

DESEMPENHO NA GESTÃO PÚBLICA: um estudo com servidores do SIAC unidade centro na cidade de Macapá

Elijane Gemaque Rezende¹
Harley Davidson Cordeiro Pantoja²
Rosilene Souza de Almeida³
Inajara Amanda Fonseca⁴

RESUMO

Este estudo propõe discutir sobre as variáveis que influenciam no desempenho do servidor do atendimento ao público do SIAC Centro, a partir de uma visão interna e externa sobre a prestação de serviços. Para o seu desenvolvimento foi utilizada a pesquisa descritiva, delineada de modo qualitativo e quantitativo. Na coleta de dados, buscou-se identificar por meio da aplicação de questionários aos servidores supervisores e atendentes a existência de variáveis que influenciam no desempenho contribuindo assim, para um bom ou mau atendimento ao público. Para um entendimento melhor sobre o tipo de atendimento oferecido nesse órgão, foi aplicado também, um questionário aos usuários do serviço. Após o estudo, compreendeu-se que há um desempenho satisfatório do atendente do SIAC, confirmado na perspectiva dos supervisores e usuários. Porém, uma variável identificada nas respostas dos atendentes relacionada à infraestrutura pode interferir no desempenho desses servidores quanto ao atendimento à população. O artigo contribui para encaminhamentos futuros que venham a explorar mais a temática levando em consideração todos os aspectos inerentes a um bom atendimento ao público.

Palavras Chave: Desempenho. Variáveis que influenciam o desempenho. Atendimento ao público.

¹ Acadêmica do Curso de Bacharelado em Administração Pública da Universidade Federal do Amapá – UNIFAP. Assistente Administrativo na Secretaria de Estado da Educação – SEED. E-mail: elijanerezende@gmail.com

² Acadêmico do Curso de Bacharelado em Administração Pública da Universidade Federal do Amapá – UNIFAP. Oficial do Quadro de Administração do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Amapá – CBMAP. E-mail: davidsonmg1@hotmail.com

³ Acadêmica do Curso de Bacharelado em Administração Pública da Universidade Federal do Amapá – UNIFAP. Atendente no Sistema Integrado de Atendimento ao Cidadão – SIAC. E-mail: rsalmeida28@hotmail.com

⁴ Graduada em Secretariado Executivo e Licenciatura em Letras pela Universidade Federal do Amapá, Especialista em Educação a Distância, Especialista em Docência para a Educação Profissional e Mestranda em Desenvolvimento Regional. Orientadora. E-mail: inamanda@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

Concepções recentes enfatizam que o desempenho humano é o ato explícito resultante da consequência direta de muitos fatores como condições de trabalho, ambiente, cultura, modelo de gestão, motivação entre outros. Ainda sobre ele, Chiavenato (2005) complementa ressaltando que esses fatores interagem e agem de maneira dinâmica. Assim, organizações, empresas, unidades de serviços percebem que o desempenho das pessoas é fator importante para obtenção de bons resultados organizacionais.

De um lado, o mundo moderno está a cada dia mais exigente, trazendo consigo a urgência de se valorizar serviços de qualidade na busca de resultados positivos. Por outro lado, é fato, existirem muitas reclamações por conta de serviços de baixa qualidade quando se fala de atendimento ao público. Nesse sentido, justifica-se a preocupação presente a partir de um olhar diferenciado sobre atendimento ao público dentro da esfera pública. Dentro desse contexto, surge o seguinte questionamento: quais variáveis influenciam no desempenho dos servidores de atendimento ao público do SIAC unidade centro de Macapá?

Assim, o estudo traz em seu escopo o objetivo geral: discutir sobre as variáveis que influenciam no desempenho do servidor atendente do SIAC centro a partir de uma visão interna e externa sobre a prestação de serviços. Além deste, elencam-se os seguintes objetivos específicos: averiguar o grau de satisfação dos usuários do SIAC a respeito do serviço prestado pelo servidor atendente; investigar junto aos supervisores dos boxes de atendimento ao público do SIAC, qual sua avaliação concernente ao desempenho dos atendentes e identificar quais variáveis influenciam o desempenho dos servidores de atendimento ao público do SIAC centro.

O artigo estrutura-se nos seguintes tópicos: gestão pública; serviços na gestão pública; o servidor público e o princípio da eficiência e desempenho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão Pública

O conceito de gestão coaduna com o conceito de administração, que por sua vez, traz um conjunto diverso de definições. Nas palavras de Meirelles (2010, p. 85) pode ser “a

gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito federal, estadual ou municipal, segundo os preceitos do Direito e da Moral, visando ao bem comum”.

O Estado utiliza a Administração como instrumento para a realização de suas políticas de governo, e os modelos implantados são consequências de um processo de modernização da Administração Pública com vistas a atender com eficiência e eficácia as demandas sociais. Assim, a gestão pública tem papel importante na realização do interesse público, pois ela é quem age em favor do controle da eficiência do estado em prol do bem comum requerido politicamente e dentro das exigências administrativas.

No decorrer do tempo, após algumas mudanças no contexto social, político e econômico, certas concepções dentro do campo da administração foram modificadas, surgindo um modelo de Administração pública gerencial orientada para obtenção de resultados. Esta modalidade caracteriza-se pela descentralização e o estímulo à criatividade e inovação, valendo-se do acordo de gestão como apoio de controle sobre os órgãos descentralizados.

Para Lima (2006, p. 8) essa gestão pública “é focada em resultados e orientada para o cidadão”. Ainda segundo o autor, ela é responsável pela melhoria da qualidade ofertada pelos serviços públicos.

Bonezzi e Pedraça (2008, p. 12-13) afirmam que:

[...] a gestão pública moderna tem como fundamento um conteúdo ético, moral e legal por parte daqueles que dela participam, tendo como objetivo a crença no resultado positivo da política pública a ser implementada e na credibilidade na administração pública exercida pelos mesmos.

Silva (2006) corrobora com esse pensamento afirmando que somente a gestão pública possibilita conduzir pessoas ou organizações de forma objetiva, racional e eficiente. Diante da afirmação dos autores, fica evidente que os conceitos ligados à gestão pública hoje têm relação com a qualidade e eficiência do serviço público voltado ao cidadão.

2.2 Serviços na Gestão Pública

Para uma melhor contextualização, torna-se necessário iniciar a discussão abordando alguns conceitos. Para Meirelles (2010, p. 350-351) serviço público é “todo aquele prestado pela Administração ou por seus delegados, sob normas ou controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade ou simples conveniência do Estado”.

Para Mello (2010. p. 671):

Serviço público é toda atividade de oferecimento de utilidade ou comodidade material destinada à satisfação da coletividade em geral, mas fruível singularmente pelos administrados, que o Estado assume como pertinente a seus deveres e presta por si mesmo ou por quem lhe faça às vezes, sob um regime de direito público, portanto, consagrador de prerrogativas de supremacia e de restrições especiais, instituído em favor dos interesses definidos como públicos no sistema normativo.

Já para Di Pietro (2010, p. 102) o serviço público consiste em:

Toda atividade material que a lei atribui ao Estado para que exerça diretamente ou por meio de seus delegados, com o objetivo de satisfazer concretamente às necessidades coletivas, sob o regime jurídico total ou parcialmente público.

Assim, os conceitos apresentados mostram elementos básicos característicos do serviço público, como sendo prestado para utilidade geral e coletiva, regulado sempre pelo Estado ou seu representante. Nesse sentido, torna-se aqui necessário apresentar quatro requisitos ou princípios deste, muito bem relacionados por Meirelles (2010, p. 357):

- I - Princípio de permanência que impõe a continuidade no serviço;
- II - Princípio da generalidade que impõe serviço igual para todos;
- III - Princípio da eficiência que exige adequação e resolubilidade do serviço;
- IV - Princípio da cortesia que se traduz em bom atendimento e digno tratamento para com o público.

Percebe-se assim, que os serviços públicos são considerados públicos por atenderem aos interesses de um todo, ou seja, para todos. Nesse contexto, é pertinente discorrer um pouco sobre seus objetivos, ressaltando a importância dos conceitos de eficiência e eficácia na gestão pública, sendo ambas consideradas fundamentais para o planejamento, ou seja, para determinar os fins certos e em seguida escolher os meios adequados para o alcance dessas metas.

Para Jacobsen e Neto (2009) gerir com eficácia é alcançar os objetivos traçados, e agir com eficiência significa valer-se corretamente dos recursos à disposição. Levanta-se a partir desses conceitos, o questionamento sobre a forma de como vem o serviço público se apresentado à população, pois muitas vezes ele é considerado desprovido de qualidade.

Conquanto seus objetivos perpassam pela necessidade de se ofertar serviço de excelência, observam-se muitos entraves e gargalos para que isso seja realidade. Dentre eles, fatores relacionados ao espaço físico do trabalho, como os equipamentos, iluminação, temperatura, mobiliário etc., bem como a qualidade dos treinamentos ofertados, o bom

relacionamento entre os membros da equipe, comunicação e liberdade para tomada de iniciativa podem ser fatores condicionantes para um serviço não satisfatório na visão de seus usuários.

Em relação aos serviços públicos prestados pelo Estado, complementa-se a discussão, falando um pouco sobre os serviços integrados. Este por sua vez, refere-se à prestação de diferentes serviços em um só local, por meio de uma janela ou balcão único, conhecidos como *single-window* (COUTINHO, 2000). Nesse sentido, o mesmo autor afirma que esse modo de prestação de serviço prioriza basicamente três funções: melhorar a acessibilidade aos serviços públicos; aumentar a comodidade de acesso aos serviços por meio dos centros multisserviços; e ultrapassar os limites das competências dos órgãos públicos para fornecer serviços integrados.

Buscando esse diferencial e inovação para um bom atendimento, ressalta-se a importância da atenção do poder estatal, pois a questão da eficiência no serviço público “só pode ser o resultado de uma ação conjunta do controle interno e externo.” (CARMO, 2004, p. 3). Dessa forma, urge a necessidade do Estado atuar significativamente nas ações voltadas a sua capacidade de gerir políticas públicas que visem treinamentos permanentes e capacitação para a melhoria progressiva da qualidade do serviço público, contribuindo diretamente para o bom desempenho da instituição e dos que atuam na oferta desse serviço.

2.3 O Servidor Público e o Princípio da Eficiência

O Estado se personifica por meio de seus representantes legais, sendo estes responsáveis por praticarem os atos necessários ao atendimento dos interesses da sociedade. Os doutrinadores formularam diversos conceitos para denominar seus representantes legais, dentre esses conceitos, estão aqueles que denominam o Servidor público. Segundo Di Pietro (2012, p. 430) são “as pessoas físicas que prestam serviços ao Estado e às entidades da Administração Indireta, com vínculo empregatício e mediante remuneração paga pelos cofres públicos.”

Mello (1975 apud FERNANDO, 2006, p. 22) corrobora com o pensamento de Di Pietro, porém de uma forma mais ampla e fazendo alusão ao texto constitucional em uma designação genérica, englobando de modo abrangente, todos aqueles que possuem vínculo profissional com entidades públicas, integrados em todas as esferas da Administração Pública.

Entretanto, o próprio Fernando (2006), diverge do pensamento de Mello e Di Pietro, adotando um vocábulo de sentido bem mais amplo para designar as pessoas que exercem a

função pública, com ou sem vínculo empregatício, fazendo surgir à denominação “Agente Público”. Entretanto, cabe ressaltar que conforme classificação dada pela doutrina, Agente público é considerado um gênero dentre vários (Agentes Políticos, Agentes Administrativos, Agentes Honoríficos, Agentes Delegados e Agentes Credenciados) do qual Servidores Públicos seria apenas uma espécie (SILVA, 2006).

Independente do conceito dado ao termo Servidor Público, importa saber que esse representante legal do Estado e responsável por tornar concreto seus atos, entre eles, a prestação de serviços oferecidos à sociedade, os quais fazem parte das funções administrativas do Estado.

Conquanto as ações administrativas perpassam pelo agir do servidor público, é válido explanar um pouco a respeito do princípio da eficiência como norteador para a obtenção de resultados e, sobretudo, para melhorias. Assim, é pertinente o olhar de Meirelles (2010, p. 98) sobre o cumprimento do dever da eficiência “o princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional”. Assim, toda e qualquer ação desse servidor deve primar por rapidez, boa administração e produtividade.

Para que a administração alcance sua finalidade mediata, são necessárias intervenções realizadas com legitimidade e voltadas para o interesse público. Dessa forma, o controle interno que lhe é dado, toma espaço nesse momento da discussão em linhas gerais, iniciada por Meirelles (2010, p. 697):

[...] o interesse público impõe a verificação da eficiência do serviço ou a utilidade do ato administrativo, exigindo sua modificação, ou supressão, ainda que legítimo, mas ineficiente, inútil, inoportuno ou inconveniente à coletividade, o que é feito pela administração – e somente por ela através da revogação.

Em relação a controle na Administração Pública o mesmo autor traz o seguinte conceito “Controle, em tema de administração pública, é a faculdade de vigilância, orientação e correção que um Poder, órgão ou autoridade exerce sobre a conduta funcional de outro” (MEIRELLES, 2010, p, 697). Toma-se então o conceito de controle como o sinônimo de fiscalização das atividades realizadas pelo servidor público, departamentos, órgãos etc., sob normas antes estabelecidas. Tal conceito relacionado ao princípio da eficiência, revela a necessidade deste servidor ser exigido sobre a eficiência desde o momento de seu ingresso no serviço público e adiante, por todas as avaliações periódicas, sob à luz da reflexão sobre avaliação do rendimento que vise bons resultados, e não mera formalidade.

Nesse sentido, o princípio da eficiência exposto no artigo 37 da Constituição Federal apresenta subsídio para um início de transformação de pensamento do servidor quanto ao seu dever de oferecer ações concretas ao cidadão, mediante a eficiência.

2.4 Desempenho

O conceito de desempenho segundo Aurélio (1999, p. 209) é o “ato ou efeito de desempenhar-(se), isto é, a execução de um trabalho, atividade, empreendimento, etc., que exige competência e/ou eficiência”. Colaboram Bergamini e Beraldo (2010, p. 36) explanando:

A palavra desempenho significa ação, atuação, comportamento. Quando se avalia o desempenho no trabalho e se conclui por sua adequação ou não, está-se lhe atribuindo uma qualificação que pode ser assim resumida: desempenho eficiente ou desempenho eficaz ou ambos.

Logo, sobre a eficiência no ambiente de trabalho, ressalta-se que pode ser vista como o tempo necessário para se executar uma determinada tarefa. A eficácia por sua vez, mede o nível de resultados das ações executadas pelos gestores e servidores, que são considerados eficazes no âmbito organizacional quando conseguem obter ótimos resultados no seu ambiente de trabalho.

Ainda sobre o termo desempenho Marras (2011, p. 95) afirma:

Ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada. É diretamente proporcional a duas condições do ser humano: o ‘querer fazer’, que explicita o desejo endógeno de realizar (a motivação), e o ‘saber fazer’, isto é, a condição cognitiva e experiencial que possibilita o indivíduo a realizar com eficiência e eficácia alguma coisa.

Tais conceitos não são em sua totalidade suficientes para retirar o sentido ambíguo atribuído ao termo. Assim, em decorrência dessa ambiguidade, ressalta-se a dupla dimensão do desempenho: a eficiência e a eficácia. Tais dimensões citadas anteriormente nesse estudo englobam um processo importante dentro do enfoque da pesquisa, quando relacionados aos possíveis fatores que podem determinar ou não um bom desempenho humano dentro da gestão pública.

Importa frisar que o desempenho não pode ser totalmente medido dada sua natureza subjetiva. Porém, pode ser avaliado com base em percepções pautadas em regras objetivas e sistemáticas. E é nesse sentido que as instituições há muito tempo vêm medindo o grau de

desempenho de seus servidores, a exemplo disso, têm-se a avaliação de desempenho que segundo Chiavenato (2009, p. 113) é “uma apreciação sistemática do desempenho de cada ocupante no cargo, bem como de seu potencial de desenvolvimento. Toda avaliação é um processo para julgar ou estimular o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa”.

Em contrapartida, atualmente, um novo modelo de avaliação de desempenho vem sendo discutido, mesmo que também venha levantando dúvidas sobre o conceito do termo competências. Esse modelo de avaliação por competências é traduzido nas palavras de Gramignia (2002) como um forte meio de identificar os potenciais dos funcionários, melhorar o desempenho da equipe e a qualidade das relações entre liderados e superiores, bem como incentivar os envolvidos na execução de tarefas a assumirem a responsabilidade pela excelência dos resultados pessoais e empresariais.

Dessa forma, essa avaliação de desempenho por competências personifica mudanças culturais voltadas a um maior grau de responsabilidade e autogestão dos servidores, assim como à ação prática de aperfeiçoamento do desempenho.

2.4.1 Variáveis que Influenciam o Desempenho

Sabe-se que sempre foi de interesse dos gestores buscar identificar os possíveis fatores que influenciam no desempenho das pessoas dentro das instituições públicas e privadas. Para Carvalho e Nascimento (2004), esses fatores sustentam as variáveis físicas do cargo (equipamento de trabalho, métodos de trabalho, organização e espaço do trabalho, variáveis sociais e organizacionais, tipo de treinamento recebido, políticas da empresa, tipo de supervisão e tipos de incentivos) e variáveis individuais (idade e sexo, características da personalidade, experiência entre outros).

Segundo Tachizawa; Ferreira; Fortuna (2001) cinco fatores que influenciam o desempenho devem ser considerados, variáveis relacionadas ao cargo e área de atuação. São descritos da seguinte forma: **produtividade** - soma de bens ou serviços que a pessoa consegue produzir em um determinado período, devendo existir uma comparação com os outros membros da equipe e com os objetivos quantificados definidos; **iniciativa** – ação tomada diante de situações inesperadas, procurando soluções conhecidas ou novas; **cooperação**- postura diante do grupo, havendo pré-disposição para realizar atividades além das previstas; **absenteísmo** – falta sem justificativa ao trabalho, prejudicando o bom andamento dos serviços, ausência permanente ao posto de trabalho e **autodesenvolvimento** –

interesse em ser treinado visando melhorar seu desempenho, iniciativa para capacitar-se com próprios recursos, aprimoramento de habilidade.

Tais fatores são muito importantes quando se quer chegar a uma possível compreensão do porquê de determinado desempenho no trabalho ou qualidade no serviço prestado. Portanto, por meio das variáveis mencionadas acima, pode-se buscar respostas para os maus resultados, passando assim, a organizar novos planos de desenvolvimento humano, com vistas a um resultado positivo.

3 CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA

3.1 O Sistema SIAC-Super Fácil

O Sistema Integrado de Atendimento ao Cidadão - SIAC foi criado por meio da Lei n. 0811, de 20 de fevereiro de 2004, regulamentada em 31 de janeiro de 2005, pelo Decreto n. 0994. Conhecido popularmente como Super Fácil, é um órgão autônomo, vinculado à Secretaria de Estado da Administração, cuja finalidade é planejar, executar e coordenar a política de orientação, atendimento e prestação de serviços ao cidadão, através de um sistema integrado de órgãos públicos e privados e exercer outras atribuições correlatas na forma do Regulamento. O quadro de pessoal é composto por servidores públicos estaduais, da Administração Direta e Indireta, do Ex-Território Federal do Amapá (à disposição do Estado), servidores municipais, contrato administrativo e cargo comissionado. Para compor o quadro do órgão os servidores são selecionados e treinados obedecendo aos artigos 4º, 6º e 7º da Lei n. 0639/2001. A missão e competências do Sistema Integrado de Atendimento ao Cidadão estão prescritas no capítulo I, seção I Art. 2º do Decreto n. 0994 de 31 de janeiro de 2005:

Art. 2º O Sistema Integrado de Atendimento ao Cidadão do Estado do Amapá, órgão autônomo vinculado à Secretaria de Estado da Administração, sem personalidade jurídica própria, tem a missão de atender, com respeito e igualdade, a população em busca de serviços, no exercício de seus direitos, oferecendo, qualidade, eficiência e eficácia, contribuindo desta forma para a conquista da cidadania plena e da excelência no serviço público tendo as seguintes competências:

I - Planejar, executar, monitorar, avaliar e coordenar a política de orientação, atendimento integrado e prestação de serviços ao cidadão;

II - exercer o controle de qualidade dos serviços prestados à população;

III - definir diretrizes e padrões de qualidade para toda a administração pública no que tange ao atendimento ao cidadão.

3.1.2 – Unidade SIAC Centro

A pesquisa foi realizada no Sistema Integrado de Atendimento ao Cidadão – SIAC-Super Fácil Unidade Centro, uma das primeiras unidades do Sistema que inicialmente foi denominado como Central de Atendimento à População – CAP. Atualmente a unidade conta com 238 servidores públicos distribuídos da seguinte forma: 51 estaduais, 69 do Ex-território Federal do Amapá, à disposição do Estado, 08 municipais, 03 de entidades de economia mista, 66 em contratos administrativos e 41 em cargos comissionados, para esse fim, foram selecionados de acordo com o previsto nos artigos 4º, 5º, 6º e 7º da Lei n. 0639/2001.

Criado para descentralizar os serviços públicos e proporcionar ao cidadão um alto padrão de atendimento, com qualidade, eficiência e eficácia, a unidade Centro oferece diversos serviços públicos, com um número elevado de atendimentos que no ano de 2016 ultrapassou um milhão, sempre buscando disponibilizar um canal de atendimento eficiente entre o cidadão e os serviços de utilidade pública.

4 METODOLOGIA

A metodologia é de grande relevância para a pesquisa, bem como, é essencial para compreensão dos processos desenvolvidos durante a elaboração, desenvolvimento e análise de trabalhos científicos. Todos os estudos que são realizados necessitam de métodos, que, por sua vez garantem a compreensão da pesquisa desenvolvida. Tal como é proposto por Santos e Clos (1998, p.1): "A opção pelo método e técnica de pesquisas depende da natureza do problema que preocupa o investigador, ou do objeto que se deseja conhecer ou estudar".

O tipo de pesquisa é a descritiva que, conforme ressaltam Marconi e Lakatos (2006, p.15) “delineia o que é, aborda também a descrição, registro, análise e interpretação dos fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente”.

Para um melhor condicionamento dos dados, utilizou-se a abordagem qualitativa, cuja definição é descrita por Teixeira (2001, p. 55):

A pesquisa qualitativa utiliza a linguagem da análise do discurso para descrever as causas de um fenômeno e as relações entre variáveis, justifica-se por se tratar de uma análise qualitativa que se caracterizam pelo emprego de qualificação tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento dessas informações por meio de técnicas estatísticas.

Também foi utilizado o método quantitativo quando se fez necessário a utilização do questionário com perguntas fechadas. Assim, a pesquisa foi feita a partir de um método misto, quantitativos e qualitativos, de modo a obter uma compreensão e explicação do tema estudado. Nesse sentido Flick (2009), afirma que um estudo poderá incluir abordagens qualitativas e quantitativas em fases variadas do processo de pesquisa sem concentrar-se necessariamente na diminuição de uma das duas a um grau menor de importância ou definição de uma delas como verdadeira abordagem.

4.1 Lócus e Sujeitos da Pesquisa

No segundo momento, houve a pesquisa de campo, ponto importante para o levantamento dos dados, bem como para uma maior aproximação com a situação-problema e análise das nuances relacionadas ao tema. Assim, foi escolhida uma unidade do SIAC, localizada no bairro central da cidade de Macapá, onde houve a seleção de 195 pessoas sem critérios específicos, dentre supervisores dos boxes de atendimento, atendentes e usuários do serviço.

4.2 Instrumento de Coletas de Dados

Para obtenção de dados, o questionário foi o instrumento utilizado na pesquisa. Sobre este instrumento, Para Gil (2002, p. 43):

O questionário traduz os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos. Além disso, esse instrumento de pesquisa permite maior facilidade de resposta, haja vista que as questões foram elaboradas de maneira clara e precisa aos pesquisados.

Assim, foram aplicados três questionários diferentes a três grupos de indivíduos: um questionário composto de 5 (cinco) perguntas aplicado a 100 (cem) usuários dos serviços ofertados pela unidade SIAC Centro, cuja finalidade era saber a percepção destes quanto à qualidade do atendimento; o segundo questionário composto de 10 (dez) perguntas, foi aplicado às equipes de atendimento, com um total de 87 (oitenta e sete) atendentes dos períodos manhã/tarde, com o objetivo de verificar qual a percepção destes sobre o local de trabalho no qual estão inseridos e que fatores podem interferir na qualidade do atendimento ao cidadão.

Por fim, foi aplicado um terceiro questionário composto de 5 (cinco) questões a 8 (oito) supervisores dos boxes de atendimento ao público verificando assim, como se dá a relação superior/subordinado. Os dados obtidos com os questionários serão tabulados por meio da estatística descritiva, analisados e interpretados com base em fundamentação teórica consistente com intuito de elucidar o problema em questão.

5 PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE DOS DADOS

5.1 Características das amostras

Serviram de base para o presente trabalho, além da revisão da literatura, a pesquisa de campo com uma amostra composta por servidores do SIAC unidade Centro, distribuídos da seguinte maneira: 08 supervisores dos boxes de atendimento, 87 atendentes distribuídos entre os seguintes órgãos: DETRAN; TJAP; PMM; CAESA; CEA; SINE; POLITEC; DRT e SEFAZ, e 100 usuários dos serviços.

5.2 Percepção dos Atendentes

Em relação ao questionário aplicado aos atendentes, do total, 65% são do sexo feminino e 35% do sexo masculino, 10% total possuem entre 18 e 25 anos, 16% estão na faixa etária de 26 a 42 anos e 74% possuem acima de 42 anos. Em relação ao um maior percentual de servidores do sexo feminino, vale destacar a afirmação Gomes (2005) segundo a qual, a presença das mulheres nos ambientes laborais, busca por um novo conceito baseado em flexibilidade, sensibilidade, intuição, capacidade para trabalhar em equipe e administrar a adversidade, características que devem ser consideradas quando se lida com atendimento ao público. Assim, para os servidores do sexo feminino, essa variável influencia de forma positiva no fazer diário, conseqüentemente, trazendo resultados positivos para a unidade de serviço.

Quanto ao vínculo funcional, foram obtidos os seguintes resultado: 46% são servidores federais, 34% servidores estaduais, 16% contrato administrativo, 5% são servidores municipais, 1% está em cargo comissionado e 1% possui outro tipo de vínculo. Quando perguntado aos servidores sobre o seu tempo de serviço naquela unidade do SIAC, através das respostas, identificou-se que apenas 20 servidores estão na unidade a menos de 5 anos,

enquanto a maioria (35 servidores) possui tempo de lotação entre 6 e 11 anos, seguidos daqueles que estão lotados entre 12 e 16 anos.

Quadro 1 - Questionário aplicado aos atendentes do SIAC

1º Pergunta – Dos itens abaixo relacionados, marque a opção que você considera mais importante na escolha do SIAC – Super Fácil como seu local de trabalho:					
Afinidade com a função	Remuneração	Imagem da Instituição	Outra	Nenhuma	
54%	18%	16%	9%	3%	
2º Pergunta – Como você avalia o relacionamento entre as pessoas da sua equipe?					
Excelente		Bom		Razoável	
52%		42%		6%	
3ª Pergunta: Como você avalia a liberdade dada pelo seu superior imediato para propor melhorias na execução do seu trabalho?					
Muito satisfatória	Satisfatória	Pouco satisfatória	Nada satisfatória		
28%	52%	13%	7%		
4ª Pergunta: Como você avalia a comunicação entre seu superior imediato e a equipe de atendimento ao público em relação às tarefas a serem executadas?					
Excelente	Boa	Razoável	Péssima		
24%	49%	23%	4%		
5ª Pergunta: Como você avalia o nível de efetividade dos treinamentos e capacitações que recebe?					
Excelente		Bom		Ruim	
15%		76%		9%	
6ª Pergunta: Quanto ao espaço físico de seu trabalho, identifique dentre os itens abaixo quais não estão contribuindo para o seu melhor desempenho?					
Iluminação	Temperatura	Equipamentos de trabalho (computador, impressora, etc.)	Mobiliário (Mesa, Cadeira, armário, etc.)	Outros	Nenhum
10%	18%	37%	15%	15%	5%

Fonte: Dados da pesquisa

Grande parte dos atendentes sente-se à vontade com o serviço que realiza, pois conforme mostram os resultados do primeiro questionamento, 54% estão no serviço de atendimento por afinidade a função, enquanto somente 18% atribuiu sua escolha ao fator remuneração. Aqui, aponta-se outra variável positiva, uma vez que, apreciam lidar com o público externo, fato este que favorece o atendimento. A qualidade nos serviços prestados é reconhecida pela maioria, (71%) dos usuários pesquisados, pois, segundo estes, os atendentes estão sempre dispostos a ajudá-los muito mais do que eles esperam.

Nesse sentido, Chiavenato (2010), expõe que na relação pessoa/trabalho quando se tem a adequação de ambas as partes, essa relação se torna mais produtiva e feliz. Diante da afirmação do autor, deve-se levar em consideração que em muitas situações as pessoas não buscam a satisfação laboral somente pela compensação financeira, mas pelo desenvolvimento

profissional, a qualidade de vida e outras condições oferecidas pela organização que agem fortemente na decisão do trabalhador para a obtenção de um desempenho acima daquele considerado normal (MARRAS; TOSE, 2012). Logo fica claro que o fato de os atendentes terem afinidade com a função é fator preponderante para o seu desempenho positivo, influenciando na qualidade do atendimento e conseqüentemente na satisfação dos usuários.

O segundo questionamento buscou verificar, conforme percepção dos atendentes, como este vê a influência do relacionamento no trabalho em equipe. Para 52% o relacionamento é considerado excelente e para 42% é bom, somados os dois percentuais, têm-se 94% das respostas consideradas como positivas, isto mostra que há uma boa interação entre os membros das equipes, fato que é confirmado pela avaliação dos supervisores conforme mostra o quadro 2. Sobre esse aspecto, na visão de Chiavenato (2009, p. 24) “As organizações são sistemas sociais porque são compostas de pessoas e funcionam graças às atividades e às interações dessas pessoas”. Logo tem-se que o bom relacionamento entre pessoas dentro de uma empresa ou instituição é imprescindível para que se alcancem resultados positivos e palpáveis, destacando mais uma variável positiva.

Para o questionamento concernente à liberdade de comunicação no sentido de propor melhorias no ambiente de trabalho, chegou-se aos seguintes resultados: 28% acham muito satisfatória, enquanto 52% afirma que é satisfatória. Tem-se, portanto 80% das respostas tidas como positivas, mostrando que é permitido aos servidores participarem da gestão através de suas propostas e sugestões para melhoria do ambiente de trabalho, pois conforme propõe Lima (2007, p. 61), “é preciso ouvir as pessoas, saber de suas expectativas, do quanto podem contribuir para a melhoria dos processos em que trabalham”. Nesse sentido, tem-se mais uma variável que contribui para um desempenho positivo por parte dos atendentes, uma vez que com a participação destes, os processos voltados ao atendimento das demandas por serviços podem ser melhorados, visando bom atendimento ao usuário.

Quanto à importância da comunicação no ambiente de trabalho, é válido destacar que o nível encontrado entre os atendentes do SIAC traduz a fluidez da comunicação, contribuindo para o relacionamento positivo entre gestores e servidores, ajudando em todo o processo de condução das tarefas a serem executadas, o que traduz variável positiva. Dentre os respondentes, 49% apontam a existência de uma boa comunicação enquanto 24% acham que ela está excelente. Diante desse cenário fica clara a positividade da comunicação entre os servidores do atendimento. Em relação à importância da boa comunicação, Dubrin (2003) afirma que a comunicação desprendida e livre de interferência entre os membros e seus gestores é sinal positivo quanto à integração e motivação da equipe.

Por meio das respostas dadas ao questionamento sobre treinamento e capacitação, 76% dos entrevistados afirmaram ser bom o nível de efetividade dos treinamentos e capacitações que recebem somados aos 15% que afirmaram ser excelente, totalizam 91% de satisfação. Assim, mais uma variável mostra-se positiva, pois sabe-se que o trabalho com o público não é tarefa fácil, uma vez que há diversidade de ser e de comportamentos envolvidos nesse processo. Dessa forma, treinamentos e capacitações são fundamentais para um bom desenvolvimento dos servidores diante de sua clientela. Nesse sentido Chiavenato (2004, p. 334) afirma que:

O treinamento de pessoas na organização deve ser uma atividade contínua constante e ininterrupta. Mesmo quando as pessoas apresentam excelente desempenho, alguma orientação e melhoria das habilidades sempre devem ser introduzidas ou incentivadas.

No entanto, é válido ressaltar que, mesmo diante de um resultado positivo, torna-se necessário o investimento contínuo voltado para a melhoria das capacidades do servidor, uma vez que, com a evolução da tecnologia, é imprescindível que este adquira novas competências.

Por fim, com as respostas dadas ao último questionamento, percebe-se certa insatisfação dos entrevistados em vários aspectos referente ao espaço físico que não contribuem para o seu desempenho. Dentre os itens que compõem o ambiente e que segundo os atendentes, a sua falta ou precariedade tem influência negativa tanto no desempenho quanto na qualidade do atendimento, 28% correspondem aos itens iluminação e temperatura, seguidos dos 39% correspondentes aos equipamentos de trabalho, 15% correspondentes ao mobiliário e os 15% restantes correspondendo a outros itens, somados todos os percentuais, tem-se 95% de insatisfação por parte dos atendentes quanto ao espaço físico do seu local de trabalho. Dentre as variáveis analisadas, esta foi o que apresentou maior índice de negatividade, ficando claro, portanto a necessidade de melhorias no suporte físico e tecnológico oferecido aos atendentes para que estes desempenhem positivamente seu papel, oferecendo aos usuários um atendimento satisfatório e de qualidade.

5.3 Avaliação dos supervisores

Para que se possa compreender de uma maneira mais clara os resultados da pesquisa, dividiu-se este tópico de acordo com as variáveis utilizadas (Relacionamento,

contribuição/participação, assiduidade, comunicação, e objetivos propostos) através do questionário aplicado para mensurar a percepção dos supervisores dos boxes de atendimento em relação ao desempenho dos atendentes na unidade SIAC pesquisada, conforme exposto no quadro 2.

Quadro 2 - Questionário aplicado aos Supervisores

1ª Pergunta - De que forma você avalia o relacionamento entre os membros da equipe que você gerencia?				
Bom 58%	Ruim 0%	Razoável 25%	Excelente 17%	
2ª Pergunta - Como você avalia sua equipe em relação a contribuição, participação e poder de iniciativa no trabalho?				
Bom 50%	Ruim 0%	Razoável 38%	Excelente 12%	
3ª Pergunta - A equipe de trabalho que você gerencia cumpre os horários regularmente?				
Sim 73%		Não 27%		
4ª Pergunta - Como avalia a comunicação entre você e a equipe que gerencia?				
Boa 63%	Razoável 25%	Péssima 0%	Excelente 12%	
5ª Pergunta - Como você avalia sua equipe quanto aos objetivos propostos e resultados obtidos no dia a dia ao atendimento ao público.				
Muito bom 50%	Bom 50%	Ruim 0%	Regular 0%	Excelente 0%

Fonte: Dados da pesquisa

Relacionamento/contribuição

Conforme mostra o quadro 3, a maioria dos supervisores avaliou o relacionamento entre as equipes como positivo, uma vez que 5 deles destacaram o relacionamento como sendo “Bom”, o que corresponde a 58% da população pesquisada. Tal constatação tem reflexo no longo período de convivência entre parte do grupo que, conforme descrito anteriormente, possuem tempo de lotação superior a 5 anos no setor, o que aumenta a possibilidade de fortes laços de amizade devido ao longo período de convivência, o que leva ao desdobramento de um conjunto de habilidades formadas a partir da identificação com outro, onde as pessoas estão sujeitas e permanentemente dispostas a se ajudarem mutuamente (BRUCE, 2006).

Assim, pode-se levar em consideração que o relacionamento interpessoal harmonioso entre os membros das equipes de atendimento pode ser levado em conta como uma variável que contribui para um melhor desempenho, o que conseqüentemente, terá impacto positivo na qualidade do atendimento ao usuário.

Assiduidade/Disciplina

O percentual obtido com esse quantitativo mostrou-se positivo, pois segundo 75% das respostas, os servidores que trabalham com o atendimento ao cidadão cumprem regularmente o seu horário, o que mostra uma avaliação favorável em relação ao aspecto disciplina. Tal fato reflete positivamente no desempenho do servidor, pois a assiduidade e pontualidade contribuem para a melhora na qualidade do atendimento prestado segundo a avaliação do usuário, conforme será visto mais à frente. Nesse aspecto, a Lei n. 0066/93, prevê em seu Artigo 133 que:

Art. 133. São deveres do servidor: I - assiduidade; II - pontualidade; III - discrição; IV - urbanidade; V - lealdade às instituições constitucionais e administrativas a que servir; VI - observância das normas legais e regulamentares; VII - obediência às normas superiores, exceto quando manifestamente ilegais; VIII - exposição, aos chefes, das dúvidas e dificuldades que encontrar no exame dos documentos e papéis sujeitos ao seu estudo; IX - levar ao conhecimento do seu chefe imediato as irregularidades de que tiver ciência, em razão de seu cargo, representando, à autoridade superior, se aquele não levar na devida conta a informação prestada; X - guardar sigilo dos assuntos de natureza confidencial; XI - atender com preterição de qualquer outro serviço: a) às requisições para defesa da Fazenda Pública. b) às expedições de certidões requeridas para a defesa de direitos e esclarecimentos (AMAPÁ, 1993).

As respostas dos supervisores a essa questão, determinam de forma clara que os servidores exercem suas funções nos boxes de atendimento da unidade SIAC Centro, não só conforme prescreve a legislação, mas de forma consciente e comprometida com os valores e a missão da instituição.

Comunicação entre Supervisor e Atendente

Com a frequência de respostas obtidas para essa variável, verificou-se que entre as afirmações possíveis, os supervisores avaliaram o nível de comunicação das equipes como Bom 63% e Excelente 12%, somando-se esses resultados, chegou-se a um total de 75% de respostas tidas como positivas. Diante de tal fato, percebe-se um dado relevante na contribuição do bom desempenho, uma vez que, a fluidez das informações é fator preponderante para a realização das mais diversas atividades nas organizações. Nessa perspectiva, Souza et al. (2009, p. 1) afirma que “Uma comunicação eficiente é sem, qualquer sombra de dúvida, o fator mais importante no sucesso de uma empresa”. Logo, essa inferência

deixa clara a pertinência da boa comunicação entre os colaboradores, tanto interna como externamente, tornando-se fator preponderante na realização de suas atividades.

Objetivos propostos e resultados obtidos

A quantificação das respostas para essa última variável, considerou a avaliação como positiva, uma vez que entre os respondentes, 50% avaliaram os objetivos propostos e os resultados obtidos como “bom” e 50% como “muito bom”, o que em sua totalidade pode ser considerada uma avaliação positiva. Analisando as variáveis em conjunto, fica claro que o desempenho dos atendentes mostrou-se positivo segundo a avaliação dos supervisores. Nesse sentido, a boa prática da avaliação, dependendo do seu nível de necessidade, torna-se um instrumento motivador para as pessoas (MARRAS; TOSE, 2012).

5.4 Percepção do Usuário

Para se obter uma perspectiva diferente em relação ao desempenho dos atendentes do SIAC unidade Centro, optou-se por avaliá-lo a partir da percepção daquele que busca pelos serviços oferecidos pela organização. Segundo Marras e Tose (2012), “Assim como o cliente interno, o cliente externo também pode ser uma excelente fonte de avaliação do desempenho.” Tal afirmação tem base na percepção de que, por não conviverem com os avaliados de forma muito próxima, a avaliação realizada por eles é mais objetiva. Ainda segundo os mesmos autores, “O uso dos clientes externos baseia-se em conceitos de *total quality control* (TQM), que se disseminaram no Brasil nos anos 1980”.

Quadro 3 - Questionamentos feitos aos usuários dos serviços oferecidos pelo SIAC

1ª Pergunta – Em sua opinião, ao chegar ao SIAC – Super Fácil, o serviço de atendimento ao público já está pronto a atendê-lo?			
Sempre 68%	Nunca 0%	As vezes 32%	N. S. R 0%
2º Pergunta – O serviço prestado pelo servidor consegue responder às suas necessidades de usuários (informações, dúvidas e anseios?)			
Sempre 55%	Nunca 0%	As vezes 44%	N. S. R 1%
3ª Pergunta – Os servidores do SIAC – Super Fácil estão sempre dispostos a ajudar os usuários?			
Mais do que eu esperava 71%	Menos do que eu esperava 29%	Nunca estão dispostos a ajudar 0%	
4ª Pergunta – Em sua opinião, os servidores têm suporte adequado para cumprir suas tarefas corretamente (móvel, equipamento de trabalho, iluminação etc.)?			
Sim 53%	Não 4%	Há necessidade de melhorias 43%	N. S. R 0%
5ª Pergunta – Como você avalia o serviço de atendimento ao público do SIAC – Super Fácil.			
Serviço bom 68%	Serviço excelente 11%	Serviço ruim 1%	Serviço razoável 20%

Fonte: Dados da pesquisa

A análise das respostas dadas aos questionamentos mostra que a variável compromisso e responsabilidade com o usuário foi avaliada de forma positiva, pois em 68% das respostas, os usuários afirmam que ao chegarem ao SIAC, o serviço de atendimento já está pronto para atendê-lo. Nesse aspecto, Costa et al. (2015, p. 168) destaca que: “O cliente espera que a empresa demonstre, respeito, agilidade e eficiência no atendimento e mesmo que o cliente não adquira um determinado produto ou serviço”. Esse dado revela que o servidor do SIAC, se prepara para iniciar o atendimento com rapidez, priorizando a eficácia deste, a fim de evitar a espera por parte da clientela. Essa afirmação está relacionada com a variável discutida no questionário do supervisor quanto ao cumprimento de horário, pois para o usuário afirmar ser atendido no horário previsto, implica dizer que o servidor valoriza e respeita o que foi estabelecido como norma. Isso traduz interesse e preocupação com o bom atendimento.

Na segunda pergunta, o objetivo era perceber a visão dos clientes no que diz respeito ao grau de satisfação quanto às suas necessidades. Em torno de 55% se mostraram satisfeitos com os serviços prestados referentes à resolução dos seus problemas, dúvidas e informações. No entanto, 44% afirmaram não se sentirem satisfeitos com os mesmos serviços. A partir desse dado, observa-se que os usuários demonstram expectativa elevada quanto à prestação do serviço, porém, muitas vezes essa expectativa não é correspondida. O elevado percentual de respostas (44%) que demonstram a insatisfação do usuário pode estar ligado a aspectos

tangíveis, conforme percebe-se com respostas dadas ao 4º questionamento, pois, apesar de 53% daqueles que procuram os serviços do SIAC concordarem que os equipamentos utilizados para dar suporte ao atendimento são suficientes, 43% destaca que há necessidade de melhorias em relação ao suporte físico, o que representa variável negativa.

Os resultados aferidos a partir do 3º questionamento mostram que na dimensão prestação, há correspondência às expectativas dos usuários, visto que em 71% das respostas, estes afirmam que os atendentes estão sempre dispostos a auxiliá-los mais do que eles esperam. Nesse sentido, Carvalho (2008, p. 14) expõe que:

[...] pode-se assumir três níveis de expectativas dos clientes: serviço desejado (o tipo de serviço que os clientes desejam receber), serviço adequado (nível mínimo de serviço que os clientes estão dispostos a aceitar sem se sentirem insatisfeitos) e serviço previsto (nível de serviço que os clientes antecipam receber).

Portanto, percebe-se que os atendentes buscam corresponder aos anseios dos usuários acima dos níveis colocados pela autora, mostrando que o problema não está no servidor diretamente, pois, este se mostra apto em atender e ajudar. Infere-se assim que em situações em que o usuário não tem sua demanda atendida pode estar relacionado a outras questões internas ou externas e não necessariamente ao atendimento ou empenho por parte dos atendentes.

Considerando a última pergunta, na qual buscou-se de forma direta avaliar a satisfação dos usuários, identificou-se que apesar das divergências a maioria 68% mostrou-se satisfeita, classificando o serviço com bom, porém, percebe-se de forma clara que há necessidade de melhoras, visto que apenas 11% se mostraram plenamente satisfeitos de forma a classificá-lo como excelente, enquanto 20% considerou o serviço razoável.

Todos os questionários aplicados subsidiaram uma percepção inicial sobre o desempenho do servidor desta instituição. Na visão dos atendentes o desempenho é positivo, corroborando com as avaliações dos supervisores e usuários mostrando que os servidores exercem suas atividades e cumprem suas obrigações de acordo com que prevê a legislação, além de estarem alinhados com a missão e as atribuições da organização. Entretanto, diante das respostas tanto dos atendentes quanto dos usuários, ainda há necessidade de melhorias, principalmente se tratando do suporte físico oferecido aos servidores para que estes possam corresponder às expectativas dos usuários/clientes.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o surgimento do novo modelo de gestão pública, tornou-se urgente a inovação dos serviços públicos prestados e aumento na sua eficiência. Dentro desse processo, falar sobre o desempenho humano é essencial, pois as pessoas são o ponto de partida dentro de qualquer organização.

Os objetivos propostos na pesquisa foram alcançados a partir da analogia feita entre as respostas dos supervisores, usuários e atendentes do SIAC, a fim de discutir as variáveis que influenciam o desempenho humano dos servidores do órgão. Assim, na visão dos supervisores, a execução das atividades dos atendentes do SIAC, encontra-se satisfatória, apresentando dados positivos que vão ao encontro das metas e objetivos institucionais. Somado a essa inferência, tem a Lei nº 0066, de 03 de maio de 1993, a qual discorre sobre o papel desempenhado pelos servidores públicos, tratando dos direitos e deveres e explicitando suas ações disciplinares quanto às tarefas e atribuições, bem como, o desempenho destas.

Ainda nessa observação, os resultados do questionário do supervisor quanto à avaliação sobre sua equipe de atendentes mostraram variáveis positivas, como a boa comunicação, disciplina e assiduidade e bom relacionamento entre os membros das equipes. Essa indicação deixa claro que no quesito relações interpessoais e compromisso com a prestação de serviço no que se refere ao cliente externo, o desempenho é satisfatório, corroborando com os dados da pesquisa dos usuários.

Diante da percepção dos usuários, com base nas respostas da pesquisa de campo, identificou-se um cenário positivo quanto ao grau de desempenho por parte da linha de frente (atendentes), fator esse que mostra o lado positivo da pesquisa, aferido pela satisfação quanto ao atendimento, disposição e agilidade na prestação dos serviços. Esse resultado corrobora com discussão sobre o desempenho do servidor, reforçando a tese de que o atendente do SIAC desenvolve suas atividades com habilidade propícias e adequadas às demandas, sendo estes servidores do quadro efetivo do Estado/União ou contrato administrativo.

Contudo, os usuários identificaram falhas em dois quesitos, sendo eles a infraestrutura e a satisfação quanto à resolução dos seus problemas, ou seja, os dois fatores podem ser considerados externos ao exercício do servidor, uma vez que a infraestrutura não é de sua competência e, muitas vezes, pode impactar na resolução dos problemas dos clientes, como por exemplo, falta de material, provedor de internet eficiente, falta de energia, equipamentos com defeitos etc.

E, por conseguinte, tem-se a percepção do próprio servidor atendente analisada por meio dos seguintes critérios: infraestrutura, recebimento de treinamento e capacitação, comunicação com os supervisores, liberdade de expressar opinião em melhorias, relacionamento interpessoal entre a equipe, afinidade com ambiente de trabalho e tempo de serviço nessa organização.

Os quesitos observados apresentaram os consecutivos resultados: avaliaram de maneira positiva o montante dos questionamentos, destoando das demais respostas apenas no quesito infraestrutura, fator que esse identificado também na réplica dos clientes, e assim, percebe-se que esta implicação pode estar afetando o desempenho dos servidores, uma vez que foi espelhado na percepção dos usuários dos serviços dos SIAC, como um ponto negativo e automaticamente, resultou na dificuldade de resolução dos problemas nos serviços procurados.

Assim, identificou-se um desempenho satisfatório do atendente do SIAC, confirmado na perspectiva dos supervisores, usuários e do próprio servidor, uma vez que fez afirmativas positivas quanto ao exercício de suas funções laborais, justificando-as pela boa comunicação, bom relacionamento e interesse em trabalhar nesta organização.

De acordo com a discussão desenvolvida neste trabalho, entende-se o desempenho humano como ponto-chave para o sucesso ou insucesso pois, como se observou, o serviço de atendimento ao público foi considerado satisfatório e bom na percepção dos usuários.

Portanto, o questionário aplicado a alguns usuários tornou-se ferramenta necessária a percepção destes quanto à realidade dos atendentes. Dá-se, portanto, a importância de tal estudo, à medida que a partir da verificação sobre o desempenho dos servidores do SIAC possam ser desenvolvidas estratégias com foco nos resultados e para valorização das pessoas que fazem parte da Unidade, fazendo com que elas se sintam realmente importantes no processo de melhoria dentro da organização.

Dados os resultados obtidos na pesquisa de campo, nota-se que ainda é preciso atenção por parte dos gestores quanto à infraestrutura do Órgão, uma vez que tal variável pode interferir no desempenho dos atendentes, trazendo resultados negativos à unidade de serviço. Dessa forma este artigo é caminho útil a futuros estudos que se proponham discutir a temática e suas nuances, buscando nova percepção sobre a prestação de serviços na gestão pública.

PERFORMANCE IN PUBLIC MANAGEMENT: a study with servers of the center unit of SIAC in the city of Macapá

ABSTRACT

This study proposes to discuss the variables that influence the performance of the server of the public service of the SIAC Centro, from an internal and external view on the provision of services. For its development was used the descriptive research, delineated qualitatively and quantitatively. In the data collect, we sought to identify through the application of questionnaires to supervisors and attendants, the existence of variables those influence performance, thus contributing to good or poor service to the public. For a better understanding of the type of care offered at this agency, a questionnaire was also applied to the users of the service. After the study, it was possible understood that there is a satisfactory performance of the SIAC attendant, confirmed from the perspective of supervisors and users. However, a variable identified in the responses of the attendants related to the infrastructure can interfere in the performance of these servers regarding the service to the population. The article contributes to future directions that will further explore the theme taking into account all aspects of good service to the public.

Keywords: Performance. Variables that influence performance. Customer Service.

REFERÊNCIAS

AMAPÁ. **Lei n. 0066, de 03 de maio de 1993**. Dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Cíveis do Estado, das Autarquias e Fundações Públicas Estaduais. Disponível em: < <http://www.sead.ap.gov.br/legislacao.php?d=286&a=232>> Acesso em: 02 abr. 2017.

_____. **Lei n. 0639, de 14 de dezembro de 2001**. Cria a Central de Atendimento à população do Estado do Amapá, como órgão autônomo vinculado a Secretaria de Estado da Administração e dá outras providências. Disponível em: < http://www.al.ap.gov.br/ver_texto_consolidado.php?iddocumento=17559> Acesso em: 10 de abr. 2017.

_____. **Lei n. 0811, de 20 de fevereiro de 2004**. Dispõe sobre a Organização do Poder Executivo do Estado do Amapá, o seu Modelo de Gestão, cria as Secretarias Especiais de Desenvolvimento Setorial, Secretarias de Estado, Secretarias Extraordinárias, Órgãos Estratégicos, Órgãos Vinculados e Colegiados, cria o processo decisório compartilhado e altera a estrutura da Administração Estadual, cria e autoriza a extinção de Cargos de Direção e Assessoramento Superior e dá outras providências. Disponível em: < http://www.al.ap.gov.br/ver_texto_consolidado.php?iddocumento=19439> Acesso em: 10 de abr. 2017.

AMAPÁ. **Decreto n. 0994 de 31 de janeiro de 2005**. Regulamenta o artigo 32 da lei nº 0811, de 20 de fevereiro de 2004, para organizar o Sistema Integrado de Atendimento ao Cidadão e dá outras providências. DOE nº 3452 de 01 de fevereiro de 2005. p. 20-23.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. 4. ed. 11. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

BONEZZI, Carlos Alberto; PEDRAÇA, Luci Léia de Oliveira. **A NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: reflexão sobre o papel do Servidor Público do Estado do Paraná**. 2008. 42 f. Monografia (Especialização) - Curso de Pós Graduação em Formulação e Gestão de Políticas Públicas, CESA – Centro de Estudos Sociais Aplicados, Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2008. Disponível em: <http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/artigos/administracao_e_previdencia/a_nova_administracao_publica.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2017.

BRUCE, Anne. **Como motivar sua equipe: 24 dicas para criar um ambiente de trabalho divertido e estimulante**. Rio de Janeiro: Sextante; 2006.

CARMO, Suzana J. de Oliveira. **Serviço Público: exigência de qualidade e eficiência “versus” adversidades do sistema**. 2004. Disponível em:

<<http://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/1528/Servico-publico-exigencia-de-qualidade-e-eficiencia-versus-adversidades-do-sistema>> Acesso em: 29 mar. 2017.

CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CARVALHO, Cláudia Sofia Magalhães de. **A Qualidade do Serviço Público: O Caso da Loja do Cidadão**. 2008. 376 f. Tese (Doutorado) - Curso de Ciências Empresariais, Faculdade do Porto, Cidade do Porto, 2008. Disponível em:

<[http://repositorio.uportu.pt:8080/xmlui/bitstream/handle/11328/443/Tese Doutoramento - Claudia Carvalho \(2\).pdf?sequence=2](http://repositorio.uportu.pt:8080/xmlui/bitstream/handle/11328/443/Tese%20Doutoramento%20Claudia%20Carvalho%20(2).pdf?sequence=2)>. Acesso em: 20 mar. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____, Idalberto. **Gerenciando com pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____, Idalberto. **Desempenho Humano nas Empresas**. 6. ed. rev. e atual. – Barueri, SP: Manole, 2009.

_____, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. 7, ed. rev. e atual. – Barueri, SP: Manole, 2009.

_____, Idalberto. **Iniciação a administração de Recursos Humanos**. 4. ed. rev. e atual. – Barueri, SP: Manole, 2010.

COSTA, A.de S. C., SANTANA, L. C. de, TRIGO, A. C. **Qualidade do atendimento ao cliente: um grande diferencial competitivo para as organizações**. Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu. Jun. 2015, Vol 02, n° 02, p. 155-172, ISSN 2258-1166.

COUTINHO, M. J.V. **Administração Pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual**. Revista do Servidor Público, Brasília, v. 51, n.3, p. 40 – 72, jul/set. 2000.

DI PIETRO, Maria Silvia Zanella. **Direito Administrativo**. 23 ed. São Paulo: Atlas, 2010. 875 p.

_____, Maria Silvia Zanella. **Direito Administrativo**. 25 ed. São Paulo: Atlas, 2012. 932 p.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thoms Learning, 2003.

FERNANDO, Valdir Soares. **O Perfil do servidor público na sociedade moderna**. ESMAF. Escola de Magistratura Federal da 5ª Região, Recife – Pernambuco, n. 10, p.75-105, dez. 2006. Disponível em: <www.trf5.jus.br/downloads/revistaesmafe10.pdf> Acesso em: 26 mar. 2017.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. 3 ed. rev. Ampl. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009. 405 p.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

GOMES, Almiralva Ferraz; SANTANA, Piau Gusmão Wesley; SILVA, Moreira Jovino. **Mulheres Empreendedoras: Desafios e Competências**. Buenos Aires. 2005. Disponível em: <<http://www.cyta.com.ar/ta0406/v4n6a1.htm>>. Acesso em: 17 mar. 2017.

GRAMIGNIA, Maria R. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo. Makron Books, 2002.

JACOBSEN, Alessandra de Linhares; NETO, Luís Moretto **Teorias da administração II**. 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2009, 170 p.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **Excelência em Gestão Pública: a trajetória e a estratégia do gespública**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007. 248 p.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARRAS, Jean Pierre; TOSE, Marília de Gonzaga Lima e Silva. **Avaliação de desempenho humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. 135 p. (Gestão de RH).

MARCONI, Marina Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. 2 Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MEIRELLES, Helly Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 36. ed. São Paulo: Malheiros, 2010.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 27 ed. rev. e atual. São Paulo: Malheiros, 2010.

SANTOS, D.A; CLOS, C.S. **Metodologia e pesquisa científicas**. 3 Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

SILVA, Franci Claudio Tavares da. **O Servidor Público e a Probidade Administrativa**. Revista ESMAF: Escola de Magistratura Federal da 5ª Região, Recife – Pernambuco, n. 10, p.11-44, dez. 2006. Disponível em: <https://www.trf5.jus.br/downloads/revista_esmafe_10.pdf>. Acesso em: 26 mar. 2017.

SOUZA, Bruno Rodrigo de et al. **A Importância da Comunicação Nas Organizações**. 2009. Disponível em: <http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/31480978/a_importancia_da_comunicacao_nas_organizacoes.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1491188592&Signature=ZgbJNNdv5rdhnXFj1QWGDAnjj6g=&response-content-disposition=inline; filename=An_artificial_immune_system_based_sensor.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2017.

TACHIZAWA, Takeshi; FERREIRA, Vitor Cláudio P.; FORTUNA, Antônio Alfredo M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

TEIXEIRA, Simone. **Arte e tecnologia na formação continuada de professores de artes visuais: uma proposta educacional inovadora**. Ponta Grossa/PR: UEPG, 2001.