p. 220) descrevem três pilares para dar sustentação ao isomorfismo institucional: o regulativo, o normativo e o cognitivo. A quadro 02 define os elementos do pilar regulativo como a ênfase na fixação de normas por meio de coerção, sanções e ações para o controle direto das organizações. O pilar normativo se baseia em valores e normas para definir elementos institucionais. Já o pilar cognitivo propõe que seja dado valor as interpretações dos indivíduos sobre o ambiente configurado nelas. Este pilar considera os indivíduos e as organizações como realidades construídas que variam de acordo com a ação e o contexto institucional.

	REGULATIVO	NORMATIVO	COGNITIVO
BASE DA SUBMISSÃO	Utilidade	Obrigação social	Aceitação de pressupostos
MECANISMO	Coercitivo	Normativo	Mimético
LÓGICA	Instrumental	Adequação	Ortodoxa
INDICADORES	Regras, leis e sanções	Certificação e aceitação	Predomínio e isomorfismo
BASE DE LEGITIMAÇÃO	Legalmente sancionado	Moralmente governado	Culturalmente sustentado, conceitualmente corretivo

Quadro 02: Variações de ênfase: três pilares institucionais

Fonte: Tolbert e Zucker (1999, p. 222)

O quadro 03 apresenta as variações de ênfase dos três pilares institucionais: coercitivo, normativo e mimético. Segundo Carvalho e Vieira (2003, p. 31) o mecanismo coercitivo está inserido na perspectiva institucional e está voltada para a realidade organizacional mais convencional próxima do modelo de Taylor. É isso que impede que ela seja aplicada a universidades, hospitais e organizações sem fins lucrativos, por exemplo. O mecanismo coercitivo tenta desvendar de que modo às estruturas escolhidas pelas organizações derivam da pressão que as normas e os valores exercem sobre as organizações. As normas com o passar do tempo são interiorizadas pelos indivíduos transformando-se em uma obrigação social ou organizacional.

No caso desse mecanismo, a razão para ele se tornar semelhante é a dependência. O evento para que isso ocorra são regras, sanções ou legislações políticas, a base social é legal. No caso do mecanismo normativo a razão para ele se tornar semelhante é a obrigação de ter que se adequar ao evento do profissionalismo. Sua base social é a moral, como por exemplo, os padrões contábeis. O mecanismo mimético se torna semelhante devido a incerteza. O evento necessário para ele é a visibilidade de inovação, pois o mimetismo tem base social culturalmente apoiada.

	COERCITIVO	NORMATIVO	MIMÉTICO
ÓRGÃO PARA SE TORNAR SEMELHANTE	Dependência	Dever, obrigação	Incerteza
EVENTO	Legislação política, regras e sanções	Profissionalismo, certificação e credenciamento	Visibilidade de inovação
BASE SOCIAL	Legal	Moral	Culturalmente apoiada
EXEMPLO	Controle de poluição, regulamentos escolares	Padrões contábeis Treinamento de consultoria	Reengenharia <i>Benchmarking</i>

Quadro 03: Três mecanismos para adaptação institucional

Fonte: Daft (2003, p. 171)

Fonseca (2003, p. 52) diz que devido à incerteza ambiental a competição entre as organizações pela busca de cliente, recursos e legitimidade institucional contribui para o sucesso do funcionamento interno, essas disputas tornam as práticas organizacionais cada vez mais similares, ou seja, isomórficas, o que diminui a instabilidade dos arranjos organizacionais.

Com isto surgem dois tipos de isomorfismo:

- O isomorfismo competitivo que é fruto das pressões do mercado e das relações de troca entre os integrantes de um dado espaço organizacional;
- O isomorfismo institucional no qual luta pela legitimidade.

O isomorfismo institucional decorre da interferência de três mecanismos que operam simultaneamente: o isomorfismo coercitivo, o isomorfismo mimético e o isomorfismo normativo, como afirma DiMaggio e Powell (1983 apud FONSECA, 2003, p. 53). Com isto, a abordagem

isomórfica sugere que as características organizacionais sejam modificadas para compatibilidade com as características ambientais.

2.4.1 Isomorfismo Coercitivo

O isomorfismo coercitivo é um dos mecanismos que interferem no isomorfismo institucional, mas que opera simultaneamente com os outros.

Para relembrar, o isomorfismo é vantajoso para as organizações porque a similaridade entre elas facilita as transações entre organizações o que favorece o seu funcionamento.

O isomorfismo coercitivo é definido por DiMaggio e Powell (1996, p. 217) como o resultado de pressões formais ou informais de outras organizações no ambiente. “Forças coercitivas são, pressões externas exercidas sobre as organizações para que elas adotem estruturas, técnicas ou comportamentos semelhantes aos de outras organizações” (DAFT 2003, p. 171).

Fontes (2003, p. 13), acrescenta ainda ao ambiente regulatório o conceito de isomorfismo coercitivo, quando afirma que ele é o mecanismo pelo qual as organizações se adequam às pressões do ambiente regulatório em resultado de pressões formais ou não exercidas por uma organização sobre a outra, tornando-a dependente. Fonseca (2003, p. 53) complementa dizendo que as organizações estão primeiramente diante de um mesmo contexto legal, econômico e político e de pressões formais e informais exercidas pelo Estado ou pela indústria, e dessa forma elas adotam estratégias similares caracterizando assim o isomorfismo coercitivo.

A título de exemplo sobre o isomorfismo coercitivo, Gonçalves (1998 apud, FONSECA, 2003, p. 53), observou a Companhia Paranaense de energia, entre os anos de 1990 e 1993, e verificou que:

Os dirigentes procuraram reduzir o quadro de pessoal e os custos em geral, além de racionalizar a infra-estrutura física e investir em tecnologia. De 1994 a 1997 [...] sob a força do movimento de reforma do Estado brasileiro e da estabilização econômica, associada às medidas governamentais de incerteza ao

desenvolvimento industrial, eles se direcionaram para ampliação e a diversificação de recursos, para a ênfase no treinamento gerencial, após o modelo de gestão baseado na qualidade total [...]. Desse modo, pressões institucionais de natureza coercitiva geraram a necessidade de mudança estratégica. Tal imposição de regras e procedimentos padronizados pode dar-se, também, devido às relações de autoridade com uma organização focal, como no caso de adoção, por parte de uma subsidiária, de procedimentos operacionais compatíveis com a política ditada pela empresa matriz (GOLÇALVES, 1998 APUD FONSECA, 2003, P. 53).

Segundo Rossetto e Rossetto (2005, p. 07) John Meyer e Brian Rowan acreditavam que as organizações que adotam formas institucionalizadas e/ou legitimadas pelo Estado aceitam e adotam processos influenciados por legislação, em que algumas situações de mudança organizacional seja uma resposta direta ao mandato do Governo vigente.

Com isso percebe-se que as relações institucionais regulativas regulam o “comportamento” das organizações por meio de regras, sanções, monitoramento e punições de maneira formal, afirma Rosa e Coser (2005, p. 05).

A legitimidade das ações dos atores está associada ao cumprimento destes requerimentos [...] o que reduz as incertezas entre os atores de uma estrutura social quanto às suas ações, na medida em que as interações vão compartilhando significados [...] que são alterados ou reproduzidos mediante as interações entre os participantes num processo de interpretação constante da realidade (ROSA;COSER, 2005, P.15).

2.4.2 Isomorfismo Normativo

O enfoque institucional do isomorfismo supõe que as organizações são influenciadas por forças normativas do Estado e de outros organismos que a regulam, afirma Carvalho e Vieira (2003, p. 33).

O isomorfismo institucional, segundo DiMaggio e Powell (1996, p. 217) trata-se de um processo restritivo, isto é, ele força uma parcela da população a parecer com outras que enfrentam a mesma condição ambiental. Sua definição para o isomorfismo normativo é a de que ele é

resultante do desejo dos gerentes e especialistas de uma organização a se profissionalizar, a ficarem atualizados a bons padrões do mercado.

Segundo Daft (2003, p. 172) forças normativas são expectativas para que as organizações mudem para poderem alcançar padrões de profissionalismo e para adotarem técnicas consideradas pela comunidade profissional como atualizadas e eficazes.

O isomorfismo por mecanismo normativo refere-se principalmente a formas comuns de interpretação que se põe em evidência na vida organizacional. A profissionalização, ou seja, ter uma determinada ocupação que leve a compartilhar normas e conhecimentos com outros indivíduos, é uma das formas mais freqüentes de pressões normativas e implica uma certa tendência do isomorfismo nas organizações (CARVALHO; VIEIRA, 2003, p. 34).

O conceito de isomorfismo normativo diz que a profissionalização implica em compartilhar um conjunto de normas e de rotinas de trabalho. “A progressiva especialização dos membros de uma determinada ocupação possibilita ainda o desencadeamento do isomorfismo normativo”. (FONSECA, 2003, p. 54)

“Educação formal, representada pela base de conhecimento produzida e disseminada pelos especialistas em uma área, e o crescimento das redes e associações de profissionais representam as mais importantes fontes de isomorfismo” (FONTES, 2003, p. 13).

Em confirmação ao que foi dito sobre o isomorfismo normativo, Rossetto e Rossetto (2005, p. 07) afirmam que ele funciona como uma fonte de mudança organizacional que surge da profissionalização, como luta dos membros de uma ocupação na organização para definir condições e métodos de seus trabalhos a fim de estabelecer bases cognitivas e de legitimação para que haja autonomia ocupacional na organização que trabalha.

Para esclarecer melhor sobre o isomorfismo normativo, Fonseca (2003, p. 54) diz que as:

Universidades, associações e entidades de treinamento são alguns dos veículos usados para a transmissão de regras normativas de atuação e comportamento profissional, disseminada em nível organizacional por meio de práticas como recrutamento, seleção e promoção. A educação formal e a formação e crescimento de redes profissionais são, portanto, duas fontes impactantes desse

tipo de isomorfismo, que reduz nas organizações formas comuns de interpretação e ação em face dos problemas e exigências internas, consideradas em uma subcultura ocupacional.

Portanto, o isomorfismo normativo, para Rosa e Coser (2005, p. 05), são caracterizados por introduzir umas dimensões prescritivas, avaliativas da vida social e inclui valores e normas que definem os significados legítimos para fins válidos, que estão enraizados na rotina dos atores da rede em posições e papéis diferentes, e assim revelam seus aspectos morais e as suas tendências culturais.

2.4.3 Isomorfismo Mimético

De acordo com DiMaggio e Powell (1996, p. 218) o isomorfismo mimético caracteriza-se por ser baseado na imitação.

O isomorfismo adotado pelas organizações que o apresentam se mostra como ferramenta para se defender dos problemas para os quais não tem soluções, ainda. Por isso foram desenvolvidas condutas semelhantes entre as organizações para favorecer seu funcionamento por meio de incorporar as regras que foram aceitas pela sociedade.

De acordo com Carvalho e Vieira (2003, p. 32), o componente cognitivo dos indivíduos e das organizações varia de acordo com o seu contexto institucional. Isto é, diversas culturas, estruturas da sociedade e atividades rotineiras das organizações são elementos institucionais que se reúnem para formar uma organização.

As mudanças que ocorrem através do isomorfismo mimético são produzidas quando uma organização adota procedimentos e as práticas que foram desenvolvidas e provadas em outras organizações, isso pode acontecer devido ao avanço da tecnologia, afirma Carvalho e Vieira (2003, p. 34).

“Os dirigentes podem imitar estratégias e arranjos estruturais implantados pelos concorrentes, a fim de atingir o sucesso por eles conquistado, além de procurar reduzir a incerteza ocasionada, por problemas tecnológicos e objetivos conflitantes, levando ao isomorfismo mimético (FONSECA, 2003, p. 53)”.

Fontes (2003, p. 13) vêm acrescentar que na perspectiva cognitiva, não são as normas ou regulações, mas sim os sistemas de conhecimento que controlam todo o comportamento pois controlam a concepção sobre o que é Mundo e que tipo de ação é realizado.

Segundo Rossetto e Rossetto (2005, p. 07) as profissões também sofrem pressões cognitivas e miméticas das organizações, pois elas exibem similaridades com suas contrapartes profissionais em outras organizações, isso acontece porque em muitos casos o poder profissional é fixado pelo Estado assim como é criado pelas atividades das profissões.

Percebe-se que o isomorfismo mimético e a estrutura institucional cognitiva estão intimamente ligados. Por isso, Rosa e Coser (2005, p. 05) afirmam que as estruturas institucionais cognitivas sustentam significados baseados nos atores da estrutura regulativas e normativas. A estrutura institucional representa modelos de comportamento de cada indivíduo com base na subjetividade e compreensões internacionalizadas. Quanto ao isomorfismo mimético, ele se processa pela adoção de procedimentos e arranjos estruturais implementados por outras organizações, com o objetivo de reduzir a incerteza que pode e muitas vezes são ocasionadas pelo avanço tecnológicos, por problemas de objetivos conflitantes e exigências institucionais, afirma Machado-da-Silva e Fonseca (1996, apud ROSA; COSER, 2005, p. 06).

Portanto, como observado, o mimetismo se processa pela “imitação” da atuação prospera de outra organização. Um exemplo de isomorfismo mimético é citado por DiMaggio e Powell (1996, p. 218):

Um exemplo dramático dessa imitação é o conceito de círculo de qualidade, que era negligenciado pela administração dos Estados Unidos até ser comprovado popular e eficaz no Japão, quando foi rapidamente legitimado e abraçado por firmas do oeste. Tal imitação pode levar a uma rápida e viável solução, com menos despesa. Mas, a imitação é geralmente empreendida quando nenhum

benefício é óbvio, mas simplesmente porque ser igual ao restante reduz os sentimentos de incerteza e pode produzir benefícios em termos de imagem.

Com os três componentes definidos aqui, é importante deixar claro que a sobrevivência das organizações na abordagem da teoria institucional vai depender da capacidade da organização de aceitar e entender as regras, os valores e os interesses que foram criados num contexto ambiental. As pressões isomórficas resultantes desses aspectos definem-se como pressuposto resultante da elaboração e arquivamento mental de cada ator e da percepção de objetivos existentes na realidade, que estão presentes e operam como quadro de referências, compartilhados e freqüentemente implícitos, de eventos e comportamentos apresentados pelos agentes organizacionais em variadas situações, afirmam Rosa e Coser (2005, p. 06).

2.5 Administração Pública brasileira contemporânea

No primeiro mandato do, então presidente, Fernando Henrique Cardoso, os desafios apontados para a nova conjuntura brasileira começou com a reorganização do sistema econômico e do conturbado cenário político pós *impeachment*. No mundo isso era diferente, pois em como consequência desse fenômeno, foi imposto que os Estados nacionais se reorganizassem, para que pudessem fazer frente a esses desafios que estão presentes na conjuntura atual, afirma Cardoso (1999, p. 15).

Para que a Reforma do Estado tomasse forma, o Mundo passou por uma crise econômica, financeira, política e social durante a década de 80, e no Brasil no início da década de 90, com a abertura da economia para o capital estrangeiro.

A Reforma do Estado no Brasil se deu com a crise da mudança e o aperfeiçoamento institucional do Estado para uma melhor atuação no âmbito do desenvolvimento econômico, político e social.

2.5.1 A Crise do Estado

Segundo Bresser Pereira (2002, p. 31) a crise que assolou o Brasil pode ser dividida em dois momentos: a crise fiscal do Estado e a crise da Administração Pública. A crise fiscal do Estado tinha o objetivo de transformá-lo em Estado mínimo, como queria a elite neoliberal. O Estado mínimo ocorre quando o Governo deixa de tomar medidas assistencialistas e passa a oferecer apenas os serviços básicos a sociedade, como segurança, educação e saúde, ou seja, quando o Estado interfere o mínimo possível na sociedade, na economia e no comércio. Entretanto, esta transformação passou a ser considerada irrealista do ponto de vista econômico e político. O segundo momento “encabeçado” pela crise da administração pública tinha o objetivo de reconstruir o Estado.

Com a crise do Estado as atividades que são exclusivas a ele, como educação e saúde, passaram a ser ineficientes. Dessa forma a administração pública passou a ser incapaz de atender com qualidade as demandas dos cidadãos, o que fez necessário a sua substituição, afirma Bresser Pereira (2002, p. 36).

Na década de 70, o Estado funcionava de maneira satisfatória, mas depois de acontecimentos econômicos e culturais, o Estado sofreu uma perda na capacidade de atendimento as necessidades básicas do cidadão, afirma Vargens (2002, p. 17). Com isso, as despesas sociais são consumidas pela crise econômica e a capacidade de gerenciar declina, devido a estrutura burocrática e aos métodos de gestão ou ainda pelo envelhecimento das políticas sociais.

No Brasil a resposta à crise pode ser vista em quatro aspectos, afirma Bresser Pereira (2002, p.40):

- Crise fiscal ou financeira que se caracterizou pela perda do crédito e pela poupança pública negativa;
- Crise do modo de intervenção que se caracterizou pelo esgotamento do modelo protecionista de substituição de importações;

- Crise da forma burocrática de administrar o Estado que se caracterizou pelo retrocesso burocrático da Constituição de 1988;
- Crise política que se caracterizou por três momentos:
 1. Crise do regime militar: uma crise de legitimidade;
 2. Tentativa populista de voltar aos anos 50: crise de adaptação ao regime;
 3. Crise que levou ao *impeachment* de Fernando Collor de Mello: crise moral.

Para conquistar a governabilidade, era preciso que a capacidade de intervenção e a legitimidade do Estado perante a sociedade fossem recuperadas, afirma Bresser Pereira (2002, p.38).

“A administração burocrática foi adotada para substituir a administração patrimonialista, que seria incompatível com o capitalismo industrial e as democracias parlamentares do século XIX” (VARGENS, 2002, p. 17). Mas no Brasil, a Constituição de 88 foi um retrocesso, porque a administração pública brasileira passa a sofrer o enriquecimento burocrático extremo. “As conseqüências da sobrevivência do patrimonialismo e do enrijecimento burocrático, muitas vezes perversamente misturado, serão o alto custo e a baixa qualidade da administração pública brasileira” (BRESSER PEREIRA, 2002, p. 43).

2.5.2 Reforma do Estado

Bóson (1994 apud OLIVEIRA PEREIRA, 1998, p. 15) diz que para a Teoria Geral do Estado, afirma que onde quer que haja o exercício de um poder político, que seja legitimado, isto é, escolhido de forma democrática, por uma ordenação de Direito, escrito ou não [...] aí haverá um Estado. Tendo em vista isto, mudar o Estado é abandonar visões do passado assistencialista e paternalista que se concentram em medidas de produção direta de bens e serviços.

Desde 1970, o Brasil tem sofrido experiências de mudanças gerenciais, que foram caracterizadas por diversas propostas como a de descentralização e com a participação do cidadão por meio de conselhos regionais, por exemplo, afirma Ckagnazaraff (2002, p. 02).

A Reforma do Estado começou timidamente nos anos 80, em meio a uma grande crise econômica, que chegou ao auge no início da década de 90, quando o Brasil enfrentou a hiperinflação. A partir de então a reforma tornou-se necessária.

O ajuste fiscal, as privatizações e a abertura comercial [...] são então atacados de frente [...]. Em 1995, ficou claro para a sociedade brasileira que essa reforma se tornara condição, de um lado da consolidação de ajuste fiscal do Estado brasileiro, e, de outro, da existência no país de uns serviços públicos moderno, profissionais e eficientes, voltados para o atendimento das necessidades do cidadão (BRESSER PEREIRA, 2002, p. 43)

Bresser Pereira (2002, p. 19) afirma que não se pode fazer uma reforma sem antes incorporar à administração pública brasileira técnicas gerenciais, noções de qualidade, produtividade, resultados, comprometimento e responsabilidades dos funcionários.

Para isto, em 1995, foram adotados, segundo Vargens (2002, p. 18), os seguintes princípios para a reforma da administração pública:

- Focalização da ação do Estado no cidadão, que significa o exercício da cidadania na esfera pública;
- Reorientação dos mecanismos de controle por resultado;
- Flexibilidade administrativa, o que exigirá delimitação dos espaços da máquina pública;
- Controle social, ou seja, o controle tem de vir também de quem usa ou se beneficia da prestação dos serviços públicos ao cidadão;
- Valorização do servidor, visando o resgate da auto-estima e o estabelecimento de relações profissionais de trabalho.

Com a Reforma do Estado, o rompimento da centralização do Estado em todas as formas de poder ocorreu de tal forma que quando o Estado se retrair às classes obtêm o seu controle, ou seja, com a organização da sociedade há um aumento de sua participação no processo de decisão do Estado ou até mesmo um controle sobre elas.

Vargens (2002, p. 19), afirma que o processo de reforma do Estado envolve mudanças culturais e de atitude do mesmo, o estabelecimento de suas estratégias e a explicitação dos resultados que devem ser alcançados. “A reforma da administração pública está integrada a um processo mais abrangente de reforma do Estado que deve ser realizado através de três dimensões estratégicas: a institucional-legal, a cultural e a de gestão” (MARINI 1996, apud VARGENS, 2002, p. 19).

- Na dimensão institucional-legal o objetivo é de aperfeiçoar todo o sistema jurídico-legal vigente, e que representa obstáculos para implementação do modelo de administração pública gerencial;
- Na dimensão cultural, a visão é substituir a cultura burocrática que era dominante pela gerencial;
- Na dimensão de gestão, a introdução de novos princípios e técnicas de administração estão voltados para a melhoria do desempenho das instituições públicas.

A importância apontada para definir os papéis e funções do Estado pretendidos com a reforma, são necessários para iniciar o movimento de mudança e a necessidade de recuperar a cultura perdida do planejamento, e de desenvolver novos métodos e introdução de novos valores voltados para o controle de resultados, afirma Marini (1996 apud VARGENS 2002, p. 20).

Bresser Pereira (2002, p. 22) conclui que a Reforma Gerencial faz parte da Reforma do Estado. Este último é um movimento muito maior e é antes de tudo uma reforma de gestão. “Está baseado na criação de instituições normativas e de instituições organizacionais que viabilizam a gestão”. (BRESSER PEREIRA, 2002, p. 23)

Trotta (2004, p. 02), faz uma advertência ao se opor a Bresser quando afirma que o Executivo nunca levou em conta a verdadeira Reforma do Estado, pois a deveria partir primeiramente do Legislativo e não transformar o diálogo em uma simples reforma administrativa que, além de aumentar o poder do Executivo, atendia assim a princípios em desfavor dos interesses reais.

Przworski (1996 apud TROTTA, 2004, p. 03), afirma que a reforma do Estado, no Mundo e no Brasil, está na linha do aperfeiçoamento institucional, pois visa proporcionar segurança, educação, saúde, transporte etc. A atuação do Estado no Brasil, sempre foi decisiva no processo de desenvolvimento científico, econômico, cultural e promocional de interações entre os indivíduos. Ele não admite que uma reforma se dê somente no aspecto econômico, mas que seja uma reforma em que o cidadão seja certificado das ações do Estado na sociedade.

2.5.3 Da Administração Pública burocrática à Gerencial

A administração burocrática clássica foi implantada no Brasil, segundo Bresser Pereira (2002, p. 23), em 1936, com a reforma promovida por Maurício Nabuco e Luiz Simões Lopes. A administração pública havia sido adotada em substituição a administração patrimonialista, na qual o Estado era entendido como propriedade do rei. Sendo assim, ela foi adotada para desenvolver um tipo de administração que separasse o político e o administrador público, pois para o capitalismo só pode existir democracia com a separação total do Estado e do mercado, quando o cidadão e o distingue o controla. No início da década de 70, surgiu a Secretaria de Modernização, com o objetivo de modernizar a administração pública. Em 1980, foi registrada uma nova reforma, mas dessa vez foi a de reformar a burocracia e orientá-la para uma administração pública gerencial. Isso foi possível com a criação do Ministério de Desburocratização e do Programa Nacional de Desburocratização.

Segundo Inojosa (2002, apud CKAGNAZAROFF 2002, p. 06) a adoção de uma abordagem intersetorial para a gestão pública implica em quatro aspectos que se referem às práticas gerenciais adotadas com a reforma, são elas:

- Mudança de paradigma: mudar o modo de encarar problemas e a realidade, isto é, deve-se superar a visão fragmentada do conhecimento e seguir em direção ao conhecimento que considere uma visão e ações mais globalizadas, que busquem entender os diferentes aspectos da realidade e dos problemas;
- Projeto político diferente: para que sejam superadas as políticas assistencialistas. Por sua vez a abordagem intersetorial busca implementar políticas que busquem transformar a sociedade e promover o desenvolvimento social;
- Planejamento e da avaliação: refere-se diretamente a organização interna do governo, isto é, o planejamento teria um caráter regional e seria um processo constante iniciado com a análise da situação, passando por uma seleção de estratégia interna do governo;
- Necessidade do aparato governamental em atuar em rede de compromisso social: dessa forma, ao se adotar a abordagem intersetorial de organização e política pública, que pressupõe um planejamento regional e participativo e políticas voltadas para o desenvolvimento social, não irão bastar para a realização de uma reforma administrativa do aparelho do Estado.

Bresser Pereira (2002, p. 19) diz que não se pode confundir a Reforma Gerencial com a emenda à constituição de 1988, apresentada no Governo do então presidente Fernando Henrique Cardoso, em 1995, que ficou conhecida como reforma administrativa. A Reforma Gerencial faz parte da Reforma do Estado que é um movimento muito maior e ela é, antes de tudo, uma reforma de gestão. “A reforma gerencial está baseada na criação de instituições normativas e de instituições organizacionais que viabilizem a gestão” (BRESSER PEREIRA, 2002, p. 22).

Trotta (2004, p. 07), faz uma crítica a reforma iniciada pelo ex-presidente Fernando Henrique Cardoso na década de 1990:

A reforma pensada e efetuada pelo governo Cardoso não combateu aquilo que mais se contestava: o clientelismo político, prática destoante nas relações entre Legislativo e Executivo, que fortaleceu a presidência da República e todo aparato burocrático que, por sua vez, está longe de uma racionalidade ao molde

da burocracia pensada por Max Weber [...]. Cria-se, portanto, uma burocracia duvidosa e ‘insulada’ dentro de si mesma e longe de um controle verdadeiramente institucional.

2.5.4 Qualidade no Serviço Público

Por muitos anos a qualidade no serviço público ficou esquecida. A administração pública não acompanhou o avanço da iniciativa privada e a busca incessante dos usuários por serviços de qualidade.

Como resultado do processo de institucionalização, afirma Diniz (1999, p. 188) a tenção do Estado se volta para o cidadão, a necessidade de qualificação da mão-de-obra (servidores públicos) e a padronização das pelas para alcançar qualidade de serviços, passando a ser prioridade no governo de Fernando Henrique Cardoso, conjugando assim modernização, recuperação econômica e fortalecimento das instituições democráticas.

A evolução dos programas para a qualidade dos serviços oferecidos pelo Estado brasileiro pode ser observada na figura 01. Segundo dados do Programa de Qualidade no Serviço Público, – PQSP (1999) -o que se pretendia com os programas do Governo era considerar o cidadão como parte interessada e essencial para o sucesso da gestão pública nas organizações.



Figura 01: Evolução dos Programas de Qualidade

Fonte: Programa de Qualidade no Serviço Público, 2007.

Bresser Pereira (2002, p. 219), diz que um dos primeiros programas lançados pelo Governo foi o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP), lançado em 1991, que foi um instrumento capaz de proporcionar mudanças organizacionais que valorizaram a iniciativa e a participação do servidor público. A ênfase do PBQP está na qualidade e na participação nas ações promovidas, na ótica e dos princípios de qualidade aplicados à administração pública. A mobilização e a sensibilização das organizações para a melhoria da qualidade da gestão pública com foco no cidadão resultou em um aperfeiçoamento do PBQP para PQSP lançado em 1999.

Segundo dados do PQSP (1999), o programa exige que as organizações públicas cumpram critérios, como, por exemplo: (a) orientação da prática gerencial pelo princípio da excelência em gestão pública; (b) implantação de ciclos contínuos de auto-avaliação e de melhoria de gestão, pois isso é o que determina a continuação ou não da organização no programa; (c) avaliação periódica da satisfação do usuário etc.

Para que haja incentivo maior ao aderir o PQSP, uma de suas ações foi a criação do Prêmio de Gestão Pública.

Este prêmio prevê o reconhecimento formal dos resultados alcançados pelas organizações com a implementação da Gestão Pública pela Qualidade [...] no estímulo a órgãos de entidades da administração pública brasileira a priorizarem ações voltadas para a melhoria da gestão e do desempenho institucional (PQSP, 1999).

Para que ocorra um processo permanente de melhoria da qualidade do atendimento dos serviços oferecidos pelo Estado o projeto Padrões de Qualidade do Atendimento ao Cidadão é uma ramificação do PQSP para dar melhor assistência. Portanto, como observado, o Estado vem cada vez mais se preocupando com a questão da qualidade dos serviços oferecidos ao cidadão, o que pode ser percebido com a criação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, que desenvolve e regulamenta ações do Estado para o cidadão.

2.6 Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado

A estratégia da Reforma Gerencial ao reformar o aparelho do Estado foi reforçar o núcleo de estratégias e fazer com que seja ocupados por servidores públicos altamente competentes, bem treinados e bem pagos; com servidores que entendam o sentido de ser serviço público como um dever de servir o cidadão, afirma Bresser Pereira (1999, p. 34).

Apenas a partir do governo do ex-presidente Fernando Henrique Cardoso, as reformas no plano constitucional começaram, e, ao mesmo tempo tem início o amplo processo de reforma da administração pública, o que resultou no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995), propõe projetos conduzidos pelo extinto Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. Dois desses projetos chamam à atenção, pois tem foco no cidadão: o das agências autônomas e o projeto cidadão.

O projeto das agências autônomas se propõe a transformar as autarquias e fundações que exercem atividades do Estado, em agências autônomas, com foco na modernização das ações. Este projeto é desenvolvido em duas ações:

- Elaboração dos instrumentos legais necessários para a viabilidade das transformações pretendidas;
- As autarquias se transformarão em laboratórios de experimentação.

De acordo com o Plano Diretor (1995), o Projeto Cidadão visa aperfeiçoar às relações entre o órgãos da administração pública e os cidadãos, no âmbito de suas atribuições institucionais. Atuando nas seguintes áreas:

- Simplificar as obrigações que são de natureza burocrática e são instituídas pelo aparelho do Estado e que o cidadão enfrenta desde o nascimento;

- Implementar um sistema de recebimento de reclamações e sugestões do cidadão sobre a qualidade e a eficácia dos serviços públicos que demandam uma resposta pró-ativa da Administração Pública a respeito dessa relação;
- Implementar sistemas de informação ao cidadão sobre o funcionamento e acesso aos serviços públicos, e sobre outros esclarecimentos que porventura venha a ser solicitado;
- Definir a qualidade dos serviços públicos que deverão constar de indicadores de desempenho, para que o cidadão seja atendido e aguarde pelo atendimento no menor tempo possível.

De acordo com o antigo Ministério da Administração e Reforma do Estado – MARE - (1998, p. 12), os objetivos específicos do programa de modernização são:

- Alcançar maior eficiência na prestação de serviços que estão sob responsabilidade da administração pública;
- Melhorar o atendimento ao cidadão, ampliando os canais de comunicação entre os governos e a sociedade civil para consolidar e direcionar a reforma do setor público.

Segundo Bresser Pereira (2002, p. 218) a reforma gerencial prevista no Plano Diretor propunha valorizar e fortalecer os seguintes princípios e práticas:

Liderança, planejamento estratégico, controle de resultados, revisão e aperfeiçoamento contínuo dos processos de trabalho, participação dos funcionários na redefinição e gerência dos processos de trabalho em que eles próprios estejam envolvidos, motivação do pessoal através de incentivos morais relacionados com a missão da organização e o interesse público, reservando um papel secundário aos incentivos monetários, e foco no cidadão-cliente.

Portanto, o propósito do Programa de Modernização é transformar o cidadão no principal foco de atenção do Estado. Em 1998 o MARE pretendia implantar serviços de atendimento ao cidadão, com o objetivo de aumentar a qualidade e a produtividade dos serviços de atendimento ao público.

2.6.1 O Estado mais próximo do cidadão

A Reforma do Estado desenvolveu projetos próprios, assessorados pelo MARE, afirma o *sítio* do Planalto (2006). Dentre estes projetos, o foco no cidadão é o que realmente chama atenção, pois o Governo agora iria empenhar-se em atender o cidadão. Os projetos são divididos em:

- Projetos Básicos, se subdividem em três:
 1. Avaliação estrutural: fundamental para o desenvolvimento das agências e das organizações sociais, pois examinou as estruturas do Estado;
 2. Agências autônomas: responsável por resultados (consequência) da autonomia de gestão dos projetos, cujo objetivo é transformar as autarquias e fundações para que exerçam atividades exclusivas do Estado.
 3. Organizações sociais e publicização: transferir os serviços do setor estatal para o público não-estatal, no qual assumirá forma de organização social.

- Projetos adicionais: estes projetos eram fundamentais para a implantação de uma gestão de caráter gerencial. Os projetos são:
 1. Projeto Cidadão: este que já foi citado anteriormente, tinha o objetivo de aperfeiçoar as relações entre os órgãos da administração pública e os cidadãos, no que se refere a sua atribuição institucional.

Neste projeto do Governo, a atuação se desenvolveu no sentido de simplificar as obrigações de natureza burocrática, implementar sistema de recebimento de reclamações e sugestões sobre qualidade e eficácia dos serviços oferecidos ao cidadão a respeito do funcionamento e acesso aos serviços públicos. Neste projeto é preciso definir qual o indicador de desempenho para a qualidade dos serviços públicos.

2. Indicadores de desempenho: implica na definição de indicadores de desempenho quantitativos para as atividades que são exclusivas do Estado. Estes indicadores serão a base para celebração de Contrato de Gestão, atuando de forma horizontal que abrange as autarquias e fundações públicas existentes;
3. Qualidade e Participação: implica na ênfase na qualidade e participação dos funcionários no nível operacional. Mudança de cultura é o que se pretendeu, buscando cooperação entre administradores e funcionários além da diminuição dos erros;
4. Nova Política de Recursos Humanos: implica na valorização e profissionalização do servidor público. Exige também desenvolvimento de pessoal, sistema remuneratório adequado, captação de novos servidores etc;
5. Valorização do Servidor para a Cidadania: o objetivo é resgatar o que tem de melhor nas pessoas para promover sinergia dos grupos e organizações que constituem a administração pública, visando oferecer ao cidadão qualidade de serviços e maior prontidão às suas demandas;
6. Desenvolvimento de Recursos Humanos: visa a capacitação e formação dos servidores públicos para desenvolver uma administração pública ágil e eficiente;
7. Revisão da Legislação Institucional;
8. Rede do Governo: objetivo de promover modernas redes de comunicação de dados interligados de forma segura e ágil a administração pública. Sua ênfase é na segurança para garantir a privacidade e inviolabilidade da comunicação, na padronização de procedimentos para diminuir custos e simplificar o uso; no compartilhamento de informações para evitar desperdícios;

9. Sistema de Gestão Pública: seu objetivo era permitir transparência na implementação das diversas áreas do Governo, possibilitando acompanhamento e avaliação.

É importante ainda considerar as necessidades do cidadão. Entretanto, para isso, é preciso definir os tipos de consumidores dos serviços públicos, afirma Kettl (1999, p. 98). Para tanto, a quadro 04 apresenta os diferentes modos de ver o consumidor dos serviços públicos. A primeira questão aborda a relação do beneficiário dos serviços públicos “reatividade” (reação) do cidadão que é necessária para a montagem de programas públicos. Na segunda questão, os cidadãos são considerados parceiros na provisão dos serviços públicos, ou seja, os programas só funcionam bem quando há parcerias, pois elas fiscalizam, criam regras, administram fundos e coordenam programas, visando dessa forma a eficácia na coordenação de diferentes programas dirigidos ao cidadão. A terceira questão baseia-se no fato do cidadão exigir eficiência dos serviços prestados pelo governo, pois ele é contribuinte. A quarta questão está associada ao fato do cidadão ser supervisor do desempenho da administração pública, pois é ele a responsável por eleger o governante que é, conseqüentemente, formulador de políticas públicas.

CONSUMIDOR	PERSPECTIVA
<ul style="list-style-type: none">• Beneficiário de serviços públicos• Parceiros na oferta de serviços• Cidadão-contribuinte• Formulação de políticas	<ul style="list-style-type: none">• Reatividade• Eficácia• Eficiência• Responsabilização

Quadro 04: Consumidores do Serviço Público

Fonte: Kettl (1999, p. 98)

Como pode ser percebido a Reforma Gerencial trouxe uma nova perspectiva em relação ao cidadão, transformando-o e reconhecendo-o como principal beneficiário das ações do Estado. A ênfase na participação representa o envolvimento de todos os servidores na melhoria do serviço público, e no compromisso de cooperação entre gerentes e gerenciados para o aperfeiçoamento contínuo, buscando assim a satisfação do cidadão, foi adotado como instrumento de reforma da administração pública brasileira que levou em conta a dimensão política para levar as

organizações públicas a atender as necessidades dos cidadãos-cliente, afirma Bresser Pereira, 2002, p. 327.

O Subprograma de Atendimento ao Cidadão lançado dentro do Programa de Modernização do Poder Executivo Federal, citado anteriormente, é um exemplo do novo compromisso do Estado com o cidadão. O Subprograma visa alcançar objetivos de modo a atender as necessidades dos cidadãos. Ele consiste em um conjunto de projetos com o objetivo de transformar o cidadão no foco principal de atenção do Estado, afirma Bresser Pereira (2002, p. 327). O Subprograma de Atendimento ao Cidadão é composto por três ações:

1. Implantação do Serviço Integrado ao Cidadão (SACs): que busca aumentar a oferta de serviços, melhoria da produtividade e a qualidade dos serviços públicos em diversos Estados do Brasil. Este programa pretende concentrar em um único local, serviços altamente demandados pela população;
2. Comunicação Social: pretende-se ter a opinião pública como indicador de êxito e como redirecionador da reforma. Dessa forma para alcançar o desenvolvimento de uma estratégia de comunicação é preciso que informe e exija a participação do cidadão e dos servidores públicos;
3. Cidadania e Modernização do Estado, ou seja, preparação de projetos para esta área, com a confecção de projetos, seminários e estudos, para o aperfeiçoamento do Estado.

2.6.2 Serviço de Atendimento Integrado ao Cidadão

O Serviço de Atendimento Integrado ao Cidadão (SAC/Brasil) é um modelo de gerenciamento de serviços que permite ao cidadão fácil acesso aos documentos básicos em um mesmo espaço físico com agilidade e custo reduzido, lançado no Brasil em 1995, segundo dados do MARE (1998, p. 09).

Segundo Gonçalves (2003, p. 01), o setor público brasileiro tem desde 1991 atualizado suas estruturas visando à melhoria dos serviços prestados, mobilizando assim organizações, servidores e cidadãos para implementação de novos métodos que conduzam a melhores resultados.

De acordo com o *sítio* do Governo do Estado de São Paulo (2005), a primeira central de atendimento integrado que se tem notícia é em Santa Catarina, por volta de setembro de 1991. Entretanto, apenas em 1995 na Bahia, é que ficou registrada a primeira experiência. Atualmente apenas três Estados da federação não possuem uma unidade das centrais.

O modelo de Gestão de Atendimento Integrado [...] como é conhecido internacionalmente, é uma forma renovada de prestação de serviços públicos, que obedece a determinados princípios de funcionamento e apresenta particularidades que o distinguem do padrão habitualmente encontrado em organizações tradicionais (CENTRAIS DE ATENDIMENTO, 2005).

O SAC/Brasil tem o objetivo de facilitar e melhorar a qualidade dos serviços prestados ao cidadão pelas diversas esferas de governo. Nele são reunidos em um só local de atendimento órgãos dos Executivos Federal, Estadual e Municipal e do Poder Judiciário, de acordo com o MARE (1998).

“O Programa Serviços de Atendimento Integrado constitui-se em uma iniciativa empreendedora, através de um novo modelo de prestação de serviços públicos, e obedece a princípios básicos e critérios para a sua estruturação e implementação” (GUEDES, 2002, p. 01). O modelo proposto em 1998 pelo antigo MARE, continua com o mesmo formato atualmente, mas com acréscimo ainda da iniciativa privada.

De acordo com Guedes (2002, p. 02), o programa segue princípios, fundamentos e critérios com foco no cliente, com ações voltadas para atender as demandas do cidadão; na gestão de pessoas, com programas de motivação de forças de trabalho, permitindo o melhor e maior aprendizado e valorização dos resultados; e na gestão de processos, com a busca de sistemas estruturados de informação e processos agilizados para permitir eficácia dos serviços prestados.

O Governo Federal coordena e apóia a implantação do programa em parcerias com os Estados. “Como uma das ações finalísticas do Programa de Melhoria da Qualidade do Serviço Prestado ao

Cidadão, o projeto vem somar-se aos esforços de reconstrução do Estado e assume, neste caso particular, o desafio de promover a transformação da cultura dos serviços públicos” (GUEDES, 2002, p. 02). Os objetivos específicos do programa são:

- Prestar atendimento de alto padrão de qualidade, com eficiência e rapidez, a custo reduzido;
- Ampliar o acesso do cidadão às informações e aos serviços públicos;
- Simplificar as obrigações de natureza burocrática;
- Dar respostas pró-ativas às reclamações/sugestões dos cidadãos;
- Aproximar o Estado do cidadão, eliminando a intermediação;
- Proporcionar maior transparência à gestão pública;
- Resgatar o caráter público dos serviços de atendimento;
- Acolher, orientar e informar a população sobre os procedimentos necessários para o acesso aos serviços disponíveis;
- Qualificar e dignificar o trabalho do serviço público;
- Proporcionar ao servidor público o resgate de sua auto-estima.

Juridicamente, o Programa de Qualidade do Atendimento ao Cidadão, instituído em 2000, pelo Decreto nº 3.507 de 13 de junho, contém o projeto de atendimento integrado que visa incentivar a adoção de um modelo renovado de serviços públicos para todos os Estados brasileiros.

2.7 Estado da Arte

Angelim (2001) publicou um artigo no VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma y de la Administración Pública, intitulado **O projeto Padrões de Qualidade do Atendimento ao Cidadão**, teve como objetivo apresentar as dificuldades e pontos críticos enfrentados e resultados obtidos no desenvolvimento do projeto de Padrões de Qualidade do Atendimento ao Cidadão, como uma ação específica do Governo Federal para institucionalizar o foco no cidadão como prática corriqueira na gestão de toda a organização pública.

No início do artigo o autor caracteriza que a análise da manifestação é na administração pública que o foco no cidadão-usuário pode ser identificada a partir de iniciativas de um órgão de gestão central do governo, responsável por fornecer orientações para toda a estrutura de governo, ou por iniciativa de unidades organizacionais, a partir de suas próprias experiências e necessidades.

O projeto em questão deriva da premissa de que o controle social é decisivo para a administração pública. Ele propõe que a interface cidadão e órgãos públicos sejam ampliados para permitir que o cidadão tenha condições de avaliar os serviços de atendimento que lhes são oferecidos. Isso é possível com o acesso à população dos serviços públicos e o seu monitoramento.

O objetivo específico do projeto é assegurar que seja implantado, divulgado e avaliados periodicamente os padrões de qualidade no atendimento prestado pelo serviço público federal.

A pesquisa realizada pela autora é conduzida para conceituar os seguintes princípios:

- Padrões de qualidade de atendimento: quanto a avaliação do usuário em relação ao grau de satisfação do atendimento prestado pela organização;
- E a estratégia do projeto: que passa pela atuação dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta e indireta e fundacional que atendem diretamente o cidadão.

As principais estratégias são do:

- Enfoque de atuação prioritário e a unidade organizacional e não um enfoque em serviços do governo;
- Utilidade da avaliação de satisfação para a unidade organizacional em termos de informação para a melhoria da qualidade do atendimento e não apenas um índice de satisfação.
- O índice de satisfação resultante deve ser um marco de referência para comparações ou *benchmarking* e não representa um índice de representatividade nacional, como o foi a taxa de satisfação relativa construída na primeira pesquisa nacional de satisfação dos usuários dos serviços públicos.

Para a avaliação do Projeto foram delimitadas dezesseis questões que consistem em avaliar: a criação de uma demanda efetiva e de um ambiente propício à condução de avaliação de programas, desenvolvidos para a condução da avaliação de si mesmo; aspecto prático do processo de avaliação sobre como gerenciá-lo, de modo a promover os resultados e por fim a avaliação que trata da formação de pessoal e suporte para a cultura de avaliação para a administração da organização.

Angelim (2001, p. 09) apresenta as dificuldades e resultados analisados com a implementação do projeto:

- Quanto às dificuldades: aponta-se a insegurança em relação à geração de demanda, as organizações temiam em divulgar seus resultados; o padrão que era assumido, muitas vezes não foram cumpridos, gerando constrangimento para a organização; e a capacitação do pessoal, é um fator de pré-requisito para assumir os compromissos do programa.
- Quanto aos resultados: alguns foram significativos, pois das 140 organizações 49 delas já estavam divulgando seus padrões de qualidade por meio de *folders*, cartazes e *banners*.

Os pontos críticos observados são apontados pelas falta de informação a respeito das 90 organizações que não apresentaram resultados com a implantação do programa, mas para que

isso acontece é imperativo para a atuação da Secretaria de Gestão incluir essas organizações no processo, dentre outros pontos que ainda seriam observados em 2002, não podendo assim apresentar resultados.

Angelim conclui que somente com a continuidade e aperfeiçoamento do projeto será possível avaliar a sua contribuição para uma mudança de culturas atenta aos resultados e foco no cidadão.

Gonçalves (2002, p. 01), através de um estudo apresentado em forma de artigo ao VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma y de la Administración Pública, com o título **Serviços de Atendimento ao Cidadão: Modelo Organizacional para melhoria na prestação de Serviços Públicos**, procurou apresentar um resumo da gestão pela qualidade que embasou a concepção do projeto SAC/BA (Serviço de Atendimento ao Cidadão) e relata os principais aspectos da história, objetivos, estrutura, funcionamento, desempenho e situação atual desse modelo organizacional.

A autora relata o movimento de gestão pela qualidade no início do século XX, quando as organizações atribuíram a determinados funcionários a função de inspecionar os produtos para verificar se os mesmos estariam de acordo com as especificações originais. À medida que as organizações se tornaram complexas foi necessário implementar medidas que assegurassem o padrão dos produtos e/ou serviços, e identificassem a satisfação do cliente. Lira (1996 apud GOLÇAVES 2002, p. 01) define engenharia da qualidade como qualidade sendo a “conformidade com as especificações técnicas”, ou seja, é preciso verificar se os produtos/serviços estão de acordo com as normas técnicas.

No que diz respeito ao setor público, o governo brasileiro, de acordo com a retrospectiva elaborada pelo Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão (2000), vem desde 1991, enviando esforços para inserir a administração pública brasileira no Programa de Qualidade e Produtividade – PBQP.

Este programa em 1995 procurou atender à políticas do Plano Diretor da Reforma do Estado, que segundo a autora, elegeu a qualidade para as organizações pública e seus servidores na transformação da prestação de serviços.

Em 2002, o PBQP se transformou em Programa de Melhoria da Qualidade do Serviço Prestado ao Cidadão. É neste sentido o Estado da Bahia buscou alternativas para melhorar o serviço público e em 1995 foi instituído um sistema integrado de serviços “projetado para atender o cidadão com presteza, conforto e resolutividade”.

Integrou-se ainda ao estudo de Gonçalves a história do projeto SAC/BA. O SAC se tornou possível através da observação ao Núcleo de apoio às Pequenas e Médias Empresas – CAE, implantado em 1992 pela Secretaria de Indústria e Comércio, e em observação as Feiras de Informática. O que chamou atenção do NAE foi a facilidade de registro de empresas, reunindo em um só espaço físico os órgãos das esferas municipal, estadual e federal. E nas Feiras de Informática o que chamou atenção foi a disposição e a forma como a feira foi montada: em *stands* para prestar os mais variados serviços desde carteiras de identidade à extratos de multas de veículos.

O sucesso do NAE viabilizou a possibilidade de transformar o que era temporário em permanente.

A pesquisa foi composta por uma equipe multidisciplinar (um arquiteto, dois analistas de sistemas, dois administradores) que era responsável por efetuar o levantamento dos recursos técnicos, humanos e financeiros necessários e disponíveis, e estabeleceu-se uma parceria com as demais secretarias e órgãos do governo estadual e federal que se interessaram em participar do projeto.

O estudo ainda identificou que o SAC adotou uma estrutura organizacional centralizada que era coordenada pela Coordenação Executiva dos Serviços de Atendimento ao Cidadão que é vinculado a Secretaria da Administração, mas com o tempo foram implantados novos postos do SAC e a repercussão dos serviços criou a possibilidade de criação de novos serviços. A sua formação é flexível e congrega todos os parceiros envolvidos, de forma heterogênea e a influenciar de maneira positiva a prestação de serviços.

Ainda em relação ao SAC eles são administrados por gerentes e subgerentes. Sua finalidade é de viabilizar a operacionalização e manutenção dos postos fixos e móveis do SAC, é celebrado um

convênio de cooperação associativa entre a Secretaria e todos os parceiros delimitando as responsabilidades de cada um.

Os resultados alcançados com o SAC foram variados. Mas um pontual é que o Estado da Bahia tem sido solicitado para assessorar outros Estados e até mesmo outros países, para implantação de serviços similares e que funcionam como modelo de referência para o serviço.

A autora chegou a conclusão que o SAC é um modelo organizacional que tem como foco o cidadão e a melhoria contínua dos processos, o que impulsiona a adoção de novas práticas administrativas e recursos tecnológicos evitando o excesso de formalismo e a ineficiência da máquina pública.

Vargens (2002) no estudo intitulado **Cooperação e Conflito – As Relações Interorganizacionais: Um Estudo da Emissão de Carteiras de Identidade pelo Serviço de Atendimento ao Cidadão** teve como principal objetivo investigar os conflitos pertinentes na rede interorganizacional para a emissão de Carteiras de Identidade pelo Serviço de Atendimento ao Cidadão – SAC/Bahia.

O problema identificado, envolve a irregularidade na emissão de carteiras de identidade pelo SAC/BA. A irregularidade aconteceu porque teriam sido emitidos no SAC/BA documentos falsos, como a carteiras de identidade.

Braga (2001, apud VARGENS, 2002, p. 31) disse que o sistema do SAC/BA é frágil o que possibilita que uma única pessoa retirasse vários documentos de identificação como nomes diferentes. A rede construída para o SAC/BA pode não estar alcançando a efetividade pretendida. Para entender o problema, a autora diz que o SAC/BA é uma rede interorganizacional e também um arranjo híbrido. Isto é, que suas características híbridas são empreendimentos que combinam diferentes organizacionais e diferentes lógicos.

O SAC/BA surgiu com o novo discurso, porém suas funções, ou melhor, suas partes eram dependentes de organizações que compreendiam o antigo modelo de organizações públicas. Por estes e outros motivos, O SAC/BA se transformou em um plano de contradição e ambigüidades.

Para explicar esta afirmativa a autora faz uma abordagem uma sua tese sobre temas como a crise que antecedeu a Reforma do Estado até chegar à Administração Pública Gerencial.

A crise que antecedeu a Reforma do Estado proporcionou uma mudança da Administração Pública patrimonialista para uma Administração Pública Burocrática e em seguida para a Gerencial. A administração pública gerencial apareceu no Brasil por volta de 1938 com a criação da primeira autarquia. E a primeira tentativa de Reforma Gerencial ocorreu em 1967 por meio do Decreto-Lei 200, que enfatizou a descentralização mediante a autonomia da Administração Indireta.

O movimento das reformas proporcionais no Brasil o surgimento de novas formas de organizações na administração pública. Tornou-se comum à administração pública a delegação de serviços públicos para a iniciativa privada por meio de parceiro, terceirizados e contratos e gestão.

Com o crescimento dessas novas formas de gestão, que incluem o setor privado na sua operação, os serviços nos centros urbanos passam atualmente, por modificações profundas. Em muitos casos, a gestão desses serviços é dominada pela incorporação de princípios de mercado à esfera pública e marcada pela adoção de instrumentos da administração de empresas, com programas de qualidade que procuram elevar os níveis de produtividade pública (FADUL, 1997 apud VARGENS, 2002, p. 21).

Em virtude de toda essa mudança novas formas organizacionais de gestão de serviços públicos abriram espaço para a formação de redes no setor de serviços públicos. A formação de redes proporcionou reconfigurações produtivas e a reforma do Estado.

A formação de redes ajuda a enfrentar um ambiente de incertezas que é caracterizado por forte competitividade e por crises e movimentos de reestruturação tanto na esfera pública como na privada. A novidade da interação em redes está nas parcerias.

O desenvolvimento da pesquisa foi feito em três partes. A primeira compreendeu os primeiros contatos com o objetivo de estudo e tem um caráter descritivo. O objetivo desta fase é investigar a rede SAC/BA como um todo, identificando a relação entre as agencias dentro de um mesmo

posto, bem como, a administração do posto e suas organizações de origem e ainda a relação da SESAC com as organizações conveniadas e com a administração de casa posto.

Na segunda fase o objetivo foi identificar os atores envolvidos na emissão da carteira de identidade pelo SAC/BA e as características desses agentes. Foram realizados também mapeamentos cognitivos na Agência de identificação do SAC do shopping Barra e do Posto Central de Atendimento do IPM, com o objetivo de identificar diferentes conceitos relacionados à atividade que ambos os postos realizam.

A terceira fase foi realizada a investigação dos papéis e da relação entre os atores que participam da rede para emissão de carteiras de identidade pelo SAC do *shopping* Barra. Nesta fase, procurou-se identificar relações de cooperação, de conflitos e a coordenação entre os envolvidos, “consideradas as diferenças na fase anterior da pesquisa”.

Como conclusão a autora percebeu que a existência de conflitos na rede de emissão de carteiras de identidade foram causadas por fatores como:

- A estrutura organizacional do SAC apresenta uma forte tendência de conflitos;
- Foi mencionado que, no caso da emissão de carteiras de identidade, deveria haver uma sala fechada onde entrasse apenas o pessoal permitido, porém o padrão Do SAC/BRASIL exige salas com vidros transparentes;
- A Secretaria de Segurança Pública não tem verba para acompanhar todo o investimento destinado ao SAC/BA, porém o investimento no SAC/BA não terá o retorno equivalente se não houver investimento, também, nas organizações que são suporte aos serviços oferecidos etc.

GONÇALVES (2003) em seu artigo “**Processo de difusão das Unidades de Atendimento Integrado: o curso do Serviço de Atendimento ao Cidadão**”, tem como objetivo geral analisar sob o ponto de vista teórico, como se dá o processo de difusão de inovação, e como certas

práticas organizacionais são adotadas visando a melhoria do desempenho, fazendo um comparativo com a disseminação e aceitação do SAC.

As principais idéias abordadas são: a adoção de modelos e práticas organizacionais para a melhoria do desempenho das organizações, investindo esforços para continuarem ou se tornarem competitivas no mercado local com o foco voltado para custos, qualidade e customização. Neste momento a autora faz uma evolução do modelo nos países pioneiros: Japão, Suécia, Itália Inglaterra, Alemanha, Estados Unidos; os processos de difusão e adoção de inovações, que envolvem quatro elementos fundamentais: inovação, canais de comunicação, tempo e sistema social; a gestão pela qualidade no serviço público; o funcionamento do Serviço de Atendimento ao Cidadão na Bahia e como se deu a difusão desse modelo nacional e internacionalmente.

A metodologia adotada pela autora se baseia em pesquisa documental, por basear-se em leis e documentos internos do SAC/BA e bibliográficos, pois utiliza livros e revistas para compor sua fundamentação teórica, além atuar de forma descritiva das ações do Governo do Estado da Bahia para a adoção desse modelo de Gestão Pública.

As principais conclusões a que chegou a autora foram que o modelo organizacional do SAC permitiu identificar os quatro elementos principais que integram o processo de difusão: inovação, comunicação, tempo e sistema social. O SAC é considerado uma inovação na prestação de serviços que chama a atenção dos organismos públicos brasileiros, dos cidadãos e de entidades estrangeiras, esse fato pode ser atribuído a similaridade dos problemas enfrentados pelos serviços públicos. É considerado um canal de comunicação porque foram e são de grande importância para a difusão do modelo quando ocorre o envolvimento face a face, auxiliando no esclarecimento de dúvidas e sugestões. O tempo é outro elemento pela velocidade entre a concepção e a difusão do projeto de aproximadamente um ano. E o sistema social que é o conjunto de unidades inter-relacionadas que estão ocupadas em resolver problemas para atingir um objetivo, e essas ações são de valorização do servidor, o resgate da sua imagem perante o público, adequação da retaguarda às novas demandas e melhoria na relação do governo com a sociedade.

Cruz (2005) em sua monografia de final de curso apresentada a Universidade Federal de Sergipe, **Qualidade dos Serviços do Centro de Atendimento ao Cidadão de Aracaju – CEAC: a perspectiva do usuário**, o principal objetivo foi avaliar a qualidade dos serviços prestados pelo Centro de Atendimento ao Cidadão de Aracaju – CEAC, na ótica dos usuários.

Os objetivos específicos do trabalho foram: levantar as características sócio-econômicas dos usuários do CEAC; analisar as percepções dos usuários a respeito da qualidade dos serviços oferecidos, na ótica dos usuários; avaliar a confiança dos usuários em relação aos serviços prestados no CEAC.

Os principais termos utilizados foram: atendimento ao cidadão e qualidade do serviço público. A avaliação da qualidade dos serviços é hoje um fator essencial para o serviço público. Satisfazer os anseios da população passou a ser a principal meta da moderna administração pública brasileira, de acordo com o autor. Dessa forma, foi utilizado na pesquisa descritiva quali-quantitativa através de estudo de campo e investigação através de questionários aplicados aos usuários.

Outros temas abordados pelo autor são o Programa de Qualidade do Serviço Público – PQSP – e a Desburocratização:

O PQSP e o Programa de Desburocratização foram, as duas grandes estratégias do Governo Federais, dirigidas para um objetivo comum: a promoção da qualidade dos serviços públicos e das ações do Estado, levando-se em conta a satisfação e a melhoria da qualidade de vida do povo brasileiro.

A metodologia utilizada para a caracterização do estudo quanto aos fins de pesquisa é a descritiva, que tem como objetivo primordial descrever as características e qual a percepção dos usuários do CEAC, em relação à qualidade dos serviços oferecidos ao cidadão. Quanto aos meios o estudo foi classificado em estudo de campo que se constitui em uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo.

O método utilizado pelo autor foi quali-quantitativo, que é muito empregado nos estudos descritivos.

As questões de pesquisa foram: (1) descobrir as características sócio-econômicas dos usuários do CEAC Mais Fácil, de Aracaju. (2) descobrir qual a percepção dos usuários em relação aos serviços prestados pelo CEAC; (3) descobrir os fatores que interferem na qualidade do serviço oferecido ao público; (4) descobrir qual o grau de confiabilidade dos usuários em relação aos serviços prestados pelo CEAC; (5) descobrir o nível de avaliação quanto às habilidades dos servidores para o atendimento, na opinião dos usuários do serviço.

O universo da pesquisa foi de 61,520 atendimentos/mês. “Para a seleção da amostra foi adotado o método de amostragem não-probabilístico por acessibilidade ou conveniência” (CRUZ, 2005, p. 66). A amostra dói de 141 usuários, que foram escolhidos aleatoriamente, de acordo com a convencia do pesquisador. Para o instrumento de coleta de dados foram utilizados métodos qualitativos e quantitativos assim como a técnica e utilização de questionários.

O estudo, em questão, utilizou: a coleta de dados primários, o método de comunicação estruturado não disfarçado, através de questionários, composto de 46 perguntas abertas e fechadas [...], que atendeu aos objetivos da pesquisa e foi distribuído pessoalmente pelo pesquisador aos usuários do Mais Fácil – CEAC de Aracaju.

Para o tratamento dos dados as questões qualitativas foram agrupadas por tema e para as questões quantitativas foi utilizado SPSS e com o auxilio de tabelas do Microsoft Excel.

As conclusões que o autor chegou foram as seguintes: que para melhor atender o processo de satisfação dos usuários do Mais Fácil – CEAC foi preciso esclarecer as questões de pesquisa. Dessa forma o autor conclui que:

- Quanto às características sócio-econômicas dos usuários do CEAC, percebeu-se que a maioria que procuravam atendimento eram do sexo masculino, pertencentes a classe B1, na faixa etária dos 16 aos 26 anos entre outros;

- Quanto à percepção dos usuários em relação aos serviços prestados pelo CEAC, a maioria (57%) afirmou que o CEAC “sempre” presta um serviço básico integral e apenas 14% afirmaram que há uma prestação de atendimento de forma integral “quase sempre”;
- Quanto aos fatores críticos de qualidade dos serviços oferecidos, os principais que os usuários consideraram foram, que os recursos tecnológicos são o principal fator com 62%, 58% escolheram as instalações físicas e a rapidez no atendimento, a localização foi eleita por 45% e o comprometimento com o atendimento também foi citado;
- Quanto à confiabilidade dos usuários em relação aos serviços prestados, a segurança foi escolhida boa ou muito boa por 67% da amostra, a exatidão no atendimento por 65% etc.
- Quanto às habilidades dos servidores para melhoria do atendimento, foi considerada muito boa por 37% da amostra, a segurança nos procedimentos foi considerada por 67% como boa ou muito boa.

Pereira (2005) em seu artigo publicado no X Congreso Internaciona del CLAS sobre Del Estado y de la Administración Pública em Santiago/Chile, **Capacitação de funcionários da área de atendimento: relato de uma experiência bem sucedida de melhoria de qualidade dos serviços prestados ao cidadão**, relata o projeto de capacitação do curso de Melhoria da Qualidade do Atendimento ao Cidadão e suas conclusões realizado em 2004 pela Fundação do Desenvolvimento administrativo – FUNDAP, em atenção à solicitação formulada pela Assessoria Especial do Governador do Estado de São Paulo, na área de gestão de recursos humanos, visando implementar uma política de capacitação dos servidores públicos estaduais da administração pública estadual direta para aprimorar a gestão do Estado.

Para implantação do projeto de capacitação de recursos humanos em 2004, foi preciso a realização de três programas. Os programas de capacitação têm o objetivo de modernizar o aparelho de Estado com ações dirigidas aos gestores, aos servidores de linha de frente do atendimento, responsáveis pela interface Estado-cidadão e possibilitar a todos, acesso a informática:

- Programa de desenvolvimento gerencial, dirigido a cinco mil gerentes públicos estaduais;
- Curso de melhoria da qualidade do atendimento prestado ao cidadão, dirigido a cinquenta mil servidores públicos estaduais;
- Curso de informática básica, dirigido a duzentos mil servidores públicos estaduais.

O modelo de gestão adotado pelo Estado de São Paulo prioriza o atendimento ao cidadão, com sistemas de demanda do cidadão e padrões de atendimento objetivando melhorar a qualidade dos serviços prestados ao cidadão e a eficiência do serviço público. Inclusive, melhorar a imagem do próprio servidor a respeito do seu desempenho enquanto um agente público.

Essa nova lógica exigiu que o servidor da porta de entrada seja diferenciado, uma vez que, enquanto o agente público representante do Estado, deve dar acesso e atender as reivindicações dos cidadãos, identificando e conhecendo todas as áreas da organização, os funcionários e locais que prestam os serviços públicos.

O curso foi dividido para os servidores da capital e os servidores do interior. Os professores da capital foram selecionados em universidades. Os critérios de seleção foram: possuir experiência como docente e ter conhecimento dos conceitos básicos de atendimento. No interior o curso só foi possível através da parceria com a polícia militar do Estado de São Paulo.

O curso de Melhoria da Qualidade do Atendimento ao Cidadão teve como objetivo:

- Valorizar e profissionalizar os servidores públicos estaduais;
- Garantir as novas competências e habilidades decorrentes do processo de melhoria da qualidade do atendimento;
- Ampliar os conhecimentos referentes a administração dos serviços de atendimento;
- Identificar ações de atendimento a serem implantadas no cotidiano do trabalho;

- Dar maior consciência sobre a postura profissional, tendo em vista uma atuação voltada para o cidadão;
- Transformar a imagem percebida pelo cidadão, em relação à postura do servidor público estadual.

A metodologia utilizada pelo autor foi descritiva e pesquisa de campo. Descritiva, pois se procurou descrever como foi realizado o curso de Melhoria da Qualidade do Atendimento ao Cidadão. Pesquisa de campo, porque o autor precisou ir a campo constatar e levantar dados sobre o curso realizado pelo Governo do Estado de São Paulo. O curso de Melhoria da Qualidade do Atendimento ao Cidadão, pode ser caracterizado como uma pesquisa quali-quantitativa, pois se baseou em uma análise dos depoimentos dos servidores públicos que participaram do curso e baseou-se também na análise estatística dos dados relacionados ao perfil dos servidores públicos estaduais.

Como resultado, o curso de Melhoria da Qualidade do Atendimento ao Cidadão, apresentou durante o período de 24 de maio a 16 de dezembro de 2004, dos 650.000 servidores públicos do Estado de São Paulo, 17.951 alunos, dentre eles 13.298 foram certificados (74,08%), 3.587 desistiram (19,98%) e 1.066 faltaram em algum módulo (5,94%). É considerável a quantidade de desistentes e vários foram os fatores que explicaram esse número elevado. Como por, exemplo, o fluxo de comunicação não articulada entre a unidade que realizava a inscrição e a unidade do servidor inscrito: que muitas vezes o funcionário não era avisado com antecedência e tem outras atividades nos dias marcados.

O número de faltosos deveu-se geralmente as consultas médicas marcadas com antecedência, e, por isso, os participantes faltam em um módulo do curso, mas apresentavam o atestado médico no período seguinte, notou-se que o número de faltosos era maior que nos demais períodos.

Outro resultado importante foi o número de turmas previstas (1.182) e realizadas (821), observou-se uma grande variação entre a oferta e a procura. A diferença entre as inscrições previstas (31.584) e as realizadas (17.951), considerando a capital e o interior são de 13.660 participantes (43%). Dessa forma foi separada a turma do interior e da capital para ser feita uma

melhor análise e constatou que na capital o número de turmas previstas (940) e realizadas (580), foi bastante desequilibrada a oferta e a procura. Já no interior observou-se que o número de turmas previstas (242) e realizadas (241), foi equilibrado entre a oferta e a procura.

No final do curso foi possível promover e consolidar de forma positiva nos servidores públicos:

- a capacidade de expressar idéias;
- o relacionamento interpessoal e o trabalho em equipe;
- responsabilidade expressa no respeito aos compromissos assumidos, normas tarefas e horários;
- relacionamento e atendimento adequado ao cidadão, reconhecendo os direitos e deveres dos mesmos e de quem atende ou presta um serviço;
- a apresentação pessoal incluindo aspectos relacionados ao vestuário, exige cuidados com a higiene e postura adequada;
- iniciativa para alterar os procedimento de sua área de abrangência.

3 CARACTERIZAÇÃO DO MODELO SAC/BRASIL

No Brasil, o extinto Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado – MARE, no âmbito do Programa de Modernização do Poder Executivo Federal e financiado com recurso da União e do Banco Interamericano de Desenvolvimento cria o Serviço de Atendimento Integrado ao Cidadão (SAC/BRASIL), segundo dados do próprio MARE (1998, p. 07).

O primeiro serviço de atendimento integrado, segundo Gonçalves (2002, p. 02), surgiu na Bahia em setembro de 1995, com o nome de Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC). “O SAC, teve seu embrião no Núcleo de Apoio as Pequenas e Médias Empresas e nas feiras de Informática” (VARGENS, 2002, p. 22). Nessas feiras reunidos órgãos da esfera Municipal, Estadual e Federal que realizavam atendimento em *stands* e ofereciam serviços como: emissão de carteiras de identidade, extrato de multas de veículo etc.

Com o sucesso nas feiras, o Estado da Bahia adotou esses serviços e criou a primeira central de atendimento. A exemplo da Bahia, outros do Brasil e até mesmo outros países implantaram suas próprias centrais. A quadro 05, apresenta os Estados brasileiros e os Países que se basearam no modelo adotado pelo Estado da Bahia.

ESTADOS	NOME FANTASIA DAS CENTRAIS	DATA DE IMPLANTAÇÃO
Santa Catarina	SACI	09/91 (sem registros oficiais)
Bahia	Serviços de Atendimento ao Cidadão/SAC	09/95
Rio Grande do Norte	Central do Cidadão	07/97
Minas Gerais	PSIU	09/97
São Paulo	Poupatempo	10/97
Pará	SACI	11/97
Ceará	Casa do Cidadão	01/98
Maranhão	Shopping Cidadão	02/98
Amazonas	Pronto Atendimento ao Cidadão / PAC	03/98
Pernambuco	Expresso Cidadão	06/98
Rio Grande do Sul	Central de Serviços do Cidadão	06/98
Portugal	Loja do Cidadão	04/99
Goiás	Vapt Vupt	10/99
Mato Grosso do Sul	Central da Cidadania - Prático	11/99
Alagoas	Central de Atendimento ao Cidadão / JÁ	12/00
Paraíba	Casa da Cidadania	03/01
Rondônia	Shopping do Cidadão	05/01
Sergipe	CEAC	07/01
Rio de Janeiro	Rio Simples	10/01
Amapá	Central de Atendimento Popular / CAP	01/02
Distrito Federal	Na Hora	06/02
Piauí	Espaço Cidadania	05/02
Mato Grosso	Ganha Tempo	04/03
Vitória-ES	Centro Integrado da Cidadania / CIC	10/03

Quadro 05: Serviços implantados a partir do modelo do SAC/BA

Fonte: Adaptado de Gonçalves (2003, p. 12)

3.1 Critérios para implantação

Segundo *sítio* do Governo do Estado de São Paulo (2005), as premissas dos modelos de Gestão dos SACs, são: prestar atendimento de alto padrão de qualidade, eficiência e rapidez, a custo

reduzido; simplificar as obrigações de natureza burocrática; dar respostas pró-ativas às reclamações e às sugestões dos cidadãos etc.

Este modelo beneficia o cidadão da seguinte forma: economia de tempo em deslocamento e em filas de espera; economia de dinheiro nos gastos com locomoção e no pagamento a intermediário, isto é, ns unidades integradas de atendimento, estes intermediários perdem a razão de sua existência, devido a atenção personalizada à população; reconhecimento de sua cidadania, refletindo na qualidade do atendimento, no reconhecimento dos funcionários capazes de solucionar os seus problemas.

Já o modelo de gestão do ponto de vista do Estado busca: ampliar o acesso do cidadão aos serviços públicos; proporcionar maior transparência à gestão pública; resgatar o caráter democrático dos serviços de atendimento; e estimular o reconhecimento do cidadão como o principal foco de atenção do Estado, tornando disponível o serviço de qualidade.

Para a implantação dos Serviços Serviço de Atendimento Integrado ao Cidadão são exigidos os seguintes critérios pelo MARE (1998, p. 13):

- **Localização;**

Segundo dados do MARE (1998, p. 13) a localização das unidades SACs devem assegurar a facilidade de acesso as unidades, considerando que é um serviço que deve ser disponível para o maior número de pessoa.

As unidades devem estar bem localizadas, próximas a centros urbanos populosos, centros comerciais, como *shopping center*, por exemplo. Além de assegurar amplo estacionamento para veículos particulares e pontos de paradas de transporte público coletivo próximo às unidades.

- **Instalações e equipamentos;**

De acordo com o MARE (1998, p. 14) a concepção arquitetônica dos modelos de SACs é importantíssima para a organização das equipes de atendimento. Para que isto aconteça é preciso que o prédio que alojará o SAC priorize pela beleza, modernidade e leveza, além de divisórias e móveis funcionais. Os padrões dos SACs exige que as divisórias sejam pela metade para que permita maior integração entre as equipes e transparência do trabalho realizado.

Os uniformes fazem parte do instrumento de trabalho, pois é ele o “cartão de visitas” dos funcionários. Para isto é exigido que o uniforme seja padronizado nas cores da bandeira do Estado ao qual está a unidade, sendo este para todos os funcionários, independente de cargo ou função.

É imprescindível prever uma área de espera que comporte a demanda em todos os horários, principalmente nos horários de picos, para que não haja desconforto e insatisfação.

- **Tecnologia;**

“A tecnologia a ser adotada deve possibilitar rápida comunicação entre as unidades e as bases de dados dos órgãos que nela atuam” (MARE, 1998, p. 14). Isto é, com a proximidade dos órgãos em um mesmo local a comunicação entre eles se tornou fácil e ágil, permitindo que as informações sejam dadas em tempo real, deixando de lado aquela imagem de serviço público com excesso de burocracia, o que acabava resultando em longas filas de espera ou até mesmo dias de espera para resolver um pequeno problema.

Para evitar todo este transtorno para o cidadão, é necessária a utilização de tecnologia de ponta e com características de redes de informações. Mas para que isto realmente aconteça é indispensável investimento em infra-estrutura tecnológica.

- **Recursos Humanos;**

O recrutamento e seleção funcionários é realizado para servidores públicos de forma a remover o servidor de seu órgão de origem para uma unidade SACs. Em outros casos é feita a seleção pela própria iniciativa privada, que treina o seu funcionário para se adequar às normas estabelecidas pelo MARE.

Segundo o MARE (1998, p.15), além da capacidade técnica do funcionário, deve ser avaliado se o candidato tem perfil compatível com as funções e atribuições do cargo que irá exercer. É imprescindível que seja levado em consideração se o candidato tem perfil compatível para atendimento ao público, isto é, se ele é cordial, atencioso, organizado etc.

No treinamento, os funcionários selecionados deverão passar por treinamento de todos os processos de integração às unidades das SACs, além de entender a nova cultura organizacional proposta pelo Estado.

- **Rotinas de produção de serviços;**

A metodologia utilizada para a implantação de unidades do SAC é importantíssima para reunir os diversos órgãos públicos num mesmo local. Pois não basta executar os procedimentos, mas é preciso verificar se tais procedimentos não podem ser substituídos por outros mais eficazes, no que se refere a qualidade e rapidez, para o cidadão, de acordo com o estabelecido pelo MARE (1998, p. 15).

- **Comunicação Social;**

“A difusão e comunicação ampla dos serviços oferecidos é outro critério imprescindível para que o SAC cumpra sua finalidade” (MARE, 1998, p. 15). É importante que ao implantar o SAC ele seja divulgada junto à mídia para que o cidadão seja informado dos serviços oferecidos pelo Estado. Os métodos de divulgação podem ser por meio de folhetos, campanhas na mídia televisiva e radiofônica.

- **Sistemas de informação;**

Para que haja presteza e agilidade de atendimento, evitando filas, é necessário contar com central telefônica par prestar informações preliminares aos usuários, relacionadas com os serviços desejados, tais como: horário de atendimento, documentos prévios exigidos, taxa a pagar, etc, de acordo com o estabelecido pelo MARE (1998, p. 16).

Dessa forma será possível reduzir e otimizar o tempo de atendimento, para a resolução do “problema” do cidadão.

Para diminuir o tempo de espera ou até mesmo a ida das pessoas ao local desnecessariamente, é importante que haja um balcão de recepção localizado na entrada do posto, para fornecer informações. Orientadores “volantes” para dar maior rapidez aos processos. Além de todas essas exigências, é preciso que haja uma ótima comunicação visual, ou seja, com placas indicando a localização dos órgãos que compõem aquela unidade.

- **Serviço de Apoio;**

As unidades do SAC devem dispor de ótima estrutura de apoio, que possibilite ao cidadão não precisar se deslocar para outro local para resolvê-los. São eles:

- Posto de serviços bancários;
- Papelaria;
- Posto de serviço de reprografia;
- Copa e lanchonete;
- Telefones públicos.

- **Horário de funcionamento;**

O horário de funcionamento de unidades do SAC é inovador para a gestão pública, pois funciona no horário comercial. Nesta casa as pessoas devem estar “comprometidos com suas próprias atividades profissionais, não podendo ausentar-se para resolver problemas particulares” (MARE, 1998, p. 17).

Um ponto peculiar as SAC é que o horário de atendimento deve ser fora das faixas tradicionais das 8h às 12h e das 14h às 18h. Podendo adotar três alternativas:

- Iniciar o atendimento às 7h;
- Manter o posto aberto no horário de almoço (12h às 14h);
- Encerrar o atendimento após as 18h até às 22h.

- **Procedimentos de Avaliação**

“Deve ser implantado processo que permita avaliar permanentemente a opinião dos usuários” (MARE, 1998, p. 18). Esta avaliação é importante para medir o nível de satisfação de cidadão com os serviços oferecidos.

Este último tópico tem sua relevância particular, pois é com a avaliação dos procedimentos que serão identificados se os tópicos anteriores estão sendo cumpridos e se o usuário/ cidadão está satisfeito com o tipo de serviço oferecido.

Portanto como pôde ser observado, o sistema SAC, gira em torno da satisfação do usuário, que neste caso é o cidadão, com os serviços de utilidade pública. Todos esses critérios de implantação do modelo SAC, se tornam necessários para que não haja desvios no padrão exigido pelo Governo Federal.

3.2 Serviços e Órgãos oferecidos

Os serviços oferecidos pelas SACs geralmente são os mesmo, pois são essenciais para o provimento de sua demanda. Além de também serem oferecidos serviços opcionais que proverão o apoio necessário para que o cidadão possa resolver seu problema.

A quadro 06 identificará qual são estes órgãos e serviços essenciais oferecidos pelos sistemas SACs:

ÓRGÃOS	SERVIÇOS
SSP	– Carteira de identidade; – Atestado de antecedentes criminais etc.
Agência do Trabalho	– Carteira de trabalho; – Seguro desemprego.
Justiça Eleitoral – TER	– Informações sobre cadastramento; – Serviços gerais relativos ao título de eleitor
Receita Federal	– Inscrição no CPF; – Segundo via do CPF.
INSS	– Concessão de aposentadoria e pensão; – Parcelamento de débito.
Fazenda Estadual	– Emissão de nota fiscal avulsa; – Preenchimento de DAE.
Fazenda Municipal	– Certidão negativa do ISS; – Alvará comercial.
Trânsito	– Segundo via DUT; – Contestação de multa.
Energia Elétrica	– Reclamações sobre consumo; – Segunda via de conta.
Água e esgoto	– Certidão negativa de débito; – Parcelamento de débito.
Telefone	– Transferência de assinatura; – Venda de cartões telefônicos.

Quadro 06: Órgão x serviços Essenciais

Fonte: Adaptado MARE (1998, p. 22)

A quadro 07 identificará qual são estes órgãos e serviços de apoio oferecidos pelos sistemas SACs:

ÓRGÃOS	SERVIÇOS DE APOIO
Administração	<ul style="list-style-type: none"> – Informações sobre licitações; – Inscrições no cadastro estadual.
Cultura e Turismo	<ul style="list-style-type: none"> – Informações sobre a programação cultural; – Informações turísticas.
Gráfica do Estado	<ul style="list-style-type: none"> – Assinatura do Diário Oficial; – Venda de produtos.
Habitação	<ul style="list-style-type: none"> – Utilização de FGTS; – Venda de produtos.
Polícia Federal	<ul style="list-style-type: none"> – Emissão de passaportes; – Informações gerais.
Judiciário	<ul style="list-style-type: none"> – Juizado especial de apoio; – Informações sobre processos de 1º grau.
Justiça do Trabalho – TRT	<ul style="list-style-type: none"> – Reclamações; – Solicitação de certidão negativa.
Justiça e Direitos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> – Procon; – Orientação jurídica a pessoas carentes.
Junta Comercial	<ul style="list-style-type: none"> – Emissão de certidão simplificada; – Constituição de sociedade

Quadro 07: Órgãos X Serviços de Apoio

Fonte: Adaptado MARE (1998, p. 23).

3.3 Expresso Cidadão/ Governo de Pernambuco

Em Pernambuco, a unidade do SAC surgiu em junho de 1998, mas antes com o nome de rapidinho e funcionaria apenas por alguns meses. Entretanto, com o sucesso, e a pedido da população ele é oficialmente concretizado e passa a se chamar Expresso Cidadão, com a primeira unidade localizada no bairro do Cordeiro em Recife, de acordo com Guedes (2002, p. 03).

“A implantação do Expresso Cidadão, foi resultado do planejamento estratégico do Governo do Estado, legalizado através dos Decretos Estaduais n.º 20.491 e 20.538, de 23.04.1998 e 12.05.1998, respectivamente e institucionalizado pela Lei Estadual n.º 12.001 de 28.05.2001” (GUEDES, 2004, p. 04).

A lei nº 12.001 de 28.05.2001, foi a que deu legalização as ações da unidade, e ela estabelecem como propiciar ao cidadão alto padrão de atendimento, com qualidade e eficiência, por meio de órgãos e entidades públicas e privadas, concentradas em um único espaço físico, para prestar serviços públicos.

O Expresso Cidadão está ligado à Secretaria de Administração e Reforma do Estado. O modelo conta atualmente com quatro unidades:

- Expresso Cidadão Cordeiro (Av. Caxangá, 2200 – Cordeiro – Recife/PE);
- Expresso Cidadão Boa Vista (Rua da Saudade, s/n – Boa Vista – Recife/PE);
- Expresso Cidadão Olinda (Av. Presidente Kennedy, 1001 – Peixinhos – Olinda /PE);
- Expresso Cidadão Petrolina (Av. Monsenhor Ângelo Sampaio, 100 lojas 55/56^a – River Shopping – Centro – Petrolina/PE).

Está estabelecido também em lei que os serviços públicos federais e municipais estarão disponíveis mediante convênio de cooperação técnico e administrativa.

Em relação aos servidores públicos ficou estabelecido que eles terão o equivalente ao valor da Função gerencial Gratificada – FGG 3 – caso desempenhem as funções e atividades definidas para as SACs:

- Recepção e orientação ao público;
- Atendimento ao público;
- Supervisão;
- Gerência (que não inclui a gratificação referida);

O servidor do Estado que for alocado para a unidade do Expresso Cidadão receberá uma gratificação que se baseará nos seguintes critérios:

- Assiduidade;
- Pontualidade
- Apresentação do servidor;
- Desempenho do servidor avaliado (pelo cidadão);
- Desempenho do servidor avaliado (pela administração do Expresso Cidadão).

Depois da lei nº 12.001 surgiram outras que complementaram e aperfeiçoaram o programa, como a lei nº 12.063 de 24.09.2001, a lei nº 12.209 de 23.05.2002, assim como surgiram portarias como a SARE nº 1.164 de 05.04.2001.

O Expresso Cidadão conta com 23 órgãos participantes, dentre eles: Telemar, Procon, Banco Real, Agência do Trabalho etc, que prestam 122 serviços, dentre eles: primeira habilitação, CPF, Carteira de Identidade, Antecedentes Criminais, Assistência Judicial etc. Segundo dados do *sítio* do Expresso Cidadão, nos anos de 2003, 2004 e 2005 a estatística de atendimentos vem crescendo como pode ser visto na tabela 01:

Ano	Quantidade
2005	2.046.440
2004	390.982
2003	1.274.078
2002	1.015.720
2001	793.627
2000	629.679
1999	393.447
1998	135.591
Total	5.830.500

Tabela 01: Número de Atendimentos por ano.

Fonte: Adaptado do *Sítio* do Expresso Cidadão, julho de 2005.

3.4 Centro de Atendimento ao Cidadão – CEAC/Governo de Sergipe

O CEAC foi inaugurado em 31.07.2001 e deu início a suas atividades em 01.08/2001, conta com uma área de aproximadamente 1.087,90 m². Seu objetivo é facilitar e melhorar a qualidade dos serviços prestados ao cidadão pelas diversas esferas do governo.

O cidadão tem à sua disposição um sistema de telemarketing com ligações gratuitas (0800) no qual o cidadão pode obter informações sobre o serviço ou serviços que deseja, inclusive confirmando horários, documentos exigidos e despesas (SECRETARIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO - SEAD, 2000, p. 04).

Na implementação do CEAC – RIOMAR, o governo do Estado contou com a parceria do Shopping RioMar, que “objetivando a sua revitalização, cedeu a área, comprometendo-se a custear todas as despesas de obras civis e instalações elétricas, hidro sanitária, lógico e a carência do aluguel durante 60 meses” (SECRETARIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO – SEAD, 2000, p. 05).

O objetivo do CEAC é, segundo a SEAD (2002, p. 06):

Instalar centros de atendimento integrado, em locais estratégicos da cidade, para atender a demanda da comunidade aos diversos serviços públicos, com qualidade e eficiência, reunindo em um mesmo ambiente diversos Órgãos/Entidades proporcionando à comunidade rapidez e conforto no atendimento de suas demandas, ampliando o acesso do cidadão aos serviços públicos, simplificando as obrigações de natureza burocrática, eliminando a intermediação de terceiros.

Inicialmente a unidade do CEAC Riomar pretendeu beneficiar uma população de aproximadamente 40.000 pessoas.

A estrutura de organizacional do CEAC funciona de acordo com a figura 02:

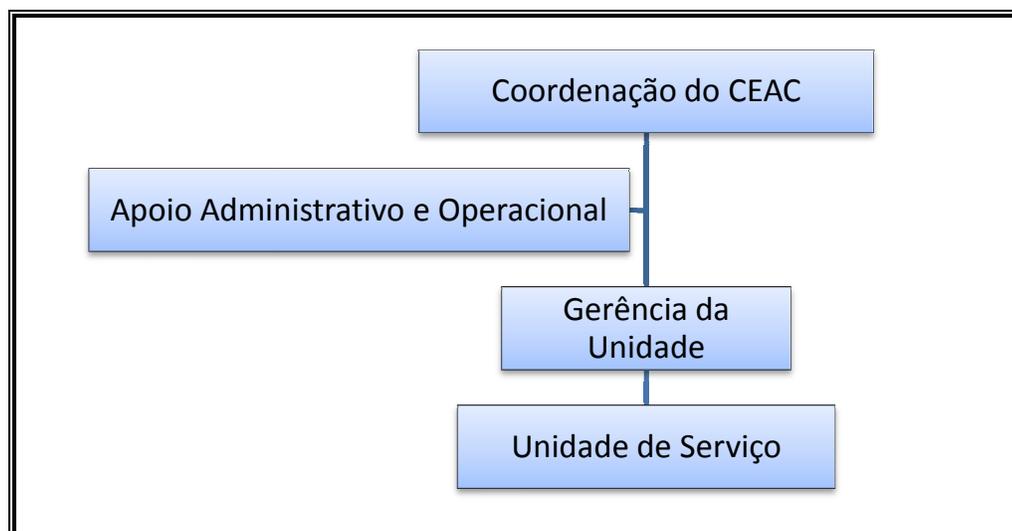


Figura 02: Estrutura de Funcionamento

Fonte: Secretaria de Estado de Administração de Sergipe, 2000.

A gerência tem por finalidade executar atividade de coordenação, controle e acompanhamento dos serviços oferecidos pelos órgãos e entidades da administração pública ou privada.

As unidades de serviços são compostas por servidores e funcionários que representam um órgão ou uma entidade que presta serviços ao CEAC. Cada unidade de serviço tem um Coordenador, com a finalidade de acompanhamento, coordenação e controle da prestação dos serviços.

Os serviços de apoio do CEAC são: serviços bancários, fotocópias e reprográficos, internet, multimídia (Tribunal de Justiça, Prodase etc), estacionamento, instalações sanitárias e copa.

4 METODOLOGIA

Segundo Gonçalves (2003, p. 46), a metodologia irá especificar o tipo de pesquisa que será desenvolvido, e ainda quais serão suas combinações, de maneira a identificar a forma de estudo que será realizado. Na metodologia são apresentados os métodos e as técnicas utilizadas para o desenvolvimento da pesquisa em questão.

Etimologicamente, a palavra metodologia surgiu do grego. *Meta* significa largo, *odos* significa caminho e *logos* significa discurso ou estudo, afirma Barros e Lehfeld (2002 apud SANTOS, 2005, p. 70).

Esta seção descreve quais os métodos e instrumentos utilizados para a realização da pesquisa junto aos SACs de Pernambuco e Sergipe. A principal ferramenta de coleta e análise dos dados é a pesquisa quali-quantitativa para a investigação de fenômenos administrativos e organizacionais. “Método é um conjunto de normas–padrão que devem ser satisfeitas caso se deseje que a pesquisa seja tida por adequadamente conduzida e capaz de levar a conclusões merecedoras de adesão racional” (ÁLVARO CRUZ, 2002, p. 138).

De acordo com Falcão Vieira (2006, p. 19), é a partir da metodologia que os tópicos de cientificidade (validade, confiabilidade e aplicação) poderão ser devidamente avaliados. Uma metodologia estruturada deve conter as hipóteses e as questões de pesquisa, pois é a partir delas que a pesquisa começa a ser desenhada e torna-se passível de compreensão por parte do leitor.

Aqui serão mostradas as características do estudo; as questões de pesquisa, elaboradas através dos objetivos específicos; as variáveis, suas definições e seus indicadores, o universo da pesquisa, os métodos e instrumentos de coleta dos dados e como esses dados serão tratados, para que sejam analisados com a melhor fidedignidade possível.

4.1 Caracterização do Estudo

o método qualitativo, é definido por Falcão Vieira (2006, p. 15) como o axioma de crenças do investigador, mas é de fundamental importância, pois é ele que descreve de forma detalhada os fenômenos e elementos que envolvem o objeto de estudo, com depoimento dos atores sociais envolvidos, aos discursos etc. o método quantitativo é usado para expressar informações numéricas.

A partir de 2001, a pesquisa qualitativa tornou-se novamente preocupação nos programas de pós-graduação e nos curso de graduação no país. Segundo Falcão Vieira (2006, p. 14), o argumento de que a utilização de diversos métodos de pesquisa e de várias formas de investigação para a análise de fenômenos administrativos e organizacionais pode abrir novos horizontes para compreensão.

A pesquisa qualitativa pode ser definida como a que se fundamenta principalmente em análise qualitativa, caracterizando-se, em princípio, pela não utilização de instrumento estatístico na análise dos dados. Como sugere Alasuutari (1995:7), a análise qualitativa é aquela em que a “lógica e a coerência da argumentação não são baseadas simplesmente em relações estatísticas entre variáveis, por meio das quais certos objetos ou unidades de observação são descritos” (FALCAO VIEIRA, 2006,p. 17).

Na pesquisa qualitativa os pesquisadores geralmente tendem a construir um relacionamento social com os atores da organização por compartilhar da experiência ativamente, afirma Cassel e Symon (1994, apud, GODOI; BALSINI, 2006, p. 96).

Existe ainda um conceito mais específico para o tipo de pesquisa aqui realizado, é o estudo de caso qualitativo. Ele se torna importante por adotar um enfoque indutivo para coleta de dados. Neste caso, os pesquisadores não iniciam uma investigação coma mente vazia, afirma Godoy (2006, p. 123). “Os pesquisadores não podem escapar de todos os seus pressupostos, conceitos e noções prévias durante a pesquisa” (TAYLOR; BOGDAN, 1998; MERRIAM, 1998, apud GODOY, 2006, p. 123).

Além da predominância da pesquisa qualitativa para a análise dos depoimentos. A pesquisa quantitativa se faz presente e necessária para o tratamento dos dados estatísticos presentes no perfil dos atores organizacionais.

Para a caracterização do estudo, Vergara (2004, p. 46), afirma existir dois critérios para a classificação da pesquisa:

- Quanto aos fins de pesquisa: exploratória, descritiva, metodológica, aplicada e intervencionista;
- Quanto aos meios de pesquisa: pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, pesquisa documental, pesquisa bibliográfica, pesquisa experimental, pesquisa *ex-post-facto*, pesquisa participante, pesquisa-ação e pesquisa tipo estudo de caso.

Entende-se que o estudo desenvolvido foi de caráter exploratório no qual, segundo Vergara (2004, p. 47), visa esclarecer quais fatores irão contribuir para a ocorrência de um determinado fenômeno pouco estudado.

A investigação foi documental porque foram realizadas pesquisas em documentos conservados, regulamentos das instituições. Pode-se classificar este projeto, também, como pesquisa bibliográfica, pois está baseado em material publicado em livros, revistas e redes eletrônicas.

Para efeito desta pesquisa, a mesma foi constituída por dois níveis de interação:

- O primeiro nível foi composto por coordenadores das unidades do Expresso Cidadão/PE e do CEAC/SE. A entrevista com os coordenadores foi realizada no período de dezembro de 2006 a janeiro de 2007;
- O segundo nível foi composto por supervisores de cada órgão que compõe a unidade do Expresso Cidadão/PE e do CEAC/SE. Na entrevista com os supervisores foram entrevistados no período antes dezembro de 2006 a março de 2007.

No decorrer do estudo, também foi realizado um roteiro fotográfico que buscou apresentar para os leitores aspectos relacionados à visualização dos Serviços de Atendimento Integrado ao Cidadão, nos Estados de Pernambuco e Sergipe.

Este estudo está focado na análise do isomorfismo mimético no contexto da análise comparada dos serviços de Atendimento Integrado ao Cidadão. Essa escolha decorreu de que a gênese do modelo partiu de uma experiência pioneira e do Governo do Estado da Bahia, que possibilitou o processo de difusão para outros Estados brasileiros, inclusive sendo acolhido pelo Governo Federal através do MARE, além do modelo ter sido copiado por países notadamente como Portugal.

4.2 Questões de Pesquisa

As questões de pesquisa são questionamentos que devem ser levantados e respondidos durante o estudo, afirma Vergara (2004, p. 26). Neste projeto as questões de pesquisa serão norteadores para a condução das entrevistas. Desta forma buscou-se atender ao objetivo geral e os específicos. As perguntas foram:

- Qual o perfil dos supervisores e dos coordenadores gerais das unidades SACs de Pernambuco e Sergipe?
- Até que ponto existe processo de isomorfismo institucional, na configuração organizacional do Expresso Cidadão/PE em relação ao CEAC/SE?
- Qual a percepção dos supervisores e coordenadores gerais em relação ao modelo de gestão pública baseado nos SACs?

- Como os supervisores percebem os serviços oferecidos nos SACs do Expresso Cidadão/PE e do CEAC/SE, considerando, se tais serviços estão de acordo com o padrão exigido pelo Governo Federal – o Programa de Qualidade no Serviço Público?
- Como estão sendo desenvolvidos os processos de institucionalização do Expresso Cidadão/PE e do CEAC/SE?

4.3 Definição de Termos e Variáveis

Gil (1999, p. 89) ressalta a importância de identificar as variáveis da pesquisa como forma de correlacionar os fatos empíricos com os fatos que possibilitem sua mensuração ou classificação. É importante também, antes da pesquisa, definir teoricamente as variáveis, enumerando suas dimensões e definindo seus indicadores.

As variáveis e os indicadores podem ser observados no quadro 09. Os termos utilizados nas variáveis podem ser definidos:

Variáveis	Indicadores	Questões
<p>Perfil do coordenadores gerais e dos supervisor dos órgãos: refere-se aos aspectos gerais dos respondentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sexo; - Idade; - Estado Civil; - Escolaridade; - Raça/ Etnia; - Área de Atuação; - Órgão de Lotação 	1,2,3,4,5,6,(7 e 8 para a parte A2)
<p>Parte A.1: Isomorfismo Mimético: ocorre quando a organização adota procedimentos e as práticas que foram desenvolvidas e provados em outras organizações. Baseia-se na imitação.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Vínculo hierárquico da unidade correspondente; - Instituição presente na unidade correspondente; - Espaço físico; - Quantidade de funcionário da administração na unidade correspondente; - Relatórios de atividades/ gestão; - Início das atividades; - Projeto de expansão; - Autonomia administrativa/ financeira; - Previsão orçamentária; - Treinamento para funcionários da unidade correspondente; - Avaliação de desempenho; - Recrutamento para trabalhar na unidade correspondente. 	7 a 17.
<p>Parte A.2: Atendimento e rotina: é a oferta de serviços com a finalidade de atender as demandas dos usuários, atendendo a procedimentos estabelecidos para serem seguidos como padrão.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Clareza de informações das rotinas para um bom atendimento; - Otimização do tempo para desenvolvimento das atividades; - Treinamento para atendimento; - Atendimento além do horário de trabalho - Conhecimento das rotinas para um atendimento - Conhecimento da missão, visão e objetivos do órgão/unidade; - Conhecimento das atividades; 	8 a 14
<p>Tangibilidade: algo que pode ser avaliado ou estimado pelos entrevistados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conforto; - Aparência do ambiente; - Temperatura do ambiente; - Instalações físicas; - Localização; - Recursos tecnológicos disponíveis; - Higiene e segurança; - Comprometimento com o cliente; - Equipamentos utilizados; 	15
<p>Confiabilidade: Capacidade de alguém desempenhar, sem falhas, uma função requerida sob determinadas condições por um dado período de tempo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Relacionamento interno; - Relacionamento externo; - Interesse para resolução dos problemas; - Fidelidade às instruções; - Liberdade para fazer reclamações; - Conflito de informações; 	16 a 19
<p>Gestão de pessoas: atividade executada com a finalidade de gerir pessoas e aspectos relacionados a elas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Quantidade de funcionários por órgão; - Comprometimento; - Processo de admissão; - Afastamento ou transferência; - Treinamento/ capacitação; 	20 a 23

<p>Controle: averiguar se as atividades efetivas estão de acordo com as atividades que foram planejadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Reuniões para feedback; – Controle de medidas de qualidade; – Controle e fiscalização dos trabalhos realizados; – Acesso a relatórios, a informações e a manuais; – Problemas – Melhorias 	<p>24 a 28</p>
---	--	----------------

Quadro 08: Variáveis e Indicadores

Fonte: Pesquisa de campo e bibliográfica, 2006/07.

4.4 Universo

De acordo com Gil (1999, p. 101), universo é um “conjunto definido de elementos que possuem determinadas características”. A pesquisa abordou todo o universo que está assim definido:

- Primeiro nível: roteiro de entrevista A.1 com os coordenadores das unidades do Expresso Cidadão/PE e o CEAC/SE;
- Segundo nível: roteiro de entrevista A.2 com os supervisores dos órgãos que compõem as unidades do Expresso Cidadão/PE e do CEAC/SE.

O primeiro nível da pesquisa foi composto pelos coordenados de cada unidade SAC, sendo um coordenador para cada unidade. O segundo nível deveria ser composto por todos os supervisores das unidades do Expresso Cidadão e do CEAC, mas devido a fatores como medo de represálias, falta do supervisor no local, ou por falta de tempo, ou até mesmo de ser proibido de responder a qualquer tipo de entrevista por parte de seu órgão, impossibilitaram a entrevista com todos.

Para o desenvolvimento do projeto de pesquisa, foi necessário o acesso a informações referentes às unidades do Expresso Cidadão/PE e do CEAC/SE e dos órgãos que a compõem, para que fosse possível a análise comparada dos seus processos de institucionalização. Neste sentido, a pesquisa foi censitária, pois foram entrevistados todos os supervisores (que se dispuseram a responder) e com os coordenadores gerais das unidades, a fim de obter maior precisão das informações.

4.5 Método e Instrumento de Coleta de Dados

O método e o instrumento de coleta de dados segundo Lakatos e Marconi (1991, p. 163) são definidos como “os métodos e as técnicas a serem empregados na pesquisa científica podem ser selecionados desde a proposição do problema, da formulação das hipóteses e das delimitações do universo da amostra”.

O método deve ser seguido para traçar as etapas fundamentais da pesquisa, as técnicas são os diversos procedimentos para a utilização de diversos recursos importantes para o objeto de pesquisa e está inserida dentro do método, afirma Cruz (2002, p. 139).

A técnica utilizada na execução dos dois níveis de análise foi entrevista, que foi realizada com os supervisores e com os coordenadores gerais dos serviços oferecidos por suas respectivas unidades de SAC, Expresso Cidadão/PE e CEAC/SE, conforme roteiro de entrevista em anexo.

Segundo Vergara (2004, p. 55) a entrevista por pauta, que foi utilizada neste estudo, diz que o “entrevistador agenda vários pontos para serem explorados com o entrevistado”. A entrevista é uma relação interpessoal com alguém que possui a informação desejada, afirma Feitosa (2005, p. 93). A entrevista é um processo de troca constante de informações e o seu sucesso só é garantido quando a informação é passada corretamente pelo entrevistador, pois é isso que lhe garantirá as respostas necessárias.

Segundo Feitosa (2005, p. 94) os componentes básicos de uma entrevista:

- Condução da entrevista;
- Estabilidade situacional;
- Pontos críticos devem ser revistos e cuidadosamente avaliados;
- Envolvimento do entrevistador;

- Objetivos claros;
- Perguntas coesas.

A entrevista independe da forma, do local ou do propósito, mas é necessária a universalidade dos componentes da entrevista e não deve haver influência do entrevistador fazendo com que o processo comunicativo seja distinto e único.

4.6 Tratamento dos Dados

De acordo com Vergara (2004, p. 59) este item faz referência a seção na qual se explicita para o leitor o que se pretende com o tratamento dos dados que foram coletados, assim justificando porque tal tratamento é adequado aos propósitos dos projetos. Neste estudo os dados foram tratados de forma qualitativa e quantitativa.

Para efeito de tabulação e análise das respostas contidas no questionário do primeiro e do segundo nível (relacionado ao perfil dos supervisores e dos coordenadores) foi utilizado o SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Como auxílio ao SPSS, também foi utilizado o Microsoft Excel para confecção de tabelas e gráficos. Para as perguntas qualitativas foram elaborados quadros comparativos que objetivam analisar a percepção e opinião dos coordenadores e supervisores das SACs quanto aos serviços oferecidos.

Antes de iniciar a entrevista o entrevistado recebeu todas as informações necessárias e a orientação da pesquisa, deixando a cada entrevistado a possibilidade de livre expressão de outras idéias a respeito da organização/instituição a que pertence.

5. ANÁLISE COMPARATIVA DOS SACs: EXPRESSO CIDADÃO E CEAC

Esta seção visa analisar a relação de isomorfismo mimético entre os SACs – Serviço de Atendimento Integrado ao Cidadão – de Pernambuco e Sergipe, Expresso Cidadão e CEAC, respectivamente, destacando dessa forma os pontos relacionados ao Programa de Qualidade no Serviço Público (PQSP) brasileiro e os pontos que estão em concordância com o projeto SACs.

Para análise e interpretação dos dados, foram agrupadas as perguntas que se relacionam por tema, buscando desta forma, demonstrar a observação que cada entrevistado fez.

A interpretação dos dados foi dividida em duas etapas: a primeira etapa é composta pela comparação dos depoimentos dos coordenadores gerais do Expresso Cidadão e do CEAC, no qual as entrevistas foram realizadas entre outubro/2006 e março/2007. A segunda etapa é composta pela comparação de depoimentos dos supervisores dos órgãos que foram entrevistados no período de janeiro/2007 a março/2007 do Expresso Cidadão/PE e do CEAC/SE.

O quadro 09 e 10, mostram quais os órgãos que compõem o Expresso Cidadão/PE e o CEAC/SE, respectivamente e quais foram os supervisores dos órgãos que foram entrevistados. A falta de tempo ou da presença do supervisor no local, medo de sofrer alguma represália, má-vontade ou ainda ser proibido de responder a qualquer tipo de entrevista foram os motivos que impossibilitaram a entrevista com todos os supervisores nas unidades em questão.

ÓRGÃO	TURNO	ENTREVISTADO
Agência do Trabalho	Manhã	NÃO
Agência do Trabalho	Tarde	SIM
DETRAN	Manhã	NÃO
DETRAN	Tarde	SIM
COMPESA	Manhã	NÃO
COMPESA	Tarde	SIM
SSP	Manhã	NÃO
SSP	Tarde	SIM
Procon	Manhã	NÃO
Procon	Tarde	SIM
CELPE	Integral	NÃO
LAFEPE	Integral	NÃO
SETRANS	Manhã	NÃO
SETRANS	Tarde	SIM
Defensoria Pública	Integral	NÃO
PMR	Manhã	NÃO
PMR	Tarde	SIM
TELEMAR	Sem Supervisor	
Bandepe – Banco Real	Sem Supervisor	
Biblioteca Virtual	Sem Supervisor	
EMTU	Sem Supervisor	

Quadro 09: Supervisores entrevistados do Expresso Cidadão

Fonte: Pesquisa de campo, 2006/2007.

ÓRGÃO	TURNO	ENTREVISTADO
SEFAZ	Manhã	SIM
SEFAZ	Tarde	NÃO
SSP	Manhã	SIM
SSP	Tarde	NÃO
DESO	Integral	SIM
PMA	Integral	SIM
DETRAN	Manhã	SIM
DETRAN	Tarde	NÃO
BANESE	Manhã	SIM
BANESE	Tarde	NÃO
TRE	Manhã	NÃO
TRE	Tarde	SIM
TELEMAR	Integral	NÃO
PROCON	Integral	NÃO

Quadro 10: Supervisores entrevistados do CEAC.

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006/2007.

5.1 Coordenadores gerais

Os coordenadores gerais são os gerentes do programa SAC/BRASIL nos Estados, eles dirigem e executam todo o programa.

De acordo com o manual de instruções fornecido pela coordenadora do Expresso Cidadão/PE, algumas das atribuições dos Coordenadores Gerais são:

- Supervisionar, acompanhar e controlar o desempenho dos órgãos que compõem a unidade de atendimento ao cidadão;
- Coletar dados que permitam avaliar o desempenho da unidade de atendimento ao cidadão;
- Supervisionar o acesso, atendimento e saída dos cidadãos que procurem a unidade;
- Divulgar instrumentos normativos visando o fiel cumprimento das leis, dos regulamentos e das determinações governamentais aos servidores e funcionários das unidades de atendimento;
- Atender e acompanhar autoridades, agentes públicos ou pessoas que estejam interessadas nas atividades da unidade de atendimento ao cidadão;
- Não permitir alteração nas regras (normas) dos serviços prestados pelos órgãos que compõem as unidades de atendimento ao cidadão, etc.

5.2 Perfil dos coordenadores gerais – análise quantitativa

A seção seguinte se caracteriza como a parte quantitativa da entrevista dos coordenadores gerais. Nesta seção buscou-se conhecer o perfil dos coordenadores, através dos dados estatísticos

fornecidos. Por tratar-se de apenas uma pessoa para cada Estado, não se faz necessário à confecção de gráficos estatísticos. O quadro 11 compara o perfil dos coordenadores em janeiro de 2007.

QUESTÃO X COORDENADOR	COORDENADOR DO EXPRESSO CIDADÃO	COORDENADOR DO CEAC
Q.1 SEXO	Feminino	Masculino
Q.2 IDADE	32-46 anos	32-46 anos
Q.3 ESCOLARIDADE	Pós-Graduação	Graduação
Q.4 ESTADI CIVIL	Solteiro	Solteiro
Q.5 RAÇA/ ETNIA	Mestiço	Mestiço
Q.6 TENDÊNCIA FAMILIAR	Mulato	Mulato
Q.7 ÁREA DE ATUAÇÃO	Funcionário Público Estadual	Func..Púb. Estadual

Quadro 11: Perfil dos coordenadores gerais das unidades

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006/2007

Constatou-se que há um equilíbrio entre os coordenadores em relação ao sexo dos entrevistados e a idade dos mesmos. Os resultados mostram o alto grau de escolaridade dos coordenadores, o que provavelmente contribuiu para serem escolhidos para estar a frente do programa SAC/BRASIL em seus Estados.

Foi perguntado aos entrevistados quando iniciaram suas atividades a frente de sua unidade. A coordenadora do Expresso Cidadão iniciou em 1998 como assessora, quando o Expresso Cidadão ainda se chamava Rapidinho, quando ainda era um projeto, passando em 2000 a assumir a coordenação geral do mesmo.

Eu fui convidada na gestão anterior [na gestão de Jarbas Vasconcelos] pra assessorar a superintendência, na época era superintendência. Eu já tinha muita experiência na área de atendimento ao cidadão, tinha não, tenho da área de atendimento do cidadão. Eu trabalhei na prefeitura [do Recife] com atendimento ao cidadão, sou funcionaria da prefeitura [...] Eu fui convidada para assessorar quando ela [a coordenadora anterior] recebeu o convite para o outro cargo. Ela mesma me indicou para função. Nessa gestão [a de 2007, do governador Eduardo Campos] o secretário me convidou para continuar [...] assumi o comando em 2000 (COORDENADORA DO EXPRESSO CIDADÃO, 2007).

O coordenador do CEAC/SE começou suas atividades em janeiro de 2007, mas passou apenas três meses no cargo, em abril de 2007 por motivos desconhecidos saiu do cargo. Na época da entrevista foi perguntado ao coordenador como ele foi escolhido para coordenar a unidade. “No meu caso foi currículo (sic)” (Coordenador do CEAC, 2007).

5.3 Depoimento dos coordenadores gerais – análise qualitativa

Na seção seguinte a análise qualitativa se faz presente. Nela está contida a análise dos depoimentos colhidos pelo entrevistador no período de outubro/2006 a março/2007. A pesquisa qualitativa se caracteriza pela observação do entrevistador do ambiente externo e interno da organização e do entrevistado.

Aos entrevistados foram questionados sobre assuntos relativos ao seu conhecimento sobre a organização, ao desenvolvimento das atividades, ao crescimento e expansão, a autonomia e gestão de pessoas.

5.3.1 Conhecendo a organização

Conhecer o local de trabalho é imprescindível para que um empregado se sinta parte da organização. Conhecer a história, como surgiu a idéia, quem faz parte da organização. Tudo isso permite que os funcionários sintam-se seguros quanto a si e quanto a seus líderes (supervisores). Para que a missão, visão e a filosofia de organização cheguem ao conhecimento de todos, é preciso que todos estejam comprometidos.

Durante as entrevistas foram observados pontos comuns quanto às respostas. Para identificar melhor esta situação o quadro 12 agrupa as perguntas relacionadas à organização. É importante frisar que no caso de Sergipe o coordenador se negou a fazer a entrevista sem a ajuda de uma pessoa, pois alegou que tinha pouco tempo no à frente do CEAC, e pediu ajuda de uma funcionaria que está no CEAC desde o inicio das atividades em 2001.

QUESTÃO X COORDENADOR	COORDENADOR DO EXPRESSO CIDADÃO	COORDENADOR DO CEAC
Q.1 Vinculação hierárquica da sua unidade	[...] é ligado a uma gerência de atendimento ao cidadão e esta gerencia é uma unidade da Secretaria de Administração do Estado.	SEAD, Secretaria de Administração do Estado
Q.2 Espaço físico adequado para as atividades	Não. A gente tem duas situações.	Eu considero.
Q.3 Histórico da sua unidade, quando foi iniciada a atividade.	[...] em 98 [...] foi implantado a unidade piloto já com base na experiência da Bahia [...]	[...] a inauguração foi dia 31/07/2001 e já começamos a funcionar em 01/08/2007.
Q.4 Órgão que apresentam maior demanda	A carteira de identidade no caso [...] a agência do trabalho [...] a defensoria pública, o DETRAN [...]	[...] DETRAN e SSP.
Q.5 Atribuições quanto coordenador	[...] sou responsável pela implantação e pelo funcionamento das unidades de atendimento ao cidadão [...] estas unidades cuidam de alguns espaços de comunicação entre o governo e a população [...]	Coordenar a unidade, né.

Quadro 12: Conhecendo a organização

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

Existem pontos de convergência entre as respostas quando se fala de vinculação e dos órgãos que apresentam maior demanda. Mas no caso de Pernambuco, a agência do trabalho, por exemplo, mereceu destaque da coordenadora.

A carteira de identidade no caso a secretaria de defesa social, o instituto de identificação, ele é um serviço que tem demanda enorme [...] a agência do trabalho por conta da intermediação de mão-de-obra então é uma procura muito grande e a defensoria pública, o DETRAN também é um grande movimento (COORDENADORA DO EXPRESSO CIDADÃO, 2007).

A coordenadora do Expresso Cidadão (2007), citou a importância da ampliação do espaço físico da unidade do Bairro Cordeiro e comentou que a demanda vem aumentando a cada ano devido ao sucesso do programa, e por isso, há necessidade de ampliar também outras unidades do Expresso Cidadão.

[...] a gente tem duas situações. Tem unidades que estão funcionando bem, o espaço tá adequado, tá dimensionado dentro da dificuldade e tem unidade que não [...] um dos projetos nossos para esse ano é ampliação desse espaço físico. A

gente tem situação que não tão comportando mesmo, que a demanda cresceu tanto que aquele espaço não é suficiente a gente precisa mudar de lugar.

A coordenadora disse que este espaço seria o do bairro da Boa Vista. Em relação ao Expresso Cidadão do Cordeiro, a coordenadora afirmou que a procura é muito grande e que outros órgãos querem se instalar. Mas a dificuldade para encontrar o espaço é enorme, devido à demanda que cresceu e não tem como acomodar as pessoas que procuram pelos serviços.

O coordenador do CEAC (2007), considerou que o espaço físico do mesmo era adequado para as atividades, mas que era necessário fazer apenas um remanejamento dos órgãos que ele chama de áreas. “Eu considero. Precisa fazer só um remanejamento da área, mas a área que existe atualmente, hoje está dentro das nossas expectativas.” (Coordenador do CEAC, 2007). Em relação à nova unidade situada na Rodoviária, ele disse que será maior, mas que sua inauguração não implicará no fechamento da unidade do shopping Riomar. “Vamos continuar com os dois, só que a área do CEAC da rodoviária é maior até porque o público lá deve ser bem maior do que o daqui [o do shopping Riomar]” (Coordenador do CEAC, 2007).

Quanto ao início das atividades das unidades em cada Estado, percebe-se que em Pernambuco há um maior interesse no conhecimento de sua própria história, fato não observado em Sergipe, devido a resposta do coordenador e de sua ajudante, que apresentou pouco conhecimento sobre o CEAC.

O Expresso Cidadão começou em 98, quando começou se chamava Rapidinho, foi implantada a unidade piloto [no bairro Cordeiro] já com base na experiência da Bahia [...] o SAC tava funcionando bem e aí o governo de Pernambuco, na época o Dr. Miguel Arraes, implantou essa unidade piloto [...] já foi no final da gestão e começo de outra gestão, então essa unidade piloto, que hoje funciona no espaço do Cordeiro [...] (COORDENADORA DO EXPRESSO CIDADÃO, 2007).

5.3.2 Desenvolvimento das atividades, crescimento e autonomia

O quadro 13 irá mostrar a forma com que as unidades desenvolvem suas atividades para uma adequada gestão de recursos públicos. Foram perguntadas questões relacionadas ao relatório de atividades/gestão, aos projetos de expansão e a autonomia.

Segundo ambos os coordenadores os relatórios de atividades/gestão são mensais. De acordo com o coordenador do CEAC os relatórios são padrões do CEAC e precisam ser cumpridos. “Isso é padrão CEAC. Isso nós implantamos e fizemos” (Coordenador do CEAC, 2007).

Quanto aos projetos de expansão os coordenadores têm opiniões divergentes. A coordenadora do Expresso Cidadão diz que existem projetos de expansão e que para este ano de 2007 existem mais duas unidades no interior do Estado que serão implantados.

Existem sim [projetos de expansão]. Para esse ano nas ações estratégicas do governo ele tem duas unidades né, mais uma no interior e mais uma na região metropolitana [...] com esse novo governo já foi reafirmado o compromisso de expandir o Expresso. Já com as novas unidades, a gente tem realmente novos projetos em andamento (COORDENADORA DO EXPRESSO CIDADÃO, 2007).

Já o coordenador do CEAC diz que não existem projetos de expansão, visto que já está a caminho o novo CEAC da Rodoviária, mas no futuro tem-se a pretensão de construir novos CEACs nas regiões pólos do interior. “Um projeto de expansão não [...] não se seria aí o CEAC, [...] CEAC móvel por exemplo é uma das expectativas nossa e que também para a construção de novos CEAC em regiões pólo do interior”. (Coordenador do CEAC, 2007).

Quando questionados sobre a autonomia administrativa/financeira, ambos os coordenadores foram convictos em afirmar que esta é a maior dificuldade . “Esse é um dos problemas identificados, porque temos que operar com recursos controlados e muitas vezes é pouco” (Coordenador do CEAC, 2007). A coordenadora do Expresso Cidadão tem a mesma opinião. “Isso é uma dificuldade que a gente tem , porque tem todos aqueles entraves que ta dentro do orçamento da secretaria financeiramente que ta tudo vinculado à secretaria, isso me atrapalha um pouco” (Coordenadora do Expresso Cidadão, 2007).

QUESTÕES X COORDENADORES	COORDENADORA DO EXPRESSO CIDADÃO	COORDENADOR DO CEAC
Q.1. Existência de relatórios de atividades e gestão	A gente tem relatórios de atividades mensais com atendimento [...] relatório de gestão só quando há uma demanda [...]	[...] uma estatística por órgão nos temos [...] isso é padrão CEAC, isso nós implantamos [...]
Q.2. Existência de projetos de expansão	Existe sim. Para esse ano nas ações estratégicas do Governo [...] mais duas unidades [...]	Um projeto de expansão não [...] uma perspectiva[...] em regiões pólos do interior [...]
Q.3. Existência de autonomia administrativo/financeiro	Não. Isso é uma dificuldade que a gente tem [...] isso me atrapalha um pouco.	Não [...] é tudo subordinado ao SEAD [...]

Quadro 13: Desenvolvimento das atividades, crescimento e autonomia.

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006/2007.

5.3.3 Gestão de pessoas

As pessoas são parte fundamental para desenvolvimento das atividades organizacionais. Os recursos humanos, dentro da perspectiva da administração pública, vêm crescendo e ganhando mais espaço, podendo ser observado o novo papel que o servidor público exerce dentro de um órgão público. Este servidor é o reflexo da organização pública, é por ele que enxergamos o governo e o papel do Estado.

Os servidores públicos hoje refletem como o Estado deseja tratar seus cidadãos e para isto, o Programa de Qualidade no Serviço Público veio para estabelecer a importância dos recursos humanos dentro da organização pública como canal de comunicação entre o Governo e a sociedade.

Os coordenadores do programa SAC de Pernambuco e Sergipe se mostram enormemente preocupados com este novo paradigma e discorreram sobre assuntos como: treinamento de funcionários, processo de admissão dos funcionários e dos próprios coordenadores.

Quanto ao treinamento, relacionado a atendimento ao cidadão oferecido aos funcionários a coordenadora do Expresso Cidadão, relatou que existem dois treinamentos diferentes, um para o pessoal ligado diretamente ao gerenciamento do programa e outro ligado aos servidores que atuam das unidades do Expresso Cidadão em todo o Estado. Afirmando que esses treinamentos são constantes e periódicos e não se restringem apenas aos servidores do Estado, mas sim a todos tanto os do Estado, prefeitura até os da iniciativa privada.

[...] quem tem o desgaste de maior contato direto com o público são eles, então existe uma preocupação maior em dar treinamento para lá. O governo do estado de Pernambuco, tem uma escola do governo que oferece treinamento para os servidores, ai são os treinamentos né de atendimento ao público pra o pessoal aqui da gerencia [...] no EC Existe um treinamento para os que trabalham dentro das unidades tem um treinamento específico. Pra eles a gente sabe que eles têm um trabalho diferenciado e uma carga diferenciada, inclusive o emocional [...] (COORDENADORA DO EXPRESSO CIDADÃO, 2007).

Segundo o coordenador do CEAC, existe um programa de treinamento, mas lamenta não ter sido aplicado pelo governo anterior.

[...] pelo governo anterior não foi aplicado. É uma meta nossa no começo dessa agora como é uma nova gestão, nos vamos refazer nessa, por em pratica esse treinamento todos participam. (COORDENADOR DO CEAC, 2007).

Foi lembrado pela pessoa que ajudava o coordenador do CEAC que irá voltar a ser como era antes.

De seis em seis meses desde a implantação nos tínhamos, isso funcionava [...] assim quase dois anos certinho tendo esse treinamento, é como ele [coordenador] falou o outro governo deixou cair um pouco, mas na própria secretaria existe um treinamento interno de lá. Ai a gente aproveitava esse pessoal principalmente recepção. Não é um treinamento para o CEAC , mas a gente aproveitava [...] o treinamento era pra todo o CEAC [...] (SECRETÁRIA DO COORDENADOR DO CEAC, 2007).

Em relação ao processo de admissão dos funcionários, o Estado de Pernambuco exhibe critérios rigorosos para as pessoas integrarem seu corpo funcional. O processo seletivo no caso dos servidores do Estado e para o pessoal terceirizado que trabalha nas unidades do interior é diferente, de acordo com a coordenadora do Expresso Cidadão. No caso em que o corpo funcional é composto por terceirizados se dá ao fato de não existirem mais servidores públicos

capacitados que queiram ir para o interior, esses tipos de recurso se esgotou. A maneira de seleção do corpo funcional passa por provas técnicas que exigem o máximo de conhecimento do servidor para que ele possa trabalhar numa unidade do Expresso Cidadão.

No caso de Sergipe essas exigências não existem sendo observado um excessivo número de terceirizados, que ingressam na unidade sem nenhum critério estabelecido, normatizado ou padronizado, fato também observado entre os servidores públicos que lá estão, sendo estes muitas vezes indicados para exercerem cargos de comissão. “Na implantação sim existiu [critérios] certo, provas na implantação, hoje mudou o critério. Currículo (sic), né!” (Coordenador do CEAC, 2007).

A coordenadora do Expresso Cidadão relata como é feito o processo de seleção:

[...] a gente agora funciona de duas maneiras deferentes. Na região a gente tem os funcionários do estado do que foram selecionados por um processo de seleção interna. Dentro dos funcionários do estado, os aprovados que foram celebrados pelo seu órgão de origem foram trabalhar lá e recebem uma gratificação [...] fora isso ainda aqui na região Metropolitana a gente tem os funcionários terceirizados que as empresas colocam para trabalhar lá e ele se enquadra nas mesmas normas, passam pelos mesmos treinamentos, mas eles não passam por nenhum processo seletivo [...] se não se adaptam, demonstram que não tem perfil a gente devolve e a empresa manda outro até chegar um que se ajuste [...] a unidade de Petrolina, assim como vai ser a de Caruaru, a gente fez seleção publica simplificada, porque a gente não tinha funcionário do estado nesses municípios (COORDENADORA DO EXPRESSO CIDADÃO, 2007).

Ainda de acordo com a coordenadora:

Para fazer a seleção não tinha como. Então a gente fez seleção publica temporária, eles tem contrato de vinte e quatro meses renovados por mais vinte e quatro meses e a gente tem esse período para encontrar uma situação definitiva pra esse problema (COORDENADORA DO EXPRESSO CIDADÃO, 2007).

A coordenadora do expresso Cidadão explica que os funcionários recebem uma gratificação, mas que cada esfera governamental é responsável pelo valor. Os do Estado recebem R\$ 480,00. Entretanto com os terceirizados é feito um cálculo onde já está garantido o valor do salário e da gratificação.

Eles recebem uma gratificação que atualmente está no valor de R\$ 480,00, os servidores do estado. Os da prefeitura são pela prefeitura, os do interior foi feito um cálculo da remuneração deles e já considerou o salário mais um valor que é equivalente a esse valor de R\$ 480,00.

Tudo isso é bem diferente da realidade da unidade Sergipe, onde na verdade já se considera uma gratificação o funcionário ir trabalhar num shopping com horário diferenciado, apontou-se para uma possível gratificação por trabalharem aos sábados, mais não foi explicado, tudo isso pode ser observado no quadro 14.

QUESTÃO X COORDENADOR	COORDENADORA DO EXPRESSO CIDADÃO	COORDENADOR DO CEAC
Q.1. Programa de treinamento para todos os funcionários	Sim [...] quem tem o maior desgaste de maior contato direto com o público	Existe esse programa [...] pelo governo anterior não foi aplicado [...]
Q.2. Processo de admissão dos funcionários	O do Estado passa por um processo seletivo [...] os terceirizados não passam [...] se não se adaptam [...] a gente devolve [...]	Na implantação sim, existiu [...] hoje mudou o critério é currículo, né.
Q.3. Vantagem adicional para quem vai trabalhar na unidade	Eles recebem uma gratificação [...]	Já foi pensado nisso mas até agora não existe [...] é porque vem para o shopping é um incentivo [...]

Quadro 14: Gestão de pessoas
Fonte: Pesquisa de Campo, 2006/2007

5.3.4 Problemas e Melhorias

Foram perguntados também aos coordenadores gerais quais seriam os principais problemas e as possíveis melhorias para a sua unidade.

Os principais problemas apontados pela coordenadora do Expresso Cidadão estão relacionados à dificuldade de recursos financeiros pra expandir as unidades, pois as unidades localizadas na região Metropolitana de Recife, a unidade do bairro Cordeiro, da Boa Vista e a de Peixinhos, em Olinda, apresentam uma grande demanda, principalmente na segunda unidade em questão.

De uma forma geral a gente tem dificuldade de recursos pra expandir, porque, porque, por exemplo essa concentração que tem na unidade da Boa Vista, se a gente tivesse outras unidades dentro da região Metropolitana isso seria distribuído melhor. Então como a gente tem dificuldade pra expandir, termina que concentra (COORDENADORA GERAL DO EXPRESSO CIDADÃO, 2007).

Além de relatar, também, a dificuldade de encontrar pessoal capacitado, sem desfalcar demais áreas do Estado, o que de qualquer forma acaba acontecendo.

Outra dificuldade, é pessoal, a gente já esgotou esse modelo de seleção interna, porque quando você seleciona dentro do estado você tira funcionários de excelente qualidade de outros órgãos, então você ta desfalcando, ta cobrindo uma área muito boa, mas ta desfalcando uma outra área [...] pra você ter uma idéia a gente fez uma seleção interna no Estado e dos que foram aprovados mais de 100 eram da secretaria de saúde. Então a secretaria de saúde não pode abrir mão de mais de 100 funcionários, 100 bons funcionários [...] (COORDENADORA GERAL DO EXPRESSO CIDADÃO, 2007).

A coordenadora ainda complementa relatando que a dificuldade no interior do Estado é ainda pior, pois se torna mais difícil encontrar servidor público, para ocupar as vagas no interior do Estado, “obrigando” a contratação de pessoal terceirizado, além de desfalcar as demais secretarias do Estado. O que pelo modelo não é opção primeira, mas como os recursos humanos estaduais se esgotaram, a solução foi realizar seleção pública simplificada, com a contratação de temporários por 24 meses podendo ser renovado por mais 24 meses.

[...] então esse modelo que a gente adotou foi muito bom porque a gente pega um funcionário público que tem uma imagem ruim e vê trabalhando, vê funcionando bem, porque a gente sabe que se dê condições ao funcionário público, ele corresponde. Mas não tem mais como a gente continuar seguindo esse caminho, porque vai acabar interferindo em outras áreas. Então um problema que a gente tem que resolver é essa questão de pessoal [...] a gente vai ficando com essa deficiência, né. Não conseguimos formar um banco de reservas, por causa dessas dificuldades dos órgãos de liberar o funcionário (COORDENADORA GERAL DO EXPRESSO CIDADÃO, 2007).

Com relação os problemas existentes no CEAC, o coordenador geral junto com sua “assessora”, afirmaram que o principal problema da unidade está relacionado a parte de estrutura física.

A questão maior dos problemas estão relacionados a parte de estrutura física, questão de, nós temos equipamentos aqui desde o início da inauguração em momento algum houve uma preocupação de melhorar de modificar é é de

acompanhar a evolução tecnológica, então isso é uma das coisas que nós estamos fazendo , tentando modificar, mudar nosso sistema operacional [...] (COORDENADOR GERAL DO CEAC, 2007).

Outro problema pontuado pelo coordenador do CEAC, foi a falta de respeito às normas da unidade e falta respeito à hierarquia entre os funcionários.

[...] e também tem a área administrativa, a parte administrativa é com relação ao que precisa com relação a o quê? Os órgãos parceiros quando vem pra cá eles ficam subordinados a diretoria que é o CEAC, infelizmente muitas pessoas muitos funcionários, eles não entendem nossa determinação [...] isso é um problema, nós sentimos isso para o próprio gerenciamento do CEAC [...] Essa nova direção é que ta procurando ver isso (COORDENADOR GERAL DO CEAC, 2007).

Aos coordenadores também foi perguntado qual seriam as possíveis melhorias para as suas unidades. Quanto a isso a coordenadora do Expresso Cidadão, afirmou que a solução para a unidade seria aumentar as parcerias com outros órgãos, pois diz que apenas dessa forma seria possível expandir o programa.

A solução pra o Expresso Cidadão é, são parcerias pra esses principalmente pra esse problemas de recursos financeiros, pra expansão do programa é parceria. A gente conseguiu essas duas Centrais, a de Caruaru e a de Petrolina, que já está funcionando e a de Caruaru que se Deus quiser em breve vai está funcionando. [...] (COORDENADORA GERAL DO EXPRESSO CIDADÃO, 2007).

E aponta o método adotado e os exemplos que já foram postos em prática, com a realização de licitações.

[...] a gente conseguiu com parcerias, foi feita licitação e o compromisso da empresa que ganhou a licitação da linha de telefonia do Estado era a implantação de duas unidades do Expresso. Então é esse o caminho que a gente conseguiu expandir, seria com a prefeitura ou com a iniciativa privada, porque o modelo é bom, funciona, mas ele exige um investimento grande. Ele é um investimento que é bem aplicado. Porque você vê a gente atende 190 mil pessoas por mês, então um investimento que é feito nessa área que dá esse retorno, esse retorno não é financeiro, mas e no bem estar da população, é um investimento que vale a pena (COORDENADORA GERAL DO EXPRESSO CIDADÃO, 2007).

Em relação ao problema de recursos humanos, é outra questão que preocupa a coordenadora, pois vai além de quantidade de servidores públicos para alocar nos locais das unidades, mas sim é uma

questão jurídica, na qual o Estado se vê impedido de realização de um concurso público para funcionário do Expresso Cidadão.

Pra questão de pessoal, aí isso é uma coisa que a gente tá em estudo com a assessoria jurídica nossa, procurando alternativas, porque existe a possibilidade de terceirização de mão-de-obra, existe a possibilidade de fazer um concurso público pra o Expresso, mas a gente tá estudando os prós e os contra de cada alternativa pra poder decidir qual o modelo a gente vai adotar (COORDENADORA GERAL DO EXPRESSO CIDADÃO, 2007).

Foi perguntado a coordenadora no caso da realização de concurso público se não haveria perda da garantia de qualidade dos funcionários, por não serem mais selecionados por questão de qualificação, passando não mais a ter compromisso com o resultado, pois não haveria como serem punidos caso não tratassem bem o cidadão.

Exatamente, porque a gente tem um diferencial. Gerencialmente fica complicado, porque hoje em dia a gente recebe uma gratificação, então a gente tem uma avaliação mensal, nessa avaliação inclui atividade, pontualidade, relação interpessoal, só que a gente recebe muita reclamação de corte na gratificação, se lê chega atrasado a gente corta na gratificação dele, se ele briga com os colegas recebe corte na gratificação, então isso é um instrumento que o gerente tem, que o coordenador tem pra controlar melhor, pra gerenciar. Se você tem funcionários concursados aí você corre o risco da qualidade cair um pouco (COORDENADORA GERAL DO EXPRESSO CIDADÃO, 2007).

Em relação ao CEAC, o coordenador geral afirmou que as melhorias deveriam ocorrer no âmbito da revitalização da estrutura física, além de pontuar a questão do treinamento do pessoal, necessária para o bom atendimento do cidadão, questão que não recebia nenhuma atenção do governo anterior.

A parte da revitalização do próprio CEAC é que inclusive já foi solicitado aí aos órgãos associados, no caso a DEOP a [ruído] a parte lógica e até um próprio levantamento da estrutura do CEAC para revitalizar. Tem que fazer mudanças de piso, cabeamento, parte elétrica e também estamos, a volta dos cursos de treinamento dos funcionários específicos para o CEAC (COORDENADOR GERAL DO CEAC, 2007).

Questão X Coordenador	Coordenadora do Expresso Cidadão	Coordenador do CEAC
PROBLEMAS	A questão maior dos problemas estão relacionados a parte da estrutura física [...]	[...] a gente tem dificuldade de recursos pra expandir [...] outra dificuldade é pessoal a gente já esgotou esse modelo de seleção interna [...]
MELHORIAS	A parte da revitalização do próprio CEAC e que inclusive já foi solicitado [...] tem que fazer mudança de piso, cabeamento, parte elétrica [...]	A solução para o Expresso Cidadão são parcerias pra esses principalmente pra esse problema de recursos financeiros [...]

Quadro 15: Problemas e melhorias

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.

5.4 Supervisores dos órgãos

Os supervisores dos órgãos são funcionários de cada órgão que compõem a unidade de atendimento ao cidadão e que tem um cargo de chefia daquele órgão. Algumas das atribuições que compete aos supervisores são:

- Cumprir e fazer cumprir as normas e padrões de atendimento estabelecidos, com qualidade, cordialidade e presteza;
- Verificar as condições dos móveis e equipamentos, no que se refere a conservação, funcionalidade e desempenho das atividades;
- Providenciar material de expediente necessário a execução de sua atividade, junto ao seu órgão;
- Verificar os manuais de procedimentos operacionais, legislação, se estão atualizados e disponíveis e em perfeito estado de conservação;

- Orientar os servidores públicos (funcionários), sob sua supervisão, da correta operacionalização do atendimento e prestação dos serviços ao cidadão;
- Observar a aparência e atitude comportamental dos servidores públicos (funcionários) sob sua supervisão;
- Fazer reunião e participar de reuniões periodicamente;
- Desenvolver demais funções da sua área.

5.5 Perfil dos supervisores dos órgãos – análise quantitativa

Nesta seção será abordada a parte quantitativa da entrevista com os supervisores dos órgãos. Aqui serão feitas comparações e análises entre os perfis dos supervisores das duas unidades SAC/Brasil analisadas nesta pesquisa, Expresso Cidadão/PE e CEAC/SE.

5.5.1 Sexo

Em ambas a unidade se pode perceber que houve uma igualdade de pessoas do mesmo sexo entrevistadas. Tanto do Expresso Cidadão/PE como no CEAC/SE foram entrevistadas cinco pessoas (71%) do sexo feminino e duas pessoas (29%) do sexo masculino. Entretanto isso ocorreu ao acaso, pois quando do momento da realização da entrevista foi entrevistado o supervisor que estava com disponibilidade de horário e que se propôs a fornecer informações sobre suas atividades. O gráfico 01 e 02 mostram respectivamente, quantas pessoas de cada sexo foram entrevistadas no Expresso Cidadão/PE e no CEAC/SE.

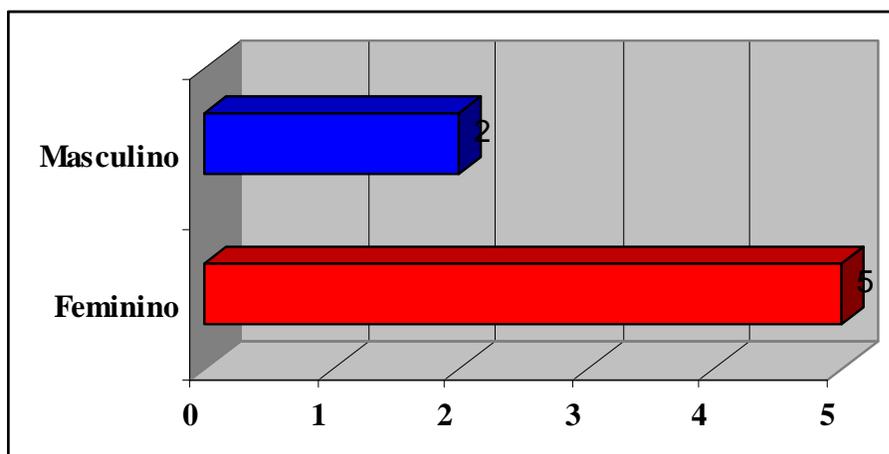


Gráfico 01: Sexo dos supervisores – EC

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.

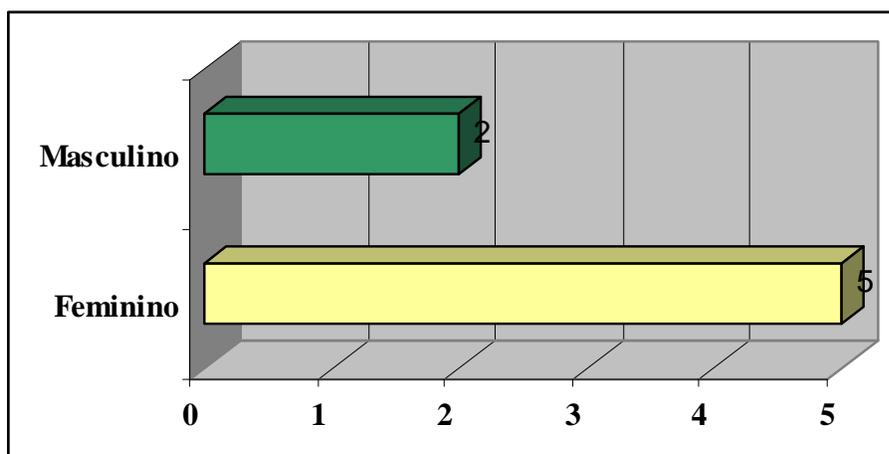


Gráfico 02: Sexo dos supervisores – CEAC

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.

5.5.2 Idade

Em relação à idade dos entrevistados percebe-se que na unidade CEAC/SE existe uma heterogeneidade entre os supervisores. Já no Expresso cidadão essa heterogeneidade é menor, mas existe. Entretanto como observado nos gráficos 03 e 04, Expresso Cidadão e CEAC, respectivamente, existe uma maior quantidade de supervisores com idade entre 32-46 anos. No Expresso Cidadão existe quatro pessoas (57%) entre 32-46 anos, duas pessoas (28%) entre 47-51 anos e uma pessoa (14%) com idade acima dos 61 anos. No CEAC existem quatro (57%) pessoas

entre 32-46 anos, uma pessoa (14%) entre 47-51 anos, uma pessoa (14%) entre 26-31 anos e uma pessoa (14%) entre 18-25 anos.

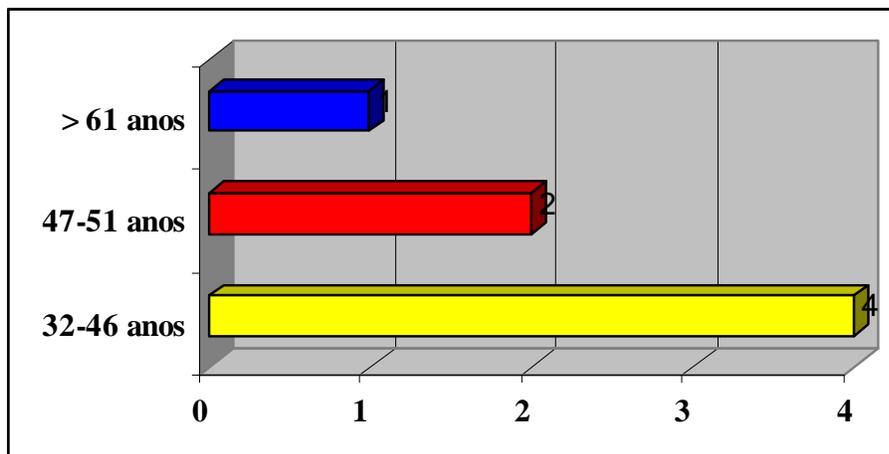


Gráfico 03: Idade dos supervisores – Expresso Cidadão

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.

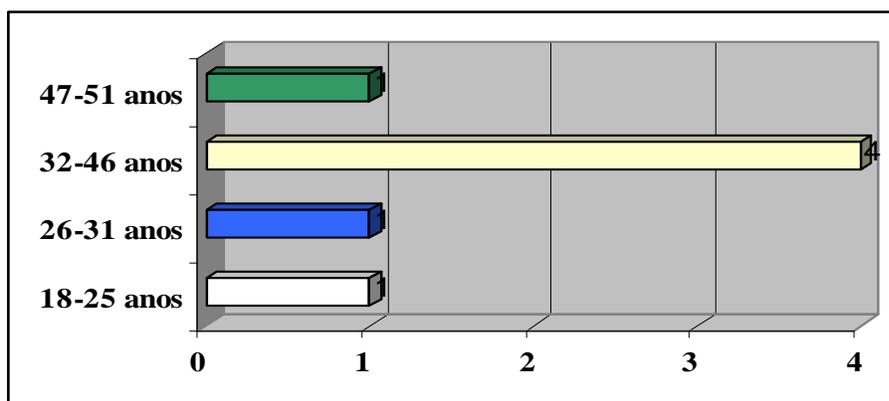


Gráfico 04: Idade dos supervisores – CEAC

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.

5.5.3 Escolaridade

Para exercer o cargo de supervisor do órgão não é exigida em ambas a unidade, o nível superior. Na unidade de Pernambuco, é feita uma seleção interna dos servidores públicos estaduais e municipais, no qual passam por exames criteriosos, como provas de conhecimento específico,

geral e por provas psicológicas. Depois dessas etapas é escolhido o servidor público que irá atuar na unidade do Expresso Cidadão e em qual posto e cargo irá ocupar.

Na unidade de Sergipe não existe este tipo de seleção. O que existe de fato é a indicação da pessoa para o cargo de supervisor. Esta pessoa pode ser servidor público ou não como é o caso do supervisor do DETRAN que é terceirizado.

O gráfico 05 e 06 mostram que o grau de escolaridade nas unidades é bem parecido, mas percebe-se que o grau de instrução dos supervisores do Expresso Cidadão é maior que os do CEAC. A quantidade de pessoas que tem nível superior é quatro (57%), como pós-graduação existe apenas uma pessoa (14%) e com ensino médio completo são duas pessoas (28%) em Pernambuco. Em Sergipe quatro pessoas possuem nível superior completo (57%), duas pessoas possuem nível superior incompleto (28%) e uma pessoa (14%) possui nível médio completo.

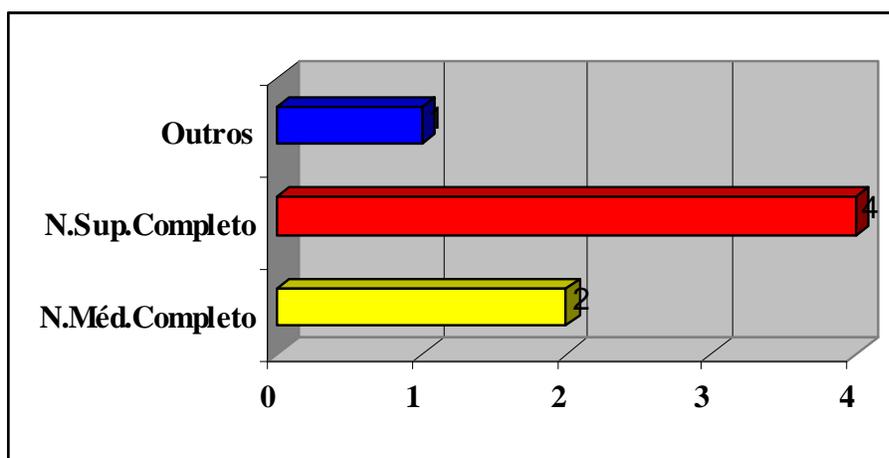


Gráfico 05: Escolaridade dos supervisores – Expresso Cidadão

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.

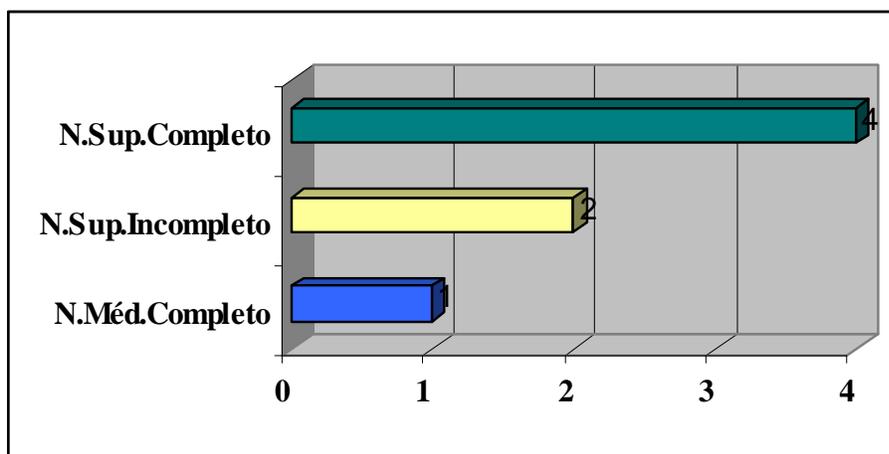


Gráfico 06: Escolaridade dos supervisores – CEAC.

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.

5.5.4 Estado Civil

O gráfico 07 e 08 mostram o estado civil dos entrevistados das unidades do Expresso Cidadão e do CEAC, respectivamente. Percebe-se que os dados são bem parecidos, pois a maioria dos entrevistados são casados. Em Pernambuco cinco pessoas (71%) são casadas e duas pessoas (29%) são solteiras. Em Sergipe cinco entrevistados (79%) são casadas, um entrevistado (14%) é solteiro e um entrevistado é divorciado (14%).

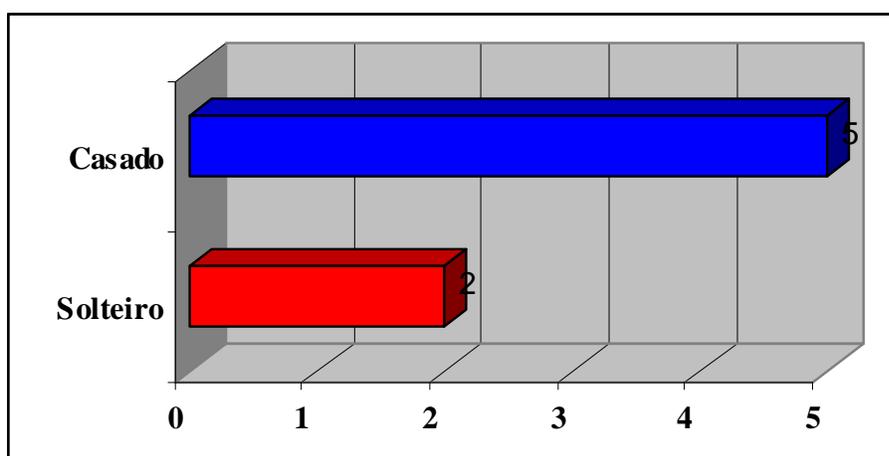


Gráfico 07: Estado civil dos supervisores – Expresso Cidadão

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.

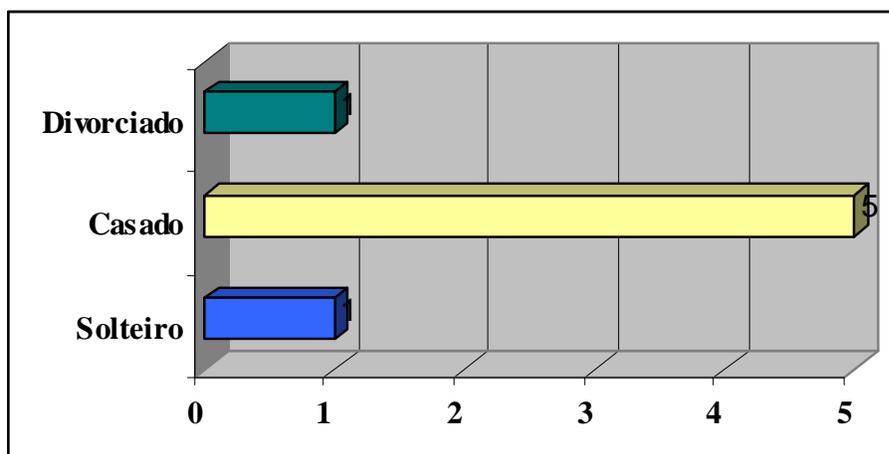


Gráfico 08: Estado civil dos supervisores – CEAC

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

5.5.5 Raça/Etnia

Esta questão da raça/etnia é uma questão delicada de se tratar, pois nem todos tem conhecimento do que é raça e do que é cor da pele. Além da questão do preconceito está sempre a frente desse tipo de questionamento. Percebe-se que em Pernambuco houve uma heterogeneidade nas respostas, mas a maioria dos entrevistados se declararam mestiços. Sendo um total de três pessoas mestiças (42%), duas pessoas negras (28%) , uma pessoa branca (14%) e uma pessoa índia (14%).

Em Sergipe, não houve tanta heterogeneidade, mas ocorreu um fato delicado. Quando perguntado a uma pessoa qual seria sua raça, está ficou um tanto quanto encabulada e se declarou branca, mas era perceptível o traço indígena presentes em suas características físicas. Na unidade do CEAC também houve mais supervisores que se declararam mestiços. Sendo um total de 3 três pessoas mestiças (42%), duas pessoas negras (28%) e duas pessoas brancas (28%).

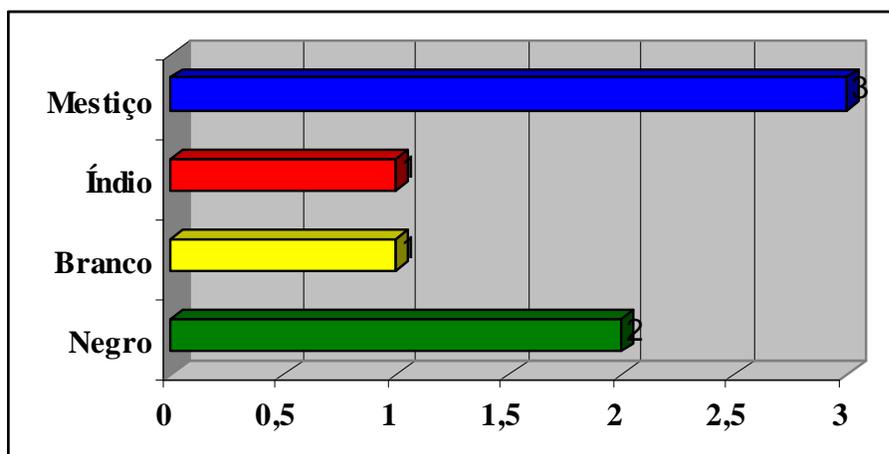


Gráfico 09: Raça/Etnia dos supervisores – Expresso Cidadão

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.

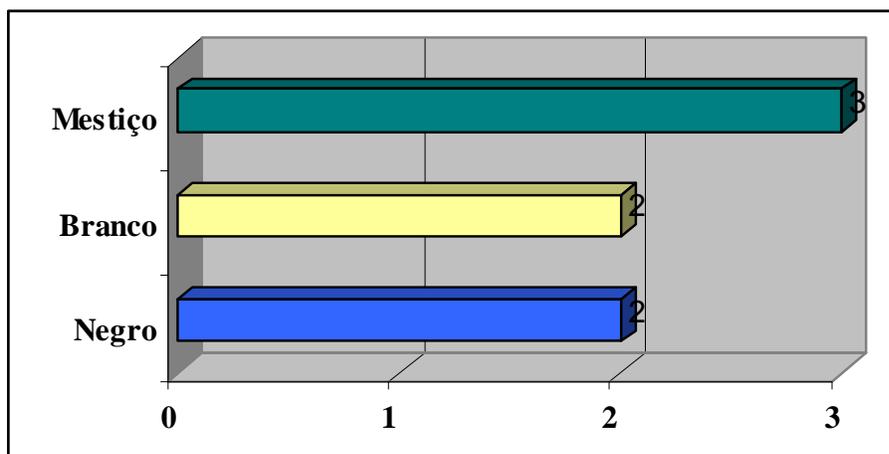


Gráfico 10: Raça/Etnia dos supervisores – CEAC.

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.

Quando se perguntou aos supervisores que se declararam mestiços, qual seria a tendência familiar, ou seja, se em sua família haveria misturas de quais raças. As opções foram:

- Mulato = Branco + Negro;
- Cafuso = Negro + Índio;
- Mameluco = Branco + Índio.

Dentre estas alternativas obtivemos o gráfico 11 e 12, que, respectivamente mostram a tendência familiar dos supervisores do Expresso Cidadão/PE e do CEAC/SE.

Na unidade do Expresso Cidadão percebeu-se que todos, três entrevistados, que se declararam mestiços também se declararam mulatos, “mistura” de negro com branco (100%). Na unidade do CEAC houve heterogeneidade nas respostas, pois dos que se declararam mestiços dois se declararam mamelucos (67%), “mistura” de índio com branco e um se declarou mulato (33%), “mistura” de negro com branco.

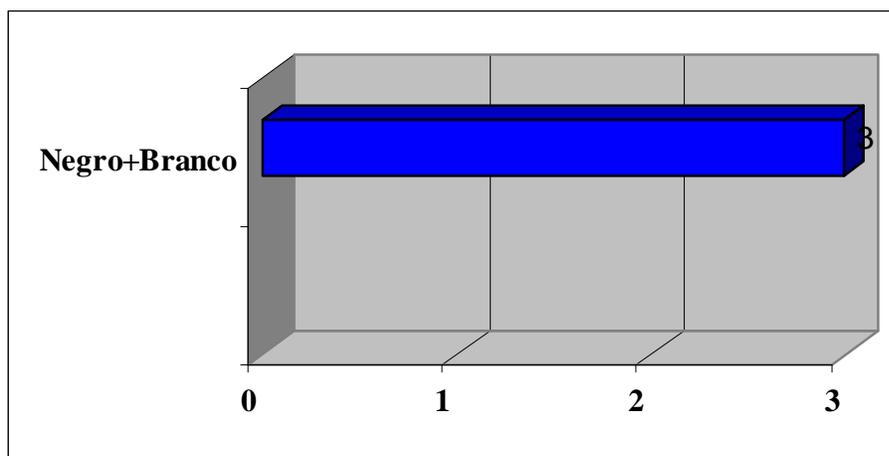


Gráfico 11: Tendência familiar dos supervisores – Expresso Cidadão
Fonte: Pesquisa de campo, 2007.

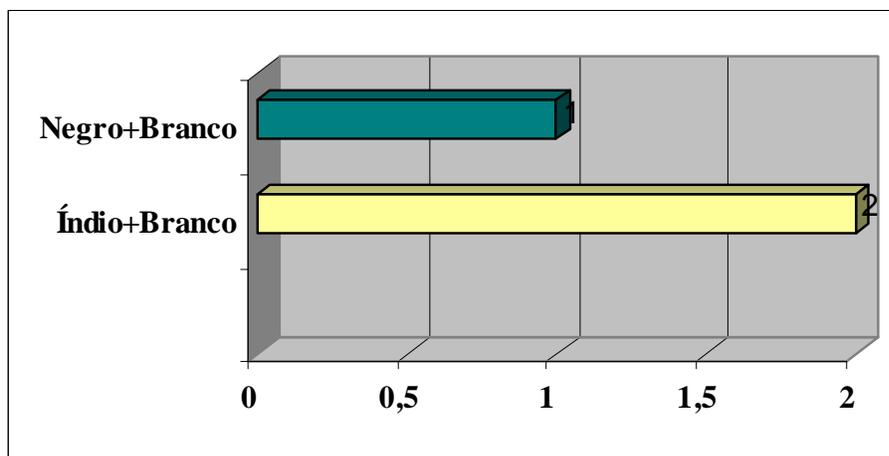


Gráfico 12: Tendência familiar dos supervisores – CEAC
Fonte: Pesquisa de campo, 2007.

5.5.6 Área de atuação

Esta seção analisa a área de atuação dos supervisores do Expresso Cidadão e do CEAC. É possível perceber a heterogeneidade existente no CEAC. O gráfico 13 e 14 mostram a distribuição correspondente a cada unidade.

No Expresso Cidadão/PE existem entre os entrevistados seis funcionários públicos estaduais (85%) e um funcionário público municipal (14%). No CEAC/SE, existe entre os entrevistados, dois funcionários públicos estaduais (28%), um funcionário público federal (14%), um funcionário público municipal (14%), um funcionário terceirizado (14%) e dois funcionários que se enquadram na categoria outros (28%).

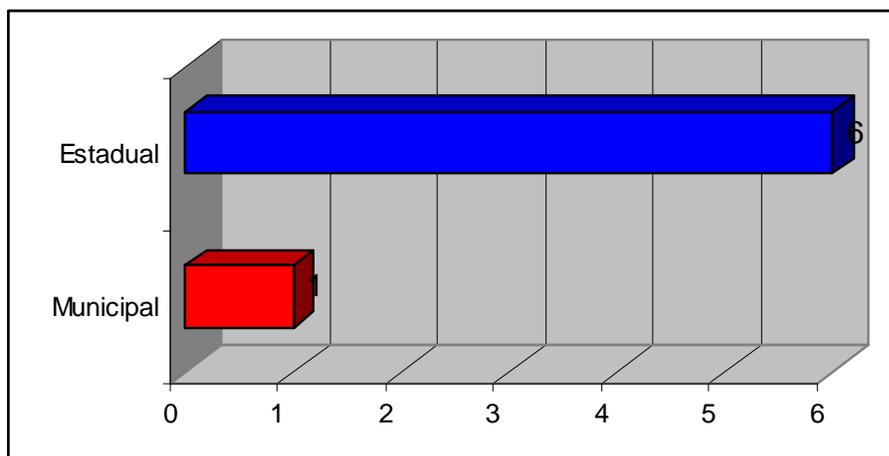


Gráfico 13: Área de atuação – Expresso Cidadão

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.

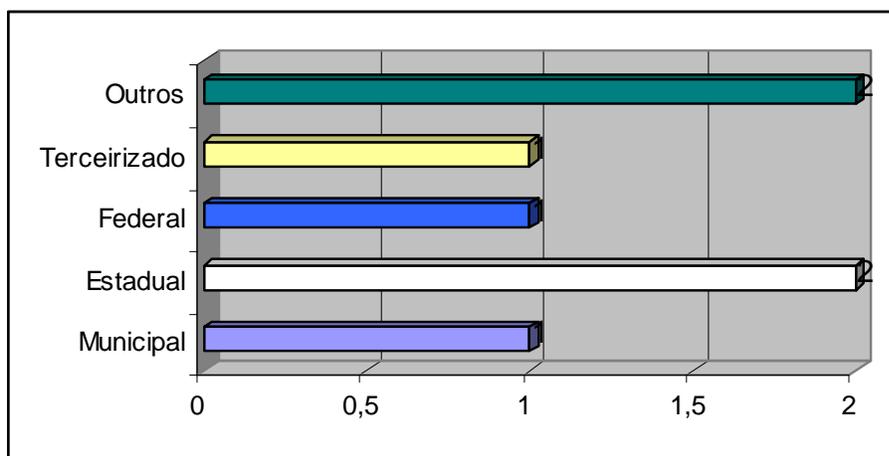


Gráfico 14: Área de atuação – CEAC

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.

5.6 Depoimento dos supervisores dos órgãos – análise qualitativa

A partir desta seção será abordada a parte qualitativa da pesquisa, pois tratar-se-á das respostas abertas a entrevista realizada com os supervisores da unidade do Expresso Cidadão/PE e do CEAC/SE.

“Para proporcionar serviços de qualidade, a organização precisa adequá-los as necessidades e desejos de clientes específicos e criar valor” (CHURCHILL; PETER, 2003, p. 299).

As agências governamentais precisam transmitir informações sobre o que oferecer, afirma Churchill e Peter (2003, p. 306) e para isso é necessário melhorar o canal de comunicação, pois muitas vezes o público-alvo é grande e disperso.

O atendimento com qualidade do cidadão, garante que o canal de comunicação entre o Estado e o cidadão seja eficaz. Para que esta qualidade seja atingida é preciso seguir padrões que servem de parâmetros para que não haja divergências de informações no momento de atendimento.

5.6.1 Atendimento e Rotinas

Nesta seção foram agrupadas as questões de entrevista que estão co-relacionadas como: rotinas para um bom atendimento, otimização do tempo, avaliação do conhecimento, atendimento ale do horário, conhecimento das rotinas, conhecimento da missão, visão e objetivos organizacionais.

O quadro 16 aborda os pontos principais dos comentários dos servidores dos órgãos que foram entrevistados da unidade do Expresso Cidadão/PE e do CEAC/SE. Este quadro aborda os tipos de atendimento do órgão em questão, avaliação do conhecimento dos funcionários para um bom atendimento e otimização para serem realizados mais atendimentos. É sempre bom lembrar que não serão informados os nomes dos supervisores, e sim apenas o órgão o qual ele supervisiona.

O supervisor do PROCON/PE (2007), explicou que o tipo de atendimento realizado pelo seu órgão é muito abrangente, e que ele é na verdade um conciliador, o qual faz audiência e orienta o consumidor. Mas relatou que suas atividades vêm sendo prejudicadas, pela falta de recursos e maior capacitação dos atendentes, pois ele percebe que não é conhecimento profundo de todas as leis dos consumidores. Em relação à otimização do tempo diz que é uma prioridade do Procon, oferecer maior agilidade nos processos das pessoas.

Em relação ao conhecimento o supervisor do PROCON/PE diz:

É bom, mas poderia ser melhor [...] oferecer melhor recursos, treinamentos aos novos atendentes, que é uma coisa que eu venho trabalhando sempre, porque eles já chegam aqui e aprendem no dia-a-dia porque eles não tem noção do que é a lei do consumidor. Aqui acontecem varias mudanças, eu fiquei mas a maioria dos atendentes é modificada isso não é por conta da administração mas deles próprios por causa da circunstancia das necessidades deles” (SUPERVISOR DO PROCON/PE, 2007).

A supervisora da Agência do Trabalho/PE (2007), afirma que os principais atendimentos realizados variam entre atender empregados, intermediação de mão-de-obra e entrada na carteira de trabalho. Ela ainda afirma que para atender bem o cidadão é preciso compromisso em lidar com o povo, pois é preciso até mudar a maneira, o tom de voz para falar com o povo e mostrar que o que se pretende para os desempregados.

A supervisora do SETRANS/PE (Secretaria do Estado de Transporte de Pernambuco) afirmou que o tipo de atendimento realizado por eles são atendimento aos estudantes em relação a compra de passe escolar. Ela observa que é importante o conhecimento das rotinas a fim de dar maior atenção às necessidades do cidadão. Além de ter afirmado que o tempo é otimizado sim, para que o atendimento seja o mais rápido possível. Em relação a isso comenta:

Nós trabalhamos com atendimento muito rápido pois nos prestamos aos usuários eles chegam aqui, o tempo que eles vão ficar depende do sistema, pois se ele chega aqui com toda a documentação correta o que nos vamos fazer é a leitura, se o sistema estiver lento infelizmente vamos demorar um pouco, porque é muito rápido o carregamento do cartão (SUPERVISORA DO SETRANS/PE, 2007).

Em relação ao bom atendimento às necessidades do cidadão-estudante, ela complementa:

[...] temos que respeitar os usuários se colocando no lugar deles, prestar atenção no que eles estão falando [...] eu acho que a gente também tem que respeitar a opinião deles [...] tem muita coisa que o usuário não concorda, infelizmente nos não podemos fazer nada, às vezes eles querem agredir as pessoas eu acho que tudo isso nos temos que respeitar, tem que estar calma, tranqüila nas horas difíceis, nós temos que saber os nossos limites (SUPERVISORA DO SETRANS/PE, 2007).

A supervisora da PMR (Prefeitura Municipal do Recife) relato como os tipos de atendimento realizados aqueles ligados a IPTU e notas avulsas. Ela diz que o conhecimento dela e dos funcionários é adequado, pois foi por isso e por “bom comportamento” que foram selecionadas para atuar no Expresso Cidadão.

Já o supervisor do PMA (Prefeitura Municipal de Aracaju) foi mais seguro nas suas respostas e diz que por se tratar da prefeitura o tipo de atendimento realizado são pertinentes a impostos, como IPTU e ISS. Ele avalia seu conhecimento e dos funcionários sobre as rotinas como satisfatório

[...] nossa relação com o cidadão é introduzir satisfação a quem chegue [...] pensamos que imprimir um boleto qualquer um faz, mas a principio nossa preocupação básica é promover satisfação das pessoas que aqui nos procuram, porque são elas que nos mantém evidentemente faltando o cliente com certeza também nos não estaríamos aqui, mas é uma maneira que a gente tinha a

promoção da satisfação ao contribuinte que na realidade é como a gente diz é o nosso grande agente pagador (SUPERVISOR DO PMA/SE, 2007).

A supervisora do DETRAN/PE se limitou a descrever o tipo de atendimento como atendimento de serviço de habilitação e de veículos, assim como foi bem concisa quando afirmou que o conhecimento das rotinas é bom e que todos os funcionários que lá estão passaram por um processo de seleção e estão assim aptos para realizar qualquer atendimento. Não existem exigências para otimização do tempo de atendimento.

O DETRAN/SE, o supervisor foi bem mais aberto a entrevistas, mas relatou um fato importante relacionado ao conhecimento das rotinas para um bom atendimento. “É o seguinte, a avaliação é assim um serviço estressante pra o pessoal aqui, a gente atende em media de 750 a 800 pessoas, entendeu” (supervisor do DETRAN/SE, 2007).

É interessante também comparar e constatar a “frieza” nas respostas das supervisoras da COMPESA/PE e do DESO/SE, que são empresas semelhantes pois ambas realizam as mesmas atividades em seus estados.

A supervisora da COMPESA/PE apenas comentou que o conhecimento das rotinas é bom e que em relação a otimização do tempo observa que são feitos através de controle estatístico mensal. A supervisora da DESO/SE assim como dito, também é curto em suas respostas afirmando que o conhecimento das rotinas é ótimo e que não é exigido que o tempo seja otimizado.

Percebe-se também que os supervisores da SSP de Pernambuco e SSP de Sergipe, apresentam características e personalidades semelhantes. O que provavelmente pode ser consequência do tipo de atendimento realizado e por estarem ligados a secretaria de segurança publica direto ou indiretamente. Percebe-se que são pessoas ariscas, fortes e precisas. Mas isso, diferentemente do que aconteceu na COPESA e DESO que são pessoas doces e simples, não impediu que as respostas fossem consistentes.

O supervisor do SSP/PE afirma que é importante conhecer as rotinas. “As rotinas, isso influencia num bom atendimento? Influencia, pois isso faz com que não haja varia informações contraditórias e usuário fica “de lá para cá” e a gente tenta passar e lembrar sempre da rotina [...]”

(supervisor do SSP, 2007) Este supervisor também lembra que a otimização do tempo também é controlado pelo Expresso Cidadão, afim de atender o mais rápido possível sem esquecer de tratar o cidadão da melhor maneira possível.

A supervisora da SSP/SE não soube esclarecer a questão relativa a otimização do tempo, mas comentou a importância do conhecimento das rotinas:

Nós aqui temos que tratar o cidadão bem né [...] pra não questionar que não foi bem atendido mesmo que tenha a demanda de muita gente, mas nós agilizamos o possível pra eles não fiquem muito tempo esperando né [...] (SUPERVISORA DO SSP/SE, 2007).

SUPERVISOR X QUESTÃO	TIPO DE ATENDIMENTO	CONHECIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS	OTIMIZAÇÃO DO TEMPO
SUPERVISOR PROCON EC	[...] nós damos informações, nós orientamos o consumidor [...]	Bom, mas poderia se melhor [...] oferecer melhores recursos e treinamento aos nossos atendentes [...]	Com certeza isso é uma das prioridades [...]
SUPERVISOR AG. TRABALHO EC	[...] desempregados, intermediação de mão-de-obra, outros e das entrada na carteira de trabalho [...]	A cada dia a gente ta atendendo mais, é compromisso lidar com o povo [...]	Através de treinamento [...] pra gente ter um com atendimento [...]
SUPERVISOR SETRANS EC	Atendimento aos estudantes em relação ao carregamento da carteira de passe deles.	[...] eu acho que a gente também tem que respeitar a opinião dele [...]	Nós trabalhamos com o atendimento muito rápido [...]
SUPERVISOR PMR EC	Nós resolvemos IPTU, nota fiscal avulsa [...]	Bom, pois a gente não fez teste como o pessoal do Estado fez [...]	Sim.
SUPERVISOR DETRAN EC	[...] 1ª habilitação, 2ª via, renovação da carteira e de veículo [...]	É um bom conhecimento porque nós passamos por uma seleção [...]	Não, eles exigem um atendimento com qualidade [...]
SUPERVISOR SSP EC	Carteira de identidade e antecedentes criminais	Isso influencia, pois faz com que não haja várias informações contraditórias [...]	-
SUPERVISOR COMPESA EC	A gente faz parcelamento , negociação de débito, consultas, reclamações de consumo, ligação de água [...]	Som!	Sim. Eles avaliam o tempo. Geralmente eles pegam a estatística do mês.
SUPERVISOR SEFAZ CEAC	Emissão de notas [...] pagamento de impostos, de taxas [...]	Acho fundamental que o perfil do funcionário seja que ele goste de trabalhar com o público [...]	Não [...] porque é de responsabilidade de cada órgão.
SUPERVISOR BANESE CEAC	Atendimento ao público em geral [...] a respeito do título de eleitor [...]	O BANESE instrui a atender o cliente, a receber o cliente, isso é instrução diária [...]	Não, a nossa política de atendimento é só quanto mais rápido melhor.

SUPERVISOR TRE CEAC	Atendimento ao público em geral [...] a respeito do título de eleitor [...]	O meu conhecimento é bom [...]	Não, não, não o TRE não faz essa cobrança não.
SUPERVISOR PMA CEAC	[...] resolução dos problemas que o contribuinte requisitar, pertinentes a IPTU, ISSE [...]	Olha, é a satisfação [...] promover satisfação das pessoas que aqui nos procuram [...]	Existe essa cobrança desse aspecto pela prefeitura, em termos quantitativos [...]
SUPERVISOR DETRAN CEAC	[...] com relação a serviços do veículo e habilitação	[...] é um serviço estressante pra o pessoal aqui [...]	[...] investir em equipamento pra que a gente possa atender mais e mais pessoas.
SUPERVISOR SSP CEAC	[...] 1ª e 2ª via da identidade e atestado de bons antecedentes	Nós aqui temos que tratar bem o cidadão, né.	-
SUPERVISOR DESO CEAC	É o que ta ali na frente	Ótimo. Dos funcionários ótimos também.	Não.

Quadro 16: Atendimento X Conhecimento dos funcionários X Otimização

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.

A supervisora do BANESE/SE se apresentou um pouco arisca e com incerteza se daria à resposta como tinha que ser ou se poderia abrandar um pouco mas respostas. O tempo de atendimento realizado são apenas pagamentos dos documentos solicitados no CEAC, para que o usuário não precise se deslocar do local para ir ao banco, por exemplo. Ela afirmou também que todos têm conhecimento das rotinas de trabalho, principalmente porque o BANESE/SE instrui diretamente os seus atendentes e como eles devem agir com os clientes. Interessante registrar que mesmo o BANESE/SE sendo um banco ele não exige que o tempo seja otimizado, não exige quantidade mas sim qualidade:

[...] nossa política de atendimento é uma só, quanto mais rápido melhor. O cliente não pode demorar na fila ate porque nós temos uma lei dos 15 minutos e agente não pode exceder, então o cliente chegou, ele tem que ser imediatamente atendido e muito bem atendido. O cliente sempre tem razão independente de qualquer coisa do órgão que nós estamos, se a gente ta no CEAC ou numa agencia ai num outro ponto do BANESE (SUPERVISORA DO BANESE/SE, 2007).

Na secretaria da fazenda do estado – SEFAZ/SE – a supervisora se mostrou disposta a responder as perguntas e mostrou também um grande conhecimento do órgão que está à frente, entretanto sobre o CEAC deixou um pouco a desejar. Seu órgão faz atendimento relacionado com pagamento de impostos e taxas, além de apreensão e liberação de mercadoria. Informou que seu conhecimento das rotinas é reflexo de 18 anos na SEFAZ/SE:

Olhe bem é a própria prática, eu já tenho 18 anos de fiscal, vou fazer. além disso acho fundamental que o perfil do funcionário seja avaliado, que ele goste de trabalhar e/o público uma vez que aqui é uma central de atendimento ao cidadão, nós temos a obrigação de tratar bem o cidadão esse é o meu ponto de vista, além de que orientar o cidadão, o profissional de mão, eu acredito muito nisso sabe, de que a gente tem a função de orientar [...]

No TRE/SE (Tribunal Regional Eleitoral) a supervisora demonstrou-se conhecedora do assunto assim como apontou os pontos fracos do CEAC, principalmente quando se trata de conhecimentos da rotina de trabalho:

O meu conhecimento é muito bom, e dos atendentes que trabalham comigo. Às vezes quando eles chegam aqui eles tem um treinamento. Na verdade não é bem um treinamento, porque faz tempo que o CEAC não dá mais esse treinamento, mas a gente aqui já procura orientá-lo né como e que ele deve se comportar, como deve ser o atendimento, para aquelas pessoas que já vêm exaltadas tem que ser paciente, tem que ter calma (supervisora do TRE/SE, 2007).

O próximo quadro, o quadro 17, aborda ainda a questão de atendimento as necessidades do cidadão e as rotinas de trabalho. Foram abordados o atendimento além do horário de trabalho, o conhecimento das rotinas de trabalho e a missão, visão e objetivo da organização.

Entre os supervisores do Expresso Cidadão que foram entrevistados, não existem funcionários que trabalhem além da carga horária de trabalho exigida, que é dividida em dois turnos, das 8:00 às 14:00 e das 14:00 às 20:00 horas. Assim também pode ser observado entre os supervisores do CEAC que foram entrevistados, que não há funcionários que excedem a carga horária exigida, No CEAC a carga horária é dividida em dois turnos também, das 9:00 às 15:00 e das 15:00 às 21:00 horas. Em as ambas as unidades foi comentado que não é permitido que nenhum funcionário trabalhe além da carga horária.

Em relação ao conhecimento da missão, visão e dos objetivos organizacionais a supervisora do DETRAN/PE, afirmou que todos conhecem, além de todos quando entram no Detran do Expresso Cidadão receberem, uma cartilha com tudo o que recomenda o governo nesse projeto. Acrescenta também que para que todos os funcionários tenham conhecimento das rotinas são feitas reuniões periódicas determinando as regras e alertando para o cumprimento rigoroso das mesmas.

A supervisora do DETRAN/SE não soube esclarecer sobre este ponto das “filosofias” organizacionais, mas é perceptível que não existe qualquer conhecimento dos funcionários sobre as “filosofias”, pois a maioria, segundo o supervisor do DETRAN/SE (2007) são novatos e terceirizados, tendo até mesmo funcionários que estão lá a menos de 1 mês e que não passaram por qualquer tipo de treinamento ou de reunião com o próprio DETRAN ou com o CEAC, o que dificulta também o conhecimento das rotinas de trabalho.

A supervisora da COMPESA/PE foi como sempre fria nas suas respostas e afirmou que ela e seus funcionários têm conhecimento das rotinas e da missão, visão e objetivos do órgão e do Expresso Cidadão e para que todos tenham conhecimento são distribuídas cartilhas. A supervisora da DESO/SE, teve a mesma reação, com respostas semelhantes. Em relação às “filosofias” da organização foi dito que é exigido que o funcionário tenha esse conhecimento, para facilitar o conhecimento das rotinas de trabalho.

A supervisora da PMR/PE afirmou que também é exigido que o funcionário tenha conhecimento das filosofias, devido a isto que ele esta no Expresso Cidadão, além de estarem em constante treinamento para reciclar sempre as rotinas de trabalho.

O supervisor da PMA/SE foi um pouco mais consistente nas suas respostas e afirmou que em relação à missão, visão e objetivos da organização os funcionários conhecem perfeitamente:

Como aqui nós participamos de um condomínio ta certo, no qual é gerenciado pela secretaria de administração estadual, como nós somos, entende, condomínio evidentemente nos temos também como [...] temos como referencia né o regimento da casa já que a gente é parte integrante desse condomínio, mas por isso também não, nós ficamos também nos eximindo de harmonizar também o

regimento da prefeitura [...] para ocupar o condômino do qual devemos seguir a regra desse condomínio.

O supervisor da SSP/PE, disse que todos os funcionários do órgão devem ter conhecimento da missão, visão e objetivos organizacionais assim como das rotinas de trabalho. “Todos tem e o mais recente, atualmente tem em torno de 3 anos” (SUPERVISOR DO SSP/PE, 2007). A supervisora da SSP/SE, relata o que é o reflexo do CEAC, que na verdade não disponibiliza de treinamento,ou cartilhas das normas para os novos funcionários. Ela afirma que os funcionários passam por 8 dias de treinamento, mas na verdade esse treinamento não passa de instruções relacionadas a como serão as atividades do funcionário no órgão.

SUPERVISOR X QUESTÃO	HORÁRIO	FILOSOFIA	ROTINAS
SUPERVISOR PROCON EC	Não [...] nós pegamos das 14 às 20h [...] se existe alguém depois das 20 horas a gente tem que atender	Eu não digo do Procon, mas do Expresso Cidadão sim.	Visto que estão aqui há tanto tempo, todos tem conhecimento.
SUPERVISOR AG.TRAB. EC	Às vezes ultrapassa alguns minutos	Tenho e os funcionários também.	Têm, têm e todos também.
SUPERVISOR SETRANS EC	Não	[...] aqui é maravilhoso	Sim
SUPERVISOR PMR EC	Não.	Tem, é exigido pra que venha trabalhar aqui sim.	Todos tem, pois nós fazemos um treinamento.
SUPERVISOR DETRAN EC	Não, não é permitido [...] a gente procura fazer o atendimento dentro do possível mas não ultrapassa o horário.	Todos tem inclusive são feitas reuniões.	Sim.
SUPERVISOR SSP EC	Não. O Expresso Cidadão tem um horário diferenciado dos demais órgãos do Estado, são 6 horas e 40 minutos	Tem. Quem não tem deveria ter, mas quando entra [...] recebe um pequeno manual do Expresso Cidadão	Sim, visto que estão aqui a tanto tempo [...] o mais recente atualmente tem em torno de 3 anos.
SUPERVISOR COMPESA EC	Não.	Nós temos. Nós temos até uma cartilha que fala sobre isso.	sim
SUPERVISOR SEFAZ CEAC	Não [...] são duas turmas das 9 às 15 e outra das 15 às 21.	Tenho. E os funcionários também tem.	Todo mundo sabe suas obrigações aqui certo [...]
SUPERVISOR BANESE CEAC	Não. Só para os supervisores que a carga horária é de 8 horas [...]	Perfeito. É prioridade quando os funcionários chegam aqui [...]	Todos tem de tudo. Não tem ninguém que não saiba.
SUPERVISOR TRE CEAC	Olhe, em época de alistamento eleitoral [...] ele tem que ficar além [...]	Do TRE sim, do CEAC isso nunca foi passado.	-

SUPERVISOR PMA CEAC	No nosso caso não [...]	[...] Devemos seguir a regra desse condomínio [...]	Todos , todos os funcionários tem conhecimento
SUPERVISOR DETRAN CEAC	Não. Nós temos dois turnos [...] são seis horas diárias	É, nós somos aqui um órgão criado para facilitar o atendimento ao cliente	Sim.
SUPERVISOR SSP CEAC	Não.	Todos eles estão aptos pra atender o pessoal e trabalhar nessa área.	Sim.
SUPERVISOR DESO CEAC	Não.	Tem, é exigido porque é questão do atendimento né, tem que ter consciência disso não é.	Sim.

Quadro 17: Horário x Filosofia x Rotinas

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

5.6.2 Tangibilidade

A tangibilidade é algo que pode ser tocado, algo que pode ser mensurado. A oferta de serviços é caracterizada pela intangibilidade, pois são serviços diferentes de produtos que podem ser tocados. Esta seção mede a tangibilidade dos recursos que estão sendo oferecidos aos funcionários para desenvolvimento de suas atividades.

É preciso analisar espaço físico das unidades do Expresso Cidadão e do CEAC. O espaço físico aqui analisado é composto pela:

- Aparência do ambiente;
- Temperatura o ambiente;
- Instalações físicas;
- Localização;

- Recursos tecnológicos disponíveis;
- Segurança e higiene

O quadro 18 faz uma comparação entre os depoimentos dos supervisores entrevistados em relação ao ambiente físico.

Um fato que chama atenção nos depoimentos dos supervisores dos órgãos do Expresso Cidadão é que todos comentam que as instalações físicas são ótimas e atendem a demanda. Apenas requisição de espaço maior nos órgãos que apresentam maior demanda. A supervisora do DETRAN/PE afirma que deveria ter um numero maior de cadeiras. Também faz comentários em relação a outros espaços físicos:

Ele é um dos primeiros e eu acredito que é um dos melhores, pois é bem centralizado, o espaço é bom, mas em relação ao Detran deveria ter mais detalhes, como por exemplo, ter um número maior de cadeiras, pois quando começa o licenciamento, tumultua um pouco a fila, também há necessidade de um painel eletrônico, são coisas assim que a gente solicita mas depende da licitação do governo do estado, aí demora um pouco, inclusive o ar-condicionado você percebe [...] mas isso é rotina de governo porque depende muito da licitação do governo e das empresas (SUPERVISORA DO DETRAN/PE 2007).

A Agência do Trabalho/PE também é outro caso de órgãos que apresentam grande demanda dos serviços. “Eu acho ate que o órgão é bem ultrapassado, pra gente que é o terceiro maior”. Afirma a supervisora da agencia do trabalho em relação ao espaço físico.

Outro órgão muito procurado pelos cidadãos é o SSP/PE, na verdade segundo dados estatísticos fornecidos pela coordenadora do Expresso Cidadão este é o órgão mais demandado daquela unidade.

A instalação é boa, pra estado é muito difícil, mas o ambiente de trabalho é bom [...] existem três centrais, uma aqui, outra na cidade [centro da cidade] e outra em Olinda. A daqui é bem concentrada [...] quanto aos recursos tecnológicos estamos bem supridos, em vista do que a gente tem visto em outras repartições [...] a higiene, o pessoal é muito rigoroso, mas a segurança deixa um pouco a desejar (SUPERVISOR DA SSP/PE, 2007).

Em relação ao CEAC/SE pode ser percebida a convergência entre as respostas quanto a temperatura do ambiente, pois todos criticam as condições do ar-condicionado que conceituaram como precário. Entretanto elogiaram bastante a segurança, higiene, instalações físicas e localização.

Um depoimento que chama atenção é o da supervisora do TER/SE que decidiu falar tudo o que ela considera como errado e que não há preocupações por parte do CEAC . È realmente percebido que as pessoas (supervisores e funcionários) se acomodaram ou se acostumaram com a situação da sua unidade. È perceptível o descaso da administração quanto a higiene, conservação e instalações físicas do ambiente. O está sujo, encardido, a divisão física dos órgãos deixa a desejar, pois enquanto uns tem muito, outros tem pouquíssimo espaço visto a procura pelos serviços. Além do desnível claro dos pisos, sem alguma sinalização. Percebe-se também que em alguns órgãos faltam recursos tecnológicos compatíveis com a qualidade do serviço oferecido.

Olha tem muitas coisas a melhorar [...] em relação ao ambiente físico é chão, tudo, tudo, tudo tem que melhorar sempre há né alguma coisa há melhorar e este órgão aqui que esta há 5 anos funcionando né, cadeira quebra, piso quebra, armário quebra tem dessas coisas né, por isso há uma necessidade de uma manutenção constante, né. A temperatura você teve sorte! [...] tem dias que você teria que trazer um leque. (SUPERVISORA DO TRE/SE, 2007).

Quanto aos recursos tecnológicos disponíveis a supervisora lembra que isso é de alçada do órgão. O TRE/SE é que é responsável pela parte tecnológica. Mas ela continua e comenta sobre a localização da unidade, da segurança e da higiene:

A localização é ótima, agora pra o cidadão comum não [...] porque transporte coletivo aqui nessa região eu não sei porque a prefeitura não disponibiliza opções de transporte [...] é muito difícil pro cidadão comum, pra aquela pessoa que precisa de ônibus de coletivo de transporte publico para chegar aqui [...] Segurança quase nenhuma. Se o cidadão quiser bater em mim eu tenho que gritar para que outro cidadão venha pegá-lo né, porque segurança aqui não tem nenhuma [...] Não existe muita higiene, essas paredes precisam ser limpas, porque recentemente as aranhas estavam querendo vir trabalhar com a gente, poeira assim, a gente pedia e não fazia, a gente pediu tem 15 dias para que o nosso diretor mandasse limpar, aí sim foi limpo, às vezes passam ratos e baratas [...] é como eu disse né, a manutenção tem que ser uma coisa continua (SUPERVISORA DO TRE/SE, 2007).

Os outros supervisores se mostram apáticos e conformes com a situação de descaso em que se encontra o órgão. Entretanto os supervisores garantem que esta situação irá muda com a nova administração que assumiu este ano, em consequência da mudança de governo estadual.

Um fato observado na unidade de Sergipe também é a necessidade do aumento do espaço físico dos órgãos que apresentam maior demanda de serviços, como o SSP e o Detran.

Olhe, aqui mesmo eu gostaria muito que fosse ampliado, entendeu. Aqui essa sala aqui, porque quando ta a demanda de muita gente, de concurso publico, de matricula de escola aqui fica muito cheio né, eu falei até com o coordenador e pra ver se aumentava, ampliava mais aqui a sala né pra poder o pessoal se sentir mais confortável, porque às vezes eles ficam todos de pé, aqui fora tem uma sala ali de espera mas a gente coloca as pessoas lá mas daqui a pouco vem pra cá, então a gente tem que vê a possibilidade de poder ser feito aqui né. (SUPERVISORA O SSP/SE, 2007).

O supervisor do DETRAN/SE faz uma crítica ao espaço físico, a aparência do ambiente, mas elogia a segurança e higiene. Quanto aos recursos tecnológicos disponíveis diz que são bons, são sistemas de ponta, de ultima geração. “realmente a parte física do DETRAN é péssima, mas a área é uma área boa, as maquinas são ótimas. E a estrutura tem uma boa estrutura” (SUPERVISOR DO DETRAN/SE, 2007).

SUPERVISOR X QUESTÃO	APARÊNCIA DO AMBIENTE	TEMPERATURA DO AMBIENTE	INSTALAÇÕES FÍSICAS
SUPERVISOR PROCON EC	Bom!	Bom!	Bom!
SUPERVISOR AG. TRABALHO EC	Eu acho até que o órgão é bem ultrapassado.	As vezes quebra o ar condicionado.	A gente é o 3º maior, tem que melhorar o espaço [...] no geral é ótimo.
SUPERVISOR SETRANS EC	É ótimo, pois é tranquilo e confortável.	Agora melhorou, mas há uns 4 meses atrás nós sofriamos calor.	também eu gosto
SUPERVISOR PMR EC	[...] nós temos que manter sempre a mesma, ou seja, boa organização, o fardamento completo e limpo.	De vez em quando faz um pouco de calor.	São boas, pois qualquer defeito que aparece o pessoal vem na hora e resolve.
SUPERVISOR DETRAN EC	[...] é um dos primeiros e eu acredito que é um dos melhores[...]	[...] o ar-condicionado, você percebe que não tem, são muitos.	Precisa ser maior, um número maior de cadeiras [...]
SUPERVISOR SSP EC	O ambiente de trabalho é bom.	[...] agradável sim!	[...] a instalação é boa [...]
SUPERVISOR COMPESA EC	Regular	Regular	Regular
SUPERVISOR SEFAZ CEAC	É super agradável.	Olhe nós passamos uma temporada difícil aqui porque o ar tava quebrado atualmente tá bem melhor.	[...] a nova direção se propôs a fazer a manutenção [...]
SUPERVISOR BANESE CEAC	Eu acho que ta satisfazendo as expectativas.	Satisfazem também	É suficiente.

SUPERVISOR TRE CEAC	Tem muitas coisas a melhorar tá [...]	[...] tem dias que você teria que trazer um leque.	-
SUPERVISOR PMA CEAC	[...] é um ambiente agradável, só que o aspecto físico requer uma certa melhoria.	[...] nós passamos uma fase aqui ruim com o ar-condicionado [...]	[...] melhorias haverão, mas dá pra se trabalhar pelo menos [...]
SUPERVISOR DETRAN CEAC	[...] realmente a parte física do Detran é péssima [...]	[...] a temperatura é agradável!	[...] é melhor expandir porque a gente vai poder atingir mais pessoas [...]
SUPERVISOR SSP CEAC	Eu gostaria muito que fosse ampliado aqui essa sala [...]	Atualmente [...] o ar-condicionado tá com problema [...]	Não, eu não tenho do que reclamar não.
SUPERVISOR DESO CEAC	Bom.	Atualmente não tá muito bom porque quebrou [condicionador de ar] né, só isso.	Bom.

Quadro 18: Ambiente de trabalho físico

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

O quadro 19 a seguir é a complementação do quadro 18.

SUPERVISOR X QUESTÃO	LOCALIZAÇÃO	RECURSOS TECNOLÓGICOS	SEGURANÇA E HIGIENE
SUPERVISOR PROCON EC	Bom!	Bom também!	Bom!
SUPERVISOR AG.TRABALH O EC	-	-	-
SUPERVISOR SETRANS EC	Apesar de ter que pegar 2 conduções, eu acho que é boa.	[...] isso também está tudo certo [...]	[...] segurança também gosto [...] higiene também.
SUPERVISOR PMR EC	Bom.	Isso sempre nós tem, porque a prefeitura sempre manda [...]	Boa, sempre que aparece um defeito o pessoal procura consertar.
SUPERVISOR DETRAN EC	Bem centralizada.	O material para o uso do [...] tá em dia.	[...] higiene é terceirizados, se eles vê sugerinha eles vem [...] segurança deixa a desejar.
SUPERVISOR SSP EC	[...] a daqui é bem centralizada.	[...] é bom, em vista do que a gente tem visto em outras repartições.	[...] higiene o pessoal é rigoroso[...] segurança deixa um pouco a desejar.
SUPERVISOR COMPESA EC	Regular	Regular	Bom
SUPERVISOR SEFAZ CEAC	Tem um público bem específico [...]	-	Eu gosto, eu acho satisfatório, acho.
SUPERVISOR BANESE CEAC	Bem localizada.	Esses recursos tecnológicos por se tratar do Banco Banese [...] é bem estruturado.	[...] é de responsabilidade do Banese.

SUPERVISOR TRE CEAC	[...] é muito mais difícil pra o cidadão comum [...]	O TRE trabalha com a tecnologia do TRE.	Segurança quase nenhuma [...] higiene não muita.
SUPERVISOR PMA CEAC	o público-alvo do CEAC é a população aracajuana [...]	[...] cabe um acompanhamento tá, para estar a passo com a tecnologia [...]	Bem higienizado o local, segurança também.
SUPERVISOR DETRAN CEAC	-	[...] nosso sistema aqui, é um sistema de ponta de última geração [...]	[...] temos uma equipe que faz a segurança aqui do Detran [...]
SUPERVISOR SSP CEAC	[...] as pessoas as vezes reclama porque é distante né [...]	Também não tenho do que reclamar não.	Também não tenho do que reclamar.
SUPERVISOR DESO CEAC	Bom.	Bom.	Bom.

Quadro 19: Ambiente de trabalho físico – continuação.

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

Quanto ao relacionamento interno e externo, o quadro 20 aponta as principais idéias dos supervisores entrevistados.

A supervisora da Agência do Trabalho/PE acredita que apesar de algumas exceções o relacionamento interpessoal é bom, assim como com os usuários. A supervisora do TRE/SE aborda o tema do relacionamento interno de duas formas, fazendo criticas ao excesso de terceirizados, e a falta de comprometimento e capacitação deles. Mas a supervisora também parabeniza aqueles terceirizados que estão aptos para as atividades.

[...] já passou da área do CEAC treinar esse pessoal terceirizado, tem coisas que a gente observa, por exemplo, quem trabalha a recepção que é esse trabalho de frente, atender, de fazer a triagem do cidadão de encaminhar os cidadãos aos setores é um trabalho mais desgastante, então te que ter um rodízio pra essas pessoas [...] então não seria bom um dia propor um rodízio esse tipo de coisa assim, até pra própria pessoa para um enriquecimento profissional, já que ele

não faz parte daquele quadro, ela vai ficar bitolada a fazer aquele servissinho daquele órgão [...]

5.6.3 Relacionamento interno e externo

A preocupação com o relacionamento dentro dos órgãos é também percebida pela supervisora do DETRAN/PE:

Sempre o servidor público tem um percentual que não é bem humorado e as vezes traz isso para o trabalho. Mas aqui na minha área eu combato muito para que eles tenham sempre o espírito de equipe e que procurem dar o Maximo e deixar os problemas de fora do trabalho, pois esse mau humor pode gerar conflitos com os funcionários e com os usuários. (supervisora do DETRAN/PE, 2007).

A supervisora do DETRAN/PE lembra que todo e qualquer conflito é sempre tratado da melhor forma possível, principalmente tentando evitá-los, pra isso o CEAC trabalha com psicólogos e com treinamentos.

Já o supervisor do DETRAN/SE demonstrou a dificuldade de lidar com tantos funcionários, principalmente quando são novatos, mas disse que trabalham de forma tranqüila criando ate um vinculo familiar com o pessoal. “... minha Turma básica é uma turma nova mas o pessoal interage legal” (supervisor do DETRAN/SE, 2007)

O supervisor do PROCON/PE foi contraditório ao responder apenas que por não ser chefe não pode responder pelo relacionamento dos seus funcionários. A supervisora da SEFAZ/SE, apenas se ateve a responder que não há reclamações dos colegas e dos usuários. “... o nosso setor é assim bem visto tanto pelos colegas que aqui a gente trata todo mundo aqui da mesma forma como pelos próprios contribuintes” (supervisora do SEFAZ, 2007).

A supervisora do SETRANS (2007) afirma que sempre tiveram um bom relacionamento com os funcionários, o qual ela chama operadores e que nunca houve problemas também entre supervisores. A supervisora do BANESE/SE – Banco do Estado de Sergipe – foi bem concisa:

Conflitos é necessário em todos os relacionamentos ta. A base do relacionamento é a confiança e os conflitos, mas isso é pra que cada vez mais a gente vá aprimorando o osso relacionamento, mas particularmente aqui nós não temos problemas nenhum cada um aceita as suas responsabilidades cada um faz o seu, respeitando é claro os limites uns dos outros, nós não temos problemas não de relacionamento [...] no relacionamento externo os clientes vem aqui ariscos e se transformam em amigos (supervisora do BANESE/SE, 2007).

A supervisora da PMR/PE (2007) diz que procura atender bem aos usuários pra que não reclamem dos funcionários e dos serviços, afirma também que entre os funcionários não existe nenhum tipo de briga ou “rixa” entre eles. Em comparação o servidor da PMA/SE (2007) disse que dias ruins existem, mas que ‘preciso que os funcionários deixem os problemas particulares “na porta” para que o contribuinte não sofra com um atendimento ruim. “... É uma questão de você absorver e entender que o ser humano é dotado de qualidade e defeitos [...] mas aqui é uma marca nossa preservar e manter o espírito de família (supervisor da PMA/SE, 2007)”.

Os supervisores da SSP e da SSP das unidades do Expresso Cidadão e o CEAC, respectivamente, apresentaram respostas semelhantes ao relacionamento interno, dizendo que era adequado e que se deve haver sempre um comprometimento ate porque eles passam mais tempo no trabalho do que na própria casa, afirma o supervisor da SSP/PE (2007).

As supervisoras da COMPESA/PE e da DESO/SE apresentaram a mesma apatia e muitas vezes descaso quanto às atividades e os assuntos que envolvem seus funcionários, afirmando a supervisora da DESO/SE (2007), que se houver algum conflito há uma conversa, que nunca aconteceu algum tipo de problema.

SUPERVISOR X QUESTÃO	RELACIONAMENTO INTERNO E EXTERNO
SUPERVISOR PROCON/EC	Eu me acho bom, eu sou até suspeito a responder [...] mas acho bom [...]
SUPERVISOR AG.TRAB./EC	Eu acredito que seja bom.
SUPERVISOR SETRANS/EC	Eu sempre tive um relacionamento bom com os operadores [...] e com os supervisores nunca teve problema [...]
SUPERVISOR PMR/EC	A gente procura atender bem para que ele {usuário} não saia reclamando [...]
SUPERVISOR DETRAN/EC	[...] eu combato muito para que eles tenham sempre o espírito de equipe e que procurem dar o máximo e deixar os problemas fora do trabalho [...]
SUPERVISOR SSP/EC	Bom, até porque a gente passa mais tempo aqui do que na nossa própria casa [...]
SUPERVISOR COMPESA EC	Ótimo.
SUPERVISOR SEFAZ/CEAC	[...] nosso setor é bem visto tanto pelos colegas que aqui a gente trata todo mundo da mesma forma [...]
SUPERVISOR BANESE CEAC	Conflitos é necessário em todos os relacionamentos tá [...] nós não temos problemas não de relacionamento graças a Deus [...]
SUPERVISOR TRE/CEAC	É difícil, tem dois ângulos veja só, aqui tem órgãos autônomos e tem uma pessoa que e responsável, [...] aqui é preciso treinar o pessoal terceirizado.
SUPERVISOR PMA/CEAC	[...] aqui a gente passa a ser uma família juntos, a marca aqui é a harmonia, fraternidade, compreensão e respeito, tá [...]
SUPERVISOR DETRAN CEAC	[...] temos uma base de 40 a 50 funcionários em dois turnos e a amizade a gente faz o que crie um vínculo familiar [...]
SUPERVISOR SSP/CEAC	[...] aqui graças a Deus não tem nem deu problema com ninguém [...]
SUPERVISOR DESO/CEAC	Se existe conflitos, a gente conversa né [...]

Quadro 20: Relacionamento Interno

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

5.6.4 Confiabilidade

A confiabilidade é a capacidade de alguém desempenhar, sem falhar uma função requerida sob determinadas condições por um dado período de tempo. A confiança é necessária para que o funcionário se comprometa com a missão visão e os objetivos da organização, além de garantir que o usuário seja atendido com qualidade.

Para isso, foi perguntado aos supervisores entrevistados questões relacionadas a liberdade que o funcionário tem de expressar sua opinião, bem como quando o usuário faz alguma reclamação sobre o atendimento (serviço) que lhe foi oferecido. Para garantir também a confiabilidade é preciso que o canal de comunicação seja eficaz, para que as informações passadas entre os funcionários não sofram distorções. O quadro 21 compara todas estas respostas.

Sobre as críticas e reclamações dos usuários, a supervisora da Agência do Trabalho/PE afirmou que quando isto acontece, é tentado resolver da melhor forma possível e quando a instituição recebe a reclamação sobre um atendente é passado para o órgão que tem um tempo para apresentar a defesa do mesmo. Na verdade esta situação de defesa sobre as criticas e reclamações dos usuários feitas sobre um atendimento e/ou atendente é resolvida da mesma forma em todos os órgãos que compõem o Expresso Cidadão.

[...] tem críticas que o usuário pelo fato de receber um não, por que as vezes não pode ser atendido naquele momento por um motivo de documentação, aí ele faz uma queixa sem fundamentos, mas existe aquela critica para nós reavaliarmos aquele processo para ver onde está havendo o erro e uma falta de atendimento melhor [...] quando chega ao Expresso Cidadão [...] ela vai primeiro para o setor administrativo., em seguida pra o setor no qual foi realizada a queixa, nós fizemos uma análise delam se for a respeito de um funcionário nós chamamos ele pra conversar pra tentar evitar que se repita (SUPERVISOR DO SSP/PE, 2007).

Na unidade do CEAC em Sergipe, também se pode perceber semelhança nas respostas relacionadas as criticas e reclamações realizadas pelos usuários dos serviços oferecidos. Mas percebe-se que não é conhecimento de todos o que é feito para resolver o problema, quando essas críticas e reclamações chegam a coordenação do CEAC, dificultando no momento em que o

cidadão procura informações sobre como fazer ou a quem fazer uma reclamação ou crítica. Mas de forma geral todos os supervisores buscam a melhor forma de atender as críticas dos usuários.

[...] a gente aqui tem, o CEAC tem sua ouvidoria né, e o cidadão coloca o seu questionamento ali, se for preciso a coordenação do CEAC passa pra a coordenação de cada órgão e se for uma reclamação a gente vê se é procedente ou não e dependendo do caso a gente acata aquela reclamação (supervisora do TRE/SE, 2007).

Um bom canal de comunicação é necessário para que as informações trafeguem sem nenhuma interrupção. Para analisar o grau de confiabilidade das informações que trafegam dentro das unidades de pesquisa foi perguntado aos supervisores se existiam conflitos de informações e se as mesmas são passadas de forma rápida e sem alteração.

Segundo a supervisora da PMR (2007) sempre existe alguma informação que não chega corretamente, mas não é algo que não possa resolver. Já o supervisor da PMA 920070 diz que procura falar sempre a mesma linguagem que todos os outros funcionários para que não hajam dúvidas sobre as informações passadas, e principalmente para que o cidadão não seja prejudicado.

A supervisora da COMPESA (2007) informou apenas que existem conflitos mas não esclareceu o que é efetivamente feito para que sejam resolvidos os problemas com o canal de comunicação. Quanto a supervisora da DESO (2007), foi apresentada a solução, afirmando que são realizadas reuniões com todos.

Segundo a supervisora do SETRANS/PE (2007), não ocorreu ainda de ter conflitos de informações, mas caso ocorra e o usuário seja prejudicado de alguma forma será imediatamente identificado e tomado as providencias cabíveis. Para a supervisora do BANESE/SE (2007) no seu órgão não pode e nem existem conflitos de informações, porque todas as instruções são passas diretamente pólo BANESE, por meio de Cis (comunicação internas) ou por meio de correio eletrônico (e-mail).

O supervisor do PROCON/PE (2207) aponta um fato grave que afeta o canal de comunicação, quando diz que “por conta da escolaridade, ou seja, de fazer uma reciclagem, por exemplo, a

turma da manhã diz uma coisa e a tarde diz outra, ou seja, eles tem que falar a mesma língua e isso em cima de uma lei”. O supervisor da PMA (2007) reafirma a importância dos atendentes (funcionários) falarem a mesma linguagem.

Dentro de um canal de comunicação é importante não existirem ruídos, porque são eles que distorcem as informações. E é isso que supervisora da Agência do Trabalho/PE aponta como principal problema dentro do seu órgão. “Às vezes tem um pouquinho de ‘ruídos’, nem sempre chega da maneira correta. Às vezes isso prejudica o trabalho [...]” (supervisora da Agência do Trabalho/PE, 2007).

Como sempre a supervisora do TRE/SE (2007) faz críticas a forma com que o CEAC está sendo administrado e relata que a falha nas informações é a principal causa da insatisfação do usuário.

Isso é uma das minhas principais reclamações com quem faz a triagem lá na frente, que prefiro até que nem dê informação, mande o eleitor direto pra mim [...] porque dá a informação errada [...] informação de data, informação de serviço prestado, tem vezes que a pessoa vai lá pra Itabaiana [rua]. E como é que eu resolvo isso? Vou lá na frente com o cidadão, até a atendente que deu a informação errada [...]

SUPERVISOR X QUESTÃO	RECLAMAÇÕES E CRÍTICAS	UNIDADE RECEBE AS RECLAMAÇÕES	CONFLITO DE INFORMAÇÃO
SUPERVISOR PROCON EC	Recebo muito bem até que elas sejam críticas construtivas	Eles mandam pra nós pra nós respondermos mas eu não ser como é o critério deles	As vezes, por conta de uma escolaridade, de reciclagem [...]
SUPERVISOR AG.TRAB. EC	A gente recebe bem, é que o setor de trabalho é complicado [...]	Demora, porque ela ta querendo sondar pra melhorar o atendimento [...]	As vezes tem um pouquinho de 'ruídos' [...]
SUPERVISOR SETRANS EC	[...] ninguém está satisfeito com nada tem muitas coisas que não podemos abrir mão [...]	è muito difícil os usuários reclamarem [...]	Não, quando ela chega nós procuramos passar de forma imediata [...]
SUPERVISOR PMR EC	Nós tentamos melhorar através de reuniões com o pessoal.	[...] e quando elas são feitas, o Expresso Cidadão procura resolver de forma rápida.	Sempre existe alguma coisinha, mas é muito difícil [...]
SUPERVISOR DETRAN EC	O usuário do Detran é bem exigente [...] sempre quer 138a certo [...]	Existe um registro, quando o usuário reclama do atendente aí vai para a gerencia [...]	Existe.
SUPERVISOR SSP EC	[...] ele fez uma queixa sem fundamentos, mas existe aquela crítica pra nós reavaliarmos [...]	A gente informa ao setor administrativo o que foi feito no caso devolvendo a queixa para aquele setor.	[...]nós tentamos minimizar o máximo [...]
SUPERVISOR COMPESA EC	As críticas eu recebo sempre de maneira construtiva, né.	A reclamação a gente tem sempre que acatar pra tentar resolver o problema.	Existem Conflitos.
SUPERVISOR SEFAZ CEAC	Aqui tem uma caixinha de informações então toda as críticas são depositadas[...]	-	Para isso são feitas reuniões, onde tudo é repassado.
SUPERVISOR BANESE CEAC	Críticas são sempre bem vindas até porque a gente precisa delas pra melhorar [...]	A gente vê e escuta as partes	Não. Porque normalmente as informações são todas em CIs.
SUPERVISOR TRE CEAC	O CEAC tem uma ouvidoria né, o cidadão coloca seu questionamento	[...] A gente vê e escuta as partes [...]	Existe [...] com o pessoal que faz a triagem lá na frente.

SUPERVISOR PMA CEAC	As vezes são negativas seria bom que não houvesse críticas [...]	Nós conversamos com o funcionário [...]	É uma coisa também que a gente presa [...]
SUPERVISOR DETRAN CEAC	[...] uma crítica que realmente tem fundamento a gente vê aqui ali, pra tentar mudar [...]	A gente vai analisar de fato pra poder chamar o funcionário pra conversar [...]	As vezes, mas não sempre.
SUPERVISOR SSP CEAC	Nós temos ali uma ouvidoria [...]	Nós vamos ver com quem foi o problema né, pra gente poder concertar [...]	Não.
SUPERVISOR DESO CEAC	Em relação ao atendimento, não.	O pessoal do CEAC pega e trás a cada órgão pra gente procurar revolver.	As reuniões são feitas com todos da DESO.

Quadro 21: Reclamações X Críticas X Conflitos

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.

5.6.5 Gestão de Pessoas

A importância das pessoas dentro da organização vai além de administrar recursos. As pessoas hoje não só fazem parte da organização, mas são organizações, crescem junto com a organização, são colaboradores.

O programa SAC/Brasil já despertou para este novo paradigma e faz dos servidores públicos parte integrante e atuante da organização. “A medida que as exigências da tarefa mudam, os gerentes funcionais precisam convocar novas pessoas para re-treinar o pessoal existentes” (VROOM, 1997 p. 52). Este conceito pode ser aplicado ao programa SAC/Brasil, pois a necessidade que os gestores públicos tem de convocar pessoas capacitadas para lidar com o público é claro, e estes servidores precisam ser treinados nas novas tarefas que irão exercer, atender o cidadão com qualidade e respeito.

Para convocar todas essas pessoas, é necessária uma boa ferramenta de recrutamento, de seleção e desenvolvimento, afirma Vroom (1997, p. 52).

O quadro 22 compara os comentários feitos pelos supervisores entrevistados acerca da admissão, treinamento, faltas, afastamentos e transferências de funcionários que compõem o Expresso Cidadão/PE e o CEAC/SE.

Em Pernambuco o processo de admissão de funcionários é realizado uma seleção interna entre os servidores públicos estaduais divididos em 4 etapas:

1. Prova de conhecimento gerais (pré-seleção)
2. Prova de informática
3. Prova psicotécnica, com psicólogos
4. treinamentos para atendimento ao público.

A última etapa é a mais importante, pois é nela que se vai escolher realmente quem tem aptidão para trabalhar com atendimento ao cidadão. A terceira etapa é realizada com o acompanhamento de psicólogo, onde são realizados testes práticos do dia-a-dia do Expresso Cidadão, aqui também são testados pontos críticos de atendimento, como cidadãos descontrolados, e onde o servidor deve manter sempre a mesma postura.

A supervisora do DETRAN/PE (2007) relata a importância desse processo de seleção interna:

Existe uma relação pelo governo do estado, a Secretaria de Administração do estado, m abre uma inscrição e em seguida eles fazem a prova e os aprovados fazem um treinamento e depois eles distribuem nos postos do Expresso Cidadão.

A prefeitura da cidade do Recife/PE, tem um processo de seleção próprio, escolhendo os servidores através do mérito, do bom comportamento e da eficiência dos seus trabalhos na prefeitura.

Nós fomos escolhidos na época de Jarbas, com Roberto Magalhães, ai entrou com treinamentos e mostraram como funciona [...] estou aqui há 7 anos [...] nós fomos escolhidos ou cada setor onde foi tirado 2 ou 3 pessoas para vir para cá, isso de acordo com o comportamento [...]

Interessante é registrar o relato do supervisor do PROCON/PE:

Através da diretoria e da secretaria de administração do estado, onde eles selecionam e depois fazem uma reciclagem para atendimento ao público, pois tem muita gente que fica perplexa e até se pergunta se nós somos funcionários públicos pela qualidade de nosso atendimento que em comparação a outros é bem diferente (supervisor do PROCON/PE, 2007).

Em Sergipe, a unidade do CEAC tem outro tipo de processo de admissão de funcionários. Empresas terceirizadas são contratadas através de um processo de licitação. Esta empresa se baseia nos currículos das pessoas recrutadas para selecioná-las, todos os funcionários do CEAC são terceirizados com exceção dos funcionários da SEFAZ/SE, pois para as atividades que realizam é preciso ser servidor público e alguns supervisores entrevistados. Dentre os supervisores entrevistados apenas o supervisor do DETRAN/SE era terceirizado.

Toda essa diferença entre os processos de admissão no estado de Pernambuco e Sergipe, percebe-se que o processo de Sergipe apresenta falhas que trazem consequência ao cidadão.

Dentre os supervisores entrevistados da unidade do CEAC em Sergipe poucos souberam responder sobre o processo de admissão, apenas alguns resultados mas sem nenhuma segurança no que diziam. Era unânime entre eles que todos ou a maioria dos funcionários são terceirizados ou até mesmo que os funcionários servidores públicos estaduais foram na verdade indicado por outros. Os funcionários da prefeitura passam por outro tipo de recrutamento e seleção para que lês fossem admitidos.

Para entrar no CEAC, veja bem, nós fazemos parte da secretaria de finanças do município [Aracaju] então nos somos treinados para representar finanças aqui no CEAC evidentemente né, mas alguns outros órgãos aí que são prestadores de serviços aí são os terceirizados (supervisor da PMA/SE, 2007).

O supervisor do DETRAN/SE (2007) também não se mostrou firme em sua resposta. “Veja bem esses procedimento é a empresa terceirizada. Geralmente, quando o DETRAN preciso, ele entra em contato coma empresa, e aí a empresa manda alguém que esteja apto a exercer aquela atividade.” (supervisor do DETRAN/SE, 2007)

A supervisora do TRE/SE faz até uma denúncia quanto à empresa controlada pelo SEAD para fornecer os funcionários terceirizados.

[...] são todos terceirizados. È ela, a empresa, que ganha a licitação né, o estado faz a licitação né, uma empresa terceirizada ganha né e traz o pessoal. Que por sinal são empresas horríveis, esta que está agora, que é o começo, esta boa, mas ela (as terceirizadas) passava meses sem recebe, não eram depositadas as contribuições previdenciárias, os encargos trabalhistas nada disso, o vale transporte, meses sem receber. Essa que ta agora, esses 3 meses né, ta ótimo. Mas as outras não, já foram colocadas na justiça né, e por ai vai (supervisora do TRE/SE, 2007).

Os demais supervisores não passaram de afirmar que isso era resolvido pelas empresas terceirizadas. “Através dos terceirizados né. Eles trazem o currículo (sic)” (supervisora da SSP/SE, 2007)

Não menos importante que o processo de recrutamento e seleção e admissão do funcionário é treiná-lo para as atividades cotidianas, para o atendimento ao cidadão.

Quando a isso se percebe que a unidade do Expresso Cidadão realiza treinamentos constantes e periodicamente.

O Expresso Cidadão oferece 2 ou 3 vezes ao ano treinamentos, mas o procon tem deixado a desejar, isso eu sempre digo porque eu tenho questionado, pedido, eu como supervisor inclusive nas reuniões com a diretoria do procon em si. Em termos de expresso ele sempre realiza treinamentos mas o procon deixa a desejar (supervisor do PROCON/PE, 2007).

Segundo a supervisora da PMR/PE (2007), eles não ficam de fora desses treinamentos também. “Nós temos um treinamento aqui no estado e também na prefeitura [...] é de mês em mês, ou de ano em ano, é porque nós temos uma carga muito grande [...] (supervisora da PMR/PE, 2007)”.

A supervisora do SETRANS/PE (2007), relata o que seus funcionários fazem no treinamento:

Os funcionários passam cerca de uma semana no treinamento mas trabalhando como ponto de venda mesmo assim, os direitos do funcionário, o que é necessário para a documentação e também treina em matéria de agilidade [...]

O supervisor da SSP/PE (2007) complementa afirmando que todo esse treinamento como a capacidade do funcionário é freqüente, mas que está mais ligado ao Expresso Cidadão em termos de atendimento ao cidadão.

Na unidade SAC/Brasil de Aracaju, CEAC, assim como confirmado pelo coordenador da unidade, o governo de estado de gestão anterior deixou todo esse processo de lado, e não mais oferecia cursos aos supervisores e as funcionarias. O que se percebe é uma brecha em todo o CEAC, pois como a maioria dos funcionários é terceirizada essa responsabilidade fica toda a cargo da empresa contratada que representa os mesmos, e esta por sua vez nunca o vez.

A supervisora da DESO (2007) reafirma que o órgão que é responsável pelo treinamento de seus funcionários. Já a supervisora da SSP/SE (2007), comenta que esse treinamento é dado ao instituto de identificação para fazer o treinamento.

Quanto a faltas, afastamento transferências, em ambas as unidades o Expresso Cidadão e CEAC, os supervisores foram convictos ao afirmar que em caso de faltas só quando há um problema de ordem superior, como doença por exemplo, mas que além disso os funcionários não costumam faltar com freqüência.

Em relação ao afastamento de funcionários ou transferência dos funcionários, não acontece, mas caso venha a acontecer seria pela vontade do próprio funcionário e não por ordem de coordenação.

Existem faltas, elas são abonadas de acordo com o atestado medico, tem justificativa de atraso, como o problema com ônibus, de ordem familiar, então você preenche o formulário, o servidor da entrada e vai para a agencia. Saídas também, quando você sai do horário do expediente, existe um formulário padrão pra onde vai e quando, se coloca a hora e o supervisor dá o visto (supervisora do DETRAN/PE, 2007).

Diferente do controle que há no Expresso Cidadão, o CEAC não exige a mesma rigorosidade de seus funcionários.

Aqui é o seguinte não existe folga, entendeu e eles trabalham no sábado e aí o sábado é compensado com a hora extra. Mas assim já ocorreram faltas, mas

nessa turma o pessoal tá respeitando, mas já ocorreu assim falta por negocio de medico assim, aí me avisa, trás o atestado e a gente justifica (supervisor do DETRAN/SE, 2007).

Entretanto a supervisora do BANESE/SE (2007), afirma que em seu órgão, faltas não existem de forma alguma se caso ocorram os funcionários devem levar o atestado, caso não procedam da forma correta é cortado o seu ponto (frequência) é cortado do seu salário aquela falta sem justificativa.

SUPERVISOR X QUESTÃO	ADMISSÃO	TREINAMENTO	FALTAS E TRANSFERÊNCIAS
SUPERVISOR PROCON EC	Através da diretoria e da SARE onde eles selecionam depois fazem uma reciclagem para atendimento ao público	O EC oferece 2 ou 3 vezes ao ano, mas o procon tem deixado a desejar [...]	Faltas esporadicamente por causa de doença e eles comunicam e transferências.
SUPERVISOR AG.TRAB. EC	Pega o funcionário selecionado e trás ele.	O Treinamento é feito na agência ou aqui mesmo se for sobre atendimento.	Não tem tanta falta, nem transferência.
SUPERVISOR SETRANS EC	Eu não sei te responder porque isso é feito em outro lugar.	O funcionário passa cerca de uma semana no treinamento [...]	Não existe, quando eles faltam é porque vão ao médico.
SUPERVISOR PMR EC	Nós fomos escolhidos na época de Jarbas [...] estou aqui há 7 anos.	Sim, nós temos um treinamento aqui no Estado e também na prefeitura [...]	Não
SUPERVISOR DETRAN EC	Existe uma seleção pelo Governo do Estado [...] eles fazem a prova e os aprovados fazem um treinamento e depois eles distribuem nos postos.	Tem! Geralmente temos durante o ano [...]	Existe mas faltas [...] tem justificativa de atraso [...] onde você preenche um formulário
SUPERVISOR SSP EC	Funcionários públicos estaduais que fazem um concurso interno [...]	Freqüentemente. O treinamento é ligado ao Expresso Cidadão [...]	Constantemente não.
SUPERVISOR COMPESA EC	Concurso Público.	Sempre que muda a rotina da empresa sempre são oferecidos treinamentos	Não.
SUPERVISOR SEFAZ CEAC	É por Concursos Público [...] eu fui convidada.	Na secretaria da fazenda temos um setor [...] que realizam diversos cursos [...]	Não, só uma necessidade, nem transferências.
SUPERVISOR BANESE CEAC	Esse processo de admissão foge da minha responsabilidade [...]	A maioria dos funcionários [...] já vieram treinados [...]	Não de forma alguma [...]
SUPERVISOR TRE CEAC	Isso aí não tem haver comigo [...] é todo mundo terceirizado.	O CEAC não dá treinamento porque aqui trabalhamos com terceirizados [...]	Aqui no meu setor não [...] às vezes tem remoções ou transferências.

SUPERVISOR PMA/CEAC	Nós fazemos um treinamento para representar finanças [...]	Através de curso de aperfeiçoamento [...]	Não existe falta até pelo tamanho da equipe [...]
SUPERVISOR DETRAN CEAC	Veja bem esse procedimento é a empresa terceirizada.	Eles primeiro passam por um curso de informática [...]	{...} já ocorreu assim falara por negócio de médico [...]
SUPERVISOR SSP CEAC	Através dos terceirizados, eles trazem currículo (sic)	Existe [...] quando chega alguém novato.	Não, quando faltam geralmente vão ao médico [...]
SUPERVISOR DESO CEAC	Não sei lhe dizer porque aí é com a DESO [...] sou concursada, o restante é terceirizado.	Existe treinamento, é feito lá na DESO.	Não existe faltas [...] algumas transferências, mas é pouco.

Quadro 22: Treinamento x Admissão x Capacitação

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

Pode ser observado que em Sergipe, o corpo funcional é composto quase que totalmente por terceirizados. Isto foi um fato que chamou atenção, pois em Pernambuco existe todo um critério para o ingresso de funcionários no Expresso Cidadão, e em Sergipe é feita uma licitação para uma empresa terceirizada oferecer os funcionários. Percebeu-se que estes funcionários, provavelmente por não passarem por testes de seleção criteriosos como os já citados de Pernambuco, ou por treinamento ao público como também acontece em Pernambuco, são funcionários despreparados, deficientes e descompromissados com o programa SAC/BRASIL e com o Programa de Desburocratização do Serviço Público brasileiro. É notável o verdadeiro despreparo e descaso com o sentido do programa. No decorrer nas entrevistas, foi perceptível a falta de postura de alguns funcionários da unidade, como por exemplo:

- fardamento incompleto, ou ausência de fardamento de algumas pessoas. Norma exigida pelo programa tanto do SAC/BRASIL como do próprio CEAC/SE, pois é com isto que o funcionário é identificado e o que garante tratamento igualitário a todos os funcionários;
- funcionários (mulheres) com adereços exagerados ao fardamento, o que também compromete e não é permitido pelo programa;

- funcionários (homens) com adereços como brincos, além de barbas por fazer e de cabelos exagerados (uso de cortes que estão fora do padrão) ;
- funcionários fazendo “corpo-mole” ao serem abordados. Não querendo realizar o atendimento ao dificultando o mesmo;
- além de falta de postura de funcionários (mulheres), fato comprovadamente presenciado, quando visto que duas funcionárias estavam fazendo higiene pessoal a vista do público.

5.6.6 Controle

Nesta seção os supervisores foram questionados sobre as relações entre os funcionários, quanto ao acesso às informações, manuais e relatórios, quanto à exigência e controle das medidas de qualidade, além de ser também questionado se existe e com que frequência são realizadas reuniões para feedback de atividades, tanto pelos supervisores dos órgãos quanto pela coordenação da unidade. O quadro 23 resume todos os comentários dos supervisores entrevistados.

Reuniões para feedback de atividades são importantes para que as informações possam fluir sem “ruídos” entre os funcionários, entre toda a organização.

No Expresso Cidadão essas reuniões acontecem com frequência, tanto pela parte da coordenação da unidade como pelos seus órgãos. A supervisora da agencia de trabalho comenta:

A principio com todo mundo. Teve uma reunião só com os supervisores, depois com os atendentes, depôs com todo mundo. Ocorre uma, duas vezes. O treinamento quando tinha foi com o grupo isolado e pronto, não tinha aquele feedback tão assim.

Entretanto essas reuniões, segundo os supervisores, são poucas, principalmente as realizadas pelos órgãos, O Expresso Cidadão realiza, mas a opinião deles poderia ser melhorar.

È o que nós fazemos, mas com relação a gerencia deveria ter até mais, nós cobramos para que haja mais entrosamento, um relacionamento mais constante com relação a reunião com supervisor para dizer das dificuldades, das insatisfações. Aqui a gente sempre tá fazendo, agora, eu faço sempre o operacional [...] (supervisora do DETRAN/PE, 2007).

Já o supervisor do PROCON/PE (2007), relata que o que é preciso é mais integração entre o órgão e os funcionários, afirmando que se sente órfão em relação a essas reuniões. Ele acredita que essas reuniões ocorram com mais frequência se não fossem a “politicagem” existente no seu órgão, impedindo que aja uma continuidade de tarefas.

SUPERVISOR X QUESTÃO	FEEDBACK	QUALIDADE	ACESSO
SUPERVISOR PROCON EC	Não, isso é que eu me sinto órfão [...]	Todos os dias diariamente nós entregamos na administração nossas metas [...]	[...] as informações vão direto para mim pois eu sou o responsável [...]
SUPERVISOR AG.TRAB. EC	A principio com todo mundo [...]	Surgem críticas e através delas melhorias [...]	Primeiramente chegam pra mim depois passo pra eles.
SUPERVISOR SETRANS EC	Só no nosso setor mesmo, no Expresso Cidadão é muito raro.	Geralmente quando o usuário se sente insatisfeito [...]	Sim, Imprimimos e vamos passando para cada um deles lerem.
SUPERVISOR PMR EC	Acontece.	Nós fazemos um relatório para o expresso [...]	Tem.
SUPERVISOR DETRAN EC	É o que nós fazemos, mas com relação a gerência as vezes, até nós cobramos [...]	Existe formulário, tipo um questionário [...]	Não, porque aqui não usamos esse sistema de relatório [...]
SUPERVISOR SSP EC	[...] a gente não faz reuniões periódicas a não ser que aconteça um caso isolado [...]	Esse controle se dá mais através da própria reclamação exigida pelo usuário [...]	O relatório é passado através da comunicação, de forma verbal [...]
SUPERVISOR COMPESA EC	Aqui a gente não tem muito espaço nem tempo pra isso.	A gente manda tudo pra Compesa e a própria inspetora é que faz esse controle.	Sim.
SUPERVISOR SEFAZ CEAC	As reuniões são feitas pela direção do CEAC e o próprio setor é procedimento [...]	É feito por a gente mesmo, sabe, se tiver alguém estressado eu converso [...]	Tem. Aqui nós temos uma pasta em que a gente coloca os procedimentos do próprio dia-a-dia [...]
SUPERVISOR BANESE CEAC	Sim, praticamente de seis em seis meses eles fazem reuniões [...]	[...] o nosso controle maior de medida de qualidade é o cidadão [...]	Todos os procedimentos.
SUPERVISOR TRE CEAC	Existe. Quando algo vai mal, eu reúno todo mundo [...]	[...] no cartório é visto tudo aquilo que a gente faz [...]	Aqui tem [...] a gente imprime e manda pra o tribunal [...]

SUPERVISOR PMA CEAC	São reuniões, como é que se diz, curtas tá certo.	{...} nós fazemos uma estatística em termos quantitativos [...]	
SUPERVISOR DETRAN CEAC	Nós estávamos fazendo mês a mês, agora começamos a fazer de 15 em 15.	Isso é o CEAC com o Detran.	[...] isso aí é do controle do CEAC e não é passado para os funcionários [...]
SUPERVISOR SSP CEAC	De vez em quando faço uma reuniãozinha aqui com eles [...]	[...] eles passam lá por um treinamento como acabei de falar [...]	Tem [...] eles são responsáveis pelos relatórios [...]
SUPERVISOR DESO CEAC	São feitas quinzenalmente, mensalmente aqui mesmo.	Com esses formulários de opinião, né.	Tem, normas, procedimentos também [...]

Quadro 23: Controle de Atividades

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007

Quando pergunta aos supervisores entrevistados do Expresso Cidadão, se existiam controles de medidas de qualidade do atendimento, percebem-se respostas variadas, mas todos os órgãos fazem algum tipo de controle.

Nós fazemos um relatório para o Expresso e com a prefeitura nós cometamos e eles também mandam algumas coisas [...] a prefeitura não exige um numero de pessoas atendidas por dia (supervisora da PMR/PE, 2007).

Para a supervisora do SETRANS/PE (2007) esse controle pode ser percebido quando o usuário se sente insatisfeito, então ele é quem ira medir se o serviço oferecido atendeu suas expectativas ou se foi de qualidade ou não. De acordo com a supervisora da COMPESA/PE (2007) existe sim um controle, mas tudo isso é de competência da inspetoria da própria COMPESA.

O supervisor do PROCON/PE (2007), reafirma o comentário feito pela sua colega do SETRANS/PE e também acredita que este controle das medidas de qualidade é realizado pelos próprios usuários.

Esse controle se da mais através da própria reclamação, exigida pelo usuário, antigamente existia um quiosque com computadores que pelo menos a maioria

do pessoal quando era atendido deixava o desempenho, se era bom, ótimo ou regular, hoje em dia é feito numa caixa de sugestões ou reclamações.

No CEAC as reuniões de feedback não ocorrem com frequência e a coordenação geral da unidade nestes últimos anos não mais realiza qualquer tipo de reunião, a única exceção são para aquelas reuniões em que são apresentados novos coordenadores e/ou diretores da unidade. Toda essa reunião fica atualmente à carga do próprio órgão.

As reuniões são feitas pela direção do CEAC e o próprio setor, é procedimento. O que tem que ser resolvido entre a gente, aí a gente mesmo resolve [...] Não existe com frequência, nos fazemos assim que há necessidade, todo mundo ficou na liberdade pra isso, se quiser falar alguma coisa, opinião dos colegas e quiser dar sugestões então ele pode [...] (supervisora da SEFAZ/SE, 2007).

De acordo com o supervisor da PMA/SE (2007), as reuniões dentro do seu órgão são realizadas com frequência, mas são reuniões curtas, pequenas, mas que não deixam de ser importantes pois tratam do dia-a-dia, das atividades cotidianas.

Segundo a supervisora do BANESE/SE (2007), as reuniões dentro do seu órgão acontecem de 6 em 6 meses, principalmente porque é padrão e é cobrada pelo Banese essa integração.

O supervisor do DETRAN/SE (2007), destaca a importância das reuniões:

Nós estamos fazendo mês a mês, agora começamos a fazer de 15 em 15 e a previsão é a gente fazer pelo menos toda a semana, que sempre, sempre ta surgindo uma coisa nova. Há só na parte administrativa com os coordenadores com o CEAC que é mais freqüente e há reuniões com os funcionários também que é geral.

Para o controle das medidas de qualidade os supervisores do CEAC que foram entrevistados também relataram a importância da mesma e que isso é sempre feito pelos órgãos.

Olhe a gente trabalha para o cartório eleitoral né [...] tudo o que a gente faz aqui, a gente manda pro (sic) outro na segunda-feira [...] e no cartório é visto tudo aquilo que a gente fez. Aqui não podemos consertar erros só lá no cartório eleitoral. Então é esse controle de qualidade que tem [...] (supervisora do TRE/SE, 2007).

Para a supervisora do BANESE/SE (2007), este tipo de controle é realizado pelo cidadão, através da ouvidoria do próprio CEAC. Em sua opinião esta funciona perfeitamente, pois lá o cidadão pode fazer qualquer tipo de anotação e para isso a rigorosidade é imprescindível.

O controle das medidas de qualidade, segundo a supervisora da DESO/SE que se baseia em parâmetros mas que ela não sabe explicar por que de acordo com a mesma nunca olha isso. Já o supervisor da PMA/SE (2007), diz que realiza um controle quantitativo, mas que não é exigência da prefeitura que seja feitos atendimentos em um dia.

Em relação ao acesso as informações, manuais e procedimentos, os órgãos que compõem ambas as unidades destacaram que todos têm acesso a tudo, pois estes também fazem e são os órgãos, apenas o supervisor do PROCON/PE se mostrou um pouco fechado para a comunicação com os seus, dizendo que por ser chefe, o relatório chegam a ele primeiro para que então ele comunique a seus funcionários. Mas também houve supervisores que afirmaram nem conhecer esses relatórios e manuais, caso do supervisor do DETRAN/SE.

5.6.7 Problemas e melhorias

A seguir serão analisados nos quadros 24 e 25 os pontos principais abordados pelos supervisores entrevistados, do Expresso Cidadão e do CEAC, os problemas e as possíveis melhorias dentro do seu órgão e/ou na sua unidade, respectivamente.

SUPERVISORES X QUESTÕES	PROBLEMAS
SUPERVISOR PROCON EC	Nós precisamos de materiais didáticos, códigos, a gente trabalha através das leis precisamos de um mês ou outro de reuniões, e também ser mais interligados com o PROCON.
SUPERVISOR AG. TRABALHO EC	[...] deveria ter um programa, alguma coisa para incentivar a eles [os desempregados] dá mais oportunidade a quem é jovem [...]
SUPERVISOR SETRANS EC	Eu não tenho problema nenhum [...] o problema que a gente tinha era com relação ao ar condicionado, mas não temos nenhum problema nem com o expresso.
SUPERVISOR PMR EC	Não.
SUPERVISOR DETRAN EC	A gente tem solicitado um número de servidores que é muito defasado [...] a luta é pra que seja sempre completo.
SUPERVISOR SSP EC	Um dos maiores problemas existentes é com relação a própria lei da emissão da carteira de identidade que deixa o usuário estressado como também o funcionário [...] a exigência de documentos que poderiam ser desnecessários.
SUPERVISOR COMPESA EC	[...] o espaço do Expresso Cidadão deixa muito a desejar. E quanto ao meu órgão, eu sinto falta assim, como eu já falei a informação demora um pouco pra chegar na gente, deveria ter um pouco mais de comunicação.
SUPERVISOR SEFAZ CEAC	[...] o pessoal tava insatisfeito com o calor aqui tava muito calor [...] isso aí tava refletindo negativamente no andamento das atividades [...] a gente que trabalha aqui e eles trabalham lá [na central da SEFAZ] e se não tiver como a gente ir até lá [...] sinto falta disso dessa interação [...] eu acho que precisaria ter mais reuniões [...]
SUPERVISOR BANESE CEAC	Eu não consigo visualizar problemas, eu acho que talvez a gente vá precisar de alguns ajustezinhos, mas isso eu não vou dizer se é aqui ou ali, isso é do cidadão.
SUPERVISOR TRE CEAC	Pra o cidadão mais transporte coletivo aqui pra o shopping [...] a defensoria pública poderia voltar a funcionar aqui, o tribunal de justiça também, o INSS poderia voltar, isso atendia demais o cidadão que era pobre.

SUPERVISOR PMA CEAC	-
SUPERVISOR DETRAN CEAC	[...] na parte de sistema, o problema é quando cai.
SUPERVISOR SSP CEAC	O problema é o espaço que poderia ser maior [...] só tem essas cadeiras aí o pessoal fica aqui tudo em pé.
SUPERVISOR DESO CEAC	Não acho que tem problema nenhum.

Quadro 24: Problemas
Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

SUPERVISORES X QUESTÕES	MELHORIAS
SUPERVISOR PROCON EC	Em termos de espaço físico está bom, só um pouco mais de atenção.
SUPERVISOR AG. TRABALHO EC	[...] em termos de tecnologia melhorar mais um pouquinho, está tudo bem, está bom [...] está faltando alguns materiais, cadeira, mesa, acho que se tiver um incentivo maior a coisa anda.
SUPERVISOR SETRANS EC	Eles já melhoraram muito.
SUPERVISOR PMR EC	Pra melhorar sempre estão falando, mas não.
SUPERVISOR DETRAN EC	-
SUPERVISOR SSP EC	Sempre tem. A SSP no caso gostaria de um espaço maior, uma modificação no layout, mas são coisas que dentro da estrutura da central não está comportando, teria de mexer.
SUPERVISOR COMPESA EC	Pra o Expresso Cidadão seria a mudança de local pra um local maior e mais adequado pra gente. Pra o órgão seria justamente [...] que a comunicação fosse mais rápida.
SUPERVISOR SEFAZ CEAC	Eu penso assim que falta calor humano como resolveria eles serem mais presentes, vindo aqui saber o que ta acontecendo [em relação ao pessoal da SEFAZ]
SUPERVISOR BANESE CEAC	-
SUPERVISOR TRE CEAC	Poderia era encontrar mais parceiros [...] também poderia dar uma revitalizada em tudo né.
SUPERVISOR PMA CEAC	Olha, nossa melhoria quem trás normalmente é o contribuinte.

SUPERVISOR DETRAN CEAC	Melhoria é o seguinte continuar investindo em máquinas e equipamentos porque computador é assim tá sempre evoluindo né e assim isso é melhor é maior facilidade pra o cliente né.
SUPERVISOR SSP CEAC	Seria muito bom ampliar só essa sala né, porque a demanda chega muita gente ter onde as pessoas sentarem mais confortável [...]
SUPERVISOR DESO CEAC	-

Quadro 25: Melhorias

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.

5.7 Conclusões da análise comparativa - incluindo inferências da fundamentação teórica e do estado da arte

Nesta seção far-se-á uma conclusão para cada variável citada na metodologia desta pesquisa. Para tal é importante revê-las e conceituá-las novamente:

- Perfil dos supervisores e dos coordenadores gerais, refere-se aos aspectos gerais dos entrevistados, como sexo, idade, raça/etnia etc.
- Isomorfismo Mimético: ocorre quando a organização adota procedimentos e as práticas que foram desenvolvidas e provados em outras organizações. Baseia-se na imitação.
- Atendimento e rotina: é a oferta de serviços com a finalidade de atender as demandas dos usuários, atendendo a procedimentos estabelecidos para serem seguidos como padrão.
- Tangibilidade, algo que pode ser avaliado ou estimado pelos entrevistados.
- Confiabilidade: Capacidade de alguém desempenhar, sem falhas, uma função requerida sob determinadas condições por um dado período de tempo.

- Gestão de pessoas: atividade executada com a finalidade de gerir pessoas e aspectos relacionados a elas.
- Controle: averiguar se as atividades efetivas estão de acordo com as atividades que foram planejadas.

Quanto ao perfil dos coordenadores gerais observou-se que o fato da coordenadora geral do Expresso Cidadão está a mais tempo à frente da unidade, tem um maior conhecimento sobre a organização, e está mais comprometida e inserida no contexto organizacional e administrativo. Observou-se também que por possuir pós-graduação seu conhecimento, atenção e dedicação para assuntos da administração pública são realmente técnicos, isto é, não envolvem política ou políticos. Com o coordenador geral do CEAC, não houve tanta preocupação com a questão técnica da administração e do planejamento público, houve sim uma preocupação com a questão do atender com qualidade o cidadão, mas houveram muitas questões políticas sugeridas, como por exemplo, dizer que esse governo iria fazer o que o outro não fez ou que o CEAC estava ou foi abandonado pelo Governo anterior etc.

Vários indicadores podem ser colocados em análise. A questão do espaço físico é bem interessante, pois apesar do Expresso Cidadão possuir 3 unidades da RMR (Região Metropolitana do Recife) ainda existe a necessidade de expansão. Enquanto que o CEAC tem uma preocupação, a curto prazo, de iniciar as atividades da unidade do Terminal Rodoviário de Aracaju, pois assim o público ficaria mais segmentado, isto é, o público que freqüentaria seria o usuário do interior e o da redondeza, onde se concentra a classe mais humilde da capital. Já o espaço físico da unidade do Expresso Cidadão do bairro Cordeiro foi considerada pela coordenadora um pouco insuficiente, porque a demanda cresce cada vez mais, entretanto ela se encontra impossibilitada de um aumento físico por falta de espaço. Isto se agrava mais ainda porque existem mais parceiros querendo entrar na unidade e não podem por falta de espaço físico.

A questão dos projetos de expansão são prioridades diferentes, mas ambas dependem do orçamento da Secretaria de Administração de cada Estado, Pernambuco e Sergipe, pois ambas as unidades não possuem autonomia administrativa/financeira para desenvolver suas atividades.

Em relação ao indicador relacionado à gestão de pessoas, existe uma diferença tênue entre as duas unidades estudadas. Na unidade do Expresso Cidadão, o servidor público é tratado como ator, agente público, no qual é exigido dele 100% de desempenho, pois são oferecidos a eles melhores condições de trabalho. No caso da experiência pernambucana o servidor público estadual passa por um processo de seleção, com provas e entrevistas com psicólogos para assim ingressar em uma unidade do Expresso Cidadão, e possa atender com qualidade e respeito cidadão, o mesmo é exigido para os órgãos municipais e da iniciativa privada, para todos os servidores públicos estaduais é oferecido uma gratificação por estarem atuando nas unidades de atendimento integrado ao cidadão, o mesmo acontece com os demais funcionários, mesmo os terceirizados do interior do Estado, recebem o salário já acrescido dessa gratificação. A questão do treinamento diz respeito a coordenação do programa como também é de responsabilidade do órgão ao qual o funcionário desenvolve suas atividades.

No caso do CEAC essa preocupação com o cidadão foi percebida, mas sem que haja uma preocupação com os funcionários. Eles neste caso, não passam de atendentes, pois não existe treinamento constante com os mesmo. O processo para ingressar na unidade se baseia em licitação para que uma empresa prestadora de serviços, ofereça os funcionários para trabalharem no CEAC, fato que contribui para que a qualidade dos funcionários caia bastante, o conhecimento e comprometimento desses também não é exigido. Na realidade o processo de seleção se baseia no exame dos currículos dos candidatos, sem que haja qualquer critério ou processo de seleção para saber se o candidato tem habilidade para trabalhar com o cidadão.

Em relação aos depoimentos dos supervisores, foi observado que os supervisores do Expresso Cidadão se mostraram mais comprometidos e mais envolvidos com o programa de serviço integrado de atendimento ao cidadão. Isso pôde ser observado, porque foram escolhidos por meio da seleção interna no Estado, com exceção da supervisora da Prefeitura do Recife. No caso do CEAC o comprometimento não foi tão perceptível. Os supervisores, foram escolhidos, por sua vez, por meio de cargos de comissão, o que dificulta a concorrência livre pelo cargo.

Quanto a variável atendimento e rotinas, os supervisores de ambas as unidades declararam que todos os funcionários são treinados para atender da melhor forma o cidadão. E que é imprescindível que todos tenham conhecimento das rotinas de trabalho pra que a atividade possa

ser desenvolvida com qualidade. Em relação a otimização do tempo, essa questão não é tão cobrada pela gerencia da unidade, pois o trabalho em ambas unidades é feito de forma qualitativa e não quantitativa.

Em relação a variável tangibilidade quanto aos espaços físicos, os depoimentos se cruzaram diversas vezes quando se tocava na questão da temperatura do ambiente, fato que para todos os supervisores deixa muito a desejar. Em relação as instalações físicas os supervisores entrevistados, principalmente os dos órgãos do SSP e do DETRAN de ambas as unidades, expressaram que o espaço era insuficiente para o desenvolvimento das atividades, visto que a demanda cresce cada vez mais. Em relação a esta variável e aos demais indicadores, o roteiro fotográfico, localizado do anexo desta monografia, poderá ilustrar melhor as diferenças e semelhanças entre as unidades.

Os indicadores aparência do ambiente e higiene e segurança podem ser observados através das ilustrações inseridas no anexo deste trabalho. Pode ser observado que existe uma melhor disposição e maior espaço no Expresso Cidadão. O CEAC, não apresenta uma boa distribuição, podendo ser atribuído ao fato de está localizado num shopping, onde o espaço físico para expansão é comprometido. Quanto a higiene do local o CEAC apresenta o chão e as em péssimo estado de conservação. Mas quando se trata da segurança do local o Expresso Cidadão deixa a desejar, visto que existem caixas eletrônicos na unidade e pouco ou muitas vezes nenhum policiamento no local, além da unidade do Cordeiro se localizar em um local movimentado sem policiamento constante.

Quando a localização das unidades, existe uma diferença tênue. O Expresso Cidadão se localiza as margens da avenida Caxangá, uma das avenidas mais movimentadas da RMR e bem servidas de transporte público. O CEAC , localiza-se em um shopping de Aracaju, o shopping com menor a demanda da capital e localizado na avenida Delmiro Gouveia pouco servida de transporte público.

O principal problema apontado pelos supervisores do Expresso Cidadão foram quanto aos problemas físicos como temperatura e tamanho da área correspondente ao seu órgão. Alguns também apontaram problemas referentes ao falta de treinamento oferecido pelos seus órgãos. As

principais melhorias seriam maior e melhor comunicação entre o supervisor e o órgão ao qual representa, além de melhoria das instalações físicas e dos materiais para realização de suas atividades.

Quanto a variável confiabilidade, foi observado que o relacionamento interno em ambas unidades era o melhor possível, sem a existência de conflitos até mesmo com os usuários. Quanto à existência de reclamações relacionadas aos serviços oferecidos, aos atendimentos não existiram registros nos depoimentos de isso ocorria com frequência nas unidades, mas quando ou se acontecesse a coordenação de ambas unidades procurava resolver da melhor e mais rápida forma possível.

No CEAC chamou atenção a falta de postura de alguns funcionários, quanto ao cumprimento da norma que diz que é preciso que todos os funcionários estejam padronizados e uniformizados, assim como pode ser observado na seção da fundamentação teórica e da caracterização das unidades estudadas. Alguns funcionários apresentavam adereços ao fardamento, ou não estavam com fardamento, foi observado também algumas funcionárias faziam sua higiene pessoal no local de trabalho a vista de qualquer usuário, os funcionários homens não se apresentavam adequadamente, como por exemplo, com a barba por fazer, com camisa desabotoada, com corte de cabelo fora do padrão exigido para que todos estejam da mesma forma.

Na seção da fundamentação teórica e do estado da arte foi abordado o fato da postura dos servidores públicos ao abordarem o cidadão quando se propõem a atender suas necessidades. Esses fatos bastante criticados pela supervisora do TER/SE, e no caso do CEAC era tão perceptível que chama atenção do usuário mais atento.

Quanto a variável controle as unidades analisadas, Expresso Cidadão e CEAC apresentaram igualdade nos depoimentos, pois todos os supervisores expressaram a importância que existe no controle das informações e na importância de ouvir a opinião dos seus funcionários relacionada às atividades realizadas, assim como repassadas pela coordenação das unidades.

6 CONCLUSÕES E PERSPECTIVAS

Nesta seção serão respondidas as questões de pesquisa, a saber:

- Qual o perfil dos supervisores e dos coordenadores gerais das unidades SACs de Pernambuco e Sergipe?
- Até que ponto existe processo de isomorfismo institucional, na configuração organizacional do Expresso Cidadão/PE em relação ao CEAC/SE?
- Qual a percepção dos supervisores e coordenadores gerais em relação ao modelo de gestão pública baseado nos SACs?
- Como os supervisores percebem os serviços oferecidos nos SACs do Expresso Cidadão/PE e do CEAC/SE, considerando, se tais serviços estão de acordo com o padrão exigido pelo Governo Federal – o Programa de Qualidade no Serviço Público?
- Como estão sendo desenvolvidos os processos de institucionalização do Expresso Cidadão/PE e do CEAC/SE?

Esta pesquisa analisou o campo organizacional dos SACs – Serviço de Atendimento Integrado ao Cidadão – nos Estados de Pernambuco e Sergipe e pôde constatar através da teoria Institucionalista e das forças isomórficas em questão, o isomorfismo mimético, tanto no nível gerencial como no nível operacional das atividades desenvolvidas nas unidades. A pesquisa foi realizada com os gestores e funcionários públicos, pela importância de analisar o entendimento que o servidor público tem sobre o Programa SAC/BRASIL e qual o seu comprometimento com o bem estar do cidadão. A importância da análise do isomorfismo mimético se faz necessário para comprovar a legitimidade do programa nos Estados brasileiros em estudo, Pernambuco e Sergipe, respectivamente.

6.1 Conclusões

Em relação à pesquisa de campo realizada entre dezembro de 2006 e março de 2007, os questionamentos surgidos no decorrer do trabalho podem ser respondidos para esclarecer dúvidas e implicações sobre as unidades SACs.

O programa SAC/BRASIL e o Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP) foram desenvolvidos pelo Governo Federal com o objetivo de melhorias na administração pública gerencial. O SAC/BRASIL foi lançado em 1998, pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado após a elaboração do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. O PQSP é decorrente do PBQP. É uma rede de parcerias entre organizações, servidores e cidadãos, que estão mobilizados para a melhoria da gestão no setor público.

O campo organizacional composto pelo Expresso Cidadão/PE e CEAC/SE se constituem de acordo com o modelo do programa SAC/BRASIL, mas o de Pernambuco apresenta maiores características do PQSP, por adotar as parcerias entre organização, servidores e cidadão como ponto central de suas atividades.

Quanto às características do perfil dos entrevistados, coordenadores gerais e supervisores dos órgãos, observou-se uma homogeneidade nas respostas, principalmente em relação a escolaridade, estado civil, idade e raça/etnia, assim como tendência familiar. Os entrevistados se caracterizaram por ser uma população predominantemente de mulheres, uma população jovem, com escolaridade de nível superior, quanto a raça/etnia, os entrevistados em sua maioria se declararam mestiços, com predominância de traços da raça/etnia negra/negroíde, sendo também a maioria dos entrevistados casados.

O isomorfismo mimético aqui levantado como questão de pesquisa, pode ser observado nas duas unidades analisadas no que se refere ao programa SAC/BRASIL, como também quando comparada as duas unidades. Os pontos onde podem ser percebidas as existências de isomorfismo mimético estão relacionados aos indicadores:

- Espaço físico;

- Projetos de expansão, autonomia administrativo/financeiro;
- Previsão orçamentária;
- Preocupação com o atendimento de qualidade ao cidadão;
- Otimização do tempo de atendimento;
- Conhecimento das atividades;
- Relacionamento interno e externo;
- Fidelidade às instruções;
- Resolução de problemas;
- Conflito de informações;
- Reuniões para *feedback* das atividades etc.

Um ponto de divergência entre as unidades é a questão da gestão de pessoas, que no caso de Sergipe apresentou pontos destoantes tanto em relação ao Expresso Cidadão, como em relação ao programa SAC/BRASIL e em relação ao PQSP, pois não existe preocupação na qualificação do funcionário, sendo considerados apenas atendentes nos guichês do CEAC/SE.

Quanto à questão relacionada ao conhecimento dos coordenadores e supervisores sobre o que é e qual o propósito das unidades SACs, percebeu-se que todos os entrevistados se declararam conhecedores do que seria atender bem o cidadão, mas quando se trata de comprometimento com o desenvolvimento das atividades, os funcionários do Expresso Cidadão/PE se mostraram mais aptos a isso. Isso pode ser entendido pelo fato do funcionário do Expresso Cidadão/PE ser bem mais valorizado do que os funcionários do CEAC/SE, com gratificações e processos de seleção interna bem mais criteriosos, nos quais eles se sentem mais capacitados para desenvolverem suas atividades. Outro fator observado que contribui para o comprometimento dos funcionários do Expresso Cidadão/PE em relação aos do CEAC/SE é a questão do ambiente, que é mais confortável, apesar de em ambas as entrevistas ser colocado a questão da temperatura como

principal problema, mas mesmo com toda essa dificuldade, o ambiente do Expresso Cidadão é bem mais amplo e adaptado, como pode ser observado no roteiro fotográfico, no anexo.

Assim como comentado anteriormente, o PQSP, baseia-se na relação de parceria entre a organização, os servidores e os cidadãos. Esta relação pode ser percebida com maior precisão no Expresso Cidadão/PE, pois os servidores públicos, tanto os estaduais como os municipais, entrevistados se mostraram parte da organização, conhecedores do processo histórico da sua unidade e preocupados com crescimento e organização da mesma, para desenvolvimento das atividades de prestação de serviços ao cidadão com qualidade. No CEAC/SE, as diretrizes do PQSP também estão presentes no dia-a-dia das atividades dos funcionários, mas não com tanto comprometimento. Isso pode ser resultado do fato dos funcionários que compõem o quadro funcional se constituírem predominantemente de terceirizados, que são contratados temporariamente e sem qualificação necessária para atender o cidadão.

Mesmo com tantos pontos negativos relacionados ao CEAC/SE, percebe-se que existe uma preocupação da atual coordenação geral com a gestão pública gerencial. Isso pode ser observado no depoimento do coordenado geral, quando este comenta sua preocupação com a necessidade de expansão das atividades para regiões pólos do interior do Estado, a médio e longo prazo. Existe também por parte dele e de alguns supervisores, como por exemplo da supervisora do TRE/SE, que na gestão dos recursos humanos é perceptível a existência de falhas na contratação e na falta de treinamento dos terceirizados. O coordenador comentou que existe, no atual Governo, a preocupação maior com o servidor público e com a capacitação do mesmo, para que o cidadão possa se beneficiar de melhor serviço.

No que se refere ao comprometimento dos órgãos com seus funcionários, isso foi motivo de muitas queixas dos supervisores, pois não há preocupação dos órgãos com as atividades desenvolvidas nas unidades do Expresso Cidadão/PE e do CEAC/SE, salvo algumas exceções, como os da Prefeitura de Recife e de Aracaju. Para isso propõe-se que as unidades desenvolvam atividades de socialização dos seus funcionários com as dos órgãos nas suas respectivas secretarias.

O Expresso Cidadão/PE, por sua vez está com o processo de institucionalização mais concretizado, por também estar em atividade há mais tempo, e por possuir um processo de

seleção e treinamento de funcionários bem mais desenvolvido. Atualmente, o Expresso Cidadão/PE busca crescimento para o interior do Estado, em regiões pólos, como será o caso de Caruaru, agreste do Estado, com uma unidade sendo inaugurada ainda este ano, além da unidade já existente em Petrolina no sertão do Estado. Outro processo importante que a coordenadora geral do Expresso Cidadão/PE nos aponta é a necessidade da criação de mais parceiras para que o programa consiga se expandir para as demais regiões, pois é através delas que se alcança com maior eficiência e eficácia para o sucesso do programa.

Em busca do crescimento e expansão do programa dos Serviços de Atendimento Integrado ao Cidadão/PE, a proposta mais viável seria que no CEAC/SE houvesse uma preocupação maior em relação à gestão de pessoas e aumento das instalações físicas que atendesse a demanda do Estado, visto que não há previsão para a inauguração da unidade do Terminal Rodoviário de Aracaju. No que tange o Expresso Cidadão à proposta seria melhorar o espaço físico das unidades e aumentar os serviços por meio de parcerias público-privadas.

As maiores queixas observadas nos depoimentos dos supervisores é com relação às instalações físicas, principalmente no que se refere à temperatura do ambiente. E a falta de recursos materiais, como cadeiras, papel, mesas e até mesmo falta de recursos humanos em épocas de maior demanda de serviços.

Os coordenadores gerais apresentaram maiores queixas em relação também à insuficiência do espaço físico para desenvolvimento das atividades, mas disseram que isso fica comprometido com o orçamento disponibilizado pelas Secretarias de Administração de ambos os Estados, Pernambuco e Sergipe.

6.2 Perspectivas

Nesta seção serão abordadas as perspectivas para o futuro dos Serviços de Atendimento Integrado ao Cidadão no Expresso Cidadão/PE e no CEAC/SE, assim como para as outras unidades dispersas pelo Brasil, visado a melhoria dos serviços oferecidos ao cidadão, e assim aumentar o canal de comunicação entre Estado e sociedade.

- Seria importante que a presença dos coordenadores nas unidades, para que estes possam ouvir as reclamações, críticas e sugestões dos funcionários, mas é imprescindível também a presença dos representantes dos órgãos, independentes de federais, estaduais, municipais ou da iniciativa privada, nas unidades para que possam se envolver nas atividades e nos serviços oferecidos aos cidadãos.
- Propõe-se também que a unidade do CEAC/SE busque com urgência melhorar o critério para seleção de pessoas para compor seu quadro funcional, e que estes que já estão sejam bem mais treinados e que possam ter acesso a como funciona o programa SAC/BRASIL. Em relação ao Expresso Cidadão/PE, é preciso que a gerência da unidade e a coordenação do programa se façam mais presente em relação aos cursos de capacitação desenvolvidos durante o ano.
- Aumentar a propaganda para todos os “cantos” do Estado, para que a população possa conhecer melhor e para que a iniciativa privada perceba a importância e a dimensão deste serviço. Dessa forma, poderiam ser atraídos investimentos feitos pela iniciativa privada;
- Expandir as unidades para o interior do Estado, principalmente para regiões pólos. Ou disponibilizar unidades móveis que percorram os interiores mais distantes, onde seria impossível a implantação de uma unidade SAC/Brasil;
- Aumentar o número de serviços oferecidos aos cidadãos, através de parcerias, com órgãos do Poder Judiciário, e da própria iniciativa privada;
- Em nível de Brasil, é preciso que haja maior interação e integração entre as unidades dispersas pelo País, pois é a troca de conhecimentos que permitirá que o programa SAC/Brasil seja aperfeiçoado;
- Estabelecimento de critérios e normas para o recrutamento e seleção de pessoal para desenvolvimento das atividades nas unidades SAC/Brasil;

- Constante treinamento, capacitação e desenvolvimento dos funcionários que compõem as unidades SAC/Brasil;
- Estabelecimento de critérios e normas, quanto à gratificação dos funcionários das unidades SAC/Brasil;
- Estabelecimentos de critérios e normas, quanto a avaliação de desempenho dos funcionários das unidades SAC/Brasil;
- Oferecer melhores condições de trabalho para os funcionários das unidades SAC/Brasil, no que se refere as instalações físicas do ambiente, com temperatura adequada a cada região, móveis ergonomicamente projetados para o bem estar do funcionário etc;
- Maior comprometimento dos Estados no repasse da verba para as unidades SAC/Brasil, pois pelo que foi percebido, elas estão ligadas econômico e financeiramente ao orçamento da Secretarias de Administração de cada Estado;

REFERÊNCIA BIBLIOGRAFICA

ANGELIM, Gustavo Pereira. **O projeto de qualidade do atendimento ao cidadão.** VI Congresso Internacional Del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administracion Pública. Lisboa, 2001. Disponível em <<http://www.clad.org.ve/flultext/0041050.pdf>>. Acesso em: 18/10/2006.

BRASIL, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Serviço integrado de atendimento ao cidadão.** Brasília: MARE, 1998.

BRASIL, Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão. **Programa de qualidade no serviço público: projeto de atendimento integrado.** Disponível em: <http://www.pqsp.planejamento.gov.br/atendimento_apres.htm>. Acesso em: 18/10/2006.

BRASIL, República Federativa do. **Decreto nº3.507, de 13 de junho de 2000. dispõe sobre o estabelecimento de padrões de qualidade prestados aos cidadãos pelos órgãos e pelas entidades da administração pública federal direta, indireta e fundacional, e dá outras providências.** Brasília, 2000. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3507.htm>. Acesso em: 10/10/2006.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional.** 2.ed. Brasília: ENAP, 2002.

CARDOSO, Fernando Henrique. **Reforma do Estado.** In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter. **Reforma do Estado e administração pública gerencial.** 3.ed. Rio de Janeiro: FVG, 1999.

CARLOS GIL, Antônio. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **Contribuições da perspectiva institucional para a análise das organizações: possibilidades teóricas e de aplicações.** In: CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do observatório da realidade organizacional.** Recife: Universitária UFPE, 2003.

CRUZ, Augusto C. S. da. **Qualidade dos serviços do Centro de Atendimento ao Cidadão de Aracaju – CEAC: a percepção dos usuários.** Departamento de Administração da universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2005.

CRUZ, João Álvaro. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DAFT, Richard L. **Organizações: teorias e projetos.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DIMAGGIO, Paul J; POWELL, Walter W. **Paul J. DiMaggio e Water W. Powell**. In: PUGH, Derek S.; HICKSON, David J. **Os teóricos das organizações**. São Paulo: QualityMark, 1996.

DINIZ, Eli. **Crise, reforma do Estado e governabilidade: Brasil, 1985-95**. 2.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

FACHIN, Roberto C.; MENDONÇA, J. Ricardo C. de. **Selznick: uma visão da vida e da obra do precursor da perspectiva institucional na teoria organizacional**. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; CARVALHO, Cristina Amélia. **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

FALCÃO VIEIRA, Marcelo Milano. **Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração**. In: FALCÃO VIEIRA, Marcelo Milano ZQUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

FONSECA, Valéria Silva da. **A abordagem institucional nos estudos organizacionais: bases conceituais e desenvolvimento contemporâneos**. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; CARVALHO, Cristina Amélia. **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

FONTES, Joaquim Rubens F. **Governança organizacional aplicada ao setor público**. VIII Congresso Internacional Del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administracion Pública. Lisboa/Portugal, 2002. Disponível em: <<http://unpan1.um.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047352.pdf>>. Acesso em: 02/10/2006.

GESTÃO, Ministério do Planejamento, Orçamento e. **Programa de Qualidade no Serviço Público**. Disponível em: <http://www.pqsp.planejamento.gov.br/sobre_pqsp.aspx?url=apresentacao.htm>. Acesso em: 29/01/2007.

GODOY, A. S. . Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2006, v. , p. 115-146.

GONÇALVES, Emilia Maria. **Serviço de atendimento ao cidadão: modelo organizacional para melhoria na prestação de serviço público**. VII Congresso Internacional Del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administracion Pública. Lisboa/Portugal, 2002. Disponível em <<http://www.http://unpan1.um.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043628.pdf>>. Acesso em: 02/10/2006.

_____. **Processo de difusão das unidades de atendimento integrado: o caso do serviço de atendimento ao cidadão**. VIII Congresso Internacional Del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administracion Pública. Lisboa, 2002. Disponível em <<http://www.http://unpan1.um.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047352.pdf>>. Acesso em: 02/10/2006.

GONÇALVES, Hortência de Abreu. **Manual de projetos de pesquisa científica**. São Paulo: Avercamp, 2003.

GUEDES, Cristiane Regina. **Expresso Cidadão: a experiência pernambucana**. VII Congresso Internacional Del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Lisboa, 2002. Disponível em: <<http://unpan1.um.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043629.pdf>>. Acesso em: 17/09/2006.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; GONÇALVES, Sandro A. **nova técnica: a teoria institucional**. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbook de estudos organizacionais: modelos e análises e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: ATLAS, 1999.

OLIVEIRA PEREIRA, Cláudia Fernanda. **Reforma administrativa: o Estado, o serviço público e o servidor**. 2.ed. Brasília: Brasília Jurídica, 1998.

PEREIRA, Márcia Angare. **Capacitação de funcionários da área de atendimento: relato de uma experiência bem sucedida de melhoria de qualidade dos serviços prestados ao cidadão**. X Congresso Internacional del CLAS sobre Del Estado y de la Administración Pública. Santiago/Chile, 2005. Disponível em: <http://www.clad.org.ve/fulltext/0052307.pdf>>. Acesso em: 09/06/2007.

PERNAMBUCO, Governo do Estado de. **Expresso cidadão**. Disponível em:<<http://www.expressocidadão.pe.gov.br>>. Acesso em: 10/09/2006.

RIZHARDSON, Roberto Jarry; Colaboradores. **Pesquisa social: método e técnica**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA, Alexandre Reis; COSER, Cláudia. **A abordagem institucional na administração: a produção científica entre 1993 e 2003**. São Paulo: FAE, 2005. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/art_cie/art_10.pdf>. Acesso em: 07/11/2006.

ROSSETO, Carlos Ricardo; ROSSETTO, Adriana Marques. **Teoria institucional e dependências de recursos da adaptação organizacional: uma visão complementar**. São Paulo> ERA, 2005. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&/ID=1869&Secao=FOR.TE.I NS&Volume=4&Numero=1&Ano=2005>>. Acesso em: 07/11/2006.

SANTOS, Diego Fiel. **Gestão dos departamentos acadêmicos da Universidade Federal de Sergipe: uma análise na perspectiva da teoria institucional**. Departamento de Administração da Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2005.

SÃO PAULO, Governo do Estado de. **Centrais de atendimento**. São Paulo, 2005. Disponível em:<<http://www.centraisdeatendimento.sp.gov.br>>. Acesso: 15/11/2006.

SERGIPE, Governo do Estado de. **Centro de atendimento ao cidadão**. Disponível em:<<http://www.ceac.se.gov.br>>. Acesso em: 18/10/2006.

_____. **Projeto de implantação do centro de atendimento ao cidadão – CEAC.** Sergipe: 2002.

TOLBERT, Pámela S.; ZUCKER, Lynne G. **A institucionalização da teoria institucional.** In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbook de estudos organizacionais: modelos e análises e novas questões em estudos organizacionais.** São Paulo: ATLAS, 1999.

TROTTA, Wellington. **A reforma do Estado em debate: um estudo a partir do caso brasileiro.** Rio de Janeiro: IFCS-UFRJ, 2004. Disponível em: <http://www.achegas.net/numero/vinteum/wellington_trota_21.htm>. Acesso em: 15/11/2006.

VARGENS, Emiliana. **Cooperação e conflitos – as relações interorganizacionais> um estudo da emissão de carteira de identidade pelo serviço de atendimento ao cidadão.** Bahia: UFBA, 2002. Disponível em: <http://www.adm.ufba.br/ipublica_disser_mest_acad.htm>. Acesso em: 19/10/2006.

VASCONCELOS, Flávio Carvalho de; MACHADO-DA-SILVA, Clovis L. **A teoria institucional em um contexto brasileiro: dinâmico de inovação e imitação.** São Paulo: RAE, 2005. Disponível em: <http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&/ID=2095&Secao=FOR.TE.IN S&Volume=4&Numero=1&Ano=2005>>. Acesso em: 15/11/2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VIEIRA, Marcelo Falcão; CARVALHO, Cristina Amélia. **Sobre organizações, instituições e poder.** In: VIEIRA, Marcelo Falcão; CARVALHO, Cristina Amélia. **Organizações, instituições e poder no Brasil.** Rio de Janeiro: FGV, 2003.

APÊNDICES

Roteiro de Entrevista A.1 (coordenadores gerais das unidades do Expresso Cidadão/Pe e do CEAC/SE)

Prezado (a) Coordenador (a),

Esta pesquisa tem por objetivo analisar o modelo de gestão pública baseado nas unidades dos Serviços de Atendimento Integrado ao Cidadão dos Estados de Pernambuco e Sergipe, Expresso Cidadão e CEAC, respectivamente, na perspectiva da teoria institucional. Esta entrevista faz parte do trabalho de conclusão de curso de Administração da Universidade Federal de Sergipe.

Perfil do Entrevistado:

Marcar com um (x) a resposta que mais se identificam com suas características pessoais:

1) Sexo:

Masculino Feminino

2) Idade:

18 -25anos;

26-31 anos;

32-46 anos;

47-51 anos;

52-56 anos

57-61 anos

Acima dos 61 anos;

3) Escolaridade:

Fundamental

1º Grau incompleto

1º Grau completo

2º Grau incompleto

2º Grau completo

Superior incompleto

Superior completo

Outros _____.

4) Estado Civil:

Solteiro (a);

Casado (a);

Outros. _____

Viúvo (a);

Divorciado (a);

5) Raça/ Etnia:

Negro ou Negroíde;

Branco ou Caucasiano;

Índio ou Amarelo;

Mestiço.

5.1) Se for mestiço marcar, identificar a tendência familiar:

Negro + Branco = mulato;

Negro + índio = cafuso;

Índio + Branco = mameluco.

6) Área de atuação:

Serviço Público Municipal;

Serviço Público Estadual;

Serviço Público Federal;

Iniciativa Privada;

Terceirizado;

Outros _____

7) Qual a vinculação hierárquica da Secretaria do Estado do Expresso Cidadão/PE ou CEAC/SE?

- 8) Qual a instituição do Governo que faz parte sua unidade (Expresso Cidadão/PE ou CEAC/SE)?
- 9) Você considera adequado o espaço físico (tamanho) para as atividades desenvolvidas na sua unidade (Expresso Cidadão/PE ou CEAC/SE)?
- 10) Existem relatórios de atividades/ gestão?
- 11) Quando foi iniciada a atividade na sua unidade (Expresso Cidadão/PE ou CEAC/SE)?
- 12) Existem projetos de expansão para a sua unidade (Expresso Cidadão/PE ou CEAC/SE)?
- 13) A unidade que você coordena tem autonomia administrativa/ financeira?
- 14.1) Caso a unidade que você coordena, tenha autonomia administrativa/ financeira, qual o orçamento previsto para este ano?
- 14) Na unidade que você coordena existe programa de treinamento para os funcionários (Expresso Cidadão/PE ou CEAC/SE)?
- 15) Na sua opinião, qual (ais) os órgãos (Expresso Cidadão/PE ou CEAC/SE) que apresentam maiores demanda de serviços para o cidadão?
- 16) Como você foi escolhido para coordenar esta unidade (Expresso Cidadão/PE ou CEAC/SE)?
- 17) Para os funcionários é oferecida alguma vantagem adicional para trabalhar nas unidades (Expresso Cidadão/PE ou CEAC/SE)?

Roteiro de Entrevista A.2 (supervisores dos órgãos que compõem as unidades do Expresso Cidadão/PE e do CEAC/SE)

Prezado (a) Supervisor (a),

Esta pesquisa tem por objetivo analisar o modelo de gestão pública baseado nas unidades dos Serviços de Atendimento Integrado ao Cidadão dos Estados de Pernambuco e Sergipe, Expresso Cidadão e CEAC, respectivamente, na perspectiva da teoria institucional. Esta entrevista faz parte do trabalho de conclusão de curso de Administração da Universidade Federal de Sergipe.

Perfil do Entrevistado:

Marcar com um (x) a resposta que mais se identificam com suas características pessoais:

1) Sexo:

Masculino Feminino

2) Idade:

18 -25anos;

26-31 anos;

32-46 anos;

47-51 anos;

52-56 anos

57-61 anos

Acima dos 61 anos;

3) Escolaridade:

Fundamental

1º Grau incompleto

1º Grau completo

2º Grau incompleto

2º Grau completo

Superior incompleto

Superior completo

Outros _____.

4) Estado Civil:

Solteiro (a);

Casado (a);

Outros. _____

Viúvo (a);

Divorciado (a);

5) Raça/ Etnia:

Negro ou Negroíde;

Branco ou Caucasiano;

Índio ou Amarelo;

Mestiço.

5.1) Se for mestiço marcar, identificar a tendência familiar:

Negro + Branco = mulato;

Negro + índio = cafuso;

Índio + Branco = mameluco.

6) Área de atuação:

Serviço Público Municipal;

Serviço Público Estadual;

Serviço Público Federal;

Iniciativa Privada;

Terceirizado;

Outros _____

7) Órgão de lotação _____.

8) Qual o tipo de atendimento realizado no seu órgão?

- 9) Como você avalia seu conhecimento sobre as rotinas para um bom atendimento?
- 10) O órgão (instituição) ao qual você está vinculado, exige que seja otimizado o tempo para que seja cumprido o desenvolvimento das atividades? Como é feito?
- 11) O funcionário trabalha além de sua carga horária diária, isto é, depois do expediente? Caso a resposta seja afirmativa, até que ponto essa situação compromete a qualidade de seu trabalho?
- 12) Você tem conhecimento da “filosofia” de trabalho de seu órgão, ou seja, missão, objetivos e propósitos institucionais?
- 13) Você tem conhecimento das rotinas de trabalho?
- 14) Qual a sua opinião em relação ao seu ambiente de trabalho físico, quanto aos seguintes aspectos:
- a. aparência do ambiente
 - b. temperatura do ambiente
 - c. instalações físicas
 - d. localização
 - e. recursos tecnológicos e disponíveis
 - f. segurança e higiene
- 15) Como é o seu relacionamento interno e externo?
- 16) Como você recebe as críticas e reclamações dos usuários que procuram seu órgão?
- 17) Quando a instituição recebe as reclamações feitas por você e pelos funcionários, normalmente busca soluções para os problemas?
- 18) Existem conflitos de informações, isto é, as informações são passadas de forma precisa e rápida sem que haja alteração da mesma?

- 19) Como é realizado o treinamento dos funcionários visando oferecer ao usuário um bom atendimento?
- 20) Como funciona o processo de admissão de funcionários?
- 21) Existem faltas constantes de funcionários? Qual o motivo mais comum de absenteísmo?
- 22) Existem constantes remoções ou transferências de funcionários?
- 23) Como são feitas às reuniões para *feedback* das atividades? Elas acontecem com a participação de toda a unidade ou por órgão?
- 24) Como é feito o controle das medidas de qualidade?
- 25) Os funcionários têm acesso a informações, manuais e relatórios de procedimentos?
- 26) Quais os problemas e as possíveis melhorias identificados do seu órgão e na sua unidade no geral, tanto para os servidores como para os cidadãos, na sua opinião?

ANEXOS

Fotos e Mapa de localização das unidades do Expresso Cidadão em Pernambuco:

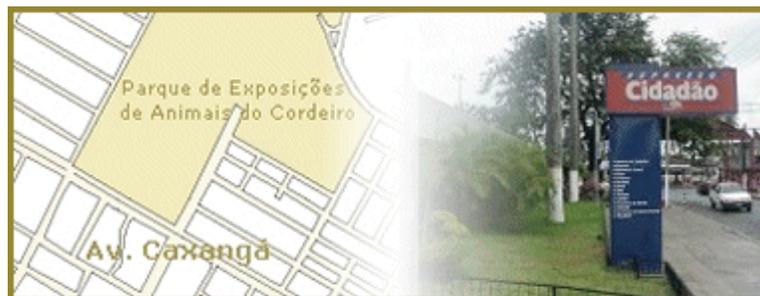


Figura 02: Expresso Cidadão – Unidade do Bairro do Cordeiro
Fonte: Adaptado, *Sítio* do Expresso Cidadão, 2006.



Figura 03: Expresso Cidadão – Unidade da Bairro Boa Vista (Centro do Recife)
Fonte: Adaptado, *Sítio* do Expresso Cidadão, 2006.

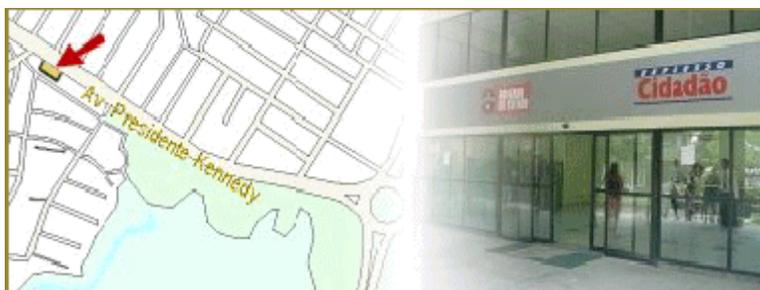


Figura 04: Expresso Cidadão – Unidade de Olinda (Região Metropolitana)
Fonte: Adaptado, *Sítio* do Expresso Cidadão, 2006.



Expresso Cidadão – Entrada da unidade

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.



Expresso Cidadão – Estacionamento de motos e bicicletas

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.



Expresso Cidadão – Recepção da unidade

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.



Expresso Cidadão – Estacionamento para carros

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.



Expresso Cidadão – Placa de localização

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.



Expresso Cidadão – Entrada dos funcionários

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.



Expresso Cidadão – SARE
Fonte: Pesquisa de campo, 2007.



Expresso Cidadão – Atendimento especial
Fonte: Pesquisa de campo, 2007.



Expresso Cidadão – Vestiário
Fonte: Pesquisa de campo, 2007.



Expresso Cidadão – Sala de espera
Fonte: Pesquisa de campo, 2007.



Expresso Cidadão - Copa
Fonte: Pesquisa de campo, 2007.



Expresso Cidadão – Biblioteca virtual
Fonte: Pesquisa de campo, 2007.



Expresso Cidadão – Caixas eletrônicas

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.



Expresso Cidadão – SDS e iluminação da unidade

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.



Expresso Cidadão – Corredor principal

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.



Expresso Cidadão – Barracão de triagem da SDS

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.



Expresso Cidadão – Cadeira para portadores de deficiência

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.



Expresso Cidadão – Extintor de incêndio

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.



Expresso Cidadão – Saída de emergência

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.

Fotos da unidade do Centro de Atendimento ao Cidadão em Sergipe:



CEAC – Entrada da unidade
Fonte: Pesquisa de campo, 2007.



CEAC – Computadores para o cidadão
Fonte: Pesquisa de campo, 2007.



CEAC – Entrada da unidade
Fonte: Pesquisa de campo, 2007.



CEAC – Urna de opiniões
Fonte: Pesquisa de campo, 2007.



CEAC – SEAD
Fonte: Pesquisa de campo, 2007.



CEAC – Cadeira de rodas para deficientes físicos
Fonte: Pesquisa de campo, 2007.



CEAC – Entrada de funcionários
Fonte: Pesquisa de campo, 2007.



CEAC – Placa com os serviços oferecidos
Fonte: Pesquisa de campo, 2007.



CEAC – Atendimento do Detran
Fonte: Pesquisa de campo, 2007.



CEAC – Extintor de incêndio
Fonte: Pesquisa de campo, 2007.



CEAC – Placas de localização
Fonte: Pesquisa de campo, 2007.



CEAC – Sala de espera
Fonte: Pesquisa de campo, 2007.



CEAC – Divisão entre os órgãos
Fonte: Pesquisa de campo, 2007.



CEAC - Corredor de acesso
Fonte: Pesquisa de campo, 2007.



CEAC – Iluminação da unidade
Fonte: Pesquisa de campo, 2007.



CEAC – Corredor e acesso secundário
Fonte: Pesquisa de campo, 2007.



CEAC – Corredor de acesso à sala de espera
Fonte: Pesquisa de campo, 2007.



CEAC – Pessoas em atendimento na SSP
Fonte: Pesquisa de campo, 2007.

Legislação do Expresso Cidadão/ PE

LEI Nº 12.001, DE 28 DE MAIO DE 2001.

Institui o Programa Expresso Cidadão - Centrais de Atendimento ao Cidadão, e dá outras providências.

O GOVERNADOR DO ESTADO DE PERNAMBUCO:

Faço saber que a Assembléia Legislativa decretou e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º Fica instituído o Programa Expresso Cidadão - Centrais de Atendimento ao Cidadão, com o objetivo de propiciar ao cidadão um alto padrão de atendimento, com qualidade e eficiência, através de unidades representativas de órgãos e entidades públicas e privadas, concentradas em um único espaço físico, para a prestação de serviços públicos.

§ 1º Os serviços que estarão disponíveis em cada Central de Atendimento ao Cidadão serão prestados pelos órgãos e entidades competentes, das esferas de governo estadual, federal e municipal, sendo o atendimento individual e direto ao cidadão.

§ 2º A disponibilização de serviços públicos federal e municipal, nas Centrais de Atendimento ao Cidadão, dar-se-á mediante convênio de cooperação técnica e administrativa a ser firmado entre as partes.

Art. 2º O Expresso Cidadão - Centrais de Atendimento ao Cidadão será coordenado e gerenciado pela Secretaria de Administração e Reforma do Estado.

Art. 3º Os serviços disponibilizados em cada Central serão prestados por órgãos e entidades públicos e privados, contando, no que couber, com servidores públicos da administração direta e indireta do Estado, que, para esse fim, vierem a ser recrutados, selecionados e capacitados pela Secretaria de Administração e Reforma do Estado.

Art. 4º Os servidores públicos com exercício nas Centrais de Atendimento ao Cidadão desempenharão atividades de:

I - recepção e orientação ao público;

II - atendimento ao público;

III - supervisão; e

IV - gerência.

Art. 5º Será atribuída aos servidores com exercício nas Centrais de Atendimento gratificação equivalente ao valor da Função Gerencial Gratificada, símbolo FGG-3, aos que desempenharem as atividades previstas nos incisos I, II e III do artigo anterior, e equivalente ao valor da Função Gerencial Gratificada, símbolo FGG-1, aos que desempenharem a atividade prevista no inciso IV do mesmo artigo.

Art. 6º A gratificação de que trata o artigo anterior será extensiva ao servidor com exercício nas Agências do Trabalho, subordinadas à Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Social.

Art. 7º A concessão da Gratificação de que trata os artigos 5º e 6º da presente Lei far-se-á por portaria do Secretário de Administração e Reforma do Estado e do Secretário de Planejamento e Desenvolvimento Social, no âmbito de cada Secretaria, e o seu pagamento se dará mediante avaliação, considerando os fatores e percentuais a seguir discriminados:

I - assiduidade, pontualidade e apresentação do servidor - 30% (trinta por cento) do valor da gratificação;

II - desempenho do servidor, avaliado pela Administração - 30% (trinta por cento) do valor da gratificação; e

III - desempenho do servidor, avaliado pelo cidadão/usuário - 40% (quarenta por cento) do valor da gratificação.

Art. 8º A Secretaria de Administração e Reforma do Estado e a Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Social disciplinarão, no prazo de 30 (trinta) dias, a contar da publicação da presente Lei, o Sistema de Avaliação de Desempenho do servidor com exercício nas Centrais de Atendimento, e nas Agências de Trabalho, para efeito do disposto no artigo anterior.

Art. 9º As Centrais de Atendimento ao Cidadão a serem instaladas na capital e no interior do Estado, por proposta do Secretário de Administração e Reforma do Estado, serão criadas por decreto do Poder Executivo, o qual regulamentará, em cada caso, a sua implantação, operacionalização e administração.

Art. 10. Fica vedada a percepção da gratificação, de que tratam os artigos 5º e 6º da presente Lei, pelos servidores que estejam designados, a qualquer título, para o exercício de outros cargos comissionados e funções gratificadas.

Parágrafo único. Aos servidores que percebam adicional de estabilidade financeira ou participem de grupo de trabalho, é facultado o direito de optar pela percepção da gratificação referida nos artigos 5º e 6º da presente Lei.

Art. 11. O provimento nos cargos comissionados e nas funções gratificadas na forma prevista na presente Lei, fica condicionado ao enquadramento, por parte do Poder Executivo, nos limites de despesas com pessoal previstos na Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000.

Art. 12. As despesas decorrentes da execução da presente Lei correrão por conta das dotações orçamentárias próprias, observado o limite de comprometimento de despesas com pessoal a que se refere a Lei Complementar Federal nº 101, de 04 de maio de 2000.

Art. 13. A presente Lei entra em vigor na data da sua publicação.

Art. 14. Ficam revogadas as disposições em contrário.

PALÁCIO DO CAMPO DAS PRINCESAS, em 28 de maio de 2001.

JARBAS DE ANDRADE VASCONCELOS

Governador do Estado

MAURÍCIO ELISEU COSTA ROMÃO

JOSÉ ARLINDO SOARES

RICARDO GUIMARÃES DA SILVA

SÍLVIO PESSOA DE CARVALHO