

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ADRIANA LIMA SANTOS

**A QUALIDADE DO ATENDIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:** um estudo  
de caso na Junta Comercial do Estado do Maranhão

São Luís

2016

ADRIANA LIMA SANTOS

**A QUALIDADE DO ATENDIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:** um estudo  
de caso na Junta Comercial do Estado do Maranhão

Monografia apresentada ao curso de  
Administração da Universidade Estadual do  
Maranhão para obtenção do grau de bacharel  
em Administração.

Orientador: Prof. Esp. Airton Feitosa Cunha

São Luís

2016

Santos, Adriana Lima.

A qualidade do atendimento na Administração Pública: um estudo de caso na Junta Comercial do Estado do Maranhão / Adriana Lima Santos. – São Luís, 2016.

65 f

Monografia (Graduação) – Curso de Administração, Universidade Estadual do Maranhão, 2016.

Orientador: Prof. Esp. Airton Feitosa Cunha.

1. Qualidade. 2. Atendimento ao cliente. 3. Administração Pública. I. Título

CDU: 35.08:005.6(812.1)

ADRIANA LIMA SANTOS

**A QUALIDADE DO ATENDIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:** um estudo  
de caso na sede da Junta Comercial do Estado do Maranhão

Monografia apresentada ao curso de  
Administração da Universidade Estadual do  
Maranhão para obtenção do grau de bacharel  
em Administração.

Aprovado em: 05/12/2016

BANCA EXAMINADORA

---

**Prof. Esp. Airton Feitosa Cunha** (Orientador)

Universidade Estadual do Maranhão

---

**Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Irlane Regina Moraes Novaes**

Universidade Estadual do Maranhão

---

**Prof. Esp. Inácio Ferreira Façanha Neto**

Universidade Estadual do Maranhão

Ao Deus todo poderoso, aos meus pais,  
familiares e amigos pela dedicação e  
incentivo.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por ter me dado forças, dedicação e sabedoria em toda trajetória deste curso e na elaboração deste trabalho, pois foi através de muita persistência e vontade que concluo esta graduação, mesmo encontrando obstáculos nesta caminhada, os quais foram enfrentados com muito zelo, paciência e, sobretudo, com pensamentos de crescimento, que objetivaram ainda mais o meu aprendizado profissional.

À minha família por ter me incentivado e por estarem sempre presentes nos momentos difíceis dando todo o suporte necessário, força, amizade, carinho, respeito e amor, acreditando e formando a mulher e a profissional que sou hoje.

Ao professor Airton Feitosa Cunha pela orientação deste trabalho de forma séria, responsável e compreensível, e pelo compartilhamento de seus conhecimentos. Além disso, pela confiança dada, pela atenção, pelas cobranças e elogios que propuseram buscar o maior aperfeiçoamento deste trabalho. Enfim, através de sua experiência, inteligência e profissionalismo na realização deste trabalho.

Aos professores do curso de Administração da Universidade, por contribuírem em toda sua trajetória, transmitindo os seus conhecimentos, informações e conselhos para a vida profissional, que auxiliaram na elaboração deste trabalho.

À Junta Comercial do Estado do Maranhão por ter me dado todo o suporte na elaboração desta pesquisa, fornecendo informações e atenção. Além disso, pela oportunidade dada em conviver e estagiar diretamente com a área em estudo, ou seja, no atendimento ao cliente, que me possibilitou ter uma visão mais ampla das suas relações e de suas técnicas.

Agradeço também em especial a Silvana de Maria Silva de Brito, servidora da Junta Comercial do Estado do Maranhão e supervisora do departamento de atendimento ao público, pela atenção, profissionalismo e colaboração no desenvolvimento da parte prática da pesquisa. E a todos os funcionários e estagiários pertencentes ao atendimento, pela convivência e experiência realizada.

Aos meus amigos de curso pela convivência durante esses 4 (quatro) anos que me fizeram crescer ainda mais com as diferenças e experiências. Destacando, sobretudo os agradecimentos às minhas amigas que estiveram presentes em todos os meus momentos, desde o início do curso até a finalização desta monografia, uma vez que nos momentos difíceis me deram incentivo e conselhos para a minha melhoria pessoal e profissional.

Seja um padrão de qualidade. As pessoas não estão acostumadas a um ambiente onde o melhor é o esperado.

Steve Jobs

## RESUMO

Este trabalho foi desenvolvido com o intuito de apresentar e identificar se um órgão da Administração Pública apresenta qualidade na prestação de serviços no atendimento ao público, através da avaliação dos seus usuários e se a organização prioriza melhoria da qualidade dos seus serviços. Consistiu em uma pesquisa exploratória e descritiva em relação ao tema e a problemática do estudo. Utilizou-se métodos de estudo de caso, bibliográfico, pesquisa documental, e métodos quantitativos e qualitativos. Foram aplicados 72 questionários com os clientes e uma entrevista com a supervisora do departamento de atendimento ao público, sobre sua percepção da qualidade dos serviços prestados no atendimento pelos funcionários, capacitação dada a estes, o que é essencial no atendimento e sua visão do que precisa ser melhorado. Através da análise dos dados obtidos, foi possível verificar que os usuários estão parcialmente satisfeitos, há necessidade de melhorias em alguns aspectos no atendimento da organização. Percebeu-se que a visão da supervisora é realizar um bom atendimento aos clientes, já que todos querem um atendimento que os satisfaça por completo, e se possível que supere as suas expectativas, pois a qualidade é algo que deve ser mantida e trabalhada sempre com ações eficientes e eficazes.

Palavras-chave: Qualidade. Atendimento ao cliente. Administração Pública.



## **ABSTRACT**

This study was developed with the purpose of presenting and identifying if a public administration agency presents quality in the provision of services in the public service, through the evaluation of its users and if the organization prioritizes improvement of the quality of its services. This research consisted of an exploratory and descriptive study in relation to the subject and its problematic. It were used Methods of case study, bibliographic, documentary research, and quantitative and qualitative methods. 72 questionnaires were used with the clients and an interview with the supervisor of the customer service departament, about her perception of the quality of the services offered in the attendance by the employees, the training given to them, which is essential in the attendance and her vision of the which needs to be improved. Through the analysis of the data obtained, it was possible to verify that the users are partially satisfied, there is a need for improvements in some aspects in the attendance of the organization. It was noticed that the supervisor's vision is to perform a good customer service, because everyone wants a service that satisfies them completely, and if possible that surpasses their expectations, because the quality is something that must be maintained and always worked with efficiency and effectiveness in its actions.

Key words: Quality. Customer service. Public Administration.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1	A qualidade em dois grupos diferentes de objetos: os produtos e os serviços .....	20
Quadro 2	Modelos institucionais, formas de propriedade e de administração .....	24
Quadro 3	Evolução conceitual do gerencialismo na Administração Pública .....	25
Quadro 4	Modelo “ideal” de atendimento .....	31
Figura 1	O diagrama de causa e efeito .....	33
Figura 2	Organograma estrutural .....	42

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Gênero .....	43
Gráfico 2	Idade .....	44
Gráfico 3	Escolaridade .....	45
Gráfico 4	Profissão .....	45
Gráfico 5	Tempo em que recebe os serviços da JUCEMA .....	46
Gráfico 6	Frequência que utilizam os serviços da JUCEMA .....	47
Gráfico 7	Cortesia dos funcionários .....	48
Gráfico 8	Capacidade dos funcionários para fornecer informações .....	48
Gráfico 9	Atendimento pelo telefone .....	49
Gráfico 10	Presteza e interesse em solucionar problemas .....	50
Gráfico 11	Quanto ao tempo de espera para ser atendido e o tempo de atendimento .....	50
Gráfico 12	Cumprimento de prazos .....	51
Gráfico 13	Tempo de julgamento dos processos .....	51
Gráfico 14	Infraestrutura do atendimento .....	52
Gráfico 15	Qualidade do atendimento ao público de modo geral .....	53
Gráfico 16	O atendimento precisa melhorar? .....	53

## LISTA DE SIGLAS

- CFC - Conselho Federal de Contabilidade
- DEIC - Departamento Estadual de Indústria e Comércio
- DREI - Departamento de Registro Empresarial e Integração
- FNQ - Fundação Nacional da Qualidade
- GesPública - Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
- GQT - Gestão da Qualidade Total
- ISO - International Organization for Standardization (Organização Internacional para padronização)
- JUCEMA - Junta Comercial do Estado do Maranhão
- PBQP - Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade
- SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às micro e pequenas Empresas
- SEINC - Secretaria de Estado da Indústria e Comércio

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>2</b>	<b>QUALIDADE</b> .....	15
<b>2.1</b>	<b>Evolução da qualidade</b> .....	16
<b>2.2</b>	<b>Qualidade de produtos x qualidade de serviços</b> .....	19
<b>3</b>	<b>QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA</b> .....	21
<b>3.1</b>	<b>Histórico da administração pública</b> .....	22
<b>3.2</b>	<b>A importância dos princípios constitucionais da administração pública para a busca da qualidade</b> .....	26
<b>3.3</b>	<b>Programas de qualidade nos serviços públicos</b> .....	27
<b>4</b>	<b>QUALIDADE DO ATENDIMENTO AO PÚBLICO</b> .....	29
<b>4.1</b>	<b>Satisfação do cliente</b> .....	30
<b>4.2</b>	<b>Fatores que influenciam a qualidade no atendimento nas organizações</b> .....	30
<b>4.3</b>	<b>Ferramentas para análise situacional da qualidade no atendimento das organizações</b> .....	32
<b>5</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	35
<b>5.1</b>	<b>Caracterização da pesquisa</b> .....	35
<b>5.2</b>	<b>Métodos da pesquisa</b> .....	36
<b>5.3</b>	<b>Técnicas de coleta de dados</b> .....	37
<b>5.4</b>	<b>O tratamento dos dados</b> .....	38
<b>5.5</b>	<b>Perfil da amostra</b> .....	39
<b>6</b>	<b>ESTUDO DE CASO: JUNTA COMERCIAL DO ESTADO DO MARANHÃO</b> .....	40
<b>6.1</b>	<b>Caracterização da empresa</b> .....	40
<b>6.2</b>	<b>Análise dos dados</b> .....	43
<b>6.2.1</b>	<b>Questionário aplicado aos clientes</b> .....	43
<b>6.2.2</b>	<b>Entrevista realizada com a supervisora do departamento de atendimento ao público</b>	54
<b>6.3</b>	<b>Discussão dos dados</b> .....	55
<b>7</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	57
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	59
	<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO COM OS CLIENTES DA JUCEMA</b> .....	63
	<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM A SUPERVISORA DO</b>	

<b>ATENDIMENTO AO PÚBLICO .....</b>	<b>65</b>
-------------------------------------	-----------

## 1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública, em decorrência das influências sociais e do setor privado, enfrentou uma série de transformações gerenciais, principalmente no seu sistema, com o objetivo de buscar eficiência e eficácia dos seus processos, e conseqüentemente proporcionar qualidade para os seus serviços. Mas, através de todas as ações implantadas para se obter qualidade, o setor público, atualmente, ainda é conceituado com sinônimos de ineficiência e péssima qualidade de serviços, principalmente em relação ao seu atendimento que não traz satisfação para os seus usuários.

Nessa linha, o presente trabalho, na sua área de abrangência, trata da gestão da qualidade nas organizações públicas. Para tanto, realizou-se um estudo de caso na Junta Comercial do Estado do Maranhão (JUCEMA), com área específica à gestão da qualidade no atendimento ao público.

Observasse que, as empresas públicas tentam aproximar-se cada vez mais das características que definem a gestão privada para obter qualidade, utilizando-se de novas técnicas e mecanismos, e a população com dependência do setor público, exige que a prestação dos seus serviços os satisfaça através de um bom atendimento, ou seja, o aspecto da qualidade no atendimento na Administração Pública está iniciando um processo de melhoria contínua em que os cidadãos estão mais participativos nas atividades do setor público, daí por que este estudo é uma área de investigação de extrema importância.

Nesse sentido, as organizações públicas estão reformulando a sua missão, a sua visão e os seus valores para direcioná-los ao seu principal cliente, ou seja, aos cidadãos, por isso, a empresa em estudo apresenta as suas identidades organizacionais voltadas para a eficiência e eficácia dos seus serviços para a população.

Considerando, portanto, os argumentos referidos até agora, resta apresentar a seguinte problemática: Como a Administração Pública presta os seus serviços no atendimento, visando à qualidade prestada ao cidadão Ludovicense?

Sabe-se que, a sociedade requisita, cada vez mais, serviços de qualidade com confiança, presteza, cortesia, entre muitos outros fatores que geram satisfação. Estariam, tais fatores, sendo aplicados pela Administração Pública? Como visto, as organizações públicas afirmam que tem o objetivo de prestar com qualidade os seus serviços e trazer satisfação para o cliente. Será que isso está acontecendo? Os clientes estão satisfeitos com o atendimento que recebem? Quais os fatores que estão proporcionando um bom ou mau atendimento na organização?

O presente estudo apresenta, nesse caso, como objetivo geral analisar se um órgão da Administração Pública apresenta qualidade na prestação dos serviços no atendimento ao público.

Além disso, os objetivos específicos, decorrentes do objetivo geral, implicam em:

Apresentar o significado de qualidade no atendimento nos serviços públicos;

Demonstrar a importância de uma excelente qualidade na Administração Pública;

Verificar se há, ou não, qualidade no atendimento em um órgão público;

Identificar quais os fatores que determinam, ou não, a qualidade dos atendimentos em uma organização pública;

Propor sugestões de melhorias para o atendimento, de acordo com os fatores detectados.

Em relação à estrutura deste trabalho ele será dividido em 7 (sete) capítulos. O primeiro refere-se à introdução, que define o tema, a problemática, a justificativa e os objetivos. Em seguida, se tem o segundo, o terceiro e o quarto capítulo que apresentarão o referencial teórico sobre o tema, primeiramente sobre o que os teóricos afirmam ser, de fato, a qualidade, depois como a qualidade está inserida na administração pública e, por fim, a definição da qualidade no atendimento ao público. Percebe-se que o referencial teórico partiu da revisão bibliográfica do geral para o específico, com o intuito de satisfazer ao problema proposto.

O capítulo cinco contém a metodologia da pesquisa, o sexto refere-se à apresentação dos resultados com as suas devidas análises e discussões, e, finalizando, o sétimo apresenta a conclusão com indicações da pesquisa e sugestões para o atendimento do campo de estudo.



## 2 QUALIDADE

Qualidade, indiscutivelmente, é a palavra-chave mais difundida entre as empresas. Mas, os seus significados são por muitas vezes mal interpretados, pois é considerado um assunto complexo e controverso. Esta dificuldade em sua definição existe principalmente porque a qualidade pode assumir diversos conceitos para diferentes pessoas e situações, dependendo de quem as observa, seja um consumidor, um empresário ou ainda um órgão público.

Desse modo, as organizações buscam ter um diferencial em meio ao mercado, para assim captar clientes e fidelizá-los, e conseqüentemente ter o seu sucesso. Logo, esta ferramenta é vista como um destaque entre os concorrentes que transformam por completo os seus processos gerenciais para obtê-la, sendo fundamental para as organizações modernas, pois se encontram em um ambiente instável.

Ao definir qualidade como “[...] o atendimento das exigências do cliente”, Chiavenato (2006, p. 330) está dizendo que se a organização deseja buscar excelência deve analisar o seu cliente e satisfazer as suas exigências e necessidades. Esse conceito definido relaciona-se com a amplitude da qualidade, trazendo em consideração todas as características e a missão que uma organização deve ter.

Qualidade, no entanto, é definida em várias áreas, por diversas pessoas e em diferentes situações, apresentando assim vários significados, sendo vista como de forma subjetiva, dinâmica e imensurável. Garvin (1992, p. 48) procurou esquematizar os conceitos de qualidade e identificou cinco enfoques principais para defini-la, tais como: transcendental, baseada no produto, baseada no usuário, baseada na produção e baseada no valor.

De acordo com a abordagem transcendental, a qualidade é vista de forma inerente, “[...] qualidade é sinônimo de ‘excelência inata’. É não só absoluta, como também universalmente reconhecível, uma marca de padrões irretorquíveis e alto nível de realização” (GARVIN, 1992, p. 49). Nesse caso, a sua definição e medida não são conceituadas de maneira precisa, e seu reconhecimento dá-se pela experiência do cliente, que só pode percebê-la ao ter contato com o produto, ou seja, significa um termo que só é compreendido após a apresentação de sucessivos objetos que representem as suas características.

As definições de qualidade baseadas no produto são extremamente diferentes, tornam-se uma variável precisa e mensurável. Garvin (1992, p. 50) afirma que “as diferenças de qualidade refletem, assim, diferenças de quantidade de algum ingrediente ou atributo de um produto”.

Nesse sentido, a definição baseada no produto apresenta como ponto positivo a objetividade, mas esse fator também causa restrições, pois cada produto de alta qualidade possui características e atributos diferentes. Por exemplo, um objeto pode apresentar apenas um atributo que determine a sua excelência, em vez de possuírem muitos atributos. Além disso, essa abordagem não considera as preferências do consumidor, quando a qualidade está relacionada com a estética.

As definições baseadas no usuário determinam, contudo, que a qualidade seja subjetiva, pois cada consumidor possui diferentes desejos e necessidades, considerando um produto com qualidade aquele que atenda melhor as suas preferências. Logo, as avaliações dos produtos e serviços feitos pelos clientes passam a estipular os padrões para a qualidade.

Já “[...] as definições baseadas na produção identificaram a qualidade como ‘conformidade com as especificações’. Uma vez estabelecido um projeto ou uma especificação, qualquer desvio implica uma queda da qualidade” (GARVIN, 1992, p. 53). Dessa forma, qualquer produto bem feito é de alta qualidade, sem distinção. Tratando-se de serviços essa conformidade com especificações relaciona-se com cumprimento de prazos e exatidão na sua prestação.

Por último, se tem a qualidade baseada no valor que a define em termos de custos e preços. Conceituando, assim, como um produto de qualidade aquele que ofereça desempenho ou conformidade a um preço ou custo satisfatório. De acordo com Garvin (1992, p. 55) essa abordagem “[...] mistura dois conceitos relacionados, mas distintos: excelência e valor”.

Além disso, Garvin (1992, p. 59) define 8 (oito) dimensões ou categorias da qualidade: desempenho, características, confiabilidade, conformidade, durabilidade, atendimento, estética e qualidade percebida. Essas dimensões são únicas e diferentes, pois cada produto ou serviço pode ser bem classificado em uma e mal classificado em outra.

Entretanto, muitas vezes podem apresentar mais de uma categoria, caracterizando a inter-relacionalidade, ou apresentar a dependência de uma com a outra para garantir a qualidade. Portanto, essas dimensões demonstram a importância de definir estratégias com a combinação de aspectos que auxiliem na excelência da organização.

## **2.1 Evolução da qualidade**

A qualidade, como conceito, surgiu há milênios de anos, sendo a sua evolução resultado do envolvimento de diversos fatores presentes na composição da estrutura

organizacional e na sua administração. De acordo Marshall Junior et al (2006, p. 19) alguns fatores estruturais ressaltam para ciclos de vida e perfis quantitativos com influência decisiva nos modelos vigentes, de tal forma que criam desafios e transformações multidisciplinares na administração, causando impactos extraordinários na gestão da qualidade.

A sua evolução caracteriza-se por diversos períodos e eras, e, conseqüentemente, apresenta muitas classificações por vários autores. Garvin (1992, p. 3) estruturou-as em 4 (quatro) classificações que descrevem a história e evolução do seu pensamento até os dias atuais. São elas: inspeção, controle estatístico da qualidade, garantia da qualidade e gestão estratégica da qualidade.

A era da inspeção surgiu na Revolução Industrial onde quase tudo era fabricado por artesãos que participavam praticamente de todas as fases do processo de produção. A inspeção era executada por eles próprios e critérios de sua pequena equipe, caso tivesse. Esse processo era realizado naturalmente e cotidianamente. Com o surgimento da produção em massa, com Frederick W. Taylor trouxe a necessidade de uma inspeção formal que se separava do processo de fabricação e atribuía-se a profissionais especializados, momento em que a figura do encarregado de inspeção entra em cena.

Segundo Marshall Junior et al (2006, p. 21) “as atividades de inspeção se transformaram rapidamente em um processo independente e associado ao controle da qualidade”, que, até então, se configuravam em atividades delimitadas, como a contagem, os reparos e as classificações pela qualidade. Assim, surgiram muitos problemas relacionados à falta da qualidade, como a persistência de defeitos causados por erros de montagem, matérias-primas inadequadas e ferramentas desgastadas, que eram vistos como fora das responsabilidades do setor de inspeção.

Para solucionar os problemas da era da inspeção iniciou-se um novo paradigma, a era do Controle estatístico da qualidade. As principais características dessa era são o controle do processo e a amostragem. Marshall Junior et al (2006, p. 22-23) definem esses dois aspectos da seguinte forma:

O controle de processo foi o fundamento para o desenvolvimento das técnicas para controle estatístico da qualidade. Ao estruturar organizadamente as etapas que compõem a realização de um trabalho ou tarefa, incluindo o seu fluxo, insumos, atividades realizadas e produtos gerados, é possível obter muitas informações sistematizadas e perceber pontos críticos, oportunidades de melhoria e, principalmente, as variações ou flutuações devidas [...]. Por motivos técnicos, econômicos, de prazo ou até quantitativos, realizar inspeções completas em todos os produtos fabricados é impraticável. Assim, a amostragem é utilizada [...].

Mas, segundo Maximiano (2011, p. 43) “o controle estatístico da qualidade não garantia a qualidade dos produtos e serviços inspecionados - apenas encontrava os defeitos.” Isto é, quando um produto era anunciado aprovado pelo controle da qualidade, entendia-se que não encontrava nenhum defeito ou os produtos defeituosos encontravam-se separados, uma vez que apenas os melhores estariam à venda.

O grande impulso para o controle estatístico da qualidade tem início com a Segunda Guerra Mundial, pois as Forças Armadas americanas necessitavam de grande quantidade de itens com elevados padrões de qualidade, utilizando de procedimentos científicos de inspeção por amostragem e programas de treinamento, surgindo assim cursos que atraíram muitos professores universitários com desejo de se aperfeiçoarem.

Em meados do final da II Guerra Mundial, a qualidade já estava estabelecida e conquistara destaque, até chegar a ser uma disciplina bem aceita em ambientes organizacionais. Um dos seus grandes pesquisadores foi W. Edwards Deming que introduziu uma nova era no controle da qualidade, passando de uma qualidade baseada nos aspectos tecnológicos das fábricas, para uma em que a preocupação com a qualidade holística se sobressai, significando a era da Garantia da Qualidade.

Essa era possui abordagens como o controle total da qualidade que, segundo Feigenbaum (1961 apud MARSHALL JUNIOR et al, 2006, p. 26), significa “o princípio em que se assenta esta visão da qualidade total [...] que, para se conseguir uma verdadeira eficácia, o controle precisa começar pelo projeto do produto e só terminar quando o produto tiver chegado às mãos de um freguês que fique satisfeito [...]”. Suas demais abordagens são os custos da qualidade, a engenharia da confiabilidade e o zero defeito.

Por último, se tem a era da gestão estratégica da qualidade, que teve seu grande enfoque nas duas últimas décadas do século XX, passando a ser percebida como uma disciplina estratégica para as organizações. Os princípios da gestão pela qualidade total (GQT) incorporados a partir de 1950 foram assimilados pela maior parte das empresas, o que tornou a qualidade a ser discutida nas estratégias dos negócios.

Além disso, o mercado começou a valorizar quem prezava por esta ferramenta e a punir quem ainda praticava os processos clássicos de seu controle, estabelecendo legislações para a defesa do consumidor e normas da qualidade de produtos e serviços, como a ISO 9000, que transformou por completo as práticas da qualidade, consolidando-se em todas as características das empresas.

Com suas evoluções, a qualidade hoje exerce papel de função estratégica para as empresas, que formulam programas de qualidade e buscam melhorias de seus processos para estarem mais competitivas no mercado e trazerem satisfação para seus clientes.

## **2.2 Qualidade de produtos x qualidade de serviços**

As organizações se diferem em porte, prestação de serviços ou produtos, atividades, capital, entre muitas outras características que as definem, visando sempre satisfazer as necessidades e os anseios dos seus clientes com produtos ou serviços de qualidade.

As empresas industriais que fabricam produtos centram-se na qualidade em seu processo produtivo, pois é através deste que se pode gerar um produto perfeitamente adequado ao uso, e ainda de acordo com o pensamento de Paladini (2011, p. 191), apresenta as seguintes características: produção e consumo separados, processos produtivos com informações precisas, melhorias de processos, controle da qualidade etc.

Enquanto que as empresas de prestação de serviços realizam a produção de serviços propriamente ditos e estruturam os seus métodos para praticá-los. “[...] no ambiente de prestação de serviços a Gestão da Qualidade centra-se fundamentalmente na interação com o usuário. É nesse processo interativo que a qualidade aparece” (PALADINI, 2011, p. 193).

Dessa forma, a qualidade dos serviços está relacionada com a interação de prestador e cliente, possuindo características como a intangibilidade, percepção de qualidade subjetiva, produção e consumo simultâneos, participação do consumidor no processo produtivo, entre muitos outros. Ou seja, a qualidade dos serviços é resultado do desempenho das pessoas da organização.

Araújo (2013, p. 201) distingue esses dois grupos na tabela a seguir:

**Quadro 1** - A qualidade em dois grupos diferentes de objetos: os produtos e os serviços

<b>PRODUTOS DE QUALIDADE</b>	<b>SERVIÇOS DE QUALIDADE</b>
Qualidade medida a partir de especificações precisas	Qualidade medida por meio da percepção e subjetividade do cliente
Performance	Consistência
Confiança que não irá falhar	Resposta às necessidades dos clientes
Itens extras	Cortesia
Durabilidade	Prontidão no atendimento
Baixa necessidade de manutenção	Ambiente agradável

Fonte: Araujo (2013)

Percebe-se que os serviços estão mais condicionados à capacidade humana do indivíduo em exercer o seu trabalho com presteza, dedicação e urbanidade. Já os produtos estão mais ligados em capacidade produtiva, máquinas, equipamentos, ou seja, mais direcionados aos bens materiais.

### 3 QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A qualidade disseminou-se nas empresas privadas como uma função estratégica, tendo cada fator histórico auxiliado na essência de sua definição e de suas características, para que assim o cliente obtivesse excelentes níveis de satisfação com produtos ou serviços.

Haja vista essas evoluções de conceitos, a administração pública compreendeu, através das influências das demandas sociais e do próprio setor privado, a necessidade de melhorar os seus processos e o seu sistema, para assim buscar por eficiência e eficácia.

A administração pública é conceituada “[...] [como] um conjunto de entidades e órgãos que realizam atividades com o objetivo de concretizar as necessidades gerais e os fins almejados pelo Estado, principalmente com a prestação de serviços públicos” (ALBUQUERQUE, 2012, p. 217), ou seja, o setor público possui uma estrutura funcional que tem missão, visão e objetivos que estão em prol da sociedade e de seus intuitos, sendo caracterizada em sua forma de atuação direta ou indireta. Elas são definidas por Albuquerque (2012, p. 217) da seguinte forma:

A **Administração Pública direta** é a estrutura que representa atuação direta do Estado por suas unidades federadas: União, Estados, Municípios e Distrito Federal. Já a **Administração indireta** corresponde ao conjunto de pessoas jurídicas de direito público e privado, criadas (autarquias) ou autorizadas por lei (empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações públicas) com a finalidade de auxiliar a Administração direta na realização de determinadas atividades. (grifo do autor)

Nesse sentido, as organizações públicas da União, Estados, Municípios e Distrito Federal realizam atividades essenciais para a sociedade, sendo primordial que estabeleçam padrões de qualidade para os seus serviços.

Desse modo, “um serviço de qualidade (público ou privado) deve ser rápido, consistente e resolver o problema do cliente ou cidadão de forma cortês em um ambiente digno” (ARAÚJO, 2013, p. 202). Diante disso, o setor público através de suas transformações conceituais busca por qualidade em seus serviços, tendo uma nova visão de seu público-alvo, ou seja, uma visão do cidadão como indivíduo participativo.

A seguir será detalhado o histórico da Administração Pública, com suas principais evoluções e pensamentos relacionados à qualidade.

### 3.1 Histórico da Administração Pública

A Administração Pública, ao longo da história, sofreu diversas transformações conceituais. Araujo (2013, p. 93) define 3 (três) modelos principais dessa evolução, que são: o patrimonialismo, a burocracia e o gerencialismo.

O patrimonialismo foi o primeiro modelo de administração do Estado vigorando até a segunda metade do século XIX. Paludo (2012, p. 52) afirma que este paradigma agia de forma desorganizada na administração do governo, sem a distinção de bens públicos e privados, onde tudo que existia pertencia ao soberano que utilizava os patrimônios livremente e sem qualquer prestação de contas para a sociedade.

Dessa maneira, a corrupção e o nepotismo foram os traços marcantes dessa época, pois o Estado funcionava através do poder do soberano que detinha controle ao fazer nomeação para cargos públicos e julgamento de sua própria conduta e de seus súditos.

Araujo (2013, p. 96) define, assim, as principais características:

As escolhas para cargos são por critérios pessoais e não profissionais;

Não separação entre o patrimônio público e o privado;

As escolhas políticas e o patrimônio público serviam às relações pessoais entre servidores e a oligarquia;

Não há responsabilidade com a sociedade;

Não há preocupação com a eficiência da máquina administrativa ou do gasto público;

Corrupção, nepotismo, clientelismo, coronelismo.

Essas características implicam afirmar que a administração do Estado não agia de forma coletiva e não procurava satisfazer às necessidades e os desejos da sociedade por meio de serviços, sendo a população relegada ao descaso, ou seja, o governo não se preocupava com qualidade.

O surgimento de organizações de grande porte, da industrialização e influências sociais forçaram, de certa forma, o governo a adotar um novo modelo que fosse capaz de responder às necessidades das empresas e da sociedade em geral que fortalecesse e reestruturasse a sua administração, surgindo assim o modelo burocrático.

Esse novo modelo visava combater as práticas patrimonialistas, apresentando como características o profissionalismo, a impessoalidade e a formalidade (ARAÚJO, 2013, p. 99). Estudos do sociólogo alemão Max Weber (1966) no século XX definem a burocracia



como uma organização eficiente por excelência, ou seja, uma organização que utiliza os seus meios para alcançar os fins desejados, utilizando-se de normas de caráter legal, racionalidade, controles administrativos etc.

Nesse modelo, a qualidade já era considerada, sendo definida como “[...] efetividade no controle dos abusos” (PALUDO, 2012, p. 58), direcionando os seus atos para controlar a sua própria administração, causando assim ineficiência e incapacidade de voltar-se para a prestação de serviços aos cidadãos. No entanto, quando foi implantada, os seus defeitos não eram determinantes, pois os serviços do Estado se encontravam muito reduzidos.

Vale ressaltar que em princípio esse paradigma objetivava a manter a ordem, justiça, garantia de direitos, ou seja, foi criado para facilitar a gestão. Todavia, as ações da administração burocrática foram excessivas, voltando os seus atos para si, perdendo assim o foco de sua missão que é servir a sociedade.

“Não é a burocracia que cria problemas para o cidadão, mas a forma com que a burocracia é gerida”, quem diz isso é Araujo (2013, p. 105). Isto por que o ser humano, com suas próprias imperfeições, dificulta a implementação desse modelo, justificando assim, a criação de um novo paradigma de gestão pública, o gerencialismo.

Essa nova abordagem surgiu em 1995 e foi marcada pela busca de eficiência e administração por objetivos. “O gerencialismo veio demonstrar que os fins são diferentes dos meios” (ARAUJO, 2013, p. 125), ou seja, não adianta fazer uma ação bem feita, seja com economicidade, sem chegar a um resultado efetivo para a população, combatendo assim os males do patrimonialismo e da burocracia.

Entretanto, esse novo paradigma não negou todos os princípios da administração burocrática, conservando algumas de suas características fundamentais, como admissão através de méritos, a formalização de procedimentos e a impessoalidade nas relações profissionais.

Assim, Brasil (1995, p. 48) ilustra, no quadro 2 a seguir, as principais formas de propriedade relacionadas com as suas formas de administração, na qual se percebe que a Administração Pública possui traços que foram positivos do modelo burocrático com os princípios do gerencialismo que, de forma geral, foram oriundos da iniciativa privada, pois esta busca por eficiência, lucro e qualidade. Entretanto, não deve ser confundida, pois as empresas privadas em suas receitas dependem do pagamento de seus clientes que compram livremente produtos ou serviços, já a receita do Estado é derivada de impostos.

**Quadro 2** – Modelos institucionais, formas de propriedade e de administração

		FORMA DE PROPRIEDADE			FORMA DE ADMINISTRAÇÃO		Instituições	
		Estatal	Pública Não Estatal	Privada	Burocrática	Gerencial		
Atividades Exclusivas do Estado	NÚCLEO ESTRATÉGICO Legislativo, Judiciário, Presidência, cúpula dos Ministérios	●				●	Secretarias Formuladoras de Pol. Públicas	
	SERVIÇOS EXCLUSIVOS Polícia, Regulamentação Fiscalização, Fomento, Seguridade Social Básica	●				●	Agências Executivas e Reguladoras	
	SERVIÇOS NÃO EXCLUSIVOS Universidades, Hospitais, Centros de Pesquisa, museus	Publicização →	●				●	Organizações Sociais
	PRODUÇÃO PARA O MERCADO Empresas Estatais	Privatização →		●			●	Empresas Privadas

Fonte: BRASIL, 1995. (Adaptado)

Diante disso, Paludo (2012, p. 67) afirma que “**a diferença fundamental** da administração gerencial para a burocrática **está na forma de controle** – que agora se concentra nos resultados, nos fins pretendidos” (grifo do autor). Assim, o foco principal está na sociedade que requer prestação de serviços com qualidade.

O modelo gerencial revelou-se mais capaz de proporcionar o aumento da qualidade e da eficiência na prestação dos serviços, utilizando princípios da gestão empresarial ao questionar a eficiência do Estado, já que as mudanças sociais foram

primordiais para as transformações administrativas. (ARAÚJO, 2013, p. 135). O gerencialismo passou por diversas fases de evolução conceitual, segundo Abrucio (1997, p. 12) se divide em 3 (três) etapas:

**Quadro 3** - Evolução conceitual do gerencialismo na Administração Pública

EVOLUÇÃO CONCEITUAL DO GERENCIALISMO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA		
Modelo Gerencial Puro	Consumerism (Consumismo)	Public Service Orientation (Serviço orientado ao público)
Economia nos gastos públicos. Evitar desperdícios. Eficiência e Produtividade.	Qualidade nos serviços em relação aos impostos pagos. Efetividade no serviço e satisfação do cidadão-cliente.	Accountability (prestação de contas). Mais do que prestação de contas, a transparência exige divulgação das atividades internas e externas do órgão possibilitando participação popular nas escolhas e no controle das ações e programas de governo.
Cidadão como contribuinte.	Cidadão como cliente/ consumidor.	Cidadão com plena participação.
Lógica Fiscal.	Lógica Gerencial.	Cidadania.

Fonte: ABRUCIO, 1997. (Adaptado)

Desse modo, o gerencialismo foi se adaptando e se aprimorando na medida em que surgiam limitações, ou seja, passa de uma concepção eficiente e produtiva, tendo a visão do cidadão apenas como contribuinte para, logo em seguida, prezar por qualidade e efetividade nos serviços, observando a satisfação do consumidor e direcionando os seus atos para uma visão de cidadão-cliente. Trazendo, assim, uma nova perspectiva de cidadão, com plena participação que tem acesso à transparência das atividades internas e externas da administração pública, que possibilitam controlar as ações do governo.

Os princípios do gerencialismo, segundo Araujo (2013, p. 142) se resumem da seguinte forma: desburocratização, descentralização, foco no cidadão, competitividade, profissionalismo, ética e transparência. Tais princípios norteiam os órgãos públicos com a missão de promover a excelência, já que apresentam a finalidade de melhorar a qualidade dos serviços, melhorar a governança e governabilidade, e aumentar a competitividade do país.

### 3.2 A importância dos princípios constitucionais da Administração pública para a busca da qualidade

A Administração Pública brasileira na sua forma de atuação é regida obrigatoriamente por princípios, sendo observados na Constituição Federal em seu art. 37º: “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de **legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência** [...]” (BRASIL, 1988, grifo nosso).

Esses princípios são norteadores da ação do Poder Público, para que assim sejam executados os seus serviços de acordo com a lei, com eficiência, efetividade e com profissionalismo.

Segundo Albuquerque (2012, p. 218) o princípio da legalidade afirma que a administração só pode realizar o que está permitido em lei, diferentemente das empresas privadas que podem fazer tudo que não está proibido por ela, caracterizando assim o estrito cumprimento das leis e dos regulamentos.

Já no princípio da impessoalidade, “o agente público deve exercer seu cargo, visando ao interesse público e não ao interesse pessoal ou de outrem. Deve, portanto, agir de forma impessoal” (ALBUQUERQUE, 2012, p. 218), pois, no exercício de suas funções, ele age em nome do Estado, sendo proibido, por exemplo, de realizar promoções pessoais de autoridades sobre suas relações administrativas.

Em seguida se tem o princípio da moralidade, que se difere do seu significado relacionado à pessoalidade, se enquadrando em padrões morais administrativos. Albuquerque (2012, p. 218) afirma que a moralidade significa os “[...] elementos morais paradigmáticos que formam a chamada ‘moralidade administrativa’, a qual pode ser defendida por meio da ação popular, remédio constitucional [...]”. Dessa forma, os atos praticados pelos órgãos públicos devem ser éticos e morais, cabendo à sociedade, através de remédios constitucionais, requererem a nulidade de ações que ferem a sua moral.

Consequentemente, as práticas de atos éticos devem ser públicos para a sociedade, destacando assim o princípio da publicidade. De acordo com Albuquerque (2012, p. 219) “todos os atos da Administração deverão ser públicos, seja de forma interna, seja de forma externa (publicação no Diário Oficial ou em jornais de grande circulação)”. Desse modo, a realização deste princípio permite a fiscalização das ações públicas pelo cidadão, para que, assim, fique ciente dos atos praticados. Contudo, a Constituição Federal determina que

existem alguns atos que devem ser sigilosos, não sendo publicados para a proteção do Estado e da sociedade.

Por último se tem o princípio da eficiência, sendo considerado “uma inovação da Constituição Federal de 1988 que determina que o agente deve agir de modo proporcional e razoável, de forma a entregar apenas os meios necessários para a consecução dos fins da Administração Pública de forma otimizada” (ALBUQUERQUE, 2012, p. 219).

Estes princípios possuem uma relação direta com a qualidade dos serviços prestados, pois se tornam as diretrizes para a presença dessa ferramenta, na qual se objetiva satisfazer as necessidades, os desejos e a participação da sociedade.

### 3.3 Programas de qualidade nos serviços públicos

Diante da implementação de todos esses princípios, a administração pública incentiva a garantia de qualidade em seus serviços. O ex-presidente Fernando Collor de Melo, em 1990, lançou o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade – PBQP. “O **objetivo** do programa era apoiar o esforço de modernização da empresa brasileira, através da promoção da qualidade e produtividade, com vistas a aumentar a competitividade dos bens e serviços produzidos no país” (PALUDO, 2012, p. 239, grifo do autor). Nesse sentido, a organização naquela época prezava por melhorias e defendia a importância de processos modernos e eficientes, porém esse programa direcionou-se a iniciativa privada.

Em 1991 foi criado o subprograma Qualidade e Produtividade na Administração Pública e, segundo Paludo, (2012, p. 240) “esse programa **buscava a sensibilização** para a qualidade no setor público, com ênfase em ferramentas e melhorias de processo” (grifo do autor). A criação desse programa foi o primeiro passo concreto para a disseminação da qualidade nos órgãos públicos, sendo criada também a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), órgão que objetiva premiar empresas difusoras dos fundamentos de excelência.

A FNQ (2016) define que a sua missão é “inspirar, **mobilizar e capacitar** as **organizações** para que busquem, continuamente, a **excelência** por meio da **melhoria** na sua **gestão**” (grifo do autor). Órgão este responsável em realizar estudos sobre excelência organizacional, tendo um papel muito importante para as empresas que buscam conhecer as ferramentas da qualidade e as formas de sua implementação na busca da satisfação plena de seus clientes.

Em 1995 foram criados mais dois programas através do Plano Diretor da Reforma do Estado com o intuito de formular práticas e melhorias para a administração pública. Assim,

os programas foram: “**o Programa de Qualidade e Participação**, de aplicação geral na Administração Pública Federal; e **o Programa de Reestruturação e Qualidade dos Ministérios**, voltado a promover a readequação das estruturas administrativas dos Ministérios” (PALUDO, 2012, p. 240, grifo do autor).

Esses programas foram instituídos para dar ênfase nos princípios da qualidade, na participação de funcionários na administração e em reestruturar a forma de agir do Estado. Em seguida, em 1999 surge o Programa de Qualidade no Serviço Público – PQSP trazendo uma nova visão do cliente. Paludo (2012, p. 241) afirma que o programa “[...] defendeu uma nova cultura dentro do Governo, [...] abordando os pontos mais importantes da Administração Pública gerencial: foco no usuário-cidadão, gestão por resultados, inovação [...] e o envolvimento dos servidores de todos os níveis [...]”.

O programa, que está em vigor, surgiu em 2005 como resultado das evoluções históricas da iniciativa do governo em promover a qualidade. Trata-se do GesPública – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, criado através do Decreto nº 5.378. “Tem como **principais características** ser essencialmente público, ser contemporâneo, estar voltado para a disposição de resultados para a sociedade e ser federativo” (PALUDO, 2012, p. 242, grifo do autor).

Ou seja, essa nova visão que busca por qualidade traz as características da efetividade, da eficiência, da eficácia, de modelos de gestão excelente, de avaliação de procedimentos, de processos de melhoria contínua, de atendimento que cause satisfação, entre muitas outras características que estão atreladas aos fundamentos da qualidade.

#### 4 QUALIDADE DO ATENDIMENTO AO PÚBLICO

Agora que se tem uma visão do que significa a qualidade e como ela se encaixa na administração pública, é primordial conhecer aonde as suas características transparecem para o cliente, ou seja, entender como funciona o atendimento ao público, seus elementos e suas considerações sobre o que determina a qualidade na prestação de serviços.

Segundo Dantas (2013, p. 33) o “[...] atendimento ao público [...] reflete a essência da prestação de serviços”. Dessa forma, na sua realização é de suma importância que as pessoas envolvidas estejam preparadas, tanto psicologicamente como intelectualmente, para que o atendimento a ser prestado satisfaça o seu cliente e resolva todas as suas indagações.

Ainda de acordo com Dantas (2013, p. 35) o atendimento possui os seguintes componentes: clientes, atendentes, normas e regulamentos, procedimentos internos, documentos de consulta e instalações. Esses componentes são essenciais para o andamento do atendimento, sendo primordial a sua interligação para que o mesmo flua e supere as expectativas dos clientes.

Além disso, “[...] a importância de se conhecer os componentes do atendimento, é óbvia: sem conhecê-los detalhadamente, não se pode oferecer aos clientes um atendimento que satisfaça (e eventualmente supere) as suas expectativas” (DANTAS, 2013, p. 35).

Nesse sentido, esses componentes devem ser bem adotados, sendo estruturados e interligados, para que o atendimento funcione e alcance os seus objetivos, ou seja, satisfazer plenamente o seu cliente. Segundo Dantas (2013, p. 37) o atendimento funciona como uma orquestra, se um elemento desafina, prejudica todo o seu conjunto. E “[...] as pessoas avaliam a qualidade do atendimento de uma empresa por seu serviço total” (DANTAS, 2013, p. 38).

Portanto, é evidente que um atendimento não vise apenas atender ao cliente, ou até mesmo atender de uma forma igual a todos, é fundamental que na sua efetuação seja seguido um bom roteiro de trabalho, de instrumentos adequados e de tratamento único para todos. Vale ressaltar, ainda, que o papel do supervisor do departamento de atendimento ao público seja de um líder que saiba ouvir as pessoas, ensinar, motivar, ser reconhecedor de seus erros e sempre aprender mais a cada dia, entusiasmando os seus funcionários a realizarem um atendimento de qualidade.

#### **4.1 Satisfação do cliente**

Perante a prestação de serviços no atendimento, o cliente possui níveis de satisfação que se relacionam com a qualidade percebida e a qualidade esperada. Assim, tais fatores são primordiais para medir a sua satisfação. Loverlock (2001) afirma que se o serviço que o cliente recebe supera as suas expectativas, então o seu grau de satisfação será elevado. Nesse mesmo sentido, se a prestação de um serviço não se igualar às suas expectativas e for abaixo do esperado, o nível de satisfação do cliente é baixíssimo, sentindo-se insatisfeito.

Segundo Dantas (2013, p. 49) “quando os clientes estão insatisfeitos com os produtos ou serviços, eles têm duas opções: podem dizer alguma coisa ou ir embora”. Se forem embora, os mesmos problemas percebidos serão praticados, tirando da organização a oportunidade de reparar a sua insatisfação, já se o cliente reclama da prestação dos serviços, este dá a chance de melhorar as práticas utilizadas e de torná-los satisfeitos.

Mas, “é lógico e sensato admitir-se que toda atividade de qualquer setor da economia destine-se, direta ou indiretamente, a atender necessidades e desejos das pessoas” (DANTAS, 2013, p. 53), que através desses dois fatores causam satisfação nos clientes, pois estes só querem saná-las, claro que com um atendimento de qualidade com presteza, dedicação, informações precisas, empatia, entre outros fatores geradores de contentamento.

Na administração pública, a satisfação dos clientes é mais complexa do que na iniciativa privada, pois envolve os fatores globais de satisfação, como atendimento de qualidade, cumprimento de prazos, desburocratização, ambiente de atendimento adequado, entre outros, como também os elementos particulares de satisfação pública, que são caracterizadores de uma gestão participativa em que ouça o cidadão, conceda informações precisas e importantes, realização de projetos de melhoria social, entre outros aspectos que geram bem-estar no envolvimento ativo com as ações do Governo.

#### **4.2 Fatores que influenciam a qualidade do atendimento**

Para que o atendimento das organizações seja excelente é preciso que certos fatores sejam trabalhados e evidenciados positivamente, pois é através destes que o usuário dos serviços percebe se tem qualidade ou não. Esses fatores são definidos pela sociedade, pela experiência, pela individualidade, entre outros como: presteza, dedicação, cordialidade, organização, profissionalismo, cumprimento de prazos, conhecimentos técnicos, entre outros fatores que geram satisfação dos clientes e fazem senti-los bem-vindos pela organização.



Segundo uma pesquisa realizada em Brasília em 1993 por Dantas (2013, p. 56), tendo como objetivo “[...] montar um protótipo do que chamamos de modelo ‘ideal’ de atendimento, com base no que diziam a teoria e as pessoas [...]”, detectou os fatores determinantes para um excelente atendimento, assim ficam mais embasados os elementos que influenciam a qualidade do atendimento.

Na pesquisa, o citado autor, encontrou os atributos do atendimento ideal segundo a literatura e segundo os clientes, quanto ao perfil do atendente, ao atendimento em si e ao seu ambiente. Segundo Dantas (2013, p. 62) o modelo “ideal” de atendimento considera 4 (quatro) itens:

**Quadro 4** – Modelo “ideal” de atendimento

Os fatores fundamentais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cortesia, simpatia e educação</li> <li>- Cumprimento de promessas e ofertas</li> <li>- Desburocratização</li> </ul>
Satisfação a ser passada ao cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ele é sempre bem-vindo</li> <li>- Seus problemas serão tratados por seres humanos</li> <li>- Não está sendo alvo de argumentações falsas</li> </ul>
O profissional de atendimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deve agir como empresa e pensar como cliente: conhecer bem a empresa e os produtos/serviços que ela oferece; conhecer técnicas de relacionamento humano; ter capacidade e autonomia para resolver problemas; tratar cada cliente como gostaria de ser tratado</li> </ul>
O ambiente de atendimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limpo, bem decorado e bem sinalizado</li> <li>- Funcional e automatizado</li> <li>- Atendentes bem selecionados e treinados</li> <li>- Confortável, tanto para o cliente quanto para os atendentes</li> </ul>

Fonte: DANTAS (2013)

Esses itens definem, na visão dos teóricos e na visão dos clientes, como deve ser um bom atendimento, aliado ao capital humano que é sem sombra de dúvida o seu maior impactante, pois “as pessoas que atendem não podem ser despreparadas. Devem ser predispostas ao bom atendimento, conhecer o que fazem, gostar de lidar com pessoas, ser educadas e corteses e, principalmente, saber negociar” (DANTAS, 2013, p. 14).

E também aliado a um ambiente que gere sensação de conforto e organização, pois “a **organização do atendimento** [...] requer uma infraestrutura que seja percebida como de boa qualidade, composta de regras, regulamentos e processos bem definidos [...]”

(DANTAS, 2013, p. 14, grifo do autor). Assim, oferecem ao cliente uma sensação de confiança e seriedade na prestação dos serviços.

Além disso, “para termos um serviço impecável, segundo muitos especialistas, temos que aprender a trabalhar em equipe, algo difícil hoje em dia [...]” (DANTAS, 2013, p. 20). Ou seja, o trabalho em equipe gera mais resultados satisfatórios, tanto em equipes do mesmo departamento e tanto em departamentos diferentes, pois o atendimento depende de todos os outros setores e as informações precisam ser compartilhadas para serem oferecidas precisamente ao cliente, caracterizando assim a cooperação e comunicação entre departamentos.

### **4.3 Ferramentas para análise situacional da qualidade no atendimento das organizações**

Para identificar possíveis erros que estão sendo realizados no atendimento e melhorar a sua qualidade são utilizadas muitas ferramentas, como o brainstorming, histograma, matriz GUT, diagrama de causa e efeito, 5W2H, estratificação, entre muitas outras.

De acordo com Marshall Junior et al (2006, p. 98) “o brainstorming (tempestade de ideias) é um processo de grupo em que indivíduos emitem ideias de forma livre, sem críticas, no menor espaço de tempo possível”, caracterizando assim um debate sobre as práticas que estão sendo feitas, dos problemas que os clientes estão enfrentando e de ideias para a sua solução, pois “o propósito do brainstorming é lançar e detalhar ideias com um certo enfoque, originais e em uma atmosfera sem inibições. Busca-se a diversidade de opiniões a partir de um processo de criatividade grupal” (MARSHALL JUNIOR et al, 2006, p. 98).

Já a ferramenta do histograma “[...] é um gráfico de barras que mostram a distribuição de dados por categorias. [...] O histograma fornece uma fotografia da variável num determinado instante. Representa uma distribuição de frequência” (MARSHALL JUNIOR et al, 2006, p. 106). Essa ferramenta é muito utilizada quando se realizam procedimentos de coleta de dados através da aplicação de questionários, pois ela deixa mais claro como uma categoria permanece em determinado momento, sendo assim, um auxílio para ter conhecimento de determinado fenômeno.

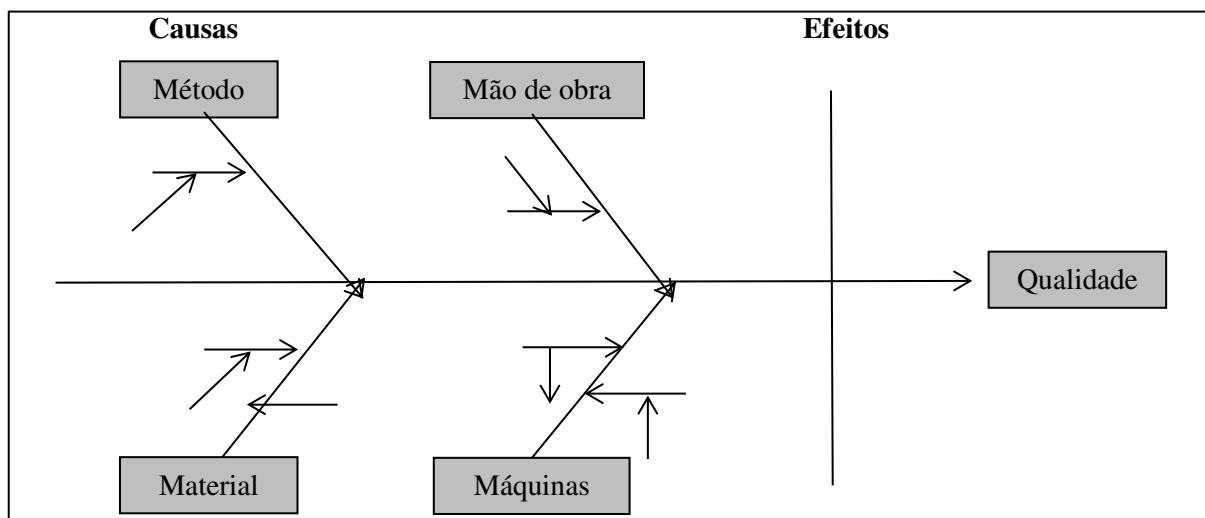
Em seguida se tem a Matriz GUT, sendo “[...] a representação de problemas, ou riscos potenciais, através de quantificações que buscam estabelecer prioridades para abordá-los, visando minimizar os impactos. A matriz GUT é em geral utilizada na priorização de problemas e análise de riscos” (MARSHALL JUNIOR et al, 2006, p. 107).

No departamento de atendimento ao público, assim como em qualquer departamento organizacional, esta ferramenta auxilia a encontrar os problemas com maior gravidade, urgência e tendência, atribuindo a esses fatores valores entre 1 e 5. Os problemas que estiverem com maior pontuação devem ser tratados com prioridade para que sejam solucionados e apresentem qualidade. (MARSHALL JUNIOR et al, 2006).

Além dessas ferramentas, existe ainda o diagrama de causa e efeito, que segundo Chiavenato (2006, p. 346) é “também conhecido como diagrama de espinha de peixe [...], o gráfico de Kaoru Ishikawa procura, a partir dos efeitos (sintomas dos problemas), identificar todas as possibilidades de causas que estão provocando esses efeitos”. Nesse sentido, esta ferramenta é primordial para conhecer as causas que está gerando um problema, caracterizando assim o desfoco somente na problemática, obtendo uma visão holística do que o rodeia e o impacta.

Chiavenato (2006, p.347) exemplifica o diagrama de causa e efeito da seguinte forma:

**Figura 1** – O diagrama de causa e efeito



Fonte: Chiavenato (2006)

Nesse quadro, observa-se que ao ver que o problema é a qualidade de produtos ou serviços, devem ser analisadas as suas causas que se encontram em seus processos, como os seus métodos, a mão de obra, os materiais e suas máquinas, para que sejam solucionados e tragam efeitos positivos, ou seja, a qualidade para seus produtos ou serviços.

A ferramenta 5W2H “[...] é utilizada principalmente no mapeamento e padronização de processos, na elaboração de planos de ação e no estabelecimento de procedimentos associados a indicadores” (MARSHALL JUNIOR et al, 2006, p. 108). Ela é

muito importante para definição de tarefas e de seu controle. Marshall Junior et al (2006, p. 109) define as iniciais dessa ferramenta e suas características da seguinte forma:

O 5W2H representa as iniciais das palavras, em inglês, why (por que), what (o que), where (onde), when (quando), who (quem), how (como) e how much (quanto custa). Surgiu no mercado uma variação dessa ferramenta, que passou a se chamar 5W3H, correspondendo o terceiro H a how many (quantos).

No atendimento, essa ferramenta determina o que deve ser feito, quem vai fazer determinado atendimento específico ou tarefa, quando vai ser feito, o porquê de se fazer o que foi determinado, o como vai ser feito e os custos que determinada tarefa gerará, ou seja, estabelece uma visão ampla do processo a ser realizado.

Por último, se tem a estratificação, na qual “[...] consiste no desdobramento de dados, a partir de um levantamento ocorrido, em categorias, grupos ou, melhor dizendo, estratos, para determinar sua composição. O objetivo do seu uso é auxiliar na análise e na pesquisa para o desenvolvimento de oportunidades de melhoria [...]” (MARSHALL JUNIOR et al, 2006, p. 103). Essa ferramenta é muito útil para entender pesquisas, fornecendo informações sobre onde se encontra o problema, para que este seja solucionado especificadamente.

Portanto, estas ferramentas e muitas outras auxiliam no controle de processos, a fim de melhorar a qualidade, sendo utilizadas em qualquer setor ou área. Chiavenato (2006, p. 332) afirma que a qualidade se aplica a todas as áreas e níveis de uma organização, devendo começar pela alta administração, pois esta deve ter um comprometimento indispensável para garantir mudanças na cultura organizacional. A utilização de tais ferramentas proporciona a permanência de um ambiente em contínua melhoria.

## 5 METODOLOGIA

Nesta etapa do estudo serão tratados os instrumentos metodológicos utilizados: o tipo de pesquisa, os seus métodos, os instrumentos de coleta de dados, o universo ou população, o tratamento e a análise dos dados.

### 5.1 Caracterização da pesquisa

Segundo Diehl e Tatim (2013, p. 47) “a pesquisa constitui-se num procedimento racional e sistemático, cujo objetivo é proporcionar respostas aos problemas propostos. Ao seu desenvolvimento é necessário o uso cuidadoso de métodos, processos e técnicas”. Através da aplicação desses procedimentos o pesquisador pode descobrir situações ou problemáticas que podem ser estudadas, a fim de entendê-las e analisá-las.

A pesquisa foi realizada na sede da Junta Comercial do Estado do Maranhão (JUCEMA), uma autarquia classificada como agência executiva, prestadora de serviços na área do registro público de empresas mercantis e atividades afins, localizada na capital do Estado, com o objetivo de identificar se a mesma apresenta qualidade na prestação dos seus serviços ao público.

Conforme Acevedo e Nohara (2009) as pesquisas são classificadas de acordo com as suas características, ou seja, se possuem características descritivas, exploratórias ou explicativas. O estudo realizado consistiu em uma pesquisa exploratória, sendo o seu principal objetivo “[...] proporcionar maior compreensão do fenômeno que está sendo investigado, permitindo assim que o pesquisador delinear de forma precisa o problema” (ACEVEDO; NOHARA, 2009, p. 46).

Além disso, a pesquisa teve como objetivo descrever os fenômenos, ou seja, as relações no atendimento ao público, caracterizando também uma pesquisa descritiva. Segundo Acevedo e Nohara (2009, p. 46):

A pesquisa descritiva pode ser utilizada pelo investigador quando o objetivo do estudo for: (1) descrever as características de um grupo; (2) estimar a proporção dos elementos de determinada população que apresente características ou comportamentos de interesse do pesquisador; (3) **descobrir ou compreender as relações entre os constructos envolvidos no fenômeno em questão. Cabe ressaltar que a pesquisa descritiva não objetiva explicar o fenômeno. Ela visa apenas descrevê-lo.** (grifo nosso)

Portanto, o estudo realizado consistiu em uma pesquisa exploratória e descritiva, pois objetivou proporcionar maior contato com um problema e relatar as relações entre cliente e atendente na prestação de serviços.

## 5.2 Métodos da pesquisa

A pesquisa realizada utilizou procedimentos metodológicos para auxiliar na busca de seus objetivos. Primeiramente, aplicou-se o método do levantamento bibliográfico, que “[...] consiste na busca de estudos anteriores que já foram produzidos por outros cientistas e que geralmente são publicados em livros ou artigos científicos” (ACEVEDO; NOHARA, 2009, p. 48). Este método foi caracterizado através da definição de termos, teorias, aspectos históricos e muitos outros conceitos levantados durante a realização do referencial teórico.

Além disso, foi aplicado o método da pesquisa documental, que se configura a “[...] procura [de] documentos de fonte primária, a saber, os ‘dados primários’ provenientes de órgãos que realizaram as observações. Esses ‘dados primários’ podem ser encontrados em arquivos, fontes estatísticas e fontes não-escritas” (RAMPAZZO, 2005, p. 51). A caracterização da pesquisa documental se encontra na utilização de documentos públicos da JUCEMA, como a sua carta de serviços, documentos históricos, estrutura organizacional, documentos da identidade organizacional, entre muitos outros.

Em seguida, adotou-se o método do estudo de caso. Segundo Acevedo e Nohara (2009, p. 50) este “[...] caracteriza-se pela análise em profundidade de um objeto ou um grupo de objetos, que podem ser indivíduos ou organizações. [...] Como estratégia de pesquisa é um método que compreende o planejamento, as técnicas de coleta de dados e [sua] [...] análise”.

A utilização deste método foi primordial para a elaboração de um estudo bem detalhado e eficiente, pois auxiliou em analisar o campo de estudo de forma científica, visando responder ao problema formulado.

De acordo com Diehl e Tatim (2013, p. 61) o estudo de caso apresenta vantagens, como estímulo a novas descobertas, ênfase na totalidade e simplicidades dos procedimentos, mas possui limitações como à dificuldade de generalização dos resultados obtidos. Por isso, o estudo aplicado não generalizou as suas descobertas de campo ao universo, dispondo assim de características e conclusões únicas ao ambiente de estudo.

Foram abordados, também, os métodos quantitativos e qualitativos. O método quantitativo “caracteriza-se pelo uso da quantificação tanto na coleta quanto no tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples, [...], às mais

complexas [...]” (DIEHL; TATIM, 2013, p. 51). A utilização deste procedimento caracterizou-se através de técnicas de coleta de dados que resultaram em informações numéricas transformadas em percentuais.

A aplicação do método qualitativo, segundo Acevedo e Nohara (2009, p. 52) “[...] são especialmente úteis para determinar as **razões** ou os **porquês**. Assim tal delineamento é recomendado quando se deseja conhecer os fatores que afetam o comportamento humano, tais como: atitudes, crenças, sensações, imagens e motivos” (grifo do autor). Dessa forma, o que definiu na pesquisa a utilização deste método foi a aplicação de uma entrevista e também da observação do ambiente em estudo.

### 5.3 Técnicas de coleta de dados

Uma das técnicas de coleta de dados utilizada foi o questionário que, segundo Marconi e Lakatos (1999) é composto por várias perguntas as quais devem ser respondidas pelo entrevistado, sem a presença do pesquisador, para que não haja a influência deste nas respostas e fique mais fidedigno os dados coletados.

O questionário aplicado (Apêndice A) foi composto pela maioria de perguntas fechadas de múltipla escolha, pois se destinaram a facilitarem de serem respondidas, sendo aplicado no período de 10 a 14 de outubro de 2016 na sede da Junta Comercial do Estado do Maranhão. Esse processo de coleta de dados consistiu de forma coletiva com os funcionários do atendimento da organização em estudo, pois foi realizado pela própria pesquisadora e pelos atendentes da sede da Junta Comercial do Estado do Maranhão no período matutino e vespertino.

Esta técnica de coleta de dados foi abordada perante a população em estudo que, segundo Marconi e Lakatos (1999, p. 43) “é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum [...]”, ou seja, o questionário foi aplicado com os clientes que recebem a prestação de serviços da JUCEMA.

Segundo dados da Carta de serviços da Junta Comercial do Estado do Maranhão (2015) seu público-alvo são: proprietários de empresas, contabilistas, advogados, órgãos públicos, comunidades em geral e empresas de direito privado, determinando dessa forma os sujeitos da pesquisa.

Aplicou-se, ainda, a técnica da observação sistemática, que consiste em uma observação estruturada, planejada e controlada. Nessa técnica há vários instrumentos de coleta

de dados que podem ser utilizados, como quadros, anotações, escalas etc. (MARCONI; LAKATOS, 1999).

Por fim, foi realizada uma entrevista com a supervisora do departamento de atendimento ao público em 18 de outubro de 2016, cujo objetivo era saber qual sua percepção sobre a qualidade do atendimento, suas técnicas utilizadas e os benefícios de um bom atendimento ao público. Marconi e Lakatos (1999, p, 94) definem, assim, o que é uma entrevista:

A entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social.

A entrevista realizada se caracterizou de forma semiestruturada, resultou de perguntas selecionadas, mas com liberdade da entrevistadora desenvolvê-la em direções que considerava adequada. Segundo Marconi e Lakatos (1999, p. 96) a entrevista semiestruturada “é uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão. Em geral, as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversação informal”.

Esta técnica de coleta de dados foi gravada com o consentimento da entrevistada, para que as respostas fossem evidenciadas de forma real, descaracterizando a subjetividade da entrevistadora em mencionar as respostas neste trabalho.

#### **5.4 O tratamento dos dados**

Os dados coletados durante a pesquisa foram analisados de acordo com o referencial teórico abordado, permitindo ao pesquisador ter indicações sobre as dimensões e categorias de análise. Essa interpretação foi realizada pelo próprio pesquisador, por meio de técnicas que facilitaram o seu tratamento.

A técnica de tratamento dos dados quantitativos e qualitativos utilizada foi a estatística descritiva e inferencial, com aplicação de tabelas ou quadros e gráficos realizados através do Microsoft Excel, ou seja, os dados foram estratificados a partir de categorias. Essas técnicas aplicadas tornaram os dados coletados mais compreensíveis.

Marconi e Lakatos (1999, p. 193 e 198) definem a importância da utilização de tabelas ou quadros e gráficos na realização de uma pesquisa que contenha dados quantitativos da seguinte forma:



Tabela é uma forma de disposição gráfica de séries, de acordo com determinada ordem de classificação. Seu objetivo é sintetizar os dados de observação, tornando-os mais compreensíveis. [...] A representação dos dados com elementos geométricos permite uma descrição imediata do fenômeno. Representa uma forma atrativa e expressiva, uma vez que facilita a visão do conjunto com apenas uma olhada, e possibilita ver o abstrato com facilidade.

A técnica da estatística descritiva foi aplicada, pois está consiste em descrever os dados, sejam eles de uma amostra ou de uma população, incluindo a sua ordenação, sua representação em tabelas e gráficos e as relações funcionais entre as variáveis.

Além disso, como dito anteriormente, foi aplicada à técnica da estatística inferencial, pois atenta-se com o raciocínio necessário para, a partir dos dados, se obterem conclusões. O seu objetivo é conseguir uma afirmação acerca de uma população com base numa amostra.

### **5.5 Perfil da amostra**

Devido ao objetivo desta pesquisa em avaliar o nível de satisfação dos clientes-cidadãos, em geral, a respeito do atendimento ao público da sede da JUCEMA, ou seja, todos os indivíduos que já foram atendidos e os que estão sendo atendidos atualmente pode-se afirmar que não é possível mensurar o tamanho da população deste estudo.

Ainda que os sujeitos do estudo sejam contadores, empresários, a comunidade em geral etc., pois podem realizar serviços para várias empresas, impedindo dessa forma que a quantificação total do público-alvo possa se mensurar através do quantitativo total de empresas abertas em São Luís para se chegar a uma amostra significativa.

Assim é que, durante o período de agosto, setembro e outubro foram analisados quantos atendimentos estavam sendo feitos a cada dia para que assim totalizassem ao menos um mês de levantamento de dados, ou seja, 21 dias úteis. Os dados coletados durante esse período totalizaram 2.705 atendimentos por mês, o que significa uma média de 129 por dia.

Nesse sentido, a amostragem realizada na pesquisa consistiu em questionar mais da metade dos clientes-cidadãos atendidos por dia, ou seja, 55% dos atendimentos realizados a cada dia, significando 72 pessoas.

## **6 ESTUDO DE CASO: JUNTA COMERCIAL DO ESTADO DO MARANHÃO**

A seguir será caracterizada a empresa participante do estudo, demonstrando o seu histórico, sua identidade organizacional com a missão, visão e valores, a sua estrutura, entre muitos outros aspectos que a caracterizam. Além disso, serão detalhadas as análises dos dados da pesquisa realizada através da aplicação dos questionários, da entrevista e da observação sistemática.

### **6.1 Caracterização da empresa**

A Junta Comercial do Estado do Maranhão é uma autarquia prestadora de serviços na área de registro público de empresas mercantis e atividades afins, classificada como uma agência executiva. Segundo Cordeiro (2011, p. 63) “[...] agência executiva é o título jurídico que se dá a certas autarquias e fundações que têm sua autonomia gerencial, orçamentária e financeira ampliada após a celebração de contrato de gestão e a fixação de metas de desempenho”. Nesse sentido, a JUCEMA executa serviços essenciais para a sociedade, e através dos recursos gerados na sua prestação tem liberdade orçamentária para se gerenciar, sendo representante do Estado como uma organização indireta.

O seu surgimento ocorreu em meados do século XIX, mas com a impossibilidade de encontrar o livro em que teriam sido assinados os termos de posse e de instalação da Junta de Comércio da Província de São Luís, a JUCEMA adotou o dia 31 de março de 1851 como a data de sua fundação, em que constam o termo de abertura do primeiro livro de registro das matrículas dos comerciantes e dos agentes auxiliares do comércio. (Meireles, 2006 apud JUNTA COMERCIAL DO ESTADO DO MARANHÃO, 2016).

A primeira alteração na estrutura do registro do comércio foi feita através da Lei n° 799 de 15 de setembro de 1854, estabelecendo que nas províncias onde existissem Tribunais da Relação, ao invés de uma Junta se instalasse um Tribunal de Comércio. O Tribunal de Comércio do Maranhão foi estabelecido em 24 de outubro de 1855, em substituição ao Tribunal da Relação existente, abrangendo os Estados do Piauí, Maranhão, Pará e Amazonas, apresentando dupla competência, ou seja, contencioso e administrativo. (Meireles, 2006 apud JUNTA COMERCIAL DO ESTADO DO MARANHÃO, 2016).

A extinção desses Tribunais existentes ocorreu através da Lei n° 2.262 de 09 de outubro de 1875, criando assim sete Juntas Comerciais. Dessa forma, o Tribunal do Comércio foi sucedido pela Junta Comercial de São Luís que foi instalada em 09 de abril de 1877, com

competência apenas sobre o Maranhão e o Piauí. Essas Juntas Comerciais foram transferidas para a esfera estadual pelo Decreto nº 960 de 24 de setembro de 1890, porém a Junta Comercial de São Luís somente passou para o domínio estadual 23 anos depois, através da Lei Estadual nº 649 de 31 de março de 1913 com o nome de Junta Comercial do Maranhão. (Meireles, 2006 apud JUNTA COMERCIAL DO ESTADO DO MARANHÃO, 2016).

Em 1925 a Junta Comercial do Maranhão foi extinta pela Lei nº 1.244, e por força do Decreto nº 503 de 26 de junho de 1941 foi criado o Departamento Estadual de Indústria e Comércio - DEIC, que obteve a sua extinção pela Lei nº 2.829 de 10 de maio de 1958, restabelecendo assim a Junta Comercial, com o nome de Junta Comercial do Estado do Maranhão, que atualmente é designada com esta denominação. (Meireles, 2006 apud JUNTA COMERCIAL DO ESTADO DO MARANHÃO, 2016).

A sua configuração como uma autarquia ocorreu em 1971 através da Lei 3.161 de 26 de julho, regulamentada pelo Decreto 46.520 de 27 de julho. A JUCEMA foi instalada em 09 de abril de 1877, constituída pelo Presidente Joaquim Lopes da Silva, Secretário Laurindo José Alves de Oliveira, além do deputado de comércio Antônio Justino de Miranda e do suplente Francisco Guilhon de Oliveira. Além disso, faziam parte do corpo administrativo da JUCEMA sete servidores. (Meireles, 2006 apud JUNTA COMERCIAL DO ESTADO DO MARANHÃO, 2016).

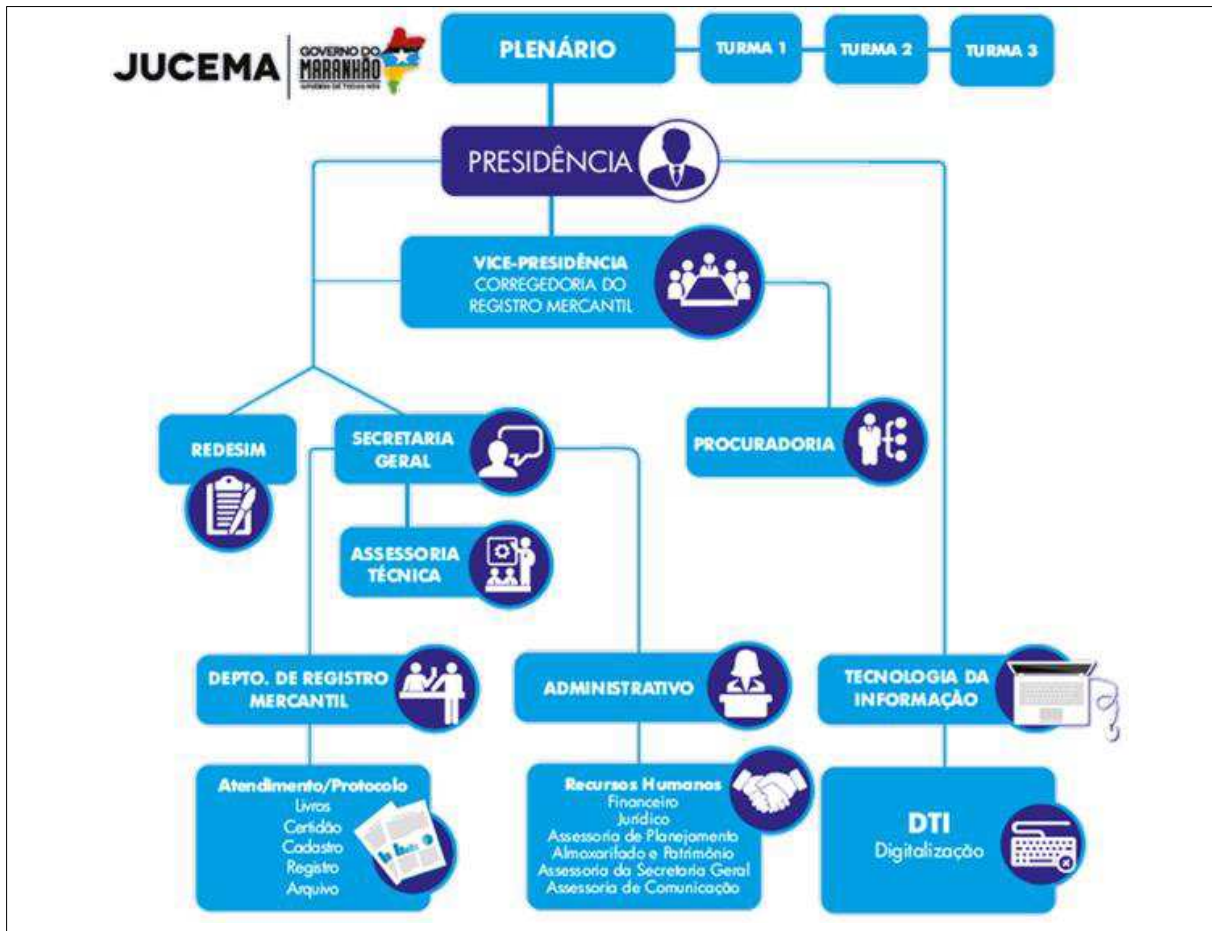
Em 2016, a sede da Junta Comercial do Estado do Maranhão está localizada na Praça João Lisboa, 328 – Centro, vinculada ao Departamento de Registro Empresarial e Integração – DREI e a Secretaria de Estado da Indústria e Comércio – SEINC, apresentando como missão: “prestar com qualidade e rapidez os serviços de registro mercantil, contribuindo para o fomento do empreendedorismo no Maranhão” (JUNTA COMERCIAL DO ESTADO DO MARANHÃO, 2016). Ou seja, a organização preza por qualidade na prestação dos seus serviços e estar disposta a disseminar ideais empreendedores para desenvolver ainda mais a economia maranhense.

Além disso, a sua visão é “ser referência nacional do registro empresarial sendo motivo de satisfação para os seus empreendedores e servidores” (JUNTA COMERCIAL DO ESTADO DO MARANHÃO, 2016). Ainda segundo a JUCEMA (2016) os seus valores são: ética, honestidade, satisfação do cliente, inovação, transparência, excelência e consciência socioambiental.

Dessa forma, a JUCEMA busca qualidade na prestação dos seus serviços, tanto para os seus servidores quanto para os seus clientes, evidenciando esses objetivos através de todas as suas identidades organizacionais, ou seja, na sua missão, visão e valores.

A seguir apresenta-se o organograma estrutural da Junta Comercial do Estado do Maranhão:

**Figura 2** - Organograma estrutural



Fonte: Carta de serviços ao cidadão – JUCEMA (2015)

O departamento de atendimento ao público realiza os seus serviços das 09h às 16h, sendo estes como: registros de livros comerciais, emissão de certidões, cadastro de empresas, registro e arquivamento de atos empresariais tanto de empresas de grande porte quanto de empresas de pequeno porte, objetivando satisfazer as necessidades do seu público-alvo e de suas organizações.

Este setor encontra-se subordinado ao departamento de registro mercantil, pois este é que determina as regras e procedimentos administrativos tanto para os documentos empresariais e tanto para as relações existentes na prestação de serviços à sociedade.

## 6.2 Análise dos dados

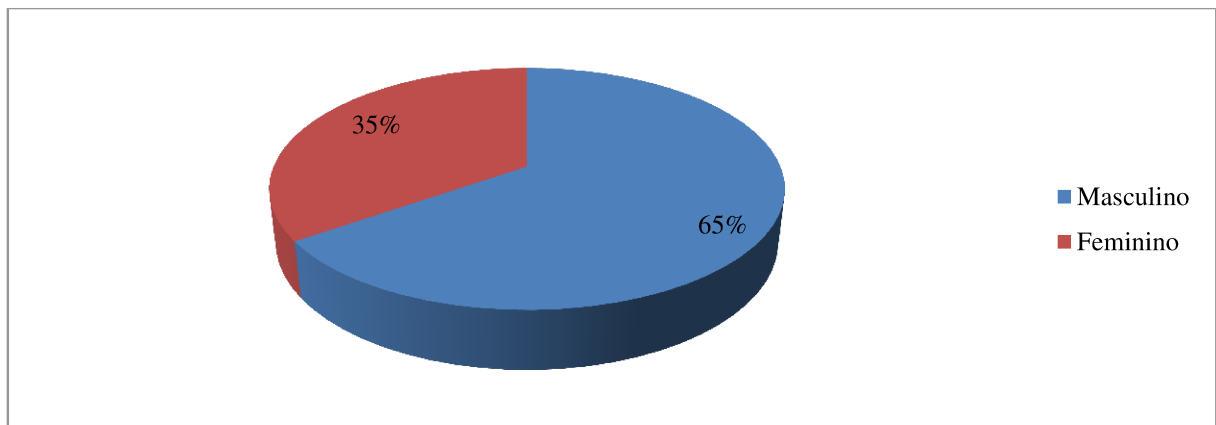
O presente subtópico trata da descrição dos dados coletados a partir do questionário, da entrevista e da observação sistemática, objetivando identificar, analisar e discutir a posição em que a JUCEMA se encontra diante da busca da qualidade no atendimento ao público, descobrindo o grau de satisfação dos seus clientes.

### 6.2.1 Questionário aplicado aos clientes

Primeiramente, para definir o perfil do público que recebe os serviços da JUCEMA, foram feitos 6 (seis) questionamentos, visando identificar os seus comportamentos, suas formações profissionais e suas peculiaridades.

Em conformidade a isso a primeira pergunta realizada foi em relação ao seu gênero. Segundo os dados coletados, conforme o gráfico 1, a maioria dos clientes são do gênero masculino representando 65% da amostra e o gênero feminino representando apenas 35%.

**Gráfico 1 – Gênero**



Fonte: Elaborado pela autora (2016)

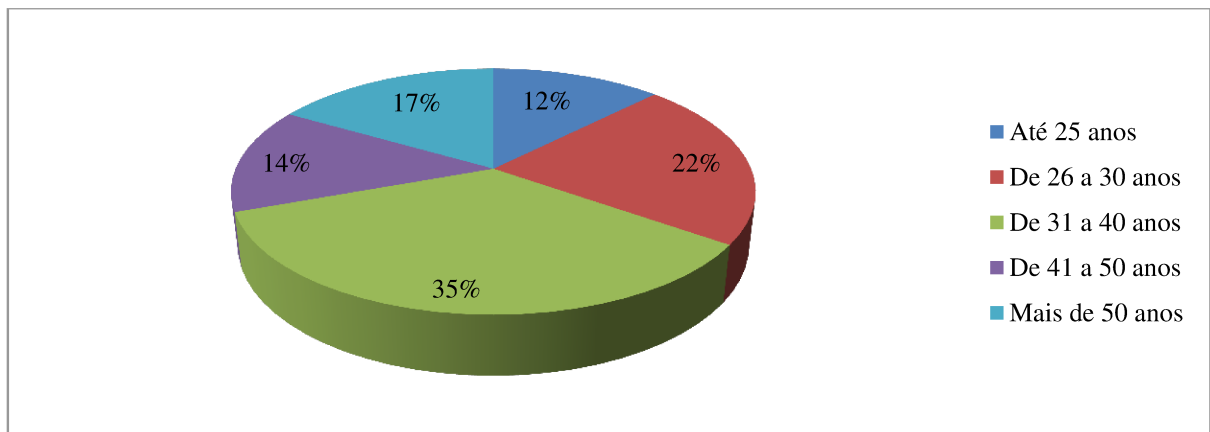
É perceptível que em se tratando do público alvo definido na seção anterior, ou seja, contadores, empresários, empresas públicas e a comunidade em geral, a maioria dos clientes da sede da JUCEMA é representada por pessoas do gênero masculino. Esse dado evidencia exatamente as informações do Conselho Federal de Contabilidade – CFC (2016), em que estão presentes no Estado do Maranhão 2.752 contadores do gênero masculino e

2.089 do gênero feminino, ou seja, existe a presença de mais profissionais do gênero masculino na prestação de serviços contábeis no Estado.

Além disso, segundo o SEBRAE (2015) os empresários presentes no Maranhão são representados em grande maioria por homens, sendo 514.337 empresários, já o quantitativo feminino é representado por 259.740, ou seja, de acordo com as pesquisas realizadas destacam-se que os profissionais da área contábil e empresários no Maranhão são compostos pela maioria de homens, e conseqüentemente também os clientes da sede da JUCEMA.

Em seguida, para definir o perfil do público, questionou-se a idade. De acordo com o gráfico 2, os clientes da sede JUCEMA possuem idade entre 31 a 40 anos (35%), seguido das idades de 26 a 30 anos (22%), mais de 50 anos (17%), de 41 a 50 anos (14%) e os clientes com até 25 anos são representados por apenas (12%) da amostragem.

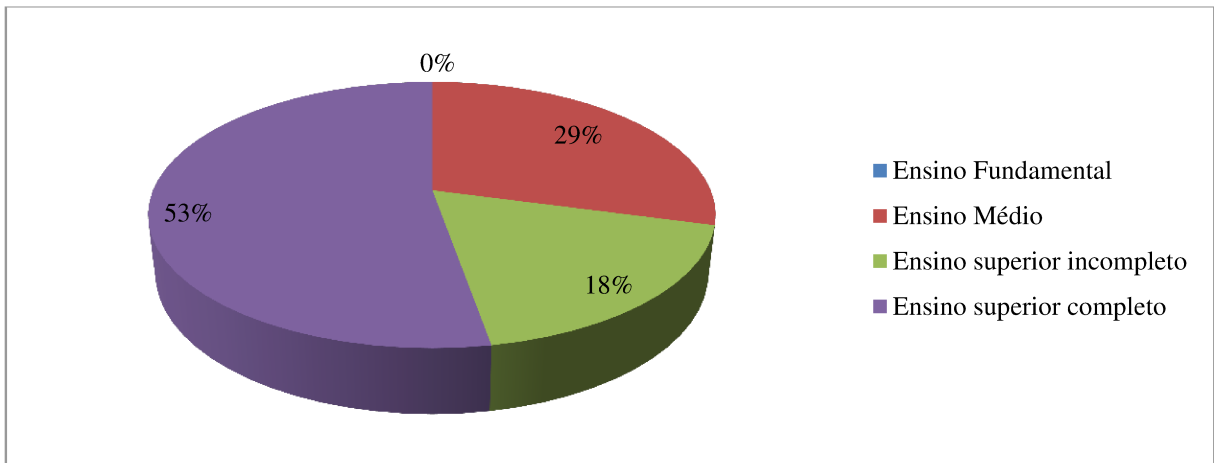
**Gráfico 2 – Idade**



Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Esses dados determinam que os profissionais que recebem os serviços da sede JUCEMA tem, na maioria 31 a 40 anos, ou seja, pessoas experientes que tratam de relações empresariais, no que tange a abertura de empresas, alterações contratuais, emissão de certidões, entre muitos outros serviços relacionados com a formalidade organizacional.

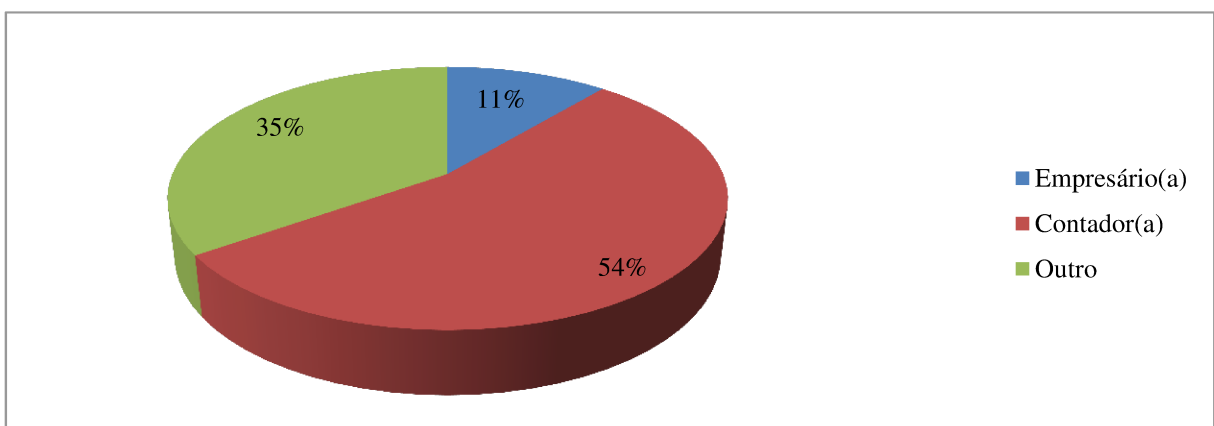
O terceiro fator que auxiliará na determinação do perfil dos clientes é a sua escolaridade, e, segundo o gráfico 3 a maioria do público possui ensino superior completo (53%), seguido do ensino médio com o total de (29%), além disso, os que têm ensino superior incompleto totalizam (18%) e os que têm somente o ensino fundamental não contabilizaram na amostra.

**Gráfico 3 – Escolaridade**

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Nesse sentido, os clientes da sede da JUCEMA apresentam um ensino bem significativo, pois a maioria tem em pleno andamento ou a conclusão de um ensino superior. Esses dados, juntamente com o questionamento da sua profissão, que estão presentes no gráfico 4 a seguir, deixam bem claro e evidente os profissionais que estão recebendo os serviços da sede da JUCEMA.

Desse modo, os dados das suas profissões são os seguintes: o contador profissional representa a maioria da amostra, sendo 54%, já o quantitativo de empresários representa 11%, e os que dizem exercer outras profissões estão em 35%.

**Gráfico 4 – Profissão**

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

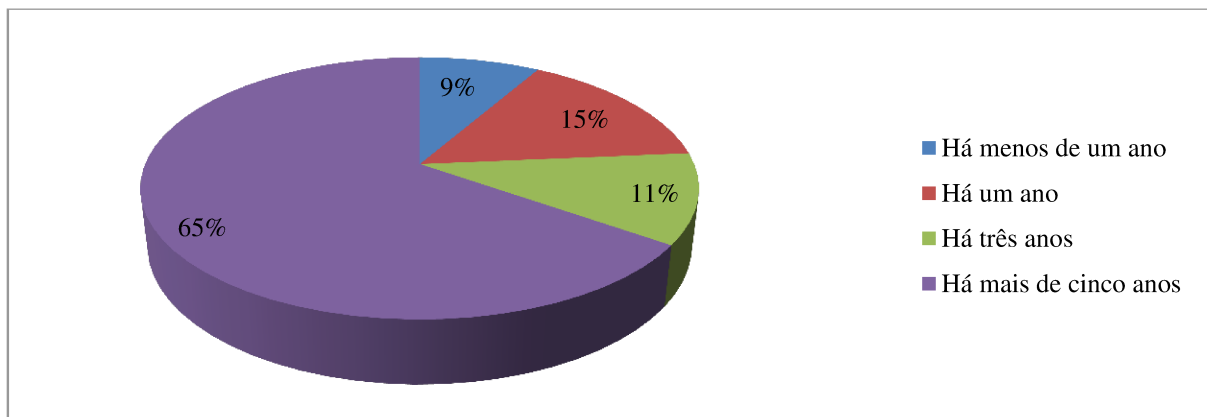
Dessa forma, o maior público que a sede da JUCEMA presta seus serviços são contadores, pois estes realizam atividades para diversas empresas, ou seja, para pessoas jurídicas ou pessoas físicas que tenham ou uma empresa de pequeno porte, ou uma

microempresa, ou uma empresa limitada ou uma empresa individual, no que tange a formalização de assuntos contratuais.

Os que optaram a profissão “outros” (35%) destacaram que são estudantes, técnicos e auxiliar em contabilidade, auxiliar de escritório, despachantes, secretárias, auxiliar administrativo e funcionários públicos, ou seja, são profissões que estão interligadas a escritórios de contabilidade e empresas públicas, pois objetivam prestar serviços aos seus clientes através da JUCEMA.

Diante da definição dos clientes com o seu gênero, idade, escolaridade e profissão, vale saber as suas peculiaridades relacionados ao tempo em que recebem os serviços da JUCEMA. De tal forma, a quinta pergunta do questionário se baseia exatamente na questão tempo, e, de acordo com os dados, a maioria dos clientes recebe os serviços há mais de 5 (cinco) anos (65%), seguidos daqueles que recebem há 1 (um) ano (15%), dos que recebem há 3 (três) anos (11%) e dos que recebem há menos de 1 (um) ano (9%), conforme o gráfico 5 a seguir.

**Gráfico 5** – Tempo em que recebe os serviços da JUCEMA



Fonte: Elaborado pela autora (2016)

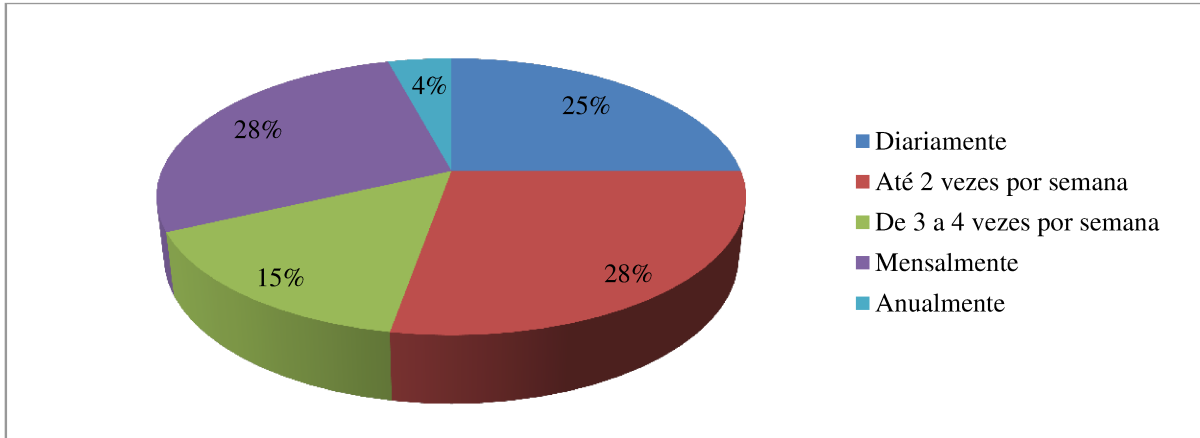
Ou seja, seus clientes são profissionais mais experientes que estão no mercado de trabalho empresarial há mais de 5 anos, conseqüentemente os outros são recém-formados ou abriram uma empresa, ou entraram no mercado de trabalho há pouco tempo, para auxiliar seus clientes com a sua prestação de serviços.

Em seguida, indagou-se sobre a frequência com que utilizam os serviços da JUCEMA. De acordo com o gráfico 6 a seguir, a maioria dos clientes utilizam os serviços até 2 vezes por semana (28%) e mensalmente (28%), mas aqueles que utilizam diariamente



(25%) também apresentam um número significativo, seguido daqueles que frequentam de 3 a 4 vezes por semana (15%) e daqueles que frequentam anualmente (4%).

**Gráfico 6** – Frequência que utilizam os serviços da JUCEMA



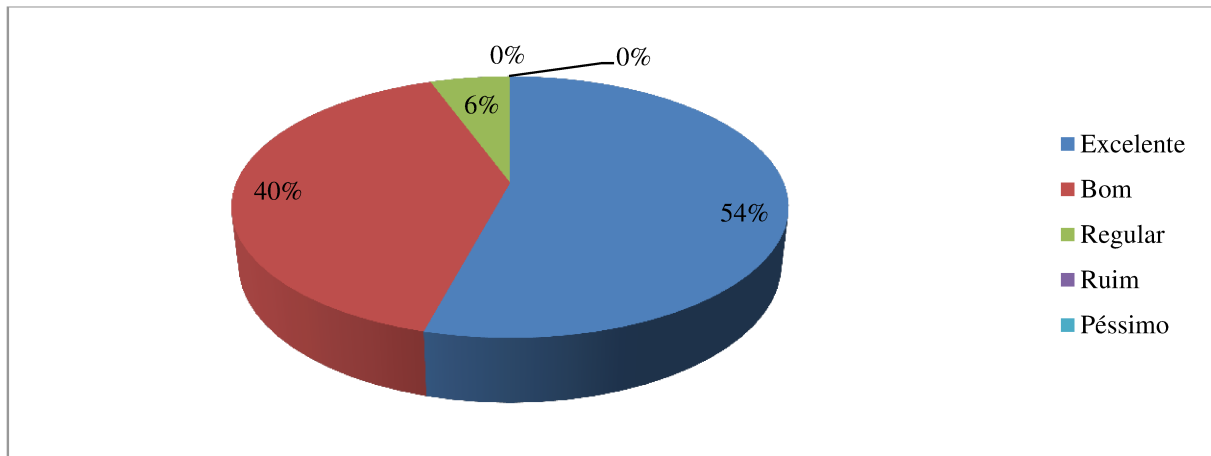
Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Diante disso, a maioria dos clientes da sede da JUCEMA frequenta o estabelecimento de 2 a 4 vezes por semana, totalizando mais da metade da amostra, ou seja, 56%. Tais dados refletem a necessidade do público-alvo em constantemente acompanhar e realizar as suas atividades empresariais, pois os serviços oferecidos pela JUCEMA impõem total observação dos processos através do seu sistema que podem sofrer diversas imposições para a sua conclusão.

Assim, finaliza-se a caracterização do público-alvo da sede da JUCEMA. Em seguida, para atender aos objetivos deste trabalho, questionou-se aos clientes a segunda parte do questionário, ou seja, a identificação do nível de satisfação com o atendimento, caracterizado com alguns fatores que foram respondidos conforme a sua percepção.

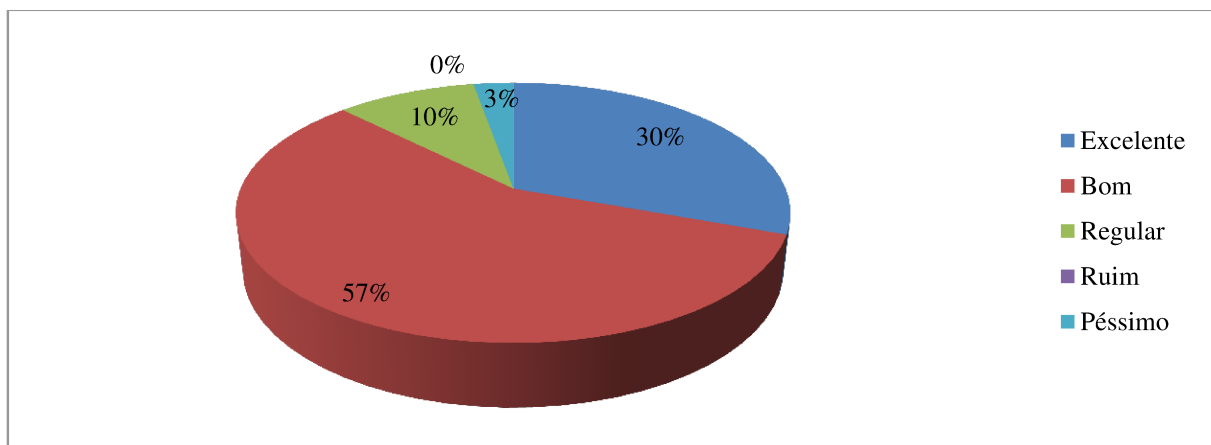
Estes fatores foram apresentados pela cortesia, capacidade de fornecer informações, presteza, cumprimento de prazos, infraestrutura, tempo de atendimento, atendimento pelo telefone, entre outros.

Primeiramente, quanto à cortesia dos atendentes (gráfico 7) os clientes o consideram excelente (54%), bom (40%) e regular (6%). A classificação quanto ao ruim e péssimo não foi selecionada, tendo percentual de 0%.

**Gráfico 7 – Cortesia dos funcionários**

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

De acordo com esses dados os clientes da sede da JUCEMA consideram que na prestação de serviços do atendimento os seus funcionários são corteses, e se sentem sempre bem-vindos pela organização, com a presença de gestos de gentileza e educação. Em seguida, é importante saber a capacidade dos atendentes em fornecer informações (gráfico 8). Segundo os clientes o item excelente obteve (30%), bom (57%), regular (10%), ruim (0%) e péssimo (3%).

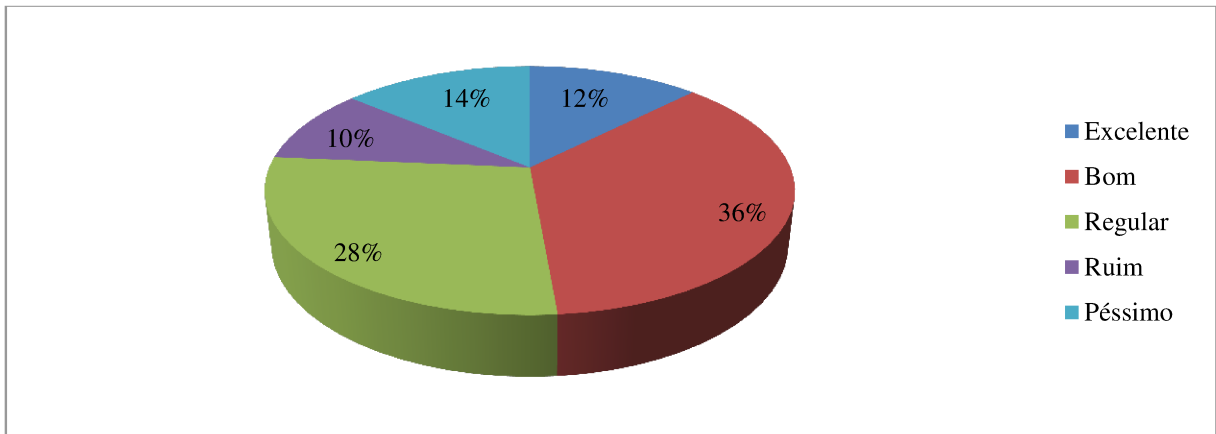
**Gráfico 8 – Capacidade dos funcionários para fornecer informações**

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Salienta-se que o dado obtido em relação à capacidade de fornecer informações foi positivo, entretanto verifica-se a possibilidade de melhorias, pois 13% da amostra o consideram entre regular e péssimo. Quanto a isso, sugere-se capacitar mais os atendentes, dando-lhes treinamentos constantemente, para que estes estejam atualizados com as práticas do mercado.

Em relação ao atendimento pelo telefone (gráfico 9), os clientes o classificam como excelente (12%), bom (36%), regular (28%), ruim (10%) e péssimo (14%). Significando que a prestação de serviços por este meio de comunicação precisa de muitas melhorias, pois a maioria dos clientes o coloca entre a faixa de regular a péssimo, totalizando mais da metade da amostra, ou seja, 52%.

**Gráfico 9** – Atendimento pelo telefone

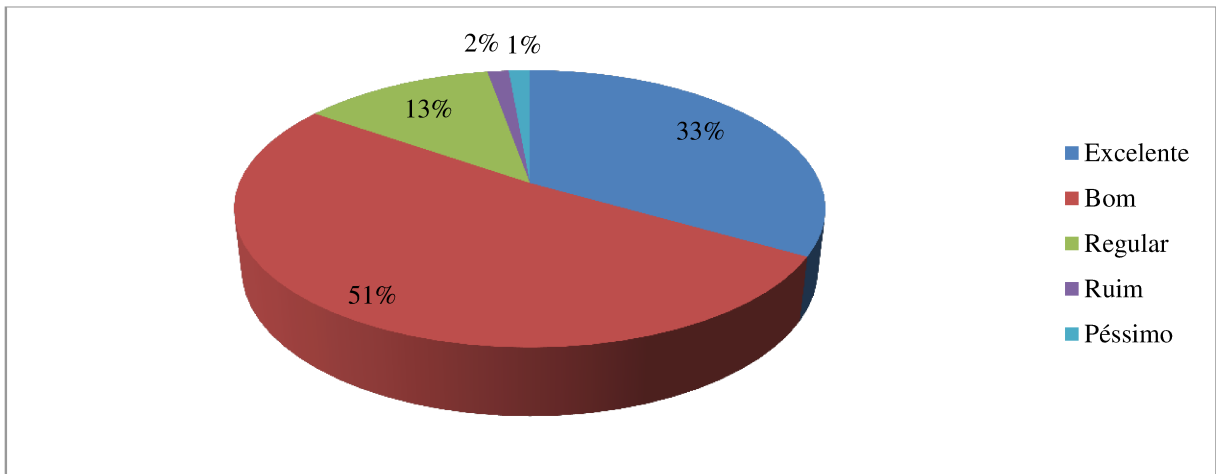


Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Considera-se que este meio de comunicação de prestação de serviços necessita de melhorias, tais como treinamento para os funcionários, através da utilização de um tom adequado, carisma, profissionalismo, entre outros, pois a maneira como o cliente é tratado influencia diretamente na sua percepção quanto à organização e, portanto, quanto melhor for o atendimento, melhor será a imagem da empresa para o seu público.

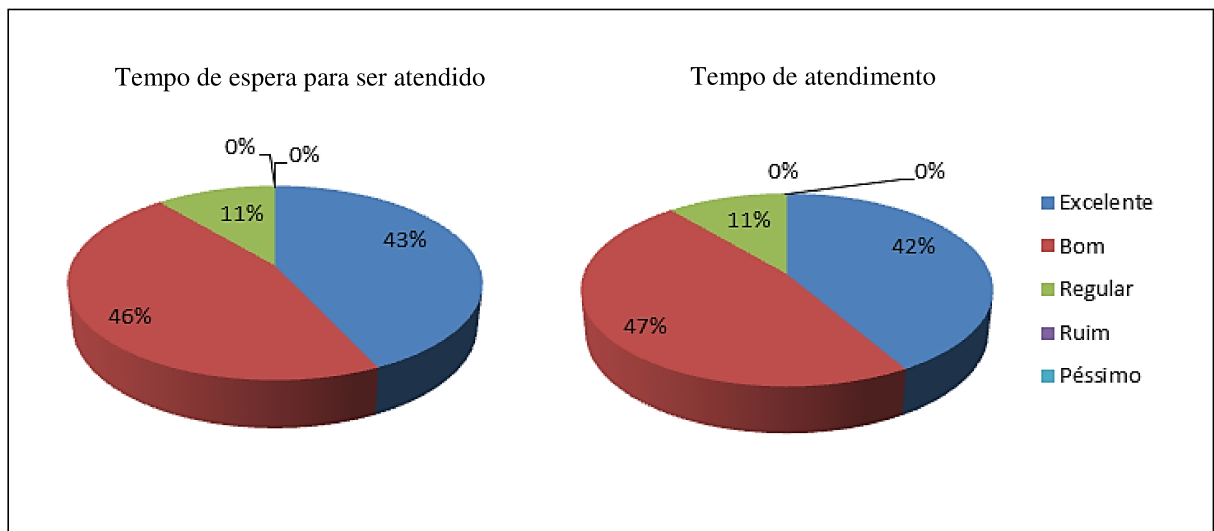
No que diz respeito à presteza e interesse em solucionar problemas (gráfico 10) os clientes o classificam como bom (51%), pois obteve a maior pontuação, seguido de excelente (33%), regular (13%), ruim (2%) e péssimo (1%).

É perceptível, de acordo com esses dados, que os atendentes da sede da JUCEMA, quanto ao atendimento, apresentam celeridade, gentileza e solidariedade, pois a maioria dos clientes está satisfeita quanto à solução de possíveis problemas que surgem.

**Gráfico 10** – Presteza e interesse em solucionar problemas

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

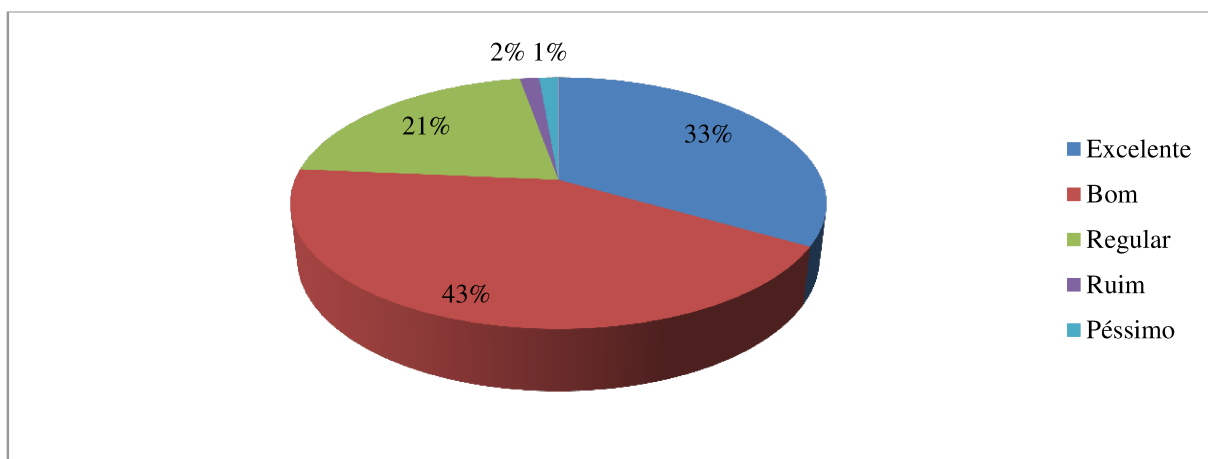
No aspecto tempo de espera para ser atendido e tempo de atendimento (gráfico 11) os usuários declaram que é bom (46% e 47%), excelente (43% e 42%), e regular com (11%), destaca-se que nenhum cliente considerou esses fatores como ruim ou péssimo.

**Gráfico 11** – Quanto ao tempo de espera para ser atendido e o tempo de atendimento

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Esses dados evidenciam, mais uma vez, a característica da agilidade na prestação dos serviços, em que o cliente ao se direcionar à organização está sendo atendido com rapidez e eficiência, pois a maioria considera o atendimento bom, em relação à agilidade.

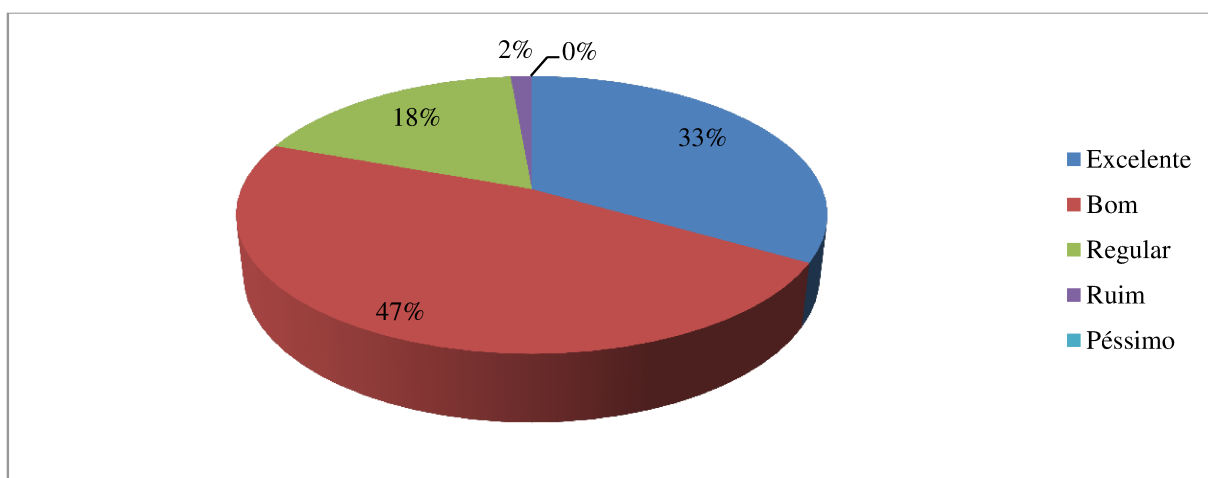
Além disso, quanto ao cumprimento de prazos (gráfico 12) os usuários consideram bom (43%), excelente (33%), regular (21%), ruim (2%) e péssimo (1%), caracterizando assim uma diversidade de satisfações perante esse fator.

**Gráfico 12** – Cumprimento de prazos

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Este fator é caracterizado como excelente e bom pelos clientes, porém, para que haja maior satisfação, é necessário o cumprimento fiel dos prazos, pois durante a observação do campo de estudo foi verificado que houve reclamações sobre este aspecto. Por isso, para trazer mais qualidade na prestação de serviços no atendimento não basta ter prazos, é preciso cumpri-los.

Ainda em relação aos prazos, foi questionado se o tempo de julgamento dos processos está trazendo satisfação para os usuários. Segundo o gráfico 13 os clientes o consideram bom (47%), excelente (33%), regular (18%), ruim (1%) e com relação ao quesito péssimo nenhum cliente optou.

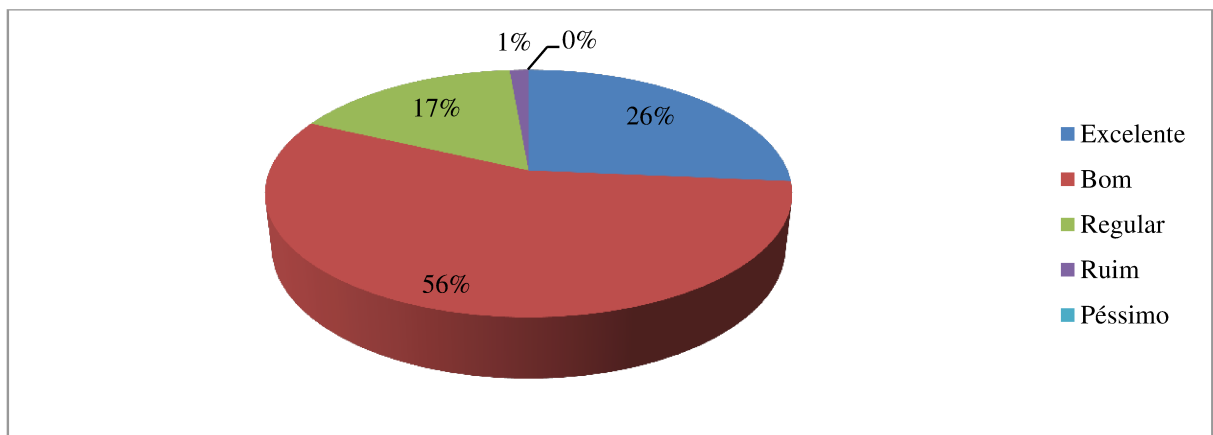
**Gráfico 13** – Tempo de julgamento dos processos

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Percebe-se, portanto, que a sede da JUCEMA está realizando dentro do tempo estimado, o julgamento dos seus processos, visto que a maioria dos clientes está satisfeita. É importante destacar que nenhum usuário o classificou como péssimo, mas, na observação sistemática do atendimento, os clientes reclamaram sobre o julgamento dos processos em si, e não ao seu tempo, devido ao julgamento parcial destes e não por completo, causando assim esforços deliberadamente desnecessários para a sua finalização.

O último dos fatores questionados sobre a qualidade percebida do atendimento foi em relação à sua infraestrutura, cujos dados estão no gráfico a seguir:

**Gráfico 14** – Infraestrutura do atendimento

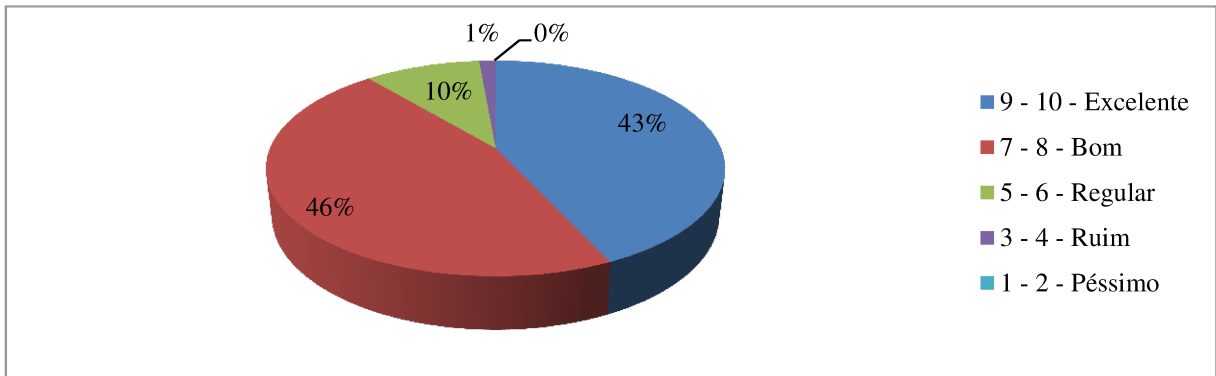


Fonte: Elaborado pela autora (2016)

De acordo com o gráfico, os clientes consideram a infraestrutura do atendimento boa (56%), excelente (26%), regular (17%) e ruim (1%), e consoante a isso nenhum considera a sua infraestrutura péssima, pois proporciona conforto e organização. Contudo, existe muita reclamação a respeito do acesso a banheiros e bebedouros, pois a sede da JUCEMA só os possui internamente, com exclusividade para os seus funcionários.

Além desses fatores que determinam a qualidade na prestação de serviços do atendimento ao público, foi questionado o grau de satisfação da sua qualidade, de modo geral, considerando todos os fatores destacados anteriormente, ou seja, cortesia, capacidade de informação, presteza, tempo de atendimento, infraestrutura, cumprimentos de prazos, entre os outros analisados anteriormente.

No gráfico 15 abaixo se encontram os níveis de satisfação do atendimento da sede da JUCEMA de modo geral, apresentando o aspecto bom como sua maioria, ou seja, 46%, posteriormente o aspecto excelente obteve 43%, o item regular com 10% e, por fim, o aspecto ruim com (1%).

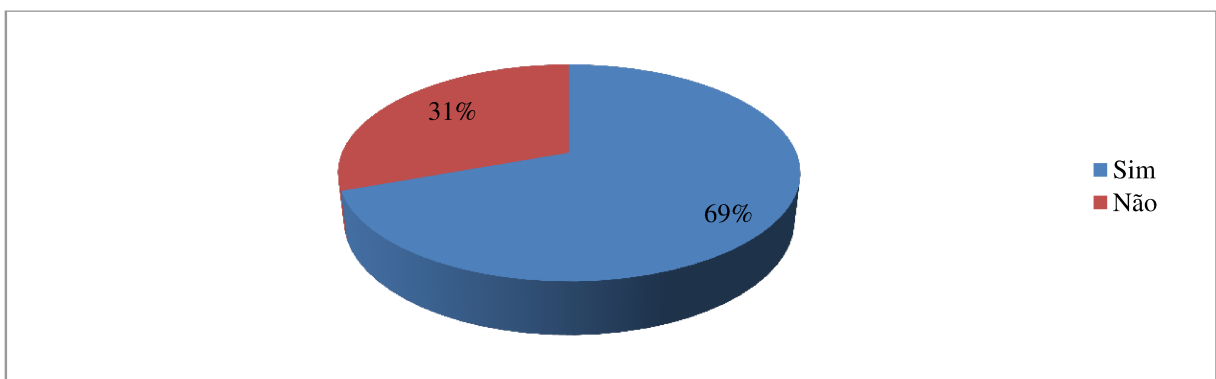
**Gráfico 15** – Qualidade do atendimento ao público de modo geral

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Dessa forma, os clientes da sede da JUCEMA consideram que o atendimento está entre bom e excelente, todavia existem alguns clientes que o consideram regular e ruim. Apesar da visão mostrada nos gráficos, a JUCEMA, no entanto, precisa melhorar a qualidade de seus serviços no atendimento, visando a satisfazer aos seus clientes por completo, sobretudo vale ressaltar que o critério de péssimo não obteve nenhuma pontuação, caracterizando assim a presença da qualidade no atendimento ao público.

Por fim, foi questionado se o atendimento precisa melhorar, e caso fosse escolhida a opção de sua melhoria os clientes podiam dar sugestões para que o atendimento se torne mais eficiente. Conforme o gráfico 16 a seguir, 69% dos clientes acreditam que o atendimento precisa melhorar e 31% acha que o atendimento não precisa e está fazendo um trabalho eficiente na sua visão.

Além de o atendimento ser caracterizado como bom e a maioria das classificações estarem entre excelente e bom, 69% dos clientes querem que o atendimento melhore nos quesitos de horário, infraestrutura, atendimento pelo telefone, informações mais precisas, capacitação para os funcionários e julgamento de processos mais eficazes.

**Gráfico 16** – O atendimento precisa melhorar?

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

É evidente destacar que a qualidade é algo subjetivo e apresenta diversidade de definições entre as pessoas, por isso as técnicas da qualidade a serem utilizadas no atendimento devem ser padronizadas, a fim de que todo cliente seja tratado de maneira igualitária, mas, vale destacar, é impossível tratar alguém de forma igual, pois cada um possui características e necessidades diferentes.

#### 6.2.2 Entrevista realizada com a supervisora do departamento de atendimento ao público

A entrevista foi realizada no dia 18 de outubro de 2016 na sede da JUCEMA, consistindo em uma entrevista semiestruturada utilizando-se de perguntas já pré-estabelecidas, que se encontram no apêndice B deste trabalho, mas com possibilidades de serem modificadas com o intuito de atender aos objetivos propostos.

Silvana de Maria Silva de Brito é supervisora do atendimento ao público, formada em Administração, tem 56 anos de idade, e possui 38 anos de serviço, sendo 26 anos dedicados ao departamento de atendimento ao público.

Segundo a supervisora, qualidade significa trazer satisfação para os clientes resolvendo os seus problemas, pois de acordo com ela esse é o seu papel, ou seja, solucionar problemas e deixar que nenhum cliente saia insatisfeito. Assim, estabeleceu como prioridade atender o cliente bem e satisfazer as suas necessidades ao seu limite e dos outros setores envolvidos na prestação de serviços ao público.

Na sua visão, no atendimento é essencial que haja equilíbrio emocional, pois diante de uma insatisfação é necessário agir com paciência, respeito e, sobretudo, jamais causar discussões, a fim de que as atitudes sejam direcionadas apenas a busca de soluções. Além disso, afirmou que todos os funcionários do atendimento são equilibrados emocionalmente e visam a atender com cortesia e presteza os seus clientes.

Em relação à capacitação, a JUCEMA não os capacita através de treinamentos ou cursos, estes apenas aprendem com a prática do dia a dia. Com isso, diante de alguma dificuldade encontrada na prestação de serviços ao público, os funcionários recorrem à supervisora para sanar possíveis dúvidas, causando assim a dependência com a superior hierárquica. Contudo, há realização de reuniões com o objetivo de direcionar os atendentes a prestar um serviço de qualidade.

De acordo com a supervisora os atendentes são ótimos, pois executam os objetivos preceituados pela organização, ou seja, prestar com qualidade e rapidez os seus



serviços. Porém, na sua visão, a sede da JUCEMA presta um serviço bom, pois atendem as necessidades dos clientes, mas ainda apresenta algumas falhas que necessitam de melhorias.

O que precisa ser melhorado, no modo de ver da supervisora, é o atendimento pelo telefone, pois segundo ela “o maior problema da JUCEMA é o atendimento pelo telefone, que até nós mesmos temos dificuldade em se comunicar” (informação verbal)<sup>1</sup>. Nesse aspecto, a prestação ao cliente ainda é deficiente, gera insatisfação, pois através desse meio de comunicação fica impossível suprir as suas necessidades, causando, dessa forma, a inevitabilidade da ida à organização.

Além disso, para que os serviços do atendimento melhorem, afirmou que necessita da colaboração dos outros setores, pois atualmente não há uma contribuição favorável dos outros departamentos que não se preocupam com o propósito de gerar qualidade para a sociedade, mas em apenas realizar as suas atividades. Esse aspecto necessita de melhorias, pois o departamento de atendimento de qualquer organização depende dos outros setores para que os serviços sejam de qualidade.

Afirmou, finalmente, que a qualidade é fator primordial em todas as organizações, por isso todos os funcionários devem estar empenhados em cumprir esse requisito, não apenas quanto ao atendimento como se observa em diversas empresas, pois não adianta apenas a aparência, mas sim seu conteúdo. Uma vez que para obter-se a qualidade é necessário que haja dois aspectos, pois não adianta uma instituição atender com cortesia e presteza, se os seus serviços são de péssima qualidade, sem cumprimentos de prazos ou uma infraestrutura péssima, visto que os clientes definem a qualidade em todos os aspectos encontrados na organização.

### **6.3 Discussão dos dados**

Esta subseção visa comparar os resultados obtidos com a literatura revisada neste trabalho e discutir tais resultados para que proporcione o real significado dos dados, a comprovação dos mesmos com as teorias e tendências ou generalizações que eles indicam.

Como o objetivo deste trabalho foi identificar se a sede da JUCEMA apresenta qualidade na sua prestação de serviços ao público, houve necessidade de definições de quais os fatores geram qualidade no atendimento, ou seja, cortesia, tempo de espera e tempo de atendimento, presteza, cumprimento de prazos, infraestrutura, capacidade dos atendentes em

---

<sup>1</sup> Informação fornecida pela supervisora do departamento de atendimento ao público da sede da JUCEMA em outubro de 2016.

fornecer informações, atendimento pelo telefone, para que fosse possível identificar quais estão tendo qualidade e quais não apresentam.

Diante disso e das teorias expostas no referencial teórico foi perceptível que os clientes estão satisfeitos com o atendimento, mas querem mais melhorias para o mesmo, pois sugeriram melhorias no atendimento pelo telefone, na quantidade de funcionários capacitados, na infraestrutura, no horário de atendimento, no site e no seu sistema de processos, visto que estes serviços não estão trazendo plena satisfação para os mesmos.

Além disso, através dos resultados, pôde-se notar que a sede da JUCEMA deve melhorar a qualidade dos seus serviços, utilizando-se de “[...] mecanismos de relacionamento entre sociedade e setor público, que possibilite um adequado conhecimento sobre os requisitos básicos que a ação pública deve apresentar para atender satisfatoriamente as expectativas [dos clientes] [...]” (LIMA, 2007, p. 152).

Foi observado, entretanto, que a sede da JUCEMA, por meio da sua nova gestão, está buscando cada vez mais a melhoria dos seus serviços, com o intuito de gerar satisfação, mas em observância à visão da supervisora do atendimento, será ainda necessário que todos os departamentos pratiquem atos que busquem a excelência, não apenas o bom. É preciso algo que vá além de um atendimento bom, que solucione e até surpreenda os clientes com um excelente atendimento, ou seja, que supere as suas expectativas.

Os resultados obtidos dessa pesquisa não se generalizam à Administração Pública e também à JUCEMA como o todo, mas apenas ao seu ambiente de estudo, ou seja, a sede da JUCEMA, localizada na cidade de São Luís na Praça João Lisboa, pois a Junta Comercial do Estado do Maranhão está presente em mais de 13 (treze) municípios maranhenses que não são característicos deste trabalho, que consistiu em um estudo de caso em que as afirmações e conclusões são determinantes para a sede da JUCEMA.

É possível criar novas linhas de investigações na sede da JUCEMA, usando os mesmos rumos dessa pesquisa, como, por exemplo, traçar um estudo detalhado de como os funcionários trabalham, se em prol de gerar qualidade de serviços para os clientes ou se apenas realizam suas atividades por um dever. Além disso, é possível criar um estudo que identifique quais aspectos, no atendimento, os clientes consideram satisfatórios, ou seja, deve-se alcançar, a partir da percepção dos clientes, um modelo ideal de atendimento.

## 7 CONCLUSÃO

Qualidade está sempre atrelada ao que se atribui como subjetividade. Pode-se acrescentar, também, que esta é imensurável no que tange seus variados aspectos. Em se tratando da qualidade no atendimento ao público é possível perceber quais fatores são geradores na prestação de serviços, pois diante de alguma insatisfação ou satisfação, é detectável qual elemento precisa de melhoria ou aperfeiçoamento, a fim de garantir que as relações entre cliente e atendente sejam excelentes.

Durante a realização deste estudo, foi possível identificar se a sede da JUCEMA apresenta qualidade na sua prestação de serviços ao público, através de fatores presentes no atendimento, ou seja, cortesia, presteza, capacidade de fornecer informações, solução de problemas, infraestrutura, entre outros.

Nesse sentido, os resultados obtidos afirmaram que a sede da Junta Comercial do Estado do Maranhão apresenta qualidade no atendimento ao público, seus usuários estão parcialmente satisfeitos com a cortesia dos funcionários, a capacidade deles em fornecer informações, a presteza e interesse em solucionar problemas, no tempo de espera e no tempo de atendimento, no cumprimento de prazos, no tempo de julgamento dos processos e na infraestrutura do atendimento.

Contudo, no que diz respeito ao atendimento prestado por telefone, a maioria dos usuários o considera sem qualidade. Por isso, mesmo apresentando qualidade na prestação de serviços ao público melhorias ainda são necessárias, pois a qualidade é algo que deve ser mantida e trabalhada sempre através de ações e atitudes que superem as expectativas dos clientes.

A organização, desse modo, precisa capacitar constantemente seus funcionários, visto que os funcionários responsáveis pelo atendimento são treinados apenas no dia a dia, ou seja, na prática, sem nenhuma capacitação prévia, dependendo apenas, da supervisora do departamento.

A prática não pode ser invalidada, mas, aprender somente a partir da costumeira repetição da mesma atividade, não é adequado, numa época em que o mercado oferece cursos de capacitação em vários segmentos. Através da capacitação e do treinamento os servidores irão aprender como realizar os seus serviços de comunicação e estarão mais capazes para fornecer informações eficientes e precisas para os clientes.

Sugerem-se melhorias na infraestrutura do atendimento, fornecendo para os usuários banheiros e bebedouros específicos para o público, visto que atualmente se

encontram apenas para o público interno, determinando, dessa forma, barreiras para usufruir da infraestrutura do órgão.

Todavia, não basta apenas transformar os aspectos físicos e informacionais do atendimento ao público, é necessário que toda organização esteja empenhada em realizar os seus serviços em prol da busca da qualidade para os seus usuários, pois não adianta tentar buscar qualidade em um setor se este depende de outro. Esta ideia no atendimento ao público torna-se perceptível, pois os serviços oferecidos dependem de toda a organização, daí a importância de todos trabalharem pela qualidade em uma instituição em que um departamento afeta o outro.

Em relação aos objetivos do trabalho esta pesquisa os conquistou todos, ou seja, a análise da qualidade na prestação dos serviços ao público em um órgão da Administração Pública, a definição do significado da qualidade no atendimento nos serviços públicos, a demonstração da importância de uma excelente qualidade, os fatores que estão gerando ou não, a qualidade dos atendimentos em uma organização pública e sugestões de melhoria para o atendimento da empresa em estudo.

Diversas contribuições puderam ser dirigidas à JUCEMA que, agora, tem a possibilidade de analisar a qualidade dos seus serviços realizados no atendimento, e, a partir dos fatores identificados, buscar melhorá-los e aperfeiçoá-los cada vez mais, objetivando primeiramente satisfazer aos seus clientes.

Além disso, este trabalho contribuiu para a ciência com foco na qualidade no atendimento nos serviços públicos, trazendo os principais autores relacionados à Administração Pública e enfatizando as suas principais ideias sobre a qualidade, e, em específico no atendimento, evidenciando que o fator da excelência não existe apenas na iniciativa privada devido à concorrência e a busca de diferenciais, mas também na gestão pública pela necessidade da sociedade em ser tratada com qualidade.

Considera-se que este trabalho aborda aspectos de importância para a vida acadêmica e para o conhecimento e aprofundamento do tema, pois através dele foi possível visualizar os aspectos da qualidade em geral e da qualidade no atendimento nos serviços públicos, visto que este fator, recentemente, incorporou-se na Administração Pública. Além do que objetivou o crescimento pessoal, pois criou pensamentos sistemáticos para análise de fatores nas relações entre cliente e atendente na prestação de serviços, e possibilitou dar importância à busca de qualidade nas organizações públicas, mesmo sem ter fatores financeiros envolvidos na prestação de serviços.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. **O impacto do modelo gerencial na administração pública**: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. 50 p. (Cadernos ENAP; n 10). Brasília, 1997. Disponível em: <[Uhttp://antigo.enap.gov.br/downloads/ec43ea4fAbrciocad%2010.pdf](http://antigo.enap.gov.br/downloads/ec43ea4fAbrciocad%2010.pdf)> Acesso em: 18 de set. de 2016.

ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de administração**: guia completo de conteúdo e forma – inclui normas atualizadas da ABNT, TCC, TGI, trabalhos de estágio, MBA, dissertações, teses. São Paulo: Atlas, 2009. 3. ed. – 2. reimpr. 192 p.

ALBUQUERQUE, Fabrício Sarmanho de. **Direito constitucional**: o estudo da constituição brasileira. v. 2. Brasília: Vestcon, 2012. 3. ed.

ARAUJO, Igor Vidal. **Administração pública para concursos**. Brasília: Vestcon, 2013. 326 p.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: Texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas emendas constitucionais nº 1/92 a 56/2007 e pelas emendas constitucionais de revisão nº 1 a 6/94. – Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2008. 464 p.

BRASIL. Presidência da República. Câmara da Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, 1995. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>> Acesso em: 17 de set. de 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. 636 p.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Profissionais ativos nos conselhos regionais de contabilidade agrupados por Categoria -16/10/2016**. Disponível em: <<http://www3.cfc.org.br/spw/crcs/ConsultaPorRegiao.aspx?Tipo=1>> Acesso em: 16 de out. de 2016.

CORDEIRO, Gustavo Amora. **Direito administrativo na visão das bancas examinadoras e da jurisprudência**. Brasília: Vestcon, 2011. 491 p.

DANTAS, Edmundo Brandão. **Atendimento ao público nas organizações: quando o marketing de serviços mostra a cara.** Brasília: Editora Senac, 2013. 6. ed. 175 p.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas.** São Paulo: Pearson, 2013. 7. reimpr. 168 p.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Missão, aspiração e valores.** Disponível em: <[www.fnq.org.br/sobre-a-fnq/missao-visao-e-valores](http://www.fnq.org.br/sobre-a-fnq/missao-visao-e-valores)> Acesso em 21 de set. de 2016.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva.** Tradução de João Ferreira Bezerra de Sousa. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1992. 357 p.

JUNTA COMERCIAL DO ESTADO DO MARANHÃO. **Carta de serviços ao cidadão - 2015.** Disponível em: <<http://www.jucema.ma.gov.br/arquivos/gerais/1464773266.pdf>> Acesso em: 01 de out. de 2016.

\_\_\_\_\_. **Histórico.** Disponível em: <<http://www.jucema.ma.gov.br/pagina?/114/Hist%C3%B3rico>> Acesso em: 27 de set. de 2016.

\_\_\_\_\_. **Quem somos.** Disponível em: <[http://www.jucema.ma.gov.br/pagina?/111/Quem\\_Somos](http://www.jucema.ma.gov.br/pagina?/111/Quem_Somos)> Acesso em: 27 de set. de 2016.

\_\_\_\_\_. **Missão, visão e valores.** Disponível em: <[http://www.jucema.ma.gov.br/pagina?/115/Miss%C3%A3o/\\_Vis%C3%A3o/\\_Valores](http://www.jucema.ma.gov.br/pagina?/115/Miss%C3%A3o/_Vis%C3%A3o/_Valores)> Acesso em: 27 de set. de 2016.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **Excelência em gestão pública: a trajetória e a estratégia do gspública.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007. 248 p.

LOVELOCK, Christopher. **Serviços: marketing e gestão.** São Paulo: Saraiva, 2001. 416 p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise de interpretação de dados.** São Paulo: Atlas, 1999. 4ª ed.

MARSHALL JUNIOR, Isnard et al. **Gestão da qualidade.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. 8. ed, 196 p.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2011. Ed. Compacta. 2. ed. revista e atualizada. 333 p.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2011. 2. ed. 11. reimpr. 339 p.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração pública**: teoria e questões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. 2. ed. 552 p.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica**: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. São Paulo: Edições Loyola, 2005. 3. ed. 141 p.


SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Os donos de negócios no Brasil**: análise por sexo (2003-2013). Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/4b813ba67e266bbdc48177dd04726c87/\\$File/5452.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/4b813ba67e266bbdc48177dd04726c87/$File/5452.pdf)> Acesso em: 16 de out. de 2016.

WEBER, Max. **Sociologia da burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1966. Trad.: Edmundo Campus. 135 p.

**APÊNDICES**



## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO COM OS CLIENTES DA JUCEMA

<b>QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO</b>									
Os dados serão utilizados para pesquisa e elaboração do trabalho de conclusão de curso de graduação em Administração da Universidade Estadual do Maranhão- UEMA									
<b>Responsável: Adriana Lima Santos</b>									
<b>DADOS PESSOAIS</b>									
1. Gênero: ( ) Masculino ( ) Feminino									
2. Idade: ( ) Até 25 anos ( ) De 31 a 40 anos ( ) Mais de 50 anos ( ) De 26 a 30 anos ( ) De 41 a 50 anos									
3. Escolaridade: ( ) Ensino fundamental ( ) Ensino superior incompleto ( ) Ensino Médio ( ) Ensino superior completo									
4. Profissão: ( ) Contador(a) ( ) Empresário(a) ( ) Outro _____									
5. Há quanto tempo recebe os serviços da JUCEMA? ( ) Há menos de um ano ( ) Há 1 (um) ano ( ) Há 3 (três) anos ( ) Há mais de 5 (cinco) anos									
6. Com que frequência você utiliza os serviços da JUCEMA? ( ) diariamente ( ) de 3 a 4 vezes por semana ( ) anualmente ( ) até 2 vezes por semana ( ) mensalmente									
<b>QUALIDADE PERCEBIDA DO ATENDIMENTO</b>					<b>EXCELENTE</b>	<b>BOM</b>	<b>REGULAR</b>	<b>RUIM</b>	<b>PÉSSIMO</b>
*Responda os seguintes fatores, conforme a sua percepção, sobre a prestação de serviços do atendimento ao público da sede da JUCEMA.									
1	Cortesia dos funcionários								
2	Capacidade dos funcionários para fornecer informações								
3	Atendimento pelo telefone								
4	Presteza e interesse em solucionar problemas								
5	Tempo de espera para ser atendido								
6	Tempo de atendimento								

7	Cumprimento de prazos					
8	Tempo de julgamento dos processos					
9	Infraestrutura					

Dê uma nota de 1 a 10 para a qualidade do atendimento da sede da JUCEMA, de modo geral, considerando todos os fatores destacados anteriormente: \_\_\_\_\_

1 a 2 – péssimo    3 a 4 – ruim    5 a 6 – regular    7 a 8 – bom    9 a 10 - Excelente

Você acha que o atendimento da sede da JUCEMA precisa melhorar?

(   ) Sim                      (   ) Não

Se você acha que o atendimento precisa melhorar deixe a sua sugestão para torná-lo mais eficiente:

MUITO OBRIGADA PELA SUA OPINIÃO!

## **APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM A SUPERVISORA DO ATENDIMENTO AO PÚBLICO**

### **I Dados de identificação**

Nome:

Idade:

Tempo de empresa:

Tempo no setor de atendimento:

Escolaridade:

Especialidade:

### **II – Perguntas específicas da área em estudo**

1. Para você, o que significa qualidade? E como ela está presente no atendimento?
2. O que é essencial para o profissional na prestação de serviços no atendimento ao público?
3. Você considera que o atendimento da sede da JUCEMA presta serviços de qualidade? Por quê?
4. Em relação aos funcionários do atendimento, a Junta Comercial do Estado do Maranhão capacita-os?
5. Se há capacitação, como vocês percebem que ela atende às necessidades dos clientes?
6. Como você avalia o desempenho de seus subordinados, em relação ao atendimento ao cliente?
7. Mediante a insatisfação de um cliente, como você recebe e age na solução de um problema?
8. Qual a nota de 1 a 10 você acredita que os usuários deram para a qualidade do atendimento?  
 1 a 2 – péssimo       5 a 6 – regular       9 a 10 – Excelente  
 3 a 4 – ruim       7 a 8 – bom
9. Diante da avaliação dada pelos clientes, o que você acha que pode ser feito para melhorar a qualidade do atendimento?