



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CAMPUS ANTÔNIO MARIZ – CAMPUS VII
COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO

ELIS REGINA LIRA SILVA

**GESTÃO DE PROCESSOS NO SERVIÇO PÚBLICO:
UMA ANÁLISE NO SETOR COMERCIAL DA CAGEPA REGIONAL DAS
ESPINHARAS PATOS/PB**

PATOS - PB
2013

ELIS REGINA LIRA SILVA

**GESTÃO DE PROCESSOS NO SERVIÇO PÚBLICO:
UMA ANÁLISE NO SETOR COMERCIAL DA CAGEPA REGIONAL DAS
ESPINHARAS PATOS/PB**

Monografia apresentada ao curso de bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba em cumprimento das exigências legais à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a Msc. Ayalla Cândido Freire

PATOS - PB
2013

UEPB - SIB - Setorial - Campus VII

- S586g Silva, Elis Regina Lira.
Gestão de processos no serviço público: uma análise no setor comercial da Cagepa Regional das Espinharas Patos/PB [manuscrito] / Elis Regina Lira Silva. – 2013.
79f.: il.
- Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, Universidade Estadual da Paraíba, 2013.
“Orientação: Prof. Msc. Ayalla Cândido Freire”.
1. Administração Pública. 2. Gestão de Processos 3. CAGEPA.
4. Serviço de Ligação de Água. I. Título.

21. ed. CDD 658.406 3

ELIS REGINA LIRA SILVA

**GESTÃO DE PROCESSOS NO SERVIÇO PÚBLICO:
UMA ANÁLISE NO SETOR COMERCIAL DA CAGEPA REGIONAL DAS
ESPINHARAS PATOS/PB**

Monografia apresentada ao curso de bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba em cumprimento das exigências legais à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Monografia aprovada em: 30 de Agosto de 2013.

COMISSÃO EXAMINADORA

Ayalla Cândido Freire

Profª Msc. Ayalla Cândido Freire
Orientadora

Igor Martins

Profº Msc. Igor Martins
1º Examinador

Monique F. Cardoso

Profª Msc. Monique Fonseca Cardoso
2º Examinadora

PATOS
2013

Dedico este trabalho aos meus pais e às poucas pessoas que acreditaram na minha persistência e determinação para lutar em busca de um futuro melhor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiro a Deus, que me concedeu saúde, coragem e motivação necessária para concluir esse trabalho.

À minha família que acreditou na minha capacidade de enfrentar o desafio de quatro anos e meio dentro da Universidade Estadual da Paraíba, em busca de uma formação superior. Em especial, aos meus pais, Gilton Marcos e Neci Lira, e aos meus irmãos, Gêssica e Júnior. Meu êxito é também de vocês!

À minha orientadora Ayalla Cândido Freire por sua paciência e dedicação ao longo de todo processo de construção deste trabalho, apontando caminhos e sugerindo avanços. Agradeço sua orientação.

A todo corpo docente e colaboradores do Campus - VII da UEPB, que me ensinaram mais que o conteúdo do curso, pois me mostraram como ser uma pessoa melhor.

A meus colegas e amigos, por todo apoio dado na construção desse trabalho.

Meus mais sinceros agradecimentos aos professores Odilon Avelino Cunha, Monique Cardoso, Janine Dias, Igor Martins, Eunice Ferreira, Rosângela, José Neto Rangel, Dante Flavio, Simone Costa. Que nessa caminhada contribuíram diretamente na realização desse sonho.

Agradeço a todos os servidores da CAGEPA Regional das Espinharas Patos/PB, e a todos os funcionários que contribuíram para a realização deste estudo. Especialmente, ao gerente todo o apoio e atenção, que foi fundamental nesta pesquisa.

Por fim, agradeço aos meus colegas de sala, em especial a Messias Ramos meu namorado, Jussara, Mabel, João Paulo, Jonh Eudo e a todos os demais alunos da turma Administração 2009.1 pelo companheirismo consolidado ao longo do curso.

“O segredo do sucesso não é prever o futuro, mas criar uma organização que prosperará em um futuro que não pode ser previsto” (Michael Hammer).

RESUMO

Atualmente, é notável que os usuários do serviço público estão, a cada dia, mais exigentes, ansiando por serviços de maior qualidade. De tal modo, qualquer órgão ou entidade da administração pública que almeja atender as expectativas e as necessidades da população, deve primar por um bom desempenho organizacional, que pode ser alcançado através da gestão de processos dos serviços prestados. Este trabalho teve por objetivo compreender a gestão de processos na prestação do serviço de ligação de água promovido no setor comercial da CAGEPA Regional das Espinharas Patos/PB. A CAGEPA (Companhia de Água e Esgoto da Paraíba) é responsável por prestar serviços de abastecimento de água, de esgotamento sanitário e de cooperação técnica, bem como contribuir para a melhoria da qualidade de vida e da saúde pública dos paraibanos. Nesse âmbito, a gestão de processos é uma excelente ferramenta para promover a melhoria no desempenho na prestação de serviços. Partindo de uma abordagem de pesquisa qualitativa, do tipo descritiva, adotou-se para a coleta de dados a aplicação de questionários e a entrevista semiestruturada. Diante dos achados é possível observar que a empresa estudada não possui um gerenciamento de processos institucionalizado, com o intuito de acompanhar o serviço analisado, no entanto, o estudo permitiu a melhor compreensão da gestão de processos como modelo base para aprimorar o desempenho da organização, e com isso, contribuir para avigorar a qualidade do serviço público ofertado pela Companhia.

PALAVRAS-CHAVE: Administração Pública. Gestão de Processos. CAGEPA. Serviço de Ligação de Água.

ABSTRAC

Currently, it is remarkable that the users of the public service are, every day, demanding more, yearning for higher quality services. So, any agency or entity of government that aims to meet the expectations and needs of the people should prevail for good organizational performance that can be achieved through case management of services. This study aimed to understand the process management in service provision for water connection promoted in the commercial sector of CAGEPA Regional Espinharas Patos/PB. The CAGEPA (Water and Sewerage Company of Paraíba) is responsible for providing services of water supply, sewerage and technical cooperation, as well as contribute to improving the quality of life and public health of Paraíba. In this context, process management is a great tool to promote improved performance in service delivery. Based on a qualitative research approach, descriptive, was adopted for data collection questionnaires and semi-structured interview. Given the findings can be observed that the studied company does not have an institutionalized process management, in order to monitor the service analyzed, however, the study allowed a better understanding of management processes as base model to improve the performance of the organization, and thereby contribute to invigorate the quality of public services offered by the Company.

KEYWORDS: Public Administration. Process Management. CAGEPA. Water Service Connection.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - A qualidade Percebida pelo Cliente.....	21
Figura 02 - Ciclo PDCA.....	26
Figura 03 - Fluxograma de procedimentos de solicitação/execução de ligação de água	42

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Algumas diferenças entre Eficiência, Eficácia e Efetividade	19
Quadro 02 - Aspectos da Qualidade de Serviços Avaliados pelos Clientes	21
Quadro 03 - Etapas da metodologia AMP	28
Quadro 04 - Dificuldade e sugestões no desempenho das atividades perante a percepção dos funcionários.....	51

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Informações Sociodemográficas dos Atendentes Comerciais	37
Tabela 02 - Informações Sociodemográficas dos Cadastradores	37
Tabela 03 - Informações Sociodemográficas dos Executores do serviço de ligação de água	38

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
CAPÍTULO I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
1.1 A Administração Pública e o Gerencialismo.....	15
1.1.1 Qualidade em Serviços	19
1.2 Gestão de Processos	22
1.3 Gestão de Processos e Desempenho Organizacional	24
1.3.1Ciclo PDCA.....	26
1.4 Caracterização da Empresa CAGEPA.....	29
CAPÍTULO II – ASPECTOS METODOLÓGICOS	32
2.1 Tipo de Pesquisa.....	32
2.2 Coleta de Dados.....	33
2.3 Tratamento e Análise dos Dados	35
CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	36
3.1 Dados Sociodemográfico	36
3.2 Mapeamento de Processos.....	38
3.3 Gestão de Processos	43
3.4 Gestão de Desempenho	48
CAPÍTULO IV – CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
REFERÊNCIAS	56
GLOSSÁRIO	62
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista Semiestruturada aplicada ao Gerente.....	63
APÊNDICE B – Questionário Aplicado ao Setor de Atendimento	65
APÊNDICE C – Questionário Aplicado ao Setor de Cadastro	70
APÊNDICE D – Questionário Aplicado ao Setor de Execução	75

INTRODUÇÃO

Na atualidade, é notório que os usuários do serviço público têm expandido significativamente o nível de exigência quanto à satisfação de demandas. Deste modo, a qualidade e a adequação dos serviços às necessidades dos usuários são fatores imprescindíveis para o bom desempenho de qualquer órgão ou entidade da administração pública (CAMÕES, 2010).

Em virtude da crescente demanda da população por serviços de qualidade, é plausível que a administração pública tenha uma visão ampla, dinâmica e flexível, objetivando um melhor atendimento das necessidades dos cidadãos, de forma eficiente, eficaz e efetiva. A mesma deve ser orientada para o cidadão e para obtenção de resultados, características estas inerentes a nova administração pública ou administração pública gerencial. A adoção de uma cultura gerencial em detrimento de uma cultura burocrática permite uma mudança nos valores estabelecidos no plano político-filosófico, configurando um novo modelo de Estado, visto que neste há uma maior participação do servidor, reconhecimento do seu potencial de trabalho, bem como sua importância no processo produtivo da empresa, possibilitando, com isso, oferecer ao público alvo, resultados satisfatórios (BRASIL, 1997; BRESSER-PEREIRA, 1998; CNM, 2008).

Em meio a esse contexto, ressalta-se que é imprescindível assegurar que os processos executados nas organizações públicas sejam de forma clara e consistente para que, com isso, seja possível alcançar suas metas e agregar valor aos seus clientes (cidadãos). Isto posto, faz-se necessário gerir os processos, buscando compreender como de fato estes são realizadas, de forma a identificar problemas, ineficiências e gargalos presentes na prestação dos serviços. Vale salientar que, segundo Cury (2007) a Gestão de Processos compreende um conjunto de atividades que desde o início até seu fim criam, quando conjugadas, um valor para o usuário, implicando em uma melhoria na tomada de decisões pela administração pública.

A obtenção de um bom desempenho ou performance organizacional abrange os resultados que uma organização atinge em decorrência de seus esforços (FERNANDES, 2006). Para mensurar o desempenho organizacional, faz-se necessário definir indicadores, pois assim, poder-se-á saber se a empresa está tendo um bom ou um mau desempenho e, com isso, aplicar ações de correção e melhoria de execução dos processos. Os indicadores de desempenho são formas quantificáveis de avaliar e acompanhar o desempenho dos serviços e melhorar seus resultados ao longo do tempo (EMBRAPA, 2004). O ciclo PDCA (Planejar,

Executar, Verificar e Agir de forma corretiva) é uma ferramenta gerencial de indicador de desempenho que possibilita realizar o controle eficaz do processo (CIRIBELI *et al*, 2011).

Por meio de um gerenciamento dos processos nos serviços públicos, poder-se-á obter um melhor desempenho da organização. De tal modo, qualquer órgão ou entidade da administração pública que almeja atender as expectativas e as necessidades da população, deve primar por um bom desempenho organizacional. A CAGEPA (Companhia de Água e Esgoto da Paraíba) é responsável por prestar serviços de abastecimento de água, de esgotamento sanitário e de cooperação técnica, bem como contribuir para a melhoria da qualidade de vida e da saúde pública dos paraibanos. Nesse âmbito, a gestão de processos é uma excelente ferramenta para promover a melhoria contínua dos processos inerentes aos serviços prestados.

Destarte, a fim de compreender melhor tal assunto, realizou-se um estudo de caso na CAGEPA Regional das Espinharas Patos/PB, compreendendo especificamente o serviço de ligação de água prestado pelo setor comercial da Empresa, visto que este é o serviço mais solicitado pelos usuários. Desta maneira, esta pesquisa busca discutir acerca do seguinte **problema de pesquisa**: *Como se dá a gestão de processos no serviço de ligação de água promovido no Setor Comercial da CAGEPA Regional das Espinharas Patos/PB?*

Baseando-se neste ponto alguns objetivos foram elencados. Deste modo, o **objetivo geral** deste estudo é *compreender a gestão de processos na prestação do serviço de ligação de água promovido no setor comercial da CAGEPA Regional das Espinharas Patos/PB*. A partir deste objetivo geral foram formulados os seguintes **objetivos específicos**: (1) situar a gestão de processos no âmbito da gestão pública, através de pesquisa bibliográfica; (2) realizar o mapeamento do processo do serviço de ligação de água promovido no setor comercial da CAGEPA Patos/PB; (3) caracterizar, a partir da percepção de funcionários e gerente, a gestão de processos referente ao serviço de ligação de água; e (4) compreender o gerenciamento de processos no desempenho da prestação do serviço de ligação de água.

Assim, considera-se que o presente estudo apresenta valorização nos âmbitos teórico, social, prático e pessoal. No aspecto teórico se justifica no sentido de colaborar para o aprofundamento sobre o tema em estudo, visto que poucas pesquisas abordam a gestão de processos nos serviços prestados pelas instituições públicas, deste modo tem por intuito servir de consulta para futuros trabalhos. A relevância social se dá através da contribuição para a discussão sobre a importância da gestão de processos nas organizações para promover o melhoramento do desempenho dos serviços prestados. No que tange à importância prática, o estudo em questão pretende subsidiar uma melhor compreensão acerca da gestão de processo

na organização no sentido de melhorar o seu desempenho na prestação do serviço analisado. Já em relação à relevância pessoal, surgiu, principalmente, pelo interesse em compreender como funciona a gestão de processos da CAGEPA Patos/PB na prestação do serviço de ligação de água, visto que, a experiência como funcionária da organização em estudo, despertou a curiosidade em entender como a Empresa gerencia seus processos.

Para lograr tais aspectos, realizaram-se pesquisas bibliográficas, que perante Gil (2007) é desenvolvida por meio de material já elaborado. Além de pesquisa em livros, foram realizadas consultas em sites da internet, onde se utilizaram conteúdos de bibliotecas on-line, artigos científicos e publicações. Ainda para a construção do presente trabalho, foram aplicados questionários aos funcionários que fazem parte dos processos inerentes à prestação do serviço de ligação de água e, realizada uma entrevista com o gerente da referida empresa.

O trabalho foi dividido em quatro capítulos: o primeiro apresenta informações sobre a gestão de processos no âmbito da administração pública; evidencia a importância da gestão de processos para conferir um melhor desempenho organizacional na prestação dos serviços com qualidade à população. O segundo capítulo demonstra o procedimento metodológico, tendo em vista a realização da pesquisa. O terceiro apresenta a análise dos resultados obtidos no estudo de caso. O quarto capítulo traz as considerações finais, expondo reflexões acerca dos resultados obtidos na pesquisa.

CAPÍTULO I - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

De acordo com Roesch (1999), a revisão da literatura possibilitará realizar um levantamento de referências que ofereçam exatidão dos conceitos que estão sendo abordados, bem como também o desenvolvimento da percepção crítica e a capacidade de oferecer soluções viáveis aos problemas propostos pelo pesquisador. Desta forma, o estudo pretende colaborar para reforçar a visão referencial acerca da importância da gestão de processos, como modelo base para aprimorar o desempenho das Organizações Públicas, tendo como estudo o serviço de ligação de água promovido pelo setor comercial da CAGEPA Regional das Espinharas Patos/PB.

Para tanto, realizou-se uma pesquisa bibliográfica acerca da Nova Administração Pública ou Administração Pública Gerencial que tem por intuito assegurar a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos através da gestão de desempenho, que prioriza o alcance dos resultados tendo por base a gestão de seus processos, permitindo conferir o alcance de um melhor desempenho. Neste âmbito, ressalta-se a importância da adoção de indicadores de desempenho e do Ciclo PDCA pelas organizações públicas, que permitem acompanhar os processos e aplicar as correções e melhorias ao longo do processo de prestação do serviço.

1.1 A Administração Pública e o Gerencialismo

A Administração Pública é uma atividade inerente ao Estado, tendo por objetivo primordial, atender as necessidades dos cidadãos, ou seja, o bem comum (MEIRELLES, 2000). Ao longo dos anos, diferentes modelos de administração pública vêm sendo adotados, tais como: o patrimonialista, o burocrático e o gerencial.

Segundo Fischer (1984), o patrimonialismo origina-se do conceito de patrimônio, que do latim “patrimonium”, em sua essência, implicava em um conjunto dos bens paternos, herança familiar. O mesmo iniciou-se na idade média e predominou nas monarquias absolutistas do século XV ao XVIII, neste modelo confundiam-se patrimônios públicos e privados, uma vez que não havia distinção entre os interesses pessoais dos agentes públicos e os interesses da própria administração (MOREIRA, 2009).

Bresser-Pereira (1998, p.26) afirma que “patrimonialismo, significa a incapacidade ou a relutância de príncipe distinguir entre o patrimônio público e seus bens privados”. Assim sendo, no Estado patrimonialista, o governante poderia fazer uso do poder que emana do povo em favor próprio, visto que a administração pública vigente devia aprovar a vontade dos governantes, ao contrário de atender os interesses da sociedade e à defesa da coisa pública.

Na administração patrimonialista os critérios administrativos eram meramente pessoais, e a preocupação com a eficiência da máquina estatal, inexistente. Pode-se dizer que esse modelo de administração compreendia uma extensão do poder do soberano (monarca). Desta forma, aqueles que estavam no poder ou em proximidade do mesmo, gozavam de privilégio em detrimento da população. Por meio do avanço do pensamento social e a difusão da democracia, essa forma de administrar tornou-se inaceitável, mesmo que ainda hodierna em alguns lugares (COSTA, 2008).

Diante deste cenário de insegurança e não separação do particular com o público surge a administração burocrática, que tem origem entre a segunda metade do século XIX e a primeira metade do século XX. Esta foi implantada por ser um modelo de características superiores à administração patrimonialista do Estado. A burocracia surge da necessidade de um maior controle das ações e dos recursos públicos por meio de leis, normas e regulamentos. Com a reforma burocrática, tem-se uma fase de profissionalização caracterizada pela hierarquia funcional, formalismo, plano de carreira e impessoalidade. Tais fatores possibilitaram uma maior demanda pela carreira no serviço público, agregando grande valor às organizações públicas que atraíam pessoas cada vez mais pessoas qualificadas, em virtude das vantagens oferecidas (BRESSER-PEREIRA, 2000; COSTA, 2008; HENRIQUE, 2011).

Nesse contexto, Bresser-Pereira (1998, p.26) defende que:

[...] burocracia é a instituição administrativa que usa, como instrumento para combater o nepotismo e a corrupção - dois traços inerentes à administração patrimonialista - os princípios de um serviço público profissional, e de um sistema administrativo impessoal, formal e racional.

Tendo em vista as palavras do autor, observa-se que o surgimento da administração pública burocrática, em substituição ao modelo patrimonialista, foi um grande avanço na forma de administrar o Estado, visto que a administração burocrática prima pelo profissionalismo, no qual as práticas de nepotismo são abominadas. Deste modo, tem-se: a separação das propriedades pública e privada; o não beneficiamento do profissional em função do cargo que ocupa no setor público; a imposição de deveres e responsabilidades aos servidores públicos; bem como um maior controle hierárquico (SECCHI, 2009). Tais fatores

exerceram grande contribuição para evitar os casos de nepotismo e de corrupção nas instituições públicas, visto que o modelo burocrático preza pelo interesse público, por meio da aplicação da integridade, da redução dos abusos cometidos pelos servidores públicos e da maximização do poder que emana do povo (LONGO, 2008).

Não obstante, averiguou-se que a adoção desse modo de administração, não implicou, necessariamente, na rapidez, na boa qualidade e nem tampouco no custo baixo para os serviços prestados aos cidadãos. Visto que, a administração burocrática é caracterizada como sendo lenta, cara, centralizada, e, praticamente, não orientada para os resultados que compreende o atendimento das demandas do público, já que ela prima essencialmente, pelo foco nos processos dando ênfase, portanto, aos procedimentos adotados (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Em meio a esse cenário, tem-se a necessidade da implantação de um modelo que tenha base no mercado e que priorize não só os processos, mas, principalmente, os resultados. Assim, na segunda metade do século XX, surge a nova administração pública ou administração pública gerencial, tendo por intento reduzir o custo e tornar mais eficiente a administração dos serviços pertinentes ao Estado (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Observa-se que, no decorrer dos anos, a administração pública busca a cada dia se desenvolver visando à adequação e o atendimento das necessidades e expectativas dos usuários dos serviços públicos. Nesse âmbito, prima pelo melhor desempenho do Aparelho do Estado, bem como o alcance de melhores resultados.

Perante a visão de Bresser-Pereira (1998, p.28), algumas características básicas definem a administração pública gerencial, sendo esta:

[...] orientada para o cidadão e para a obtenção de resultados; pressupõe que os políticos e os funcionários públicos são merecedores de um grau limitado de confiança; como estratégia, serve-se da descentralização e do incentivo à criatividade e à inovação [...].

Diante das características explanadas, infere-se que enquanto o sistema burocrático é regado pelo foco nos processos, o sistema gerencial tem por foco o alcance dos resultados e o atendimento das necessidades dos cidadãos. Para isto, utiliza-se da descentralização, na qual está presente a delegação de autoridade que possibilita aos gestores certa liberdade de escolherem maneiras adequadas de cumprirem as metas das instituições públicas nas quais trabalham, visto que os colaboradores merecem certo grau de confiança para desempenharem suas atribuições, munindo-se de sua criatividade.

A Confederação Nacional dos Municípios (CNM), 2008 define os princípios básicos do modelo da administração pública gerencial como sendo: Foco nos atos das instituições públicas no cidadão; atuação dos agentes públicos e do controle sendo direcionados para os resultados, em vez de foco somente nos processos; transparência às ações da Administração Pública; criação de instâncias na qual há participação da sociedade na elaboração, no monitoramento da execução e na avaliação das políticas públicas, compreendendo tais ações como sendo: a participação e o controle social; e revisão do tamanho da máquina pública, munindo-se da descentralização (delegação de autoridade aos servidores públicos) e da desconcentração (distribuição de competências entre os órgãos de uma mesma pessoa jurídica).

A Administração Pública Gerencial está pautada na eficiência, na eficácia e na efetividade do aparelho do Estado (CNM, 2008). No tocante à eficiência, Megginson *et al* (1998, p.11) pondera que:

[...] é a capacidade de ‘fazer as coisas direito’, é um conceito matemático: é a relação entre insumo e produto (input e output). Um administrador eficiente é o que consegue produtos mais elevados (resultados, produtividade, desempenho) em relação aos insumos (mão-de-obra, material, dinheiro, máquinas e tempo) necessários à sua consecução. Em outras palavras, um administrador é considerado eficiente quando minimiza o custo dos recursos usados para atingir determinado fim. Da mesma forma, se o administrador consegue maximizar os resultados com determinada quantidade de insumos, será considerado eficiente.

Inferem-se das palavras dos autores que, a presença da eficiência na administração pública corresponde ao uso racional dos recursos disponíveis para se atingir os objetivos organizacionais, ou seja, utilizar de forma adequada os recursos organizacionais no alcance dos resultados.

Em relação à eficácia, a CNM (2008) alega que compreende o alcance de metas e objetivos em um determinado período de tempo, sem levar em consideração os custos envolvidos na obtenção desses resultados. Deste modo, a eficácia na esfera pública implica atingir os objetivos e alcançar os resultados almejados, independentemente dos custos necessários.

Silva (2001, p. 19) afirma que “tudo que é realizado relaciona-se com a eficiência (a ação) e tudo que é obtido refere-se à eficácia (os resultados)”. Na Administração Pública, o princípio da eficiência é tratado de maneira ampliada, agregando elementos inerentes à eficácia. Nesse contexto, tem-se a necessidade de considerar também outro princípio

fundamental, a efetividade, que abarca a relação entre o alcance dos resultados e os fins que motivaram a ação organizacional (BRASIL, 2000).

Assim sendo, tem-se a efetividade, que segundo Torres (2004, p.175):

É o mais complexo dos três conceitos, em que a preocupação central é averiguar a real necessidade e oportunidade de determinadas ações estatais, deixando claro que setores são beneficiados e em detrimento de que outros atores sociais. Essa averiguação da necessidade e oportunidade deve ser a mais democrática, transparente e responsável possível, buscando sintonizar e sensibilizar a população para a implementação das políticas públicas. Este conceito não se relaciona estritamente com a idéia de eficiência, que tem uma conotação econômica muito forte, haja vista que nada mais impróprio para a administração pública do que fazer com eficiência o que simplesmente não precisa ser feito.

Diante das palavras elucidadas pelo autor, desprende-se que, a efetividade, no âmbito público, confere em que medida as ações realizadas pelo Estado trouxeram benefício à população, ou seja, preocupa-se com a qualidade do resultado e com a real necessidade da aplicação das ações públicas.

Diante do exposto, percebe-se a que é de grande importância que a administração pública esteja pautada na eficiência, na eficácia e na efetividade. Tais aspectos devem estar presentes para que a organização tenha um bom desempenho, e com isso, possa lograr qualidade perante a percepção dos usuários do serviço público. A fim de elucidar algumas diferenças entre esses aspectos, tem-se o quadro a seguir.

Quadro 01 – Algumas Diferenças entre eficiência, Eficácia e Efetividade.

EFICIÊNCIA	EFICÁCIA	EFETIVIDADE
<ul style="list-style-type: none"> • Fazer as coisas de maneira adequada; • Resolver problemas; • Salvaguardar os recursos aplicados; • Cumprir o seu dever; • Reduzir os custos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer as coisas certas; • Produzir alternativas criativas; • Maximizar a utilização dos recursos; • Obter resultados; • Aumentar o lucro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manter-se no ambiente; • Apresentar resultados globais positivos ao longo do tempo (permanentemente).

Fonte: OLIVEIRA, 1996, p.36.

Observa-se que, a eficiência está intimamente ligada ao modo de se realizar as atividades. Em relação à eficácia, nota-se que compreende o alcance dos resultados. Já a efetividade, abrange a permanência das ações a fim de conferir resultados positivos para a organização. Assim sendo, é crucial que administração pública esteja pautada nestes três pilares, a fim de conferir um melhor desempenho e, por conseguinte, lograr qualidade na prestação dos serviços perante a percepção dos usuários do serviço público.

1.1.1 Qualidade em Serviços

É sabido que a qualidade dos serviços prestados é algo que merece atenção por parte dos gestores. Desse modo, vários estudos vêm sendo realizados acerca do tema, visando atender as necessidades e as expectativas do cliente/cidadão. De tal modo, qualquer órgão ou entidade da administração pública que almeja atender com efetividade os anseios da população deve primar por um bom desempenho organizacional. Destarte, o cliente é parte importante no que se refere à produção e prestação de um serviço. O processo produtivo deve estar voltado para a satisfação de suas necessidades. Assim sendo, as gestões de processos das organizações devem se direcionar a prestação de serviços com qualidade.

De acordo com Kotler (1998, p.412) serviço é “qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”. Logo, segundo Campos (2004) a qualidade de um produto ou de um serviço significa atender de forma confiável, acessível, segura, e no tempo certo as necessidades e os desejos dos clientes.

Sob outro prisma, Hagreaves (2005) afirma que a obtenção de qualidade em prestação de serviços, dependerá de um ambiente saudável e do comprometimento de todos os colaboradores integrantes da organização. Dessa forma, a organização pública deve levar em consideração tanto o ambiente externo quanto o interno, procurando oferecer um clima organizacional adequado para o desempenho dos servidores que, em sincronia com os objetivos da organização, buscam suprir as necessidades dos clientes (cidadãos) com qualidade através da eficiência na gestão de processos. Neste contexto, destaca-se que a qualidade na gestão pública compreende a diminuição de gastos no orçamento, possibilidade de conseguir e manter melhores funcionários, a perpetuação da organização, bem como a qualidade nos serviços prestados ao público (GRANJEIRO, 1997).

Vale ressaltar que a qualidade em serviços depende do grau em que as expectativas do cliente são atendidas ou excedidas por sua percepção do serviço prestado (CORRÊA; GIANESI, 1994). Perante o ponto de vista de Lovelock e Wright (2002), a qualidade dos serviços se refere às “avaliações cognitivas de longo prazo, por parte dos clientes, sobre a entrega dos serviços de uma empresa”. Portanto, desprende-se que as satisfações do usuário juntamente com a qualidade do serviço decorrem do quanto o processo de serviço e os seus resultados alcançam suas expectativas. Assim, é importante que os gestores reconheçam as expectativas dos clientes.

O comportamento do cliente, quanto suas expectativas e percepção do serviço, recebe influência dos seguintes aspectos relacionados à qualidade:

Quadro 02: Aspectos da Qualidade de Serviços Avaliados pelos Clientes

VARIÁVEIS	DEFINIÇÕES
Consistência	Conformidade com experiência anterior; ausência de variabilidade no resultado ou processo.
Competência	Habilidade e conhecimento para executar o serviço. Relaciona-se com as necessidades “técnicas” dos consumidores.
Velocidade de Atendimento	Atendimento Prontidão da empresa e seus funcionários em prestar o serviço. Relaciona-se com o tempo de espera (real e percebido).
Atendimento/Atmosfera	Atenção personalizada ao cliente; boa comunicação; cortesia; ambiente.
Flexibilidade	Ser capaz de mudar e adaptar a operação, devido a mudanças nas necessidades do cliente, no processo ou no suprimento de recursos.
Credibilidade/Segurança	Baixa percepção de risco; habilidade de transmitir confiança.
Acesso	Facilidade de contato e acesso; localização conveniente; horas de operação.
Tangíveis	Qualidade e/ou aparência de qualquer evidência física (bens facilitadores, equipamentos, instalações, pessoal, outros consumidores)
Custo	Fornecer serviços a baixo custo.

Fonte: CORRÊA, Luiz Henrique; GIANESI, Irineu G.M. Qualidade e Melhoria dos Sistemas de Serviços. In: _____ . Administração Estratégica de Serviços. São Paulo: Atlas, 1994 – p.195-207.

Grönroos (1995, p.89) afirma que a qualidade em serviços, deve ser, sobretudo, “aquilo que os clientes percebem”. Em vista disso, a satisfação do consumidor compreende o sentimento de prazer ou de desapontamento, baseado numa comparação do desempenho que se espera do produto ou do serviço. Nota-se que, a satisfação está ligada diretamente ao desempenho e as expectativas. Assim, se o desempenho da empresas não atender as expectativas, tem-se um consumidor não satisfeito. Não obstante, se o desempenho superar as expectativas do consumidor, este ficará extremamente satisfeito (KOTLER, 2008). O processo de avaliação da qualidade pelo cliente pode ser visualizado conforme figura 01, apresentada a seguir:

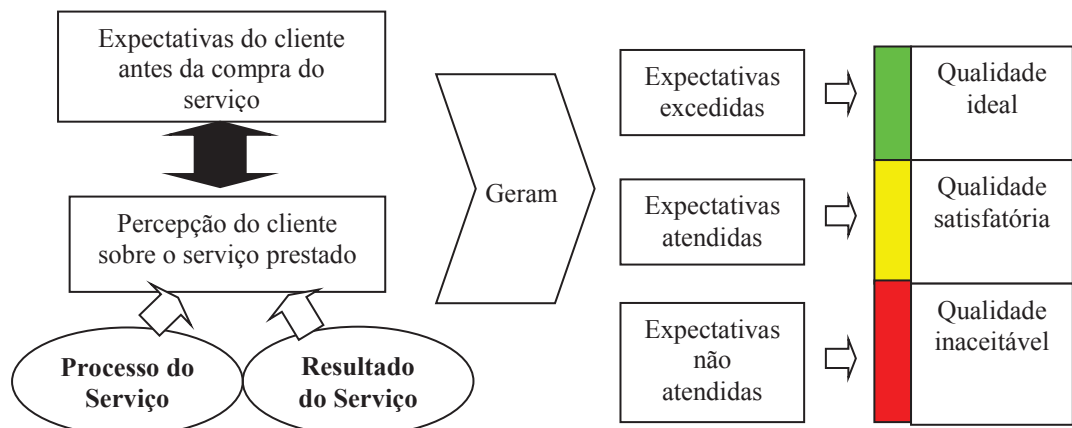


Figura 01: A qualidade percebida pelo cliente [Fonte: Adaptado de GIANESI; CORRÊA (1994, p.80)].

Diante dessa conjuntura, vale salientar que a qualidade dos serviços é inerente à gestão dos processos que os produzem (SANTOS, 2000). Conforme essa visão é imprescindível se ter um conhecimento adequado dos processos de serviços prestados por uma organização, a fim de aperfeiçoar e assegurar a qualidade dos mesmos. Ainda de acordo com o autor, faz-se necessária uma análise contínua para garantir que os processos inerentes aos serviços prestados sejam de qualidade, visto que os problemas advindos dos processos são percebidos diretamente pelos usuários que são a razão de existir das organizações. Assim sendo, é imprescindível entender e gerenciar os processos que fazem parte dos serviços prestados, a fim de se obter um melhor desempenho organizacional.

1.2 Gestão de Processos

Entende-se processo como sendo um conjunto de atividades predeterminadas, que são executadas a fim de originar produtos/serviços que atendam às necessidades dos clientes/usuários (BATISTA, 1996). Já Oliveira (2007) define processo como sendo um conjunto estruturado de atividades ordenadas que tem por intuito atender as necessidades e as expectativas dos clientes externos (consumidores) e internos (colaboradores) da instituição.

Nesse âmbito, Júnior (2008, p.24) pondera que:

[...] de uma forma geral, entende-se processo como um conjunto de atividades que transforma entradas (matérias-primas, legislações, tecnologia, recursos diversos) em saídas (produtos, serviços, feedback, informações diversas), em atendimento aos requisitos das partes interessadas (clientes, sociedade, acionistas, mantenedores), e que sofre acompanhamento pelos seus indicadores (medição), permitindo o aperfeiçoamento constante do conjunto (aprendizado).

Diante das palavras tecidas pelo autor, infere-se que processo compreende as atividades sistemáticas que envolvem entrada, transformação e saída de um produto ou de um serviço para determinados usuários, e que são constantemente mensurados, possibilitando, com isso, uma melhora contínua em todo o sistema.

De acordo com Hammer (1997), para que seja possível alcançar os resultados almejados, partindo da análise dos processos, faz-se necessário que as organizações: Reconheçam e nomeiem seus processos, de maneira cautelosa, buscando identificar os processos adequados e possam ter habilidade para enxergar a organização horizontalmente;

assegurem que todos da organização tenham a consciência da importância desses processos, bem como o conhecimento quanto aos mesmos; mensurem os processos por meio de medidas-chave que evidenciem seu progresso e ajudem a direcionar os esforços para torná-los melhor; e por último, contudo não menos importante, é essencial gerenciá-los, a fim de manter os processos imbricados com as necessidades do ambiente de negócios e certificar as melhorias necessárias.

Belmiro e Reche (2003) defendem a idéia de que a gestão orientada para processos almeja que o foco nos resultados propicie um melhoramento contínuo nos processos internos. Tal reorientação na forma de gerir tem por intento redirecionar a cultura organizacional para um modelo que busque eliminar gargalos e redundâncias, compreendendo também uma reflexão contínua quanto à melhor forma de se desenvolver as atividades organizacionais.

Complementando essa idéia, Junior (2008) afirma que na abordagem por processos, o trabalho que é desempenhado nas organizações, sejam elas públicas ou privadas, pressupõe o entendimento do negócio de forma global, abrangendo a capacidade de se organizar em equipes multifuncionais, o pleno conhecimento dos objetivos e metas, bem como a forma adequada de alcançá-los por meio de indicadores de desempenho e de uma gestão flexível rumo a uma nova cultura organizacional.

Nesse âmbito, Williamson (1991) *apud* Assunção e Mendes (2000) defendem a idéia de que a gestão flexível tem por intuito se adaptar à evolução da forma de gestão, baseada na descentralização e no foco nos resultados. A autonomia e a flexibilidade são características inerentes da gestão de processos, que prioriza o foco nos resultados organizacionais, bem como também a mudança para uma estrutura organizacional mais horizontalizada que aproxima os gerentes dos colaboradores e dos clientes. Infere-se, portanto, que a flexibilidade tornará a organização mais competitiva e com possibilidade de oferecer serviços de melhor qualidade, por meio de um gerenciamento adequado dos seus processos.

Segundo Azevedo (2010), a gestão de processos pode ser entendida como sendo um agrupamento de atividades interligadas que acontecem no interior de uma organização, seja esta pública ou privada, estando relacionado com os objetivos da organização e o cumprimento da missão a qual se propôs. Essa forma de gestão possibilitará o aumento da produtividade das organizações, bem como também a diminuição do tempo, no que tange a criação e ajuste de um processo, não obstante, precisa de mudanças expressivas nas práticas gerenciais e culturais das organizações (DAVENPORT, 1994; PAIM, 2002).

Nota-se que o gerenciamento de processos tem como prioridade o alcance dos resultados através da agregação de valores à cultura organizacional, abarcando o

compromisso dos servidores e das instituições públicas na tomada de decisões e na execução dos serviços prestados com qualidade aos clientes/cidadãos (GESPUBLICA, 2010).

Observa-se que, para a organização obter êxito é crucial o envolvimento do servidor na execução dos processos. Assim sendo, para que a organização possa alcançar os objetivos almejados, com maior comprometimento dos funcionários, faz-se necessário, segundo Robbins (2000), designar grupos de funcionários e supervisores que, juntos, dividam um espaço de responsabilidade e, que sejam feitas reuniões periódicas para discutir os problemas que sejam inerentes à execução dos serviços. Deste modo, os servidores precisam estar cientes da importância da participação de todos, para se certificar a qualidade nos serviços oferecidos.

Gomes (2009) afirma que a inserção de avaliações de desempenho possibilitará resgatar e fortalecer os critérios de mérito para a ocupação, o exercício e a evolução nos cargos e funções públicas, de forma a existir avaliações periódicas de competência, bem como treinamentos, a fim de oferecer suporte no desenvolvimento das atividades laborativas.

Na prestação dos serviços públicos, tem-se a presença marcante da burocratização dos processos administrativos, o apego excessivo às normas, o exercício asoberbado de controle sobre meios, tornando-se necessário, urgentemente, a mudança em direção à maior flexibilidade na condução dos serviços e políticas públicas pelos gestores.

Sob esse prisma, Júnior (1998, p.28) defende:

[...] isso é mais do que desfragmentar as atividades. Significa uma mudança de visão, de comportamento e de valores. O poder se desloca lateralmente, os pontos de interface deixam de estar entre os departamentos e passam para a conexão entre os processos, e medir seus desempenhos centra o foco nos resultados.

Desprende-se da visão do autor, que a adoção da gestão de processos pela administração pública ocasionará uma transformação na cultura organizacional caracterizada por uma gestão horizontalizada que permite a descentralização dos poderes como meio de atingir as metas e os objetivos, focalizando o atrelamento dos processos, em busca da maneira adequada de alcançar os resultados, objetivando um melhor desempenho organizacional.

1.3 Gestão de Processos e Desempenho Organizacional

Fernandes (2006, p.6) afirma que, “desempenho ou performance organizacional compreende os resultados que uma organização alcança em decorrência de seus esforços”. De acordo com o autor, tal alcance de resultados deverá atender as expectativas de diversos públicos que fazem parte da organização e que nela buscam atender alguma necessidade, abarcando, portanto, os anseios dos proprietários, dos empregados, dos clientes, da comunidade, do governo e dos fornecedores.

Ainda perante a visão de Fernandes (2006, p.7), o desempenho pressupõe uma estratégia. Assim sendo, para a obtenção de um bom desempenho:

[...] é natural que uma empresa antes defina alguns objetivos e organize suas ações. Algumas vezes isso ocorrerá mediante um processo formal e estruturado de planejamento; outras vezes, mediante um processo intuitivo, experimentando alguns cursos de ação, acertando em alguns casos e errando em outros, e ajustando suas iniciativas futuras em função desse aprendizado.

Perante as palavras do autor, um bom desempenho dependerá da capacidade que a empresa tem de realizar as estratégias necessárias. Tal capacidade se refere à noção de competência organizacional e humana, estando, deste modo, baseados algumas vezes na formalidade (de acordo com aquilo que foi planejado) e outras no empirismo (de acordo com a intuição).

Uma vez traçadas as estratégias a serem seguidas pela organização para o alcance dos resultados, faz-se necessário, para mensurar esse desempenho, definir indicadores, pois assim, poder-se-á saber se a empresa está tendo um bom ou um mau desempenho e, com isso, aplicar ações de correção e melhoria de execução dos processos organizacionais.

No tocante aos indicadores de desempenho, Embrapa (2004, p.38), pondera como sendo “formas quantificáveis que representam características de produtos e serviços e são utilizados para avaliar e acompanhar o desempenho desses e melhorar seus resultados ao longo do tempo”. Ainda segundo o autor, os indicadores classificam-se quanto: a Eficiência (avaliam como as coisas são feitas, isto é, o processo), a Eficácia (mensuram o efeito destas ações, ou seja, os resultados); e a Efetividade (mensuram a satisfação com as conseqüências da utilização dos produtos e serviços, resultantes do processo).

Os indicadores de desempenho têm por finalidade: medir o alcance dos resultados e gerenciar o desempenho; oferecer base para análise crítica dos resultados obtidos e do processo decisório; fornecer subsídio no tocante à melhoria contínua dos processos das organizações; simplificar o planejamento e o controle do desempenho; e tornar viável a

análise comparativa do desempenho de determinada organização com outras organizações que atuam em áreas similares (BRASIL, 2009).

Harrington (1993, p.98) afirma que “se você não puder medir o processo, não poderá controlá-lo; se não puder controlá-lo, não poderá gerenciá-lo; e, se não puder gerenciá-lo, não poderá aperfeiçoá-lo”. Deste modo, torna-se primordial mensurar o processo, gerenciá-lo e controlá-lo da maneira mais adequada, a fim de proporcionar sua melhoria contínua. Para tal alcance de resultados, poder-se-á tomar como metodologia de indicador de desempenho o ciclo PDCA, conforme explanado no subtópico a seguir.

1.3.1 Ciclo PDCA

A metodologia do Ciclo PDCA foi elaborada por Walter A. Shewart, na década de 30, e consagrada por William Edward Deming, a partir da década de 50, tendo sido utilizada com êxito nas empresas japonesas para ampliar a qualidade dos processos (PACHECO et al, 2010).

Campos (1996) defende que o ciclo PDCA, conhecido também como método de melhorias, é um procedimento de gerenciamento de processos que possibilita às organizações atingirem as metas estabelecidas. A abreviação PDCA, em sua essência, representa: PLAN, DO, CHECK, ACTION, significando respectivamente, PLANEJAR, FAZER, CHECAR, AGIR (PERIARD, 2011). Podendo ser visualizado conforme figura 02:

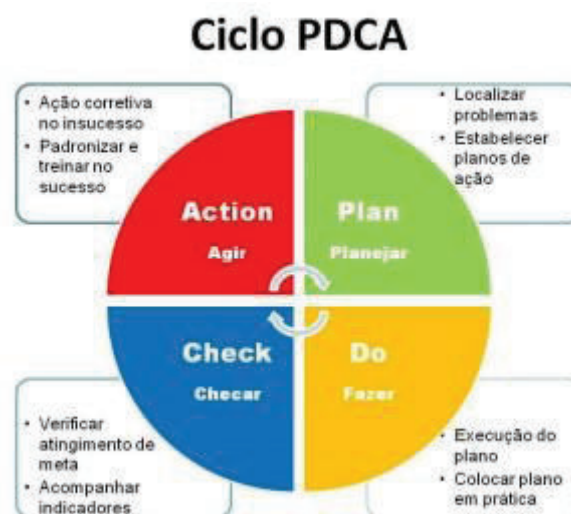


Figura 02: O Ciclo PDCA e a melhoria contínua [Fonte: PERIARD (2011)].

As etapas do ciclo PDCA, podem ser descritas da seguinte maneira:

- **PLAN (PLANEJAR):** traçar os objetivos e processos imprescindíveis para o alcance dos resultados conforme as necessidades do cliente e políticas organizacionais (ABNT, 2001). Estas políticas são afirmações de forma generalizada que tem por base os objetivos da organização, atuando como guias orientadores da ação administrativa (CHIAVENATO, 2003). Ainda segundo este autor, o planejamento possibilita ao gestor determinar previamente os objetivos que devem ser atingidos e o que se deve fazer para alcançá-los. Desse modo, figura como a fase mais importante que serve de base para todo o processo do método PDCA. Andrade (2004) elenca as seguintes etapas no módulo planejar: identificar o problema; definir meta; análise do acontecimento; análise do processo, abarcando suas causas e efeitos; e construir plano de ação.
- **DO (FAZER):** implementar os processos (ABNT, 2001). Andrade (2004) ressalta que depois da elaboração do plano de ação, faz-se necessário promover a divulgação do plano e realizar treinamento com os colaboradores para que todos tenham consciência dos objetivos a serem atingidos e, assim, possam executar da melhor maneira possível.
- **CHECK (CHECAR):** monitorar e mensurar processos, produtos e/ou serviços no tocante às políticas, aos objetivos, bem como a condição necessária para agregar valor aos produtos e/ou serviços e expor os resultados (ABNT, 2001). Nesta etapa, a empresa verificará a eficácia dos atos realizados por meio dos seguintes critérios: comparando os resultados, levando em consideração o que foi planejado e o que foi de fato executado; listar os efeitos secundários advindos das ações realizadas; e verificar se o problema foi sanado ou não (ANDRADE, 2004).
- **ACTION (AGIR):** executar ações para gerar uma melhoria contínua no desempenho do processo (ABNT, 2001). Neste âmbito, Andrade (2004) afirma que nesta fase a organização padronizará os procedimentos implantados na fase FAZER, desde que tenha sido ratificada a eficácia das ações realizadas, e que estas influenciem de maneira positiva na organização. Assim sendo, a padronização se dará através da elaboração ou modificação do padrão; da comunicação; da educação e do treinamento; e do acompanhamento do uso do padrão.

De acordo com Slack *et al* (1996), o ciclo PDCA compreende uma seqüência de atividades desempenhadas de forma cíclica visando o melhoramento contínuo dos processos. Ressalta-se que o ciclo PDCA é delineado como um método dinâmico, visto que ao ser concluída uma volta do ciclo irá fluir no início do ciclo subsequente, e assim por diante.

A EMBRAPA (2004, p.4) pondera que o ciclo PDCA é uma metodologia que:

[...] auxiliará os supervisores e respectivas equipes no gerenciamento dos seus processos de trabalho. Essa metodologia inclui desde a identificação, priorização, descrição, diagnóstico e avaliação dos processos até a proposição e implementação de ações que visem à otimização dos recursos disponíveis e o atendimento das necessidades dos clientes.

A metodologia utilizada pela EMBRAPA está pautada no ciclo PDCA, compreendendo as etapas de Planejamento e organização; coordenação e acompanhamento e; controle e avaliação, conforme demonstrado no quadro 03. Observa-se, portanto, que uma contínua análise nos processos possibilita uma melhor compreensão sobre a execução dos serviços oferecidos pela organização e, com isso, o emprego adequado dos recursos, a diminuição dos gargalos nos processos, bem como a prevenção e solução de problemas.

Quadro 03: Etapas da metodologia AMP

Etapas	Descrição
Planejamento e Organização	<ul style="list-style-type: none"> - Definição das equipes e dos respectivos papéis e responsabilidades; - Identificação do processo: descrição do processo (escopo, macrodiagrama, e fluxograma), dos fatores críticos de sucesso e pontos-chave; - Verificação do desempenho atual: consulta aos clientes, documentos internos e percepção da equipe, resultados atuais; - Análise do processo: análise do fluxograma atual (racionalização de atividades), identificação dos problemas e suas causas, definição dos indicadores de desempenho e metas ou padrões de desempenho; e - Proposição de melhorias: elaboração do plano de melhorias, redesenho do fluxo (se preciso), definição dos pontos de verificação com os respectivos indicadores de desempenho, elaboração da documentação do processo.
Coordenação e Acompanhamento	<ul style="list-style-type: none"> - Implantação do plano de melhorias, inclusive a automação, se for o caso, visando atingir os padrões de desempenho estabelecidos; - Monitoramento das ações implementadas e do impacto no desempenho do processo, por meio dos indicadores de desempenho (folhas de verificação), os quais devem demonstrar uma evolução em termos de resultados; e - Sistematização da pesquisa de satisfação dos clientes.
Controle e Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> - Verificação do desempenho do processo, comparando o desempenho apresentado com as metas estabelecidas; - Apresentação dos resultados da pesquisa de clientes (desempenho e nível de satisfação). Comparação entre a avaliação inicial (antes da melhoria) e atual (pós-melhoria), demonstrando o impacto das melhorias segundo a percepção dos clientes. - Adoção sistemática do plano de melhoria, identificação de possíveis inadequações e possibilidades, racionalização de atividades e melhoria adicionais

Fonte: EMBRAPA (2004, p.10-16).

A adoção do ciclo PDCA permite um melhor desempenho na prestação dos serviços a população, visto que por meio dessa ferramenta poder-se-á traçar os objetivos a serem alcançados, implementar as ações necessárias ao obtenção dos resultados, checar se tudo que foi planejado está de fato sendo realizado e aplicar as soluções cabíveis, bem como a possibilidade de realizar uma análise e a melhoria dos processos de forma contínua e, assim melhor atender as necessidades dos usuários dos serviços.

De acordo com Junior (2008), tendo por base as etapas da metodologia podem-se ser descritos alguns fatores que impactam sua implementação, tais como: a necessidade de se conhecer intensamente o processo a ser gerido ou melhorado, assim como capacitar a equipe de melhoria nas ferramentas de AMP, conhecer as necessidades dos clientes e suas mudanças em indicadores de desempenho, e apresentar os resultados obtidos (*feedback*).

Destarte, a utilização do método de melhoria contínua, ciclo PDCA, pelas instituições públicas possibilitará aos gestores elaborar um plano de ação adequada, executá-lo, verificar se tudo que foi planejado foi devidamente realizado e, por fim, contudo não menos importante, possibilitará agir e fazer as correções necessárias, para que assim seja possível obter um resultado satisfatório na execução de seus processos e oferecer serviços de qualidades aos clientes/cidadãos.

1.4 Caracterização da Empresa CAGEPA

Neste item, apresentar-se-á um breve resumo acerca da Companhia de Água e Esgoto da Paraíba (CAGEPA). No que concerne o aspecto histórico acerca da origem da empresa, tem-se que o abastecimento público da Paraíba ocorreu no início da colonização portuguesa no Estado. Em 04 de novembro de 1955, foi criada a Companhia de Saneamento de Campina Grande (SANESA), onde onze anos depois, em 1966, foram constituídas, no dia 30 de dezembro a Companhia de Saneamento da Capital (SANECAP) e a CAGEPA, que tinham abrangência estadual. No ano de 1972 ocorreu a unificação das três companhias, que até então funcionavam paralelamente, passando a funcionar como CAGEPA. Ressalta-se que, o primeiro projeto para implantação de um sistema de esgotamento sanitário na Paraíba, aconteceu em 26 de junho de 1922, outras experiências de sistemas de abastecimento foram implantadas em diversos municípios da Paraíba (CAGEPA, 2012).

A referida Empresa, criada no dia 30 de dezembro de 1966, atualmente é responsável pelo abastecimento de água de 181 municípios e 22 localidades, sendo também incumbida pela coleta de esgotos de 22 municípios da Paraíba. O atendimento nos municípios é realizado através das Gerências Regionais distribuídas pelo Estado, compreendendo: a do Litoral (sede em João Pessoa); a das Espinharas (em Patos); a do Brejo (em Guarabira); a do Alto Piranhas (em Cajazeiras); a da Borborema (em Campina Grande) e a do Rio do Peixe (em Sousa). A mesma caracteriza-se como uma empresa de economia mista, visto que tem como acionista principal o Governo do Estado da Paraíba, detentor de 99,9% de seu Capital Social, sendo os outros 0,1% distribuídos entre Prefeitura de Campina Grande, Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste e Departamento Nacional de Obras Contra as Secas, sendo detentora de um patrimônio avaliado em R\$ 389 milhões (CAGEPA, 2012).

A CAGEPA tem por **missão** “atender as necessidades de Saneamento Ambiental da população, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e da saúde pública dos paraibanos”. No tocante a sua **visão**, pretende “ser uma empresa de referência no setor de Saneamento Ambiental”. Entre seus principais **objetivos** estão: a satisfação do cliente, inovação com simplicidade, a responsabilidade social e ambiental, a transparência e o espírito de equipe.

A Diretoria da Agência de Regulação do Estado da Paraíba (ARPB) no uso de suas atribuições estabeleceu a RESOLUÇÃO de N° 002/2010 que tem por intuito exercer a regulação, controle e fiscalização da prestação dos serviços públicos de Abastecimento de água e esgotamento sanitário disciplinando o relacionamento entre a Companhia de Água e Esgoto da Paraíba (CAGEPA) e seus usuários. Observa-se, portanto, que a ARPB busca manter a efetividade dos serviços prestados pela Companhia à população paraibana (ARPB, 2010).

Quanto ao lócus do objeto de estudo desta monografia, a CAGEPA Regional das Espinharas Patos/PB, consideremos a seguinte caracterização. Atualmente, a referida Empresa tem sob sua responsabilidade e jurisdição um total de 36 municípios paraibanos, sendo gerenciadas pelo Gerente Regional das Espinharas, que já trabalha na empresa há 35 anos, estando a mais de 01 ano no cargo atual, o mesmo conta com o auxílio de 06 subgerências, lotadas unicamente na sede em Patos, sendo estas: de suporte administrativo; de controle operacional; de controle de tratamento; das agências locais; de manutenção de água e esgoto; e comercial.

Em meio a esse cenário, percebe-se que a CAGEPA no decorrer de sua existência, tem se expandido positivamente, visto que na atualidade é responsável pelo abastecimento de água

de quase todas as cidades do estado da Paraíba. Nesse processo de desenvolvimento, busca-se melhorar a qualidade de vida e de saúde dos paraibanos que utilizam os serviços prestados pela empresa. Assim sendo, é plausível que a Companhia se modernize cada dia mais, primando por um gerenciamento efetivo de seus processos, a fim de melhor atender as expectativas e as necessidades dos usuários, bem como o alcance de um melhor desempenho organizacional.

CAPÍTULO II - ASPECTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Bello (2005) a metodologia consiste na explicação minuciosa, detalhada, rigorosa e exata de toda ação desenvolvida no método do trabalho de pesquisa. Deste modo, a metodologia exhibe toda a construção do trabalho, tendo por intuito apresentar e esclarecer, de forma detalhada, os caminhos adotados na elaboração e no desenvolvimento da pesquisa, compreendendo o tipo de pesquisa, o instrumental utilizado para coleta de dados, o tempo previsto, enfim, abarca tudo que foi utilizado na realização do estudo.

Fonseca (2012, p.20) defende que pesquisa científica “é o resultado de um inquérito ou exame minucioso, realizado com o objetivo de resolver um problema, recorrendo a procedimentos científicos”. Desprende-se, portanto, dessa afirmação que, a pesquisa possibilitará compreender melhor a realidade que está sendo investigada.

2.1 Tipo de Pesquisa

Mediante os objetivos estabelecidos no trabalho, a pesquisa utilizada se caracteriza como descritiva com abordagem qualitativa. Segundo Silva e Menezes (2000), a pesquisa descritiva tem como objetivo fundamental descrever as características de determinada população ou acerca de algum fenômeno, por meio de técnicas padronizadas de coleta de dados, como a observação sistemática e a entrevista.

Já no tocante a abordagem qualitativa, Vieira (2004, p.15) pondera:

A versão qualitativa garante a riqueza dos dados, permite ver um fenômeno na sua totalidade, bem como facilita a exploração de contradições e paradoxos; seus defensores mais enfáticos argumentam que a realidade é socialmente construída, o que é verdade, mas afirmam que, por ser assim, não pode ser apreendida e expressa por meio de estudos do tipo levantamento e muito menos, por meio de experimentos, que são, geralmente, desenhos quantitativos de pesquisas.

O método qualitativo utilizado neste trabalho foi o estudo de caso. Tal método segundo Yin (2003) *apud* Dias e Silva (2010), compreende uma investigação baseada na experiência que analisa um fenômeno atual dentro de sua realidade, sobretudo quando não são visivelmente evidentes os limites entre o fenômeno e a realidade estudada. Nesse âmbito, o

estudo foi desenvolvido na CAGEPA Regional das Espinharas, localizada na Rua Francisco L. Pontes, sn, Salgadinho, na cidade de Patos no Estado da Paraíba – PB. Na investigação, procurou-se mapear o processo do serviço de ligação de água, buscando compreender como se dá a gestão de processos na referida empresa.

2.2 Coleta de Dados

O levantamento dos dados realizou-se em duas etapas. A primeira correspondeu à pesquisa bibliográfica, sendo esta segundo Gil (2007, p.64) “desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”, objetivando subsidiar a fundamentação teórica concernente aos conceitos básicos da gestão de processo no âmbito da administração pública, bem como suas implicações no desempenho organizacional e na prestação dos serviços com qualidade à população. Simultaneamente foram realizadas pesquisas em sites da internet, onde se utilizaram conteúdos de bibliotecas on-line, artigos científicos e publicações, transformando-se esta na fundamentação teórica da pesquisa. A segunda fase, o estudo de caso, foi idealizada por meio de questionários, aplicado ao Setor de Atendimento, ao Setor de Cadastro e ao Setor de Execução do serviço de ligação de água que integram o processo do serviço estudado e, por meio de uma entrevista semiestruturada realizada com o gerente geral da empresa.

De acordo com Triviños (2012, p.146) a entrevista semiestruturada compreende:

Questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa.

O estudo em questão procede à observação de fatos, da mesma forma como ocorrem no real, realiza a coleta de dados referentes aos mesmos, bem como à análise e interpretação desses dados embasados na fundamentação teórica permitindo, com isso, compreender e explicar o problema investigado. Para isto, realizou-se uma pesquisa com os funcionários que fazem parte do processo do serviço de ligação de água, abarcando os atendentes comerciais, os cadastradores e os executores do serviço de ligação de água, bem como com o gerente da

Companhia, a fim de se compreender suas percepções quanto o gerenciamento dos processos do serviço investigado.

O setor de Atendimento da CAGEPA Regional das Espinharas Patos/PB é composto por 08 Atendentes Comerciais, dos quais 06 estão trabalhando na Sede da Empresa e 02 estão na Casa da Cidadania no Shopping Guedes Patos. O Setor de Cadastro é constituído por 08 funcionários, que trabalham na própria Sede da Empresa. Já o Setor de Execução conta com 04 servidores, estes desempenhando suas atividades no Reservatório (R1) localizado na Rua do Prado da mesma cidade. Deste modo, procurou-se aplicar o questionário a todos os funcionários dos referidos setores. Todavia, no período da pesquisa que ocorreu do dia 10/06 ao dia 12/07/2013, 02 funcionários do Setor de Cadastro não responderam ao questionário, um porque estava prestando serviço em outra cidade da Regional e outro porque se recusou a dar as informações solicitadas. Assim sendo, participaram do estudo 06 cadastradores. Salienta-se que, os demais funcionários dos setores participantes do estudo, forneceram as informações solicitadas.

A pesquisa propôs demonstrar a percepção do gerente e dos servidores quanto à contribuição da gestão de processos para a efetividade do serviço de ligação. Salienta-se que, o trabalho em questão procurou evidenciar uma ligação de água que já tenha a rede de distribuição de água próxima ao ramal predial de água¹. Como instrumento de coleta de dados foi realizada uma entrevista semiestruturada com o gerente e, aplicados três (03) questionários, sendo um para o setor de atendimento, outro para o setor de cadastro e o terceiro para o setor de execução do serviço de ligação de água, ambos compostos de 20 questões. Sendo seis (06) questões objetivas e quatorze (14) subjetivas.

As indagações feitas na entrevista foram divididas em cinco (05) blocos, compreendendo respectivamente, informações pessoais quanto ao gestor, caracterização da organização, gerenciamento de processos, gerenciamento do serviço de ligação de água e gestão de desempenho². Já os questionários aplicados aos funcionários variaram de faixa etária, estado civil, escolaridade, sexo, abarcando também questões relativas ao mapeamento de processos, ao serviço de ligação de água, bem como informações quanto ao desempenho dos funcionários na execução dos processos³. Deste modo, colheram-se informações junto aos próprios funcionários e através da observação da pesquisadora quanto ao processo do serviço em estudo. Segundo Roesch (2006) a observação traz o pesquisador até o local onde o evento

¹ Ver Glossário

² Conforme apêndice A

³ Conforme apêndices B, C e D

está ocorrendo, permitindo analisar com profundidade, bem como detalhar e descrever os acontecimentos.

2.3 Tratamento e Análise dos Dados

Segundo Vergara (2007, p.47), tratamento de dados refere-se “àquela seção na qual se explicita para o leitor como se pretende tratar os dados a coletar, justificando por que tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto”. Nesse contexto, salienta-se que o tipo de dado coletado irá delimitar as possibilidades de análise (ROESCH, 2006).

Assim sendo, na análise dos dados se utilizou a análise de conteúdo, que de acordo com Vergara (2005, p.15), compreende “uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”, tendo sido utilizado neste estudo uma análise de conteúdo aberta. Deste modo, a análise permitiu captar os pensamentos do respondente a respeito do que está acontecendo, suas experiências e percepções quanto ao assunto, selecionando, dessa forma, os dados mais relevantes ao estudo. Ressalta-se que, na construção dos resultados deste trabalho, utilizou-se uma codificação aleatória, com a letra **A** para se referir ao cargo de atendente comercial, a letra **C** para se referir aos cadastradores e a letra **E** para fazer referência aos executores do serviço de ligação de água, resguardando, com isso, o anonimato dos participantes da pesquisa nas citações diretas no decorrer da apresentação dos resultados.

Procurou-se também conferir importância aos significados explícitos e implícitos contidos nos registros e nos discursos dos funcionários que fazem parte do processo do serviço de ligação de água, bem como do gerente da empresa em estudo. Esta importância atribuída ao conteúdo implícito justifica-se pela afirmação de que o “não dito” compõe também conteúdo relevante para expressar o pensamento. Ludke e Andre (1986) *apud* Silva (2009) defendem a ideia de que ao se debater sobre a análise de dados fundamentada no ponto de vista interpretativo, deve-se entender que a análise baseada na interpretação não pode restringir-se ao que está explícito no material, necessita entender a fundo para ser possível interpretar informações subentendidas.

CAPÍTULO III - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão explanados os resultados obtidos na pesquisa realizada. Desse modo, o objetivo da investigação consiste em compreender o gerenciamento de processos, especificamente no serviço de ligação de água promovido pelo Setor Comercial da CAGEPA Regional das Espinharas Patos/PB, tendo por base a percepção dos funcionários, que fazem parte do processo do serviço de ligação de água e, do gerente da referida empresa. Para tanto, serão apresentados a seguir, os Dados Sociodemográficos, o Mapeamento de Processos, a Gestão de Processos e a Gestão de Desempenho, respectivamente, analisados.

3.1 Dados Sociodemográficos

A CAGEPA Regional das Espinharas Patos/PB é composta por seis subgerências, lotadas unicamente na sede em Patos, sendo estas: de suporte administrativo; de controle operacional; de controle de tratamento; das locais; de manutenção de água e esgoto; e comercial. Destaca-se que o estudo foi realizado nesta última subgerência, tendo por foco o serviço de ligação de água. Assim sendo, obteve-se informações dos funcionários pertencentes ao processo do referido serviço, compreendendo, portanto, os atendentes comerciais, os cadastradores e os executores.

Nas tabelas a seguir, estão descritas as respostas obtidas dos funcionários supracitados (a letra A será utilizada para se referir ao cargo de atendente comercial, a letra C para se referir aos cadastradores e a letra E para fazer referência aos executores do serviço de ligação de água).

Observa-se que no setor de atendimento há um equilíbrio quanto ao sexo, a faixa etária e o tempo de serviço na empresa. É possível constatar também que apenas 02 dos entrevistados possuem ensino superior completo evidenciando que poucos recorreram a continuação dos estudos acadêmicos. Conforme Tabela 01.

Tabela 01- Informações Sociodemográficas dos Atendentes Comerciais

	Sexo	Faixa etária	Estado civil	Escolaridade	Tempo de Serviço na Empresa
A1	Masculino	29 a 39	Solteiro	Ensino médio completo	03 anos
A2	Feminino	29 a 39	Solteira	Ensino médio completo	03 anos
A3	Feminino	29 a 39	Solteira	Ensino médio completo	03 anos
A4	Feminino	29 a 39	Casada	Ensino médio completo	03 anos
A5	Masculino	29 a 39	Casado	Ensino médio completo	04 anos
A6	Masculino	18 a 28	Solteiro	Ensino superior completo	02 anos
A7	Feminino	18 a 28	Solteira	Ensino superior completo	03 anos
A8	Feminino	18 a 28	Solteira	Ensino Superior incompleto	04 anos

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013.

A Tabela 02 evidencia que o setor de cadastro é composto, em sua maioria, por homens e sua faixa etária varia entre 18 e 61 anos, observa-se também que 50% dos funcionários possuem 34 anos de serviço na empresa e a outra metade menos de 04 anos. Tal fato demonstra que houve nesses últimos anos a contratação de novo capital humano, este em sua essência, com idade entre 18 e 28 anos, o que demonstra algo positivo para empresa, visto que esses novos contratados são jovens e poderão qualificar-se cada vez mais para exercer suas atividades laborativas.

Tabela 02- Informações Sociodemográficas dos Cadastradores

	Sexo	Faixa etária	Estado civil	Escolaridade	Tempo de Serviço na Empresa
C1	Masculino	51 a 61	Casado	Primeiro grau incompleto	34 anos
C2	Feminino	18 a 28	Casada	Ensino superior incompleto	01 ano
C3	Masculino	51 0 61	Casado	Ensino médio completo	34 anos
C4	Masculino	18 a 28	Solteiro	Ensino superior incompleto	03 anos
C5	Masculino	18 a 28	Solteiro	Ensino médio completo	03 anos
C6	Masculino	51 a 61	Separado	Primeiro grau incompleto	34 anos

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013.

Como demonstrado na Tabela 03, O setor de execução do serviço de ligação de água é formado em sua totalidade por homens, o que evidencia a ausência do sexo feminino neste setor da empresa. Tal fato nos leva a refletir que, mesmo em meio a tantas conquistas feitas em relação à inserção de mulheres nos mais diversos ambientes de trabalho, ainda existe alguns setores que inexistente a participação de mulheres, neste caso, no âmbito de execução dos serviços de campo da empresa.

Tabela 03- Informações Sociodemográficas dos Executores do serviço de ligação de água

	Sexo	Faixa etária	Estado civil	Escolaridade	Tempo de Serviço na Empresa
E1	Masculino	51 a 61	Casado	Ensino médio incompleto	34 anos
E2	Masculino	Acima de 61	Casado	Ensino médio completo	36 anos
E3	Masculino	18 a 28	Solteiro	Ensino médio completo	02 anos
E4	Masculino	29 a 39	Casado	Ensino médio completo	10 anos

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013.

3.2 Mapeamento de Processos

Tendo por intuito obter um maior conhecimento acerca do serviço de ligação de água, propósito maior do estudo em questão, deseja-se apresentar as etapas para a solicitação e a execução do serviço de ligação pelo consumidor.

Neste âmbito, vale salientar que de acordo com a RESOLUÇÃO de N° 002/2010 da Agência de Regulação do Estado da Paraíba (ARPB, 2010, p.10), em seu art. 6°, tem-se que:

[...] o pedido de ligação de água e/ou de esgoto caracteriza-se por um ato voluntário do interessado, no qual ele solicita o fornecimento de água e /ou a coleta de esgoto, assumindo a responsabilidade pelo pagamento das faturas do serviço realizado pelos concessionários ou pelos serviços autônomos de água e esgoto municipais, através de contrato firmado ou de contrato de adesão, conforme o caso.

Primeiramente, a fim de se conhecer os serviços prestados pela empresa, questionou-se aos entrevistados, quais as atividades desempenhadas na função que exercem, as mais recorrentes foram: *registro de atendimentos* (gerar um código no sistema comercial com o código do serviço solicitado pelo consumidor); *verificação de categoria* (com intuito de identificar se o imóvel se trata de uma residência, de um comércio, de uma indústria ou de um órgão público), *verificação de economias* (para se saber quantos imóveis é abastecido por uma ligação de água), *verificação de dados cadastrais* (nome do cliente, da rua, do bairro, do CEP, número de casa, número de moradores), *mudança no nome do inquilino ou do proprietário do imóvel*, *solicitação de vistoria* (para se saber se há algum vazamento no imóvel, uma vez que o valor apresentado na conta de água veio exorbitante), *substituição de hidrômetro* (se esse apresentar algum problema de contagem de leitura), *realocação do*

hidrômetro (caso este se localize no interior da residência e o morador e/ou a CAGEPA deseje mudá-lo para a calçada facilitando a realização da leitura pelo leiturista da referida empresa), *fiscalização de bypass* (para se saber se há ligação de água de forma clandestina e, assim, aplicar as infrações cabíveis), *corte de água por falta de pagamento da conta de água ou corte por solicitação do próprio cliente* (que não deseja mais utilizar o serviço da Companhia), *(re) ligação da água por solicitação do consumidor, ligação de água, parcelamento e negociação de débito, informação acerca dos serviços de água e esgoto, emissão de segunda via da conta de água, retificação da fatura de água*, dentre outros.

Posteriormente, indagou-se aos funcionários do atendimento quais os serviços são mais solicitados pelos usuários da empresa, foram apresentadas as seguintes respostas:

A1: “verificação e alteração de dados cadastrais, ligação de água, vistoria, corte de ligação de água, (re) ligação de água, (re) faturamento da conta de água e parcelamento de débitos”.

A2: “alteração de dados cadastrais, ligação de água, vistoria e (re) ligação de água”.

A3: “verificação e alteração de dados cadastrais, ligação de água, vistoria, (re) ligação de água, (re) faturamento da conta de água, parcelamento e negociação de débito.

A4: “substituição de hidrômetro, realocação do hidrômetro, alteração de dados cadastrais, ligação de água, vistoria, corte de ligação de água, (re) ligação de água, (re) faturamento da conta de água e emissão de segunda via da conta de água”.

A5: “verificação de categoria, alteração de dados cadastrais, ligação de água, vistoria, (re) ligação de água e emissão de segunda via da conta de água”.

A6: “substituição de hidrômetro, realocação de hidrômetro, verificação de categoria, verificação de número de economias, ligação de água, corte de ligação de água, (re) ligação de água, (re) faturamento da conta de água.”.

A7: “alteração de dados cadastrais, ligação de água, vistoria e (re) ligação de água”.

A8: “verificação e alteração de dados cadastrais, parcelamento e negociação de débito, ligação de água e vistoria”.

Esses dados fazem transparecer que, perante as informações prestadas, o serviço mais demandado é o de ligação de água. Tal serviço merece uma maior atenção por parte dos colaboradores, visto que este é o mais solicitado pelos usuários dos serviços da empresa. Neste sentido, Corrêa e Giansi (1994) defendem que o grau em que as expectativas dos clientes são atendidas ou excedidas determinará a qualidade dos serviços prestados ante suas percepções. Ainda segundo esses autores, as expectativas e a percepção do serviço pelo cliente recebem influência dos seguintes aspectos relacionados à qualidade, tais como:

consistência (ausência de variação no resultado ou no processo), competência (habilidade e aptidão que o prestador do serviço tem para executar o serviço), atendimento (atenção personalizada ao cliente e boa comunicação), flexibilidade (capacidade de mudar e de se adaptar as necessidades do cliente), credibilidade/segurança (habilidade de transmitir confiança), acesso (facilidade de contato e acesso), tangíveis (qualidade e aparência de qualquer evidência física-pessoal, instalações, equipamentos), custo (prestação de serviços a baixo custo), velocidade de atendimento (o tempo relacionado ao atendimento do serviço).

Nessa conjuntura, ressalta-se que a qualidade dos serviços é intrínseca à gestão dos processos que os produzem (SANTOS, 2000). Processos estes que, segundo Batista (1996) compreende um conjunto de atividades predeterminadas, que são realizadas tendo em vista oferecer produtos/serviços que atendam às necessidades dos clientes/usuários.

Tendo por intuito mapear o processo de solicitação/execução do serviço de ligação de água, colheram-se informações fornecidas pelos servidores. Assim sendo, tem-se que ocorre da seguinte forma: o cliente deve comparecer ao atendimento em posse dos documentos pessoais (RG, CPF), do documento de titularidade do imóvel (escritura ou contrato de compra e venda), como também da fatura da conta de água de um vizinho mais próximo (ponto de referencia para auxiliar o Setor de Cadastro), esses dados serão utilizados pelo atendente para gerar um RA (Registro de Atendimento) no sistema comercial da CAGEPA, o sistema de Gestão Comercial para Empresas de Saneamento (GCOS), com a solicitação do serviço desejado, tramitando este para o Setor de Cadastro, em seguida o usuário é informado da taxa de execução do serviço (residência: R\$128,40 e comércio/indústria/público: 153,43) e recebe um número de protocolo com a data de solicitação do serviço bem como a data prevista para a execução (até 30 dias após o pedido), além do número do telefone da empresa para que o usuário possa acompanhar o processo.

Após o procedimento supracitado, tem-se a etapa de cadastramento. Nesta, o funcionário retira a ordem de serviço (OS) do sistema comercial da empresa, ordem esta gerada no atendimento com a abertura da RA, em posse da mesma, vai a campo localizar o imóvel que está solicitando a ligação, utilizando-se da referência e dos mapas da cidade (que estão no setor de cadastro). Uma vez em campo, são cadastrados os itens indispensáveis (nome, documentos pessoais, rua, número, bairro, pavimento da rua e da calçada) dando origem a uma inscrição única para o imóvel (código da cidade, setor, quadra e lote, respectivamente). É importante frisar que, faz-se indispensável verificar a existência de rede de água no local que vai ser executado a ligação, caso não tenha será realizado um projeto de extensão pelo próprio setor de cadastro. Todos os dados referentes ao consumidor e seu

imóvel são digitados no sistema informatizado de Gestão Comercial da empresa que gera uma matrícula específica para cada usuário do serviço. Em seguida, esses dados são tramitados para o setor de execução do serviço de ligação de água.

Na fase de execução, o funcionário retira a ordem de serviço do sistema com os devidos dados tramitados pelo cadastro, depois vai a campo localizar o imóvel através da inscrição informada, sinaliza o local (com cavaletes, cones e fitas para se prevenir acidentes), procede à escavação necessária para assentamento do ramal de água (interligando a rede de abastecimento de água já existente até o hidrômetro), utiliza-se o material necessário a ligação (tubulação, conexões, ferramentas, entre outros), instala-se o hidrômetro (para medir o consumo do usuário), fecha-se a vala do ramal onde foi realizada a escavação e repõe o pavimento danificado. Com isso, tem-se a execução do serviço de ligação de água. Após isso, a unidade executora tramitará novamente a OS para o setor de cadastro que implantará os valores referentes aos serviços realizados e arquivará a ordem do serviço nas pastas dispostas no setor, assim, será possível ter o controle dos dados referentes ao processo de execução do serviço de ligação executado no imóvel.

Na Figura 03 a seguir, será apresentado o fluxograma do processo de solicitação/execução do serviço de ligação de água da CAGEPA Patos/PB, que permite uma clara visualização de todos os processos do serviço de ligação de água anteriormente citados, abarcando desde sua solicitação até a sua execução. Ressalta-se que, a pesquisa em questão procurou evidenciar uma ligação de água que já tenha a rede de distribuição de água próxima ao ramal. Neste caso, o prazo para execução é de 30 dias, prazo este informado, por unanimidade, pelos funcionários da própria empresa.

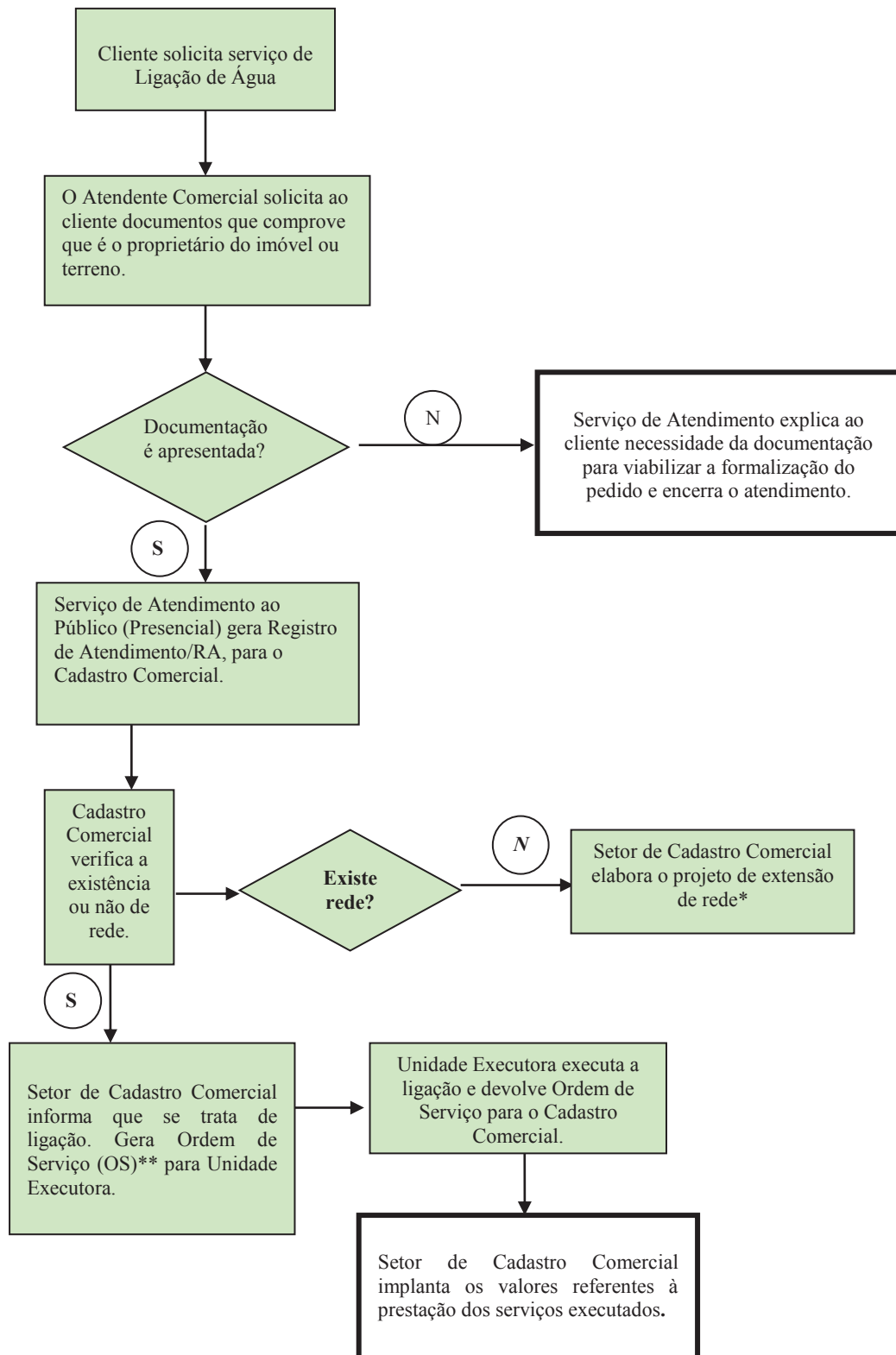


Figura 03: Fluxograma de procedimentos de solicitação/execução do serviço de ligação de água [Fonte: Criado pela autora, 2013].

*Projeto de extensão de rede corresponde ao desenho que é feito em escala aproximada de 1/1000, para representar quantos metros serão interligados do local que não passa tubulação de água para o local que já passa, e com isso ser possível executar a ligação de água.

**Ordem de Serviço - documento com os dados necessários para a realização do processo de ligação de água.

Vale destacar que, na inexistência da rede de água próxima ao imóvel, far-se-á necessária a elaboração do projeto de extensão de rede, estudo este que não faz parte do presente trabalho. Todavia, vale contemplar que no art. 38 da RESOLUÇÃO de Nº 002/2010 (ARPB, 2010, p.18) estão previstos que:

Os concessionários ou os serviços autônomos de água e esgoto municipais terão o prazo de 30 (trinta) dias, a partir da data do pedido de ligação, para elaborar os estudos, projetos, orçamentos, e informar ao interessado, por escrito, o prazo para conclusão das obras de redes de distribuição e/ou coletora, destinadas ao seu atendimento, bem como a eventual necessidade de participação financeira do interessado, quando:

I- inexistir rede de distribuição e/ou rede coletora, com distância igual ou inferior ao estabelecido no Art. 28 (o ramal predial instalado provisoriamente para construção poderá ser aproveitado para a ligação definitiva, desde que esteja adequadamente dimensionada e em bom estado de conservação), em frente ou na testada da unidade usuária a ser ligada;

II- a rede de distribuição e/ou rede coletora necessitar alterações ou ampliações.

A resolução acima citada evidencia que, havendo inexistência de rede de distribuição ou necessidade de alterações e ampliações da rede, os concessionários do serviço de água terão um prazo acima de 30 dias para a execução do serviço de ligação de água. Todavia, o solicitante deverá ter o pleno conhecimento dos custos adicionais envolvidos no serviço de extensão de rede (compra de material, visto que a empresa só oferece até 10 metros de tubulação), bem como o prazo para a execução da ligação de água, informações essas que deverão ser prestadas até o prazo de 30 dias.

Outro aspecto considerado relevante para a análise pretendida é a concepção do Gerente da CAGEPA Regional das Espinharas Patos/PB, assim como dos funcionários participantes da pesquisa, em relação ao gerenciamento dos processos do serviço de ligação de água. Tal questão será evidenciada no subtópico a seguir.

3.3 Gestão de Processos

O propósito da análise, neste ponto, é ter conhecimento da concepção apresentada pelo Gerente Regional das Espinharas Patos/PB no momento da entrevista, bem como dos funcionários pertencentes ao processo do serviço analisado neste estudo. Dada a natureza do objeto de análise, compreender a concepção manifestada pelos sujeitos sobre o gerenciamento

de processos é de fundamental importância para a percepção da articulação necessária entre as observações realizadas pelo entrevistador, a fala – expressão do pensamento do gerente e dos funcionários –, os registros internos, e as tendências intrínsecas em suas práticas.

Tendo em vista obter a concepção dos funcionários que fazem parte do processo de solicitação/execução do serviço de ligação de água, alvo principal do presente estudo, foram observados alguns empecilhos que serão explanados a seguir.

Na solicitação do serviço de ligação de água pelos consumidores um dos fatores mais agravantes é a burocracia presente na empresa em determinados requisitos exigidos para o referido serviço, visto que há necessidade de apresentar um documento que comprove a titularidade do imóvel, bem como a necessidade de apresentação da fatura de um vizinho para servir como referência para execução da ligação de água (vizinhos esses, muitas vezes, desconhecidos) e a falta de divulgação, por parte da Empresa, sobre as documentações necessárias para a solicitação dos serviços (visto que, por falta de informação o consumidor comparece a empresa sem estar munido da documentação correta, assim sendo, não poderão pedir o serviço desejado, tendo que retornar a Empresa em outro momento com a devida documentação).

Nesse âmbito, Bresser-Pereira (1996) pondera que a administração pública burocrática caracteriza-se como sendo lenta, cara, centralizada, e, praticamente, não orientada para os resultados, que compreende o atendimento das demandas do público, já que prima principalmente, pelo foco nos procedimentos adotados. Assim sendo, percebe-se que na Companhia em estudo possui traços burocráticos que interferem a prestação do serviço aos seus usuários, com mais celeridade.

Em relação ao cadastro de ligação de água os principais problemas descritos pelos funcionários são: o número limitado de transportes usados para o serviço, visto que, às vezes falta transporte para realizar os serviços de campo; equipamentos e aparelhos em número inferior a quantidade de funcionários (uma vez que são 02 computadores para 08 funcionários no setor); falta de informações precisas quanto ao ponto de referência (o que dificulta a localização do imóvel em campo); e utilização de recursos tecnológicos ultrapassados para implantação dos dados cadastrais dos consumidores (visto que o sistema informatizado é muito lento).

Já no setor de execução do serviço de ligação de água as dificuldades encontradas compreendem: a falta de equipamentos adequados para agilizar os serviços (como máquinas adequadas para retirar a pavimentação das ruas para executar as ligações); os mapas de rede de abastecimento de água desatualizados, tal fato dificulta localizar as redes (que ficam no

subsolo); e a quantidade insuficiente de profissionais para execução do referido serviço (no momento conta com apenas 04 funcionários). Sendo este, perante a concepção dos funcionários, o problema principal na execução da ligação de água.

No tocante aos problemas mencionados pelos servidores, o gerente assente que um das principais dificuldades que acometem a empresa gerida por ele é a falta de pessoal para execução das tarefas. Perante as palavras do entrevistado:

[...] a quantidade de funcionários dispostos por setor, ainda não está adequada e um dos setores que mais sofre com a falta de funcionários (especificamente agentes de manutenção) é o setor de manutenção de água e esgoto (setor de execução) para que seja possível atender as demandas dos consumidores em tempo hábil.

Sob esse prisma, o gerente informa que há uma previsão de 30 dias para a execução do serviço, podendo ser cumprido antes e, em alguns casos depois do prazo estabelecido, destaca-se que, o não cumprimento do prazo informado é responsável por grande parte das insatisfações e das reclamações dos consumidores da referida empresa. Ainda perante a visão do gestor, “tal fato se dá devido à falta de acompanhamento, desde a solicitação até a execução do serviço solicitado pelo consumidor”. Assim ocorrendo, poder-se-ia controlar melhor os processos, possibilitando, com isso, o cumprimento dos prazos por meio da gestão de processos.

Deste modo, observa-se que é indispensável gerenciar os processos, visto que, possibilitará monitorar todas as etapas do serviço prestado e, assim, detectar as falhas e os gargalos existentes. O gerenciamento de processos permitirá o aumento da produtividade da organização, bem como também a diminuição do tempo, no que tange a criação e ajuste de um processo, não obstante, precisa de mudanças expressivas nas práticas gerenciais e culturais das organizações (DAVENPORT, 1994; PAIM, 2002).

Ainda em relação ao serviço de ligação de água, o gerente informou que nas ligações que não passam a rede de água próxima e, é preciso realizar o projeto de extensão, seria possível também cumprir o prazo de 30 dias, desde que houvesse o acompanhamento e condições para execução do serviço. Condições estas relacionadas principalmente a falta de quantidade suficiente de pessoal de manutenção para executar os serviços demandados pelos usuários da CAGEPA e a falta de quantidade suficiente de transporte para os funcionários irem a campo realizarem a execução desses serviços. No tocante à de falta de pessoal no setor de execução para efetivar a ligação de água em tempo hábil, o gerente afirma que “infelizmente, no momento, a empresa não está trabalhando ainda com um planejamento com

a finalidade de melhorar a execução do serviço por meio de contratação de mais funcionários”.

Já em relação à quantidade de transportes, o gerente explica que existe uma frota de veículos que é distribuída de acordo com as necessidades de cada subgerência para execução dos serviços em sua área. Todavia, o número de transportes existentes é insuficiente para atender a CAGEPA Regional das Espinharas, precisando, com isso, da aquisição de mais transportes.

Nas palavras do gerente sua principal função é “gerenciar como um todo, os problemas e conflitos em todas as áreas da empresa, procurando manter o funcionamento regular do Regional das Espinharas Patos/PB”. Ainda perante o mesmo, para auxiliá-lo na gestão da empresa, “todos os subgerentes, dentro de suas áreas específicas, têm autonomia para dar soluções e prosseguimento ao trabalho”. Sob esse prisma, Bresser-Pereira (2008) defende que a administração pública gerencial, deve ser orientada para atender os cidadãos e alcançar os resultados almejados, utilizando-se, para isso, da descentralização e do incentivo da criatividade dos servidores para tomar decisões adequadas. Deste modo, nota-se que a empresa em estudo faz uso da descentralização, não concentrando o poder de decisão apenas no gerente, mas também nos subgerentes que têm autonomia atuar em suas áreas.

Diante do que foi exposto, ressalta-se que é imprescindível a adoção da gestão de processos, visto que prioriza o alcance dos resultados através da agregação de valores à cultura organizacional, abarcando o compromisso dos servidores e das instituições públicas na tomada de decisões e na execução dos serviços prestados com qualidade aos clientes/cidadãos (GESPUBLICA, 2010).

Sabe-se que, em toda e qualquer empresa, é imprescindível, para um bom funcionamento, haver condições adequadas para realização do trabalho. Contudo, percebe-se que os gestores se deparam com empecilhos que dificultam o desenvolvimento das atividades, seja a falta de condições financeiras, seja a falta de colaboração dos servidores. Nesse âmbito, o gerente da CAGEPA Patos/PB pondera que um dos principais empecilhos encontrados na execução de suas atividades é “a resistência de funcionários que não querem cumprir as normas da empresa”. Robbins (2000), defende que os servidores precisam estar cientes da importância da participação de todos, para se certificar a qualidade nos serviços oferecidos, assim sendo, é importante que sejam realizadas reuniões periódicas para discutir acerca dos problemas que acometem à execução dos serviços, bem como a conscientização de todos quanto as suas responsabilidades inerentes aos processos para prestação dos serviços.

Sobre a importância entendida pelo entrevistado em relação ao gerenciamento de processos, que constitui o foco de análise desta investigação, ele pondera:

[...] através do gerenciamento de processos, poder-se-á ter um controle de todos os serviços prestados, controle este que irá mostrar onde está a falha da empresa na efetivação do serviço, seja essa falha na demora de executar, seja na falta de pessoal pra realizar o trabalho. É muito importante haver um sistema de acompanhamento dos serviços, tal procedimento possibilitará reconhecer em que lugar do percurso está ocorrendo essa falha. Por exemplo: no serviço de ligação de água, permitirá saber se a falha ocorreu no setor de atendimento, no setor de cadastro ou no setor de execução. Assim sendo, julgo como de grande importância uma gestão de processos para acompanhar os serviços, desde a entrada do pedido no atendimento até a execução, procurando saber quantos dias foram necessários para executar e se de fato foi cumprido o prazo informado ao usuário. Visto que, o prazo é algo bem cobrado pelo usuário. Todavia, Infelizmente, ainda não temos esse acompanhamento na CAGEPA Regional Das Espinharas, mas julgo muito importante.

Diante das palavras tecidas pelo gerente, observa-se que na empresa em estudo não há um gerenciamento dos processos institucionalizado. Não obstante, ele julga como de suma importância a implantação dessa forma de gestão, visto que será possível acompanhar os processos inerentes aos serviços prestados, bem como observar as falhas existentes e aplicar as soluções cabíveis para melhor atender os consumidores. Sabe-se que o cliente é a razão de existir das organizações, deste modo, faz-se necessário oferecer qualidade nos serviços prestados. Campos (2004), afirma que a qualidade de um produto ou de um serviço implica atender de forma confiável, acessível, segura, e no tempo certo as necessidades e os anseios dos consumidores.

No decorrer da entrevista, foram apresentados ao gerente alguns problemas indicados pelos funcionários. De acordo com os atendentes comerciais, que mantêm contato direto com os usuários dos serviços da Companhia, as principais reclamações feitas pelos consumidores são: demora na execução do serviço de ligação de água (o não cumprimento dos prazos informados), falta de informação quanto à documentação necessária para os serviços mais demandados. Neste âmbito, o gerente destaca que a comunicação entre a empresa e seus consumidores é muito importante. Por isso, tendo por intuito sanar a questão da falta de comunicação supracitada, o entrevistado sugere:

[...] os leituristas da empresa, uma vez que mantêm contato diário e regular com os consumidores da CAGEPA, poderiam distribuir panfletos que expliquem passo a passo como o usuário deve fazer para solicitação os serviços, bem como a documentação necessária. Panfletos esses entregues juntamente com a conta de água. A comunicação pode ser feita também através da comunicação pública como rádio, divulgando vinhetas sobre os documentos e procedimento necessários para a solicitação dos serviços.

Interpretando o exposto pelo entrevistado, a realização dessa nova forma de comunicação com os consumidores possibilitaria diminuir a insatisfação do público no tocante ao obstáculo no atendimento dos serviços desejados, devido à falta de documentação, tendo, na ausência da apresentação dos documentos, que retornar a empresa novamente com a documentação necessária. Portanto, tal comunicação facilitaria a resolução deste empecilho, visto que a Empresa ainda não possui um elo com os consumidores nesse sentido.

Em meio a esse contexto, observa-se que a Companhia em estudo não faz uso do gerenciamento efetivo de seus processos, impossibilitando, com isso, realizar o acompanhamento das etapas do serviço de ligação de água, para que seja possível detectar os problemas existentes na prestação desse serviço e aplicar as correções e melhorias cabíveis. Discutindo acerca da gestão de processos, Belmiro e Reche (2003) afirmam que a gestão orientada para processos tem por intento propiciar um melhoramento contínuo nos processos internos tendo por foco, os resultados. Esta reorientação na maneira de gerir encaminha a cultura organizacional para um modelo que visa eliminar gargalos e redundâncias, abarcando também a busca contínua por uma maneira melhor de se realizar as atividades da organização e alcançar um melhor desempenho.

3.4 Gestão de Desempenho

Este item buscou evidenciar a relação entre a gestão de processos e o desempenho da empresa, considerando a concepção do gerente e dos servidores entrevistados nesta pesquisa, bem como os principais empecilhos envolvidos e sugestões dadas para saná-los, perante suas percepções.

Nesta perspectiva de se entender o desempenho organizacional, tendo por base a gestão de processos que possibilita o alcance de melhores resultados, é indispensável que o gestor tenha consciência da necessidade de se utilizar indicadores de desempenho aos processos inerentes à prestação dos serviços demandados pela população, para que, assim, possa-se avaliar a atuação da organização e, assim, aplicar as melhorias necessárias.

Sob esse prisma, o gerente da CAGEPA Regional das Espinharas Patos/PB afirma que “a empresa não trabalha com nenhum indicador de desempenho, vai se fazendo o que dá pra fazer”. Todavia, em sua concepção “é de crucial importância a inserção de indicadores de desempenho nesta organização, visto que, tudo que se faz é necessário saber o que exatamente

se está fazendo, como e quanto está se fazendo, bem como a qualidade dessas ações por meio da medição”.

É imprescindível traçar indicadores de desempenho, visto que permite medir o alcance dos resultados e gerenciar o desempenho; oferece base para análise crítica dos resultados obtidos e do processo decisório; fornece subsídio no tocante à melhoria contínua dos processos das organizações; simplificar o planejamento e o controle do desempenho; e torna viável a análise comparativa do desempenho de determinada organização com outras organizações que atuam em áreas similares (BRASIL, 2009).

O gestor da CAGEPA Patos/PB percebe a importância da utilização de indicadores para avaliar o desempenho, acompanhar e aplicar as medidas cabíveis para as correções. Todavia, a empresa não possui tal ferramenta, o que deixa a empresa a mercê dos problemas que dificultam o bom desempenho. Fernandes (2006) pondera que para se ter um bom desempenho é primordial que a organização defina objetivos e organize sua atuação para conseguir alcançar os resultados almejados. Desse modo, é crucial que o gestor da Companhia trace os objetivos que deseja alcançar e dedique seus esforços na obtenção desses resultados, tal intento pode ser realizado por meio da aplicação de indicadores de desempenho que permitirá avaliar a atuação da organização quanto à execução dos processos inerentes aos serviços prestados aos seus usuários, e com isso, aplicar as correções e melhorias necessárias.

No setor de atendimento da empresa estudada, há uma ata de sugestões/ reclamações disponíveis aos consumidores para manifestarem suas opiniões. Salienta-se também que o setor de atendimento e o setor de execução do serviço realizam um relatório mensal dos serviços executados em seus respectivos setores, sendo o mesmo enviado para a CAGEPA Central (de João Pessoa). Perante as palavras de A5:

[...] é realizado um controle de atendimento (CA), que indica a quantidade diária de atendimentos feitos (abertura de RA), sendo enviado para Gerência de Atendimento da CAGEPA em João Pessoa (Sede geral de todas as Regionais), entretanto, esse controle de quantidade de atendimento não especifica a quantidade solicitada de cada serviço, mas sim no geral.

Diante das palavras elucidadas pelo servidor, nota-se que não há um controle mais detalhado nos relatórios quanto à especificação dos serviços solicitados, não sendo possível saber quantas ligações de água, por exemplo, foram solicitadas em um determinado dia e em quantos dias de fato cada uma foi executada (confrontaria a data do pedido no atendimento de cada ligação de água com a data de execução dessas, tendo em vista que o prazo dado é de 30 dias). Já em relação à ata de sugestões/reclamações observa-se que permite afunilar o contato

do consumidor com a empresa, entretanto, como não existe um retorno com as devidas melhorias, tal ata torna-se inviável para o melhoramento do desempenho dos processos dos serviços prestados pela CAGEPA Patos/PB.

Ressalta-se que tais iniciativas de confecções de relatórios e atas de sugestões/reclamações, é algo benéfico para a Empresa, visto que possibilita realizar correções de falhas e melhorias nos seus processos. Contudo, não há um retorno dos relatórios enviados. Nem tampouco das informações presentes na ata de sugestões/reclamações. Segundo o gerente, o correto seria que “a Gerência da CAGEPA Central (de João Pessoa) realizasse uma análise quanto aos itens enviados e depois mandasse propostas de melhorias”. Essas melhorias, segundo Slack *et al* (1996), podem ser realizadas através do ciclo PDCA. Tal ciclo compreende uma sequência de atividades que devem ser desempenhadas de maneira cíclica. Sua aplicação permite traçar objetivos e processos necessários para o alcance dos resultados; implementar os processos; monitorar e mensurar esses processos, expondo os resultados obtidos; e, com isso, executar ações para gerar uma melhoria contínua no desempenho do processo (ABNT, 2001).

Em outro ponto, observa-se que os funcionários participantes da pesquisa revelam que muitas barreiras são enfrentadas no desempenho das suas atividades. Deste modo, para sanar tais dificuldades os mesmos servidores, baseando-se no empirismo da execução de suas atividades, sugeriram ao gestor adotar alguns procedimentos. No tocante aos empecilhos mencionados, ressaltam-se alguns itens, tais como: a terceirização de pessoal no setor de execução, as dificuldades do sistema informatizado e a falta de treinamento que interferem na efetividade dos serviços prestados. A efetividade, no âmbito público, confere em que medida as ações realizadas pelo Estado trouxeram benefício à população, ou seja, preocupa-se com a qualidade do resultado e com a real necessidade da aplicação das ações públicas (TORRES, 2004). As dificuldades mencionadas, bem como as sugestões dadas pelos funcionários, serão explanadas conforme quadro 04.

Quadro 04: Dificuldade e sugestões no desempenho das atividades perante a percepção dos funcionários

DIFICULDADES NO DESEMPENHO DAS ATIVIDADES	SUGESTÕES PARA SANAR AS DIFICULDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de comunicação entre os servidores, no tocante aos procedimentos da execução dos serviços, visto que um informa de uma maneira ao cliente e o outro de maneira divergente; • Lentidão do Sistema informatizado da Comercial, o GCOS (Gestão Comercial para Empresa de Saneamento); • Tardança na prestação dos serviços, principalmente na execução do serviço de ligação de água; • Falta de qualificação e capacitação profissional; • Falta de valorização ou reconhecimento das funções desempenhadas; • Relações interpessoais e hierárquicas ríspidas; • Falta de equipamentos e ferramentas adequadas; • Instalações físicas inadequadas (falta de computadores e, os que existem em sua maioria são antigos e falta de material de escritório). • Divergência de informações ou até mesmo a falta delas; • Falta de informações precisas entre um setor e outro para realização dos serviços; • Falta de transportes; • Redes de abastecimento em difíceis locais, que dificultam a localização das mesmas para realizar os serviços de ligação e conserto de vazamentos; • Falta de pessoal para executar os serviços demandados pela população; • A presença de pessoal terceirizado na execução do serviço de ligação de água. 	<ul style="list-style-type: none"> • Criar um bom relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho, bem como uma boa comunicação; • Melhorar no sistema informatizado da comercial, GCOS. • Cumprimento do prazo para execução do serviço de ligação de água; • Ministrando cursos práticos para que os funcionários sejam capazes de resolverem os problemas com os quais a empresa se depara; • Investir na qualificação e na valorização profissional para que os funcionários trabalhem com mais dedicação e estímulo; • Treinamento periódico dos servidores para melhor atender os usuários, assim como desempenhar melhor suas funções; • Investir em novos equipamentos (como computadores) e instalações físicas; • Investir na qualificação e valorização profissional; • Melhorar a interação entre os setores no tocante as informações necessárias para realização dos serviços; • Realizar treinamento com os funcionários para que estes aprendam, minuciosamente, a utilizar o sistema informatizado (GCOS), bem como também para realizar suas atividades como um todo; • Uma melhor organização dos setores; • Aquisição de mais transportes para realização dos serviços em campo; • Padronizar as redes de abastecimento para que seja fácil localizá-las; • Realização de concurso público para contratação de novos funcionários; • Contratar funcionários para realizar a execução dos serviços de ligação de água, que sejam da própria empresa, evitando com isso a presença gritante de pessoal terceirizado neste setor.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013.

A dificuldade da terceirização de pessoal no serviço de ligação de água, segundo E1 “[...] o problema é que quando acaba o contrato, espera-se um tempo para que ocorra a contratação, por meio da licitação, de outra empresa para a prestação do serviço [...]”. Destaca-se que no período da pesquisa, já tinha um mês que a empresa estava sem esse quadro de funcionários, havendo, com isso, o atraso das execuções das ligações de água e inúmeras insatisfações por parte dos consumidores do referido serviço da empresa.

Outro problema detectado da terceirização é que fica a critério da empresa terceirizada contratar os funcionários e a quantidade que ela própria julgar necessário, cabendo também a ela controle dos funcionários contratados. Tal informação pode ser observada na fala de E3 “[...] geralmente são colocados, pela empresa terceirizada, uma quantidade insuficiente de funcionários (encanadores e auxiliares) para atender os serviços de ligação de água da cidade de Patos”. Destarte, o ideal seria que os funcionários fossem efetivos da empresa e não terceirizados, visto que isso evitaria essas carências enfrentadas no fim do contrato de terceirização, além de proporcionar a CAGEPA ter o controle dos funcionários pertencentes à Empresa.

Já em relação ao sistema de informação da Empresa, no caso em estudo, o setor comercial, Gestão Comercial para Empresa de Saneamento (GCOS) é passivo de dificuldade perante alguns funcionários. Nas palavras de A1 “não sei utilizar o sistema totalmente conforme as atividades que minha função permite o que aprendi foi na prática e através dos ensinamentos dos funcionários mais antigos da empresa, nunca recebi nenhum tipo de treinamento nesse sentido”. Assim sendo, percebe-se a real necessidade da inserção de cursos que qualifique e ensine os funcionários como melhor usar os recursos tecnológicos.

Outro ponto destacado inerente ao sistema informatizado foi sua falta de celeridade, conforme C4 “[...] a lentidão do *software* para a realização das nossas tarefas, atrasa a execução dos serviços”. Nesse âmbito, com o intuito de sanar tal problema já de conhecimento de todos que compõe a referida empresa, o gerente da empresa explanou que “[...] já há um projeto por parte da empresa, especificamente no setor de informática da CAGEPA Central (de João Pessoa), para atualizar o software e possibilitar mais agilidade no uso do GCOS, previsto para ser posto em prática nos próximos 03 anos”.

Quanto à inserção do treinamento, tendo em vista que a empresa não possui tal prática, A4 pondera:

[...] entendo que a implantação de um sistema de treinamento possibilita a nossa especialização, permite saber como melhor atender aos consumidores, possibilita esclarecer os procedimentos adequados e a forma correta de executar os serviços,

proporciona saber a correta utilização do sistema informatizado, proporciona uma maneira mais harmônica de se conviver no ambiente de trabalho, assim como aprender a ter uma melhor comunicação com os colegas, enfim, permite um melhor desempenho das atividades como um todo. Tal treinamento deveria existir desde na nossa entrada na empresa e ser algo rotineiro, para que possamos nos reciclar constantemente e melhorar o desempenho dentro de nossas atividades.

Verifica-se que a inclusão do treinamento é algo indispensável para o melhoramento do desempenho das atividades, frisando-se que essa prática deve ser constante para que seja possível haver uma qualificação dos funcionários em todos os âmbitos inerentes as funções que exercem na empresa. É imprescindível também haver avaliações de desempenho para que se possa analisar a atuação dos funcionários, visando sempre uma melhor execução das atividades e, por conseguinte, o atendimento com qualidade das expectativas e das necessidades dos usuários dos serviços prestados pela Companhia.

A inserção de avaliações de desempenho possibilitará resgatar e fortalecer os critérios de mérito para a ocupação, o exercício e a evolução nos cargos e funções públicas, de forma a existir avaliações periódicas de competência, bem como treinamentos, a fim de oferecer suporte no desenvolvimento das atividades laborativas e, assim, alcançar um melhor desempenho organizacional (GOMES, 2009).

Em meio a esse cenário, ressalta-se que, para que seja possível entender todas as etapas do serviço prestado pela organização, faz-se necessário mapear os processos inerentes aos serviços. Neste estudo, o mapeamento de processos, compreendeu uma análise detalhada no serviço de ligação de água, por meio das informações fornecidas pelos funcionários envolvidos na prestação do referido serviço, bem como pelas informações prestadas pelo gerente, tendo por intuito, obter uma melhor compreensão a cerca da gestão de processos na CAGEPA Regional das Espinharas Patos/PB, como modelo base para aprimorar o desempenho da organização, e com isso, contribuir para avigorar a qualidade do serviço público ofertado pela Companhia.

Observou-se nos resultados obtidos na pesquisa que, não há a aplicação da gestão de processos de maneira formal no serviço de ligação de água, impossibilitando, com isso, acompanhar de forma efetiva todos os processos inerentes a prestação desse serviço, e assim, conferir um melhor desempenho à organização, bem como melhor atender as necessidades e expectativas dos usuários.

CAPÍTULO IV- CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo de gestão de processos, especificamente no serviço de ligação de água do setor comercial da CAGEPA Regional das Espinharas Patos/PB, teve por intuito obter uma melhor compreensão acerca da Gestão de processos na execução deste serviço investigado, para que, assim, seja possível diminuir os gargalos existentes, prestar serviços de maior qualidade, e, por conseguinte, melhor atender as expectativas dos usuários, bem como a possibilidade de promover um melhor desempenho organizacional.

Pôde-se observar que a empresa estudada não possui um gerenciamento de processos institucionalizado na prestação do serviço de ligação de água. Nota-se também que, não há um acompanhamento dos processos de execução desse serviço para se saber, por exemplo, se de fato está sendo cumprido o prazo que é dado ao usuário para a execução, prazo este que é de 30 dias. A ausência desse acompanhamento dificulta o diagnóstico de problemas e gargalos nos processos deste serviço, impossibilitando, com isso, aplicar as soluções e melhorias cabíveis. Essa deficiência é percebida pelos funcionários e pelo próprio gestor da empresa, que acreditam que se houvesse o monitoramento seria possível melhorar o desempenho na prestação do serviço analisado nesse trabalho. Todavia, nenhum planejamento está sendo realizado com o intuito de adotar a gestão de processos nesta organização.

Uma das maiores dificuldades percebidas no estudo, é a falta de pessoal no Setor de Execução do serviço de ligação, fato este que ocasiona a demora na realização do referido serviço, visto que, os funcionários responsáveis são, em sua maioria, de empresas terceirizadas, e quando estas acabam o seu contrato, deve haver uma nova licitação para a contratação da nova empresa. Enquanto não ocorre a contratação da empresa terceirizada, o Setor de Execução é acometido pela carência de funcionários para executar o referido serviço, impossibilitando dar celeridade ao mesmo, uma vez que são apenas 04 funcionários efetivos da CAGEPA Regional das Espinharas para atender a demanda da população de Patos, no tocante ao serviço de ligação de água, nesses períodos de carência de pessoal.

Outro ponto notado também é que há uma falta de treinamento para qualificação dos funcionários da Companhia, pois o conhecimento que os servidores possuem é fruto da experiência do dia a dia e do ensinamento dos funcionários mais antigos da empresa. Ressalta-se ainda que, é primordial que a empresa prime por atualizar e inovar os recursos tecnológicos, tanto os programas quanto os próprios computadores, visto que os mesmos são desatualizados e antigos e, por conseguinte, muito lento, o que dificulta a agilidade na

execução das atividades no sistema informatizado. Tais fatores citados são pontos importantes para o melhoramento da execução do serviço em pauta neste estudo, visto que a qualificação contínua dos funcionários possibilitaria uma maior sincronização entre eles e os recursos tecnológicos, permitindo, com isso, um melhor desempenho na prestação do serviço.

A companhia não faz uso de nenhuma ferramenta que possibilite acompanhar o desempenho organizacional e nem tampouco melhorá-lo, a exemplo da metodologia de indicador de desempenho o ciclo PDCA, que permitiria monitorar e aplicar melhorias de processos, visto que possibilita detectar e solucionar problemas, e com isso, proporcionar o alcance de resultados satisfatórios. Para tanto, é viável que se torne uma cultura organizacional, cujas etapas do ciclo sejam completadas e ao se terminar uma volta do ciclo inicie-se outra para que as falhas possam ser corrigidas ao longo do processo.

Conclui-se, através dos resultados obtidos na pesquisa, que a falta de monitoramento, no serviço de ligação de água, desde a solicitação até sua execução, impossibilita verificar as falhas e as dificuldades existentes e, com isso, aplicar as correções e as melhorias necessárias. Portanto, faz-se imprescindível a adoção de uma ferramenta que possibilite um gerenciamento dos processos inerentes ao serviço investigado, a fim proporcionar um acompanhamento de todas as etapas indispensáveis a sua realização, bem como detectar e corrigir as falhas ao longo do processo, objetivando aperfeiçoar o desempenho da organização, e com isso, avigorar a qualidade do serviço público ofertado pela Companhia à população paraibana. O gestor tem plena consciência das dificuldades enfrentadas pela empresa quanto à falta de acompanhamento do referido serviço analisado nesse estudo, contudo, no momento, não faz parte do planejamento da Empresa adotar a gestão de processos.

A partir dos resultados alcançados neste trabalho, podem ser realizados outros estudos que contribuam para ampliar o escopo da pesquisa. Sendo assim, sugere-se aos trabalhos futuros: propor e aplicar indicadores de desempenho na Companhia estudada, a fim de mensurar o serviço de ligação de água, bem como os demais serviços prestados pela empresa, permitindo, com isso, detectar os gargalos existentes e aplicar as soluções cabíveis; realizar uma análise comparativa dos resultados obtidos nesta pesquisa com os demais trabalhos sobre gestão de processos no serviço público, a fim de aprofundar a compreensão sobre o tema.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Fábio Felipe de. **O Método de Melhorias PDCA**. São Paulo: EPUSP, 2004.

ARPB. **Agência de Regulação do Estado da Paraíba**. Resolução da Diretoria da ARPB N° 002/2010. João Pessoa, 2010.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, ABNT. **Coletânea de Normas de Sistemas da Qualidade**. Rio de Janeiro. ABNT, 2001. 47p.

ASSUNÇÃO, M. A.; MENDES, P. J. V. **Mudança e Gestão de Processos em Organização Pública**. V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de La Administración Pública, Santo Domingo, República Dominicana, 2000. Disponível em: <<http://aurélio.pro.br/qualidade>>. Acesso em 05 de out. 2012.

AZEVEDO, J. S. F. **A Importância da Gestão de Processos no Setor Público**. Canal da Estratégia. 2010. Disponível em: <<http://www.canaldaestrategia.com.br/?p=1153>>. Acesso em 12 de nov. 2012.

BATISTA, F. F.; XAVIER, A. C. R.; MARRA, F.; LONGO, R. M. J. **Passos para o Gerenciamento Efetivo de Processos no Setor Público: Aplicações Práticas**. Texto para Discussão N° 47. Brasília, Junho de 1996. Disponível em: <www.ipea.gov.br/pub>. Acesso em 08 de out. 2012.

BELLO, J. L. P. **Metodologia Científica: Manual para Elaboração de Textos Acadêmicos, Monografias, Dissertações e Teses**. Universidade Veiga de Almeida – UVA. Rio de Janeiro – 2005. Disponível em: <<http://www.batlab.ufms.br/~wagner/apostilas/metodologia/metcomp.pdf>>. Acesso em: 05 de nov. 2012.

BELMIRO, T. R.; RECHE, J. R. F. **O Desafio de uma Gestão por Processos sob ma ótica de uma Telecom**. RAUSP Revista de Administração, São Paulo, v.38, n.3, 2003.

BRASIL. **Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado**. Programa da qualidade e participação na administração pública: Brasília: MARE, 1997.

_____. **Tribunal de Contas da União**. *Técnica de auditoria: indicadores de desempenho e mapa de produtos*. Brasília: Tribunal de Contas da União, 2000.

_____. **Ministério do Planejamento**. *Melhoria da Gestão Pública por meio da Definição de um Guia Referencial para Medição do Desempenho da Gestão, e Controle para o Gerenciamento dos Indicadores de Eficiência, Eficácia e de Resultados do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização*. Brasília, 2009.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Da administração Pública Burocrática à Gerencial**. Revista do Serviço público. Brasília, 1996.

_____. A Reforma Gerencial do Estado de 1995. **Revista de Administração Pública**. RAP. Rio De Janeiro, 2000. Disponível em <<http://www.ebape.fgv.br/academico/asp>>. Acesso em 21 de mar. de 2013.

BRESSER-PEREIRA, L. C. B.; SPINK, Peter. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998.

CAGEPA, **Companhia de Água e Esgoto da Paraíba**. 2012. Disponível em: <<http://www.cagepa.gov.pb.br>>. Acesso em 09 de out. de 2012.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia; BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público/organizado**. – Brasília: ENAP, 2010.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas Diretrizes**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni Escola de Engenharia da UFMG, 1996.

_____. **TQC: Controle de Qualidade Total**. 8. Ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: Uma Visão Abrangente da moderna Administração das Organizações** – 7. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CIRIBELI, João Paulo; PIRES, Vanessa Aparecida Vieira; DIAS, Flávia M. G. S. **O PDCA COMO METODOLOGIA DE INDICADOR DE DESEMPENHO: uma análise das equipes da empresa ENERGISA**. In: VIII Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração. 2011. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_3378.pdf>. Acesso em 05 de ago. de 2013.

CNM - Confederação Nacional dos Municípios. **Nova Administração Pública: Gestão Municipal e Tendências Contemporâneas**. Confederação Nacional dos Municípios. vol.6.Brasília: CNM, 2008.

CORRÊA, Luiz Henrique; GIANESI, Irineu G.M. **Qualidade e Melhoria dos Sistemas de Serviços**. In: _____. *Administração Estratégica de Serviço*. São Paulo: Atlas, p.195-207, 1994.

COSTA, F. L. Brasil 200 anos de Administração Pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**. RAP Rio de Janeiro 42(5): 829-74 Set./Out. 2008. Disponível em <http://www.ebape.fgv.br/academicos>>. Acesso em 20 de mar. de 2013.

CURY, Antonio. **Organização e Métodos: Uma visão holística**. Ed.8. rev. e amp. – São Paulo: Atlas, 2007.

DAVENPORT, T. **Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia de informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DIAS, Donaldo de Souza; SILVA, Mônica Ferreira da. **Como Escrever uma Monografia: Manual de Elaboração com Exemplos e Exercícios**. São Paulo: Atlas, 2010.

EMBRAPA. **Metodologia de Análise e Melhoria de Processos da Embrapa**. 5ª versão. Brasília: Embrapa, 2004.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Competência e Desempenho Organizacional**. 1 ed. São Paulo : Saraiva, 2006.

FISCHER, Tânia. **Administração pública como área de conhecimento e ensino: a trajetória brasileira**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1984.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Disponível em: <<http://www.dqi.ufms.br/~lp4/apostilaMetodologia.pdf>>. Acesso em: 10 de mar. de 2012.

GESPUBLICA. **Guia de Gestão de Processos**. 2010. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/ferramentas>>. Acesso em 08 de nov. de 2012.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração Estratégica de Serviços: Operações para a Satisfação do Cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOMES, Eduardo Granha Magalhães. **Gestão por Resultados e eficiência na Administração Pública: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais**. São Paulo: EAESP/FGV, 2009, 187 p. Disponível em: <www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/arquivos/seges/EPPGG/produçãoAcademica>. Acesso em 20 de fev. de 2013.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e Serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAGREAVES, Lourdes. ZUANETTI Rose *et al.* **Qualidade em Prestação de Serviços**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2005.

HAMMER, Michael. **Além da reengenharia: como organizações orientadas para processos estão mudando nosso trabalho e nossas vidas**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HENRIQUE, M. A. **Gestão Pública e Questão Tributária**: um estudo sobre o ISS e o IPTU nos municípios de São José dos Campos e Taubaté. 2011. 162f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional) – Universidade de Taubaté, Taubaté, 2011. Disponível em: <<http://monografias.brasilecola.com/administracao-financas/gestao-publica-questao-tributaria-um-estudo-sobre-iss-iptu.htm>>. Acesso em 15 de mar. de 2013.

HILARIO, Márcia Augusta de Souza. **Gestão por Resultados na administração Pública**. Trabalho de conclusão de Curso Apresentado a Universidade do Estado da Amazonas. Manaus, 2009. Disponível em: <http://www.seplan.am.gov.br/arquivos/download/arqeditor/monografia_marcia.pdf>. Acesso em 10 de ago. de 2013.

GRANJEIRO, J. Wilson; CASTRO, Róbson G. de. Org. **Administração Pública**. 2. ed. Brasília: VEST-CON, 1997.

JUNIOR, Adil Dutra Pinto. **Fatores que Impactam a Implantação de Tecnologias de Gestão baseadas em Processos em uma Empresa**. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em:<bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/>. Acesso em 16 de mar. de 2013.

KOTLER, Philip. **Administração de Empresas de Serviços e Serviços de Apoio ao Produto**. In:_____. Administração de Marketing – Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 5 ed. São Paulo : Atlas, 1998.

_____. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**; tradução Ailton Bomfim Brandão- 5. ed.- 7. reimpr.- São Paulo: Atlas, 2008.

LONGO, Francisco. **A Gestão Pública como Discurso de Valores**. In: LONGO, Francisco; YSA, Tamyko (Eds.). Los Escenarios de La Getión Pública Del Siglo XXI. Barcelona: Bellaterra, 2008.

MEIRELLES, H.L. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2000.

MEGGINSON, Leon C.; Mosley, Donald C.; Pietri Jr, Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MOREIRA, Alexandre Magno Fernandes. **Princípios do Direito Administrativo**. 2009. Disponível em< <http://www.lfg.com.br>>. Acesso em: 06 de nov. de 2011.

OLIVEIRA, Djalma de P. Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 10ª ed. Ed. Atlas. São Paulo, 1996.

_____. **Administração de Processos: conceitos, metodologia, práticas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PACHECO, A. P. R. et al. **O ciclo PDCA na gestão do conhecimento: uma abordagem sistêmica.** Disponível em: <<http://www.issbrasil.usp.br/pdfs2/ana.pdf>> Acesso em: 07 de ago. de 2013.

PAIM, R. **Engenharia de Processos: Análise do referencial teórico-conceitual, instrumentos, aplicações e casos.** Rio de Janeiro: Dissertação de Mestrado. COPPE/UFRJ, 2002.

PERIARD, Gustavo. **O Ciclo PDCA e a melhoria contínua.** 2011. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/o-ciclo-pdca-deming-e-a-melhoria-continua>>. Acesso em 06 de ago. de 2013.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágios e de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para Estágios, trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Casos.** 3. ed. – 3. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2006.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: Mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2000.

ROESCH, S.M.A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, L. C. **Projeto e Análise de Processo de Serviços: avaliação de técnicas e aplicação em uma biblioteca.** Florianópolis, 2000. Disponível em: <<http://www.lgti.ufsc.br/public>>. Acesso em 05 de out. de 2012.

SECCHI, Leonardo. Modelos Organizacionais e reformas da Administração Pública. **Revista Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.43, n.2, mar./abr.2009.

SILVA, Adelmo Carvalho da. **Reflexão sobre a Matemática e seu Processo de Ensino Aprendizagem: Implicações na (re)elaboração de Concepções e Práticas de Professores.** Tese na linha de pesquisa: Políticas Públicas e Práticas Educativas (Pós-Graduação em Educação do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba – PPGE/UFPB). João Pessoa, 2009.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção,** Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000. Sociedade, contabilidade e gestão, Rio de janeiro v. 4, n. 1, jan/jun 2009. Disponível em: <<http://www.atekna.org.br/revista/ojs-2.2.3->

06/index.php/ufrj/.../461>. Acesso em 09 de out. de 2012

SILVA, Reinaldo Oliveira da. Teorias da Administração. São Paulo: Pioneira, 2001, p. 19-21.

SLACK, N. *et al. Administração da Produção.* São Paulo: Editora Atlas, 1996.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Estado, democracia e administração pública no Brasil.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004. 224 p.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** 1. ed – reimpr. – São Paulo: Atlas, 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de pesquisa em Administração.** 9.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Métodos de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

VIEIRA, Marcelo M. F. **Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração.** In: VIEIRA, Marcelo M. F.; ZOUAIN, Deborah M. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em administração.** São Paulo: FGV, 2004.

GLOSSÁRIO

CONTA DE ÁGUA – documento hábil para cobrança e pagamento de débito, contraído pelo usuário, referente à prestação do fornecimento de água, esgotamento sanitário e/ou serviços, com as mesmas características e efeitos de uma fatura comercial.

GCOS– a presente sigla significa Gestão Comercial para Empresas de Saneamento, que serve como suporte informatizado para o gerenciamento dos usuários do serviço da CAGEPA.

HIDRÔMETRO - aparelho destinado a medir e registrar, instantânea e cumulativamente, o volume de água fornecida a um imóvel.

LIGAÇÃO DE ÁGUA - conexão do sistema público de abastecimento de água ao ramal predial do imóvel.

OS - a sigla significa Ordem de Serviço, compreendendo, portanto, uma ordem que é gerada pelo atendimento junto ao sistema informatizado com a devida solicitação do serviço pelo usuário, sendo tal ordem tramitada para o setor competente para executar a mesma.

RA - significa Registro de Atendimento, ou seja, um número de protocolo, gerado no sistema informatizado, referente ao serviço solicitado pelo usuário.

RAMAL PREDIAL DE ÁGUA- conjunto de tubulações e peças especiais situadas entre a rede distribuidora e ponto de entrega de água, hidrômetro ou o lugar a ele destinado.

REDE DE ABASTECIMENTO DE ÁGUA – conjunto de tubulações, peças e equipamentos que compõem o sistema de abastecimento de água.

USUÁRIO - pessoa física ou jurídica, ou comunhão de fato ou de direito, legalmente representada, que solicitar aos concessionários ou aos serviços autônomos de água e esgoto municipais o abastecimento de água e/ou o esgotamento sanitário, regido por contrato firmado ou de adesão, e assumir a responsabilidade pelo pagamento das faturas e pelas demais obrigações fixadas em normas legais, regulamentares ou contratuais.

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista Semiestruturada aplicada ao Gerente

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – CAMPUS VII–PATOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO
PROFESSOR (A): Msc. Ayalla Cândido Freire
ALUNO (A): Elis Regina Lira Silva

INSTITUIÇÃO:

NOME/CARGO DO ENTREVISTADO:

TEMPO NA INSTITUIÇÃO:

Caracterização da Empresa CAGEPA

- Quantos funcionários estão lotados, especificamente, na CAGEPA Patos/PB?
- Qual a estrutura organizacional da CAGEPA Patos/PB?
- Quais serviços são mais demandados pelos usuários da CAGEPA Patos/PB?

Gestão de Processos

- Quais as atividades que o senhor desempenha na organização? Descreva as principais.
- Em sua opinião, existem empecilhos que dificultam a execução das suas atividades? Quais?
- Como funciona o gerenciamento dos transportes que conduzem os funcionários que executam em campo os serviços da empresa?
- Em sua opinião, a quantidade de funcionários dispostos por setor está adequada? Comente.
- Existe alguma forma de treinamento com os funcionários de forma regular? Caso não tenha, você julga como necessária a inserção da mesma? Comente.
- Em sua opinião, é importante haver um gerenciamento de processos na CAGEPA Patos/PB (Ex. gerenciar todas as etapas do serviço de ligação de água, desde a solicitação até a execução, por meio de indicadores de desempenho)?

Serviço de ligação de água

- Qual o prazo dado ao cliente para a execução do serviço de ligação de água?
- Em relação ao serviço de ligação de água, como se dão os processos, desde a solicitação até a execução do serviço?
- Existe algum monitoramento para se saber se os prazos de execução de ligação de água estão sendo cumpridos? Como se dá?
- Quais os principais gargalos/desafios em termos de processos na prestação deste serviço?
- Quais ações estão sendo planejadas para otimizar a execução do serviço de ligação de água?

Gestão de Desempenho

- Como você entende o desempenho na prestação do serviço de ligação de água? É realizado algum acompanhamento?
- A empresa trabalha com indicadores de desempenho? Quais?
- O senhor julga como importante a utilização de indicadores de desempenho para medir a eficiência da organização? Comente.
- Em sua opinião, os sistemas de informação influenciam no desempenho da organização? De que forma?
- A empresa trabalha com terceirização? Em quais setores?
- Em sua opinião a terceirização está influenciando na execução do serviço de ligação de água? De que maneira?

Desempenho na Execução dos Processos

Quais os principais problemas que você detecta no desempenho das suas atividades?

Quais as suas sugestões para otimizar o desempenho das suas atividades?

A empresa exige que você cumpra alguma meta (Ex. cumprir determinado número de atendimentos por dia)?

Sim. Qual?

Não.

Em sua opinião, as instalações físicas (computadores, cadeiras, material de escritório, ar condicionado, banheiro, etc.) de seu ambiente de trabalho são adequadas?

Sim.

Não. Por quê?

Existe alguma forma de treinamento de forma regular?

Sim.

Não. Você julga necessária a inserção da mesma? Comente.

Há acompanhamento do desempenho das suas atividades?

Sim. De que forma?

Não.

Obrigada!

Desempenho na Execução dos Processos

Quais os principais problemas que você detecta no desempenho das suas atividades?

Quais as suas sugestões para otimizar o desempenho das suas atividades?

A empresa exige que você cumpra alguma meta (Ex. cumprir determinado número de cadastro de ligação de água por dia)?

() **Sim.** Qual?

() **Não.**

Em sua opinião, as instalações físicas (computadores, cadeiras, material de escritório, ar condicionado, banheiro, etc.) de seu ambiente de trabalho são adequadas?

() **Sim.**

() **Não.** Por quê?

Existe alguma forma de treinamento de forma regular?

() **Sim.**

() **Não.** Você julga necessária a inserção da mesma? Comente.

Há acompanhamento do desempenho das suas atividades?

() **Sim.** De que forma?

() **Não.**

Obrigada!

Desempenho na Execução dos Processos

Quais os principais problemas que você detecta no desempenho das suas atividades?

Quais as suas sugestões para otimizar o desempenho das suas atividades?

A empresa exige que você cumpra alguma meta (Ex. cumprir determinado número de execução de ligação de água por dia)?

() **Sim.** Qual?

() **Não.**

Em sua opinião, as instalações físicas (computadores, cadeiras, material de escritório, ar condicionado, banheiro, etc.) de seu ambiente de trabalho são adequadas?

() **Sim.**

() **Não.** Por quê?

Existe alguma forma de treinamento de forma regular?

() **Sim.**

() **Não.** Você julga necessária a inserção da mesma? Comente.

Há acompanhamento do desempenho das suas atividades?

() **Sim.** De que forma?

() **Não.**

Obrigada!