



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB
CAMPUS V
PRÓ-REITORIA DE ENSINO MÉDIO TÉCNICO E EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

DELANO JOSÉ BARBOSA CAVALCANTI

**QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO SERVIDOR PÚBLICO:
ESTUDO DE CASO JUNTO À ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA DA
SECRETARIA DE ESTADO DA RECEITA DA PARAÍBA**

JOÃO PESSOA

2015

DELANO JOSÉ BARBOSA CAVALCANTI

**QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO SERVIDOR PÚBLICO:
ESTUDO DE CASO JUNTO À ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA DA
SECRETARIA DE ESTADO DA RECEITA DA PARAÍBA**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública do Programa de Pós-Graduação à distância da Universidade Estadual da Paraíba; como requisito parcial para obtenção do título de Especialista.

Orientador: Prof. Ms. Cleber Soares de Brito

JOÃO PESSOA

2015

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

C376q Cavalcanti, Delano José Barbosa
Qualidade no atendimento ao servidor público: estudo de caso junto à escola de administração tributária da Secretaria de Estado da Receita da Paraíba [manuscrito] / Delano José Barbosa Cavalcanti. - 2015.
59 p. : il. color.

Digitado.
Monografia (Gestão Pública EAD) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação à Distância, 2015.

"Orientação: Prof. Ms. Cleber Soares de Brito, PROEAD".

1. Qualidade no Atendimento. 2. Serviço Público. 3. Administração Tributária. I. Título.

21. ed. CDD 658

DELANO JOSÉ BARBOSA CAVALCANTI

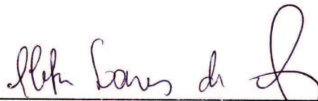
**QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO SERVIDOR PÚBLICO:
ESTUDO DE CASO JUNTO À ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA DA
SECRETARIA DE ESTADO DA RECEITA DA PARAÍBA**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública do Programa de Pós-Graduação à distância da Universidade Estadual da Paraíba; como requisito parcial para obtenção do título de Especialista.

Área de concentração: Gestão Pública

Aprovado em: 28/03/2015.

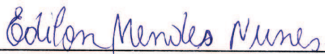
BANCA EXAMINADORA



Prof. Ms. Cleber Soares de Brito (Orientador)
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)



Prof.^a Ms. Aline Poggi Lins de Lima (Examinadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Ms. Edilon Mendes Nunes (Examinador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Aos meus pais, filha, “esposa”, avó, familiares e amigos, pela dedicação e apoio em todas as decisões, DEDICO.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela Força e Coragem que não me faltaram neste momento da minha vida, me abençoando e iluminando meus caminhos.

Aos meus pais, que significam tudo para mim, pelo amor incondicional, apoio e por toda a confiança que eles depositam em mim.

A minha “esposa” Nyedja e filha Ana Laura, pelo amor e dedicação.

A minha irmã Louise, que contribui com a minha felicidade, fornecendo muitos momentos de amizade e apoio.

A minha avó Margarida, pelo contínuo incentivo, apoio no decorrer da minha história, constante presença e confiança no desafio de tornar-me cada vez melhor neste ofício que é administrar.

Ao professor Cleber Soares de Brito, meu orientador, mestre e amigo, que colaborou com o meu aprendizado durante a realização deste trabalho, compartilhando de sua magnífica inteligência, grande fonte de conhecimento.

Aos meus amigos da ESAT pelos momentos de alegria e pelo auxílio na construção deste trabalho.

E a todos que direta ou indiretamente tornaram esse sonho realidade, o meu muito obrigado.

"Dirigir bem um negócio é administrar seu futuro; dirigir o futuro é administrar informações".

Marion Harper

RESUMO

O estudo tem como objetivo identificar como os servidores internos estão atendendo seus usuários na prestação de serviço público dentro da Escola de Administração Tributária da Secretaria de Estado da Receita da Paraíba. A pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva, com coleta de dados realizada por meio de aplicação de questionário. Como resultado, foi possível detectar que a ESAT tem atendido aos padrões básicos de atendimento previstos nas legislações vigentes, se destacando positivamente no atendimento de seus servidores internos, pois o seu processo de atendimento vem sendo feito de forma eficiente e eficaz, impactando positivamente na qualidade da prestação de serviço público. Novas pesquisas precisam ser realizadas nesse sentido, buscando sempre o aprimoramento contínuo da prestação de serviço público.

Palavras-Chave: Qualidade no Atendimento. Serviço Público. Escola de Administração Tributária.

ABSTRACT

The study aims to identify how internal servers are meeting their users in the public service within the School of Tax Administration of the Ministry of Revenue of Paraíba. The research is characterized as exploratory and descriptive, with data collection conducted through a questionnaire. As a result, it was possible to detect that the ESAT has met the basic standards of care set out in current legislation, positively highlighting the care of their internal servers, for your service process is being done efficiently and effectively, impacting positively on the quality the provision of public service. Further research needs to be conducted in this direction, always seeking continuous improvement of public service.

Keywords: Service Quality. Public Service. School of Tax Administration.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organogramas de empresa tradicional e moderna.....	22
Figura 2 – Satisfação de funcionários tanto quanto de cliente.....	25
Figura 3 – Escola de Administração Tributária.....	31
Figura 4 – Escola de Administração Tributária.....	32
Figura 5 – Equipe da ESAT.....	32
Figura 6 – Organograma da Escola de Administração Tributária.....	33
Figura 7 – Ficha de Avaliação de Reação do Participante.....	36
Figura 8 – Ficha de Avaliação de Reação do Facilitador.....	37
Figura 9 – Atual Laboratório de Informática da ESAT.....	38
Figura 10 – Atual Laboratório de Informática da ESAT.....	38
Figura 11 – Sistema Gerenciador de Capacitação / SIGECAP.....	39
Figura 12 – Portal Corporativo da ESAT.....	40
Figura 13 – Autores do Projeto Premiado da ESAT/PB.....	41

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Faixa etária dos servidores da SER.....	46
Gráfico 2 – Gerências da SER que participaram da pesquisa.....	47

LISTA DE SIGLAS

ABRH	Associação Brasileira de Recursos Humanos
COP	Centro de Operações
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
ESAT	Escola da Administração Tributária
ITCD	Imposto sobre transmissão causa mortis e doação de quaisquer bens ou direitos
MEC	Ministério da Educação
PCCR	Plano de Cargos Carreira e Remuneração
PEC	Projeto de Evento de Capacitação
SER	Secretaria de Estado da Receita
SIGECAP	Sistema Gerenciador de Capacitação
TIC	Tecnologia de Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	OBJETIVOS.....	16
	1.1.1 Objetivo Geral.....	16
	1.1.2 Objetivos Específicos.....	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1	SERVIÇO PÚBLICO.....	17
2.2	QUALIDADE.....	20
	2.2.1 Qualidade na Prestação de Serviços.....	23
	2.2.2 Características Distintivas dos Serviços.....	23
	2.2.2.1 Intangibilidade.....	23
	2.2.2.2 Inseparabilidade.....	24
	2.2.2.3 Variabilidade.....	24
	2.2.2.4 Percibilidade.....	25
2.3	GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL.....	26
2.4	ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA.....	30
2.5	QUALIDADE NO ATENDIMENTO DA ESAT.....	33
3	METODOLOGIA.....	43
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	43
3.2	UNIVERSO E AMOSTRA.....	43
3.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	44
3.4	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	44
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	46
4.1	PERFIL DOS RESPONDENTES.....	46
4.2	ANÁLISE DOS DADOS.....	47
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	51
	REFERÊNCIAS.....	54
	APÊNDICE – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA.....	56

1 INTRODUÇÃO

Ao receber um cliente a empresa deve estar bem preparada para conduzir diversas situações, onde o cliente busca solução imediata para sua insatisfação momentânea. Isso exige das empresas pessoas qualificadas para superar a grande concorrência, que a cada dia cresce e faz com que os clientes busquem aquelas empresas que oferecem o melhor atendimento.

Partindo da necessidade de superar a concorrência, em um mercado bastante competitivo, percebe-se a importância de desenvolver um tema como a qualidade no atendimento. Atualmente, a globalização e os avanços tecnológicos têm forçado diversas empresas a uma busca mais acirrada por informações sobre atendimento ao cliente e, nessa perspectiva, diferentes autores escrevem sobre qualidade total, e relatam, através de casos reais, regras e programas de treinamentos aos funcionários. Entretanto, as empresas percebem que apenas treinamento não tem sido suficiente para garantir que seus funcionários prestem um bom atendimento, de modo a atender às expectativas dos clientes que vão além de informações e regras.

Com o alto grau de exigência dos nossos clientes, a qualidade na prestação dos serviços está se transformando completamente, provocando a otimização dos modelos de gestão das organizações. Esse novo modelo se volta para o atendimento das necessidades de nossos usuários, identificando um modelo adequado de atendimento através de responsabilidade compartilhada, motivando seus gestores a descentralizarem mais suas ações gerenciais, tornando a empresa mais leve, com equipes de trabalho mais flexíveis e eficazes.

O conceito em voga de qualidade aponta para a necessidade da empresa encontrar um espaço no qual todos os funcionários possam ser envolvidos no mesmo processo, no sentido de atingir o padrão de qualidade exigido pelo mercado e pelos consumidores, que no estudo em questão, são servidores públicos.

Em nível operacional, isso quer dizer que boa parte da responsabilidade pelo sucesso da implantação de qualquer programa de qualidade no atendimento em uma empresa passa por todo o seu pessoal. Os funcionários que estão em contato direto com o consumidor são mais exigidos, dependem deles em grande parte a avaliação positiva ou negativa da empresa. Para percebermos os problemas e as

causas no atendimento, a empresa deve atuar mais junto aos atendentes para agir no momento certo.

É fundamental numa organização gestores e colaboradores buscarem identificar seus pontos críticos para melhor compreendê-la, podendo assim posicionar-se de maneira assertiva em relação às suas estratégias de negócio. Muitas vezes os profissionais não percebem que algo está errado, que a empresa não está funcionando bem, nem se sentem seguros para propor soluções, por não saberem o que está acontecendo de errado.

A qualidade no atendimento pode ser o cartão de visita de uma empresa, sua maior preocupação se volta para o atendimento das necessidades de seus usuários. Para se atingir a excelência no atendimento é preciso superar as expectativas de seus usuários, trabalhando com um serviço ampliado.

Para entender essas questões é necessário se basear em um estudo que procure demonstrar a importância da qualidade no atendimento como diferencial para o êxito de uma empresa de personalidade jurídica pública ou privada. Em relação a esse tema cabe a seguinte indagação: A Escola de Administração Tributária (ESAT) apresenta um nível de atendimento adequado em relação à satisfação das necessidades dos servidores da Secretaria de Estado da Receita (SER)?

Diante do exposto, este estudo busca identificar como os servidores internos da SER estão atendendo seus usuários na prestação de serviço público dentro da Escola de Administração Tributária da Secretaria de Estado da Receita da Paraíba.

A partir desse contexto, é necessário compreender melhor a forma de atendimento dos servidores internos da ESAT, para que se possam sistematizar ações gerenciais mais direcionadas aos pontos sensíveis da escola e potencializar aqueles em desenvolvimento através da educação continuada, promovendo o aperfeiçoamento organizacional, para que se busque a excelência na prestação de serviço público.

Esta pesquisa é oportuna, porquanto o setor público, em todas as suas esferas, vem buscando atender às pessoas como verdadeiros usuários-cidadãos, focando nas suas necessidades mais eminentes. Em um ambiente específico, a ESAT predispõe-se a atender com efetividade seus usuários cidadãos, desenvolvendo uma forma de prestação de serviço que possa proporcionar mais agilidade e controle justificando a execução desta pesquisa.

Buscando atender a esse propósito, esta pesquisa se dividiu em cinco capítulos. O primeiro, a introdução, apresenta algumas considerações sobre a qualidade no atendimento, além dos objetivos geral e específicos; no segundo, apresenta-se o referencial teórico, que resgata uma abordagem sobre o serviço público, composto do servidor público, qualidade, a gestão da qualidade total, a ESAT e a qualidade no atendimento da ESAT; o terceiro capítulo traz algumas considerações sobre os aspectos metodológicos, o delineamento da pesquisa, o universo, a amostra, o instrumento, técnica de coleta de dados e o tratamento dos dados; o quarto capítulo contém a apresentação e a discussão dos resultados e as recomendações para pesquisas futuras. Por fim, no quinto capítulo, são apresentadas as considerações finais.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Identificar o nível da qualidade do atendimento da Escola de Administração Tributária em relação aos servidores públicos da Secretaria de Estado da Receita da Paraíba.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Descrever o processo de atendimento da ESAT aos servidores da SER;
- Identificar o nível de satisfação dos servidores da SER em relação ao atendimento prestado pela ESAT;
- Identificar os pontos negativos da prestação de serviço da ESAT.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 SERVIÇO PÚBLICO

Com a evolução dos tempos e das comunidades humanas cresceu e ampliou-se significativamente seu número de participantes, sentindo-se a necessidade de se elaborar um modelo de organização que pudesse conduzir melhor as relações entre as pessoas. É a partir daí que surge o Estado, uma organização constituída basicamente por um governo e um quadro administrativo.

Ao governo, cabe exercer o poder político. Ao quadro administrativo, cabe organizar a estrutura do Estado e atender o cidadão, em seu relacionamento com as diversas instâncias desse Estado, por isso é denominado de serviço público. Tem-se, portanto, em primeiro lugar, a sociedade. Depois vem o Estado, que compreende o governo e o serviço público, de acordo com a Escola Nacional De Administração Pública (ENAP, 2010).

Ademais, a Constituição introduziu ou fortaleceu várias concepções, tais como:

- a) Adoção pela administração pública de princípios gerais orientadores de todo seu funcionamento: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência;
- b) Descentralização administrativa, com vistas a assegurar maior autonomia e agilidade, implicando a necessidade do pacto federativo com atribuições de responsabilidade às três esferas – municipal, estadual e federal –, com aumento da complexidade na elaboração e na implementação das políticas públicas;
- c) Democratização do setor público, por meio de processos que vêm conferindo maior transparência às ações governamentais e maior controle social.

Com a filosofia de sempre atender da melhor forma seus servidores internos e externos e buscando contrariar o que se diz muitas vezes da prestação dos serviços públicos, onde não há pessoas comprometidas e a prestação de serviço não acontece de forma adequada, na ESAT seus servidores demonstram exercitar o que se prevê na lei complementar nº 58, de 30 de dezembro de 2003, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos do Estado da Paraíba, a partir de seu artigo 106 que trata dos deveres do servidor:

- I - exercer com zelo e dedicação as atribuições do cargo;
- II - ser leal às instituições a que servir;

III - observar as normas legais e regulamentares;

IV - cumprir as ordens superiores, exceto quando manifestamente ilegais;

V - atender com presteza:

a) ao público em geral, prestando as informações requeridas, ressalvadas as protegidas por sigilo;

b) à expedição de certidões requeridas para defesa de direito ou esclarecimento de situações de interesse pessoal;

c) às requisições para a defesa da Fazenda Pública;

VI - levar ao conhecimento da autoridade superior as irregularidades praticadas contra a Administração de que tiver ciência;

VII - zelar pela economia do material e a conservação do patrimônio público;

VIII - guardar sigilo nos casos previstos em lei;

IX - manter conduta compatível com a moralidade, inclusive administrativa;

X - ser assíduo e pontual ao serviço;

XI - tratar com urbanidade as pessoas;

XII - representar contra ilegalidade, omissão ou abuso de poder.

Observa-se ainda que a prestação de serviço realizada pela SER, órgão que compõe a administração direta, busca a superação do modelo burocrático de gestão, mediante adoção de mecanismos que visam à excelência administrativa e ao foco no cidadão, não se permitindo mais o descaso, discriminação, dentre outros problemas que foram recorrentes ao mau atendimento das necessidades dos usuários cidadãos.

A excelência no atendimento deve ser uma busca constante dos servidores públicos, pois o cidadão usuário que os procura deve ser atendido com efetividade e isso só ocorre se estiverem engajados na resolução de seu problema, ou de sua necessidade mais eminente.

Criada na década de 1990, a excelência na gestão pública buscava um novo modelo de gestão que integrasse o foco em resultados e orientação para o cidadão, pois se fez a compreensão de que um dos maiores desafios do setor público brasileiro é a atividade gerencial. O modelo deveria não apenas orientar as organizações na transformação gerencial, mas permitir avaliações comparativas de desempenho entre organizações públicas brasileiras e estrangeiras, como também com empresas e organizações privadas. Em 1997 o Brasil optou pelos critérios de excelência utilizados também em outros países e que representam o “estado da arte” em gestão.

É importante ressaltar que foi preciso uma adaptação do modelo adotado, visto que a não adaptação se mostrou inadequada para diversos órgãos e entidades e principalmente para a administração direta, fundações e autarquias, pela razão de serem essencialmente públicas. O Programa adaptou o modelo de excelência em gestão, de padrão internacional, incorporando os fundamentos e linguagens definidoras da natureza pública das organizações que compõem o aparelho do estado. Partindo do pressuposto de que é possível ser excelente sem deixar de ser público. O intuito foi dar viabilidade ao processo de transformação e não, criar concessões à gestão pública, sendo a excelência gerencial baseada em padrões e práticas mundialmente aceitas, assim como constantemente aperfeiçoado, acompanhando assim as mudanças da gestão contemporânea. O modelo representa um sistema que intenta o aumento da eficiência, eficácia e da efetividade das ações executadas. É composto atualmente por oito critérios, que integrados orientam a adoção de práticas de excelência em gestão, que tem por finalidade elevar os padrões de desempenho e de qualidade em gestão das organizações públicas brasileiras (SILVA; SILVA; 2012, p.3).

De acordo com a Fundação Nacional da Qualidade existem oito critérios que buscam a excelência e de forma integrada orientam as organizações em seus processos avaliativos, com o intuito de alcançar a excelência Silva e Silva (2012).

São eles:

- 1) Liderança: aborda os processos gerenciais relativos à orientação filosófica da organização e controle externo sobre sua direção; ao engajamento, pelas lideranças, das pessoas e partes interessadas na sua causa; e ao controle de resultados pela direção;
- 2) Estratégias e planos: aborda os processos gerenciais relativos à concepção e à execução das estratégias, inclusive aqueles referentes ao estabelecimento de metas e à definição e ao acompanhamento de planos necessários para o êxito das estratégias;
- 3) Clientes: aborda os processos gerenciais relativos ao tratamento de informações de clientes e mercado e à comunicação com o mercado e clientes atuais e potenciais. É subdividido em:
 - a) Imagem e conhecimento de mercado: trata dos processos que a organização adota para conhecer os clientes e os mercados, e dos processos para ser conhecida. Para ser conhecida por aqueles clientes e mercados já identificados, a organização precisa definir suas estratégias para ouvir e aprender com os diferentes grupos de clientes e segmentos de mercado;

b) Relacionamento com clientes: trata da forma como os canais são definidos e colocados à disposição dos clientes para que eles apresentem suas manifestações — reclamações, sugestões, pedidos, solicitação de informações e elogios e como essas manifestações são tratadas. A solução adotada deve ser passada para os clientes e, internamente à organização, para as áreas pertinentes;

4) Sociedade: aborda os processos gerenciais relativos ao respeito e tratamento das demandas da sociedade e do meio ambiente e ao desenvolvimento social das comunidades mais influenciadas pela organização;

5) Informações e conhecimento: aborda os processos gerenciais relativos ao tratamento organizado da demanda por informações na organização e ao desenvolvimento controlado dos ativos intangíveis geradores de diferenciais competitivos, especialmente os de conhecimento;

6) Pessoas: aborda os processos gerenciais relativos à configuração de equipes de alto desempenho, ao desenvolvimento de competências das pessoas e à manutenção do seu bem-estar;

7) Processos: aborda os processos gerenciais relativos aos processos principais do negócio e aos de apoio, tratando separadamente os relativos a fornecedores e os econômico-financeiros;

8) Resultados: aborda os resultados da organização na forma de séries históricas e acompanhados de referenciais comparativos pertinentes, para avaliar o nível alcançado, e de níveis de desempenho associados aos principais requisitos de partes interessadas, para verificar o atendimento;

2.2 QUALIDADE

A definição de qualidade se deu a partir de associações da engenharia de produção, onde a conformidade e as especificações técnicas detinham maior relevância. Posteriormente, focou-se nas expectativas do cliente, buscando a satisfação plena de seus clientes. Dessa forma, torna-se claro que a satisfação do cliente não é resultado apenas e tão-somente do grau de conformidade, como também, com as especificações técnicas, mas outros fatores foram destacados, como prazo e pontualidade de entrega, condições de pagamento, atendimento pré e pós-venda, flexibilidade, suporte técnico e etc.

Paralelamente a esta evolução do conceito de qualidade, surgiu a visão de que a mesma era fundamental no posicionamento estratégico da empresa perante o mercado. No entanto, se percebeu que o planejamento estratégico da empresa enfatizando a qualidade não era suficiente para seu sucesso. Dessa forma, estendeu-se o conceito de satisfação do cliente para outras entidades envolvidas com as atividades da empresa.

A definição do termo qualidade teve origem nos Estados Unidos, mas foi no Japão que se deu sua revolução, chamada de Revolução da Qualidade Total. Logo após a Segunda Guerra Mundial o país estava totalmente sem rumo e os Estados Unidos procuraram prestar o seu apoio enviando pessoal técnico para dar suporte às empresas e à economia nipônica. Nessa época Deming (1990), um estrangeiro americano, foi ao Japão fazer uma série de palestras e mostrar aos empresários locais a importância de fazer o controle estatístico do processo, ao invés de controlar a qualidade apenas por inspeção do produto final.

De acordo com Aurélio (2004) qualidade é definida como sendo “propriedade, atributo ou condição das coisas ou pessoas que as distingue das outras e lhes determina a natureza”.

Com a evolução dos tempos e constantes mudanças, se torna cada vez mais importante que as empresas controlem seus gastos e apresentem qualidade em seus produtos e serviços.

De acordo com Kotler e Keller (2012, p.372), quando o produto não pode ser facilmente diferenciado, a chave para o sucesso competitivo pode estar na adição de serviços e melhoria da qualidade com que são prestados.

Como é feita a prestação de serviço público da ESAT? Essa entrega do servidor público relaciona-se à qualidade com que esse serviço é prestado ao cliente, ou usuário cidadão. Nesse sentido, isso pode incluir o processo em si, a precisão e a tempestividade com que é feito. Os usuários, ou consumidores de hoje esperam efetividade na entrega.

A partir dessa nova realidade, as organizações demonstram maior cuidado no relacionamento com seus clientes. Assim, criar clientes fiéis é a essência de cada organização, negócio ou empreendimento.

O único valor que sua empresa sempre criará é o valor que vem dos clientes – os que você já tem e os que terão no futuro. O sucesso das empresas está em obter, manter e expandir a clientela. Os clientes são a única razão para construir fábricas, contratar

funcionários, agendar reuniões, instalar cabos de fibra óptica ou se engajar em qualquer atividade empresarial. Sem clientes, não há negócio (PEPPERS; ROGERS, 2005, p. 25-26 apud KOTLER; KELLER, 2012, p.129 a 130).

Figura 1 – Organogramas de empresa tradicional e moderna



Fonte: KOTLER e KELLER, 2012, p. 130

Observa-se que os chefes do passado posicionavam a pirâmide de forma invertida, pois os gestores que acreditam que o foco no cliente deve ser o nosso verdadeiro objetivo, considerarão obsoleto o organograma tradicional mostrado na Figura 1.a, onde se expõe uma pirâmide com os clientes na base, no meio, o pessoal da linha de frente, que compõe a gerência de nível médio e a alta administração no topo.

As organizações que compreendem bem o *marketing* invertem o organograma, como mostra a Figura 1.b. Na base fica a alta gerência, acima deles está a média gerência e no topo os clientes. Acrescentou-se os clientes nas laterais da Figura 1.b para indicar que todos os gerentes da empresa devem estar pessoalmente envolvidos na missão de contatá-los, conhecê-los e atendê-los.

2.2.1 Qualidade na Prestação de Serviços

A atividade de prestação de serviço tem empregado grande parte da população mundial, e no setor governamental não é diferente, os tribunais, as controladorias, secretarias de Estado, correios, escolas e outros entes públicos prestam serviço aos mais diversos usuários.

Observa-se, portanto que a abrangência do serviço é significativa. De acordo com Kotler e Keller (2012, p. 382) “serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada”.

Os serviços da ESAT são baseados em equipamentos, estrutura física, processos e pessoas. Esses serviços estão alinhados ao planejamento estratégico da organização e vinculado ao que prevê a missão da escola que se volta à promoção da educação continuada, desenvolvimento e cidadania de seus usuários.

2.2.2 Características Distintivas dos Serviços

De acordo com Kotler e Keller (2012, p.384-386) os serviços apresentam quatro características:

2.2.2.1 Intangibilidade

São as intangibilidades, que farão com que o fornecedor do serviço público tente tornar tangível a abstração em que já se consiste o serviço. Em razão disso, ele busca tornar mais visível ao cliente sua qualidade, atribuindo-lhe segundo Kotler, características bastante concretas como:

- **Localização:** Se o prestador de serviço pretende relacionar a empresa com a agilidade, por exemplo, os espaço físico deverá corresponder com vias livres de passagem, isto é, um layout planejado para a melhor circulação de pessoas ou materiais.

- **Funcionários:** Tal qual o espaço físico, estes também deverão ser eficientes sendo o mais velozes possível e na quantidade certa dentro da empresa.

- **Equipamentos:** Os mais ágeis e modernos, materiais de comunicação, tecidos e fotos, comunicação visual e sugestiva, indicando movimento e velocidade.

- **Símbolos:** Que assumam formas ou personagens que expressem qualidade.

A Qualidade de Procura é uma característica bastante ligada aos produtos, pois seus diversos aspectos podem ser avaliados antes da compra, os serviços entretanto, possuem a Qualidade de Experiência, onde o consumidor poderá avaliá-lo somente após a compra e ainda Qualidades Credenciais, onde até mesmo depois de utilizar o serviço encontra dificuldades em avaliar. Nesse sentido, o que se diz a respeito ou qual o conceito deste serviço na opinião de consumidores que já o utilizaram, parece determinante no momento de optar por este ou aquele serviço, verifica-se então sua credibilidade na praça.

2.2.2.2 Inseparabilidade

Nos serviços não existe um processo longo de elaboração do resultado final, como no caso dos produtos. O fornecedor de serviços e o cliente estão inseridos no processo onde este último obtém um benefício que é ofertado pelo primeiro. Ao contrário da formação de um bem físico, nos serviços seus funcionários estão frente a frente com o cliente, a produção e o consumo são realizados simultaneamente. Isso faz com que o aspecto do controle da qualidade de serviços, seja de difícil avaliação, pois não há um interim entre o prestador e o cliente para serem analisadas e corrigidas quaisquer falhas. Por isso, elas devem fundamentalmente serem prevenidas.

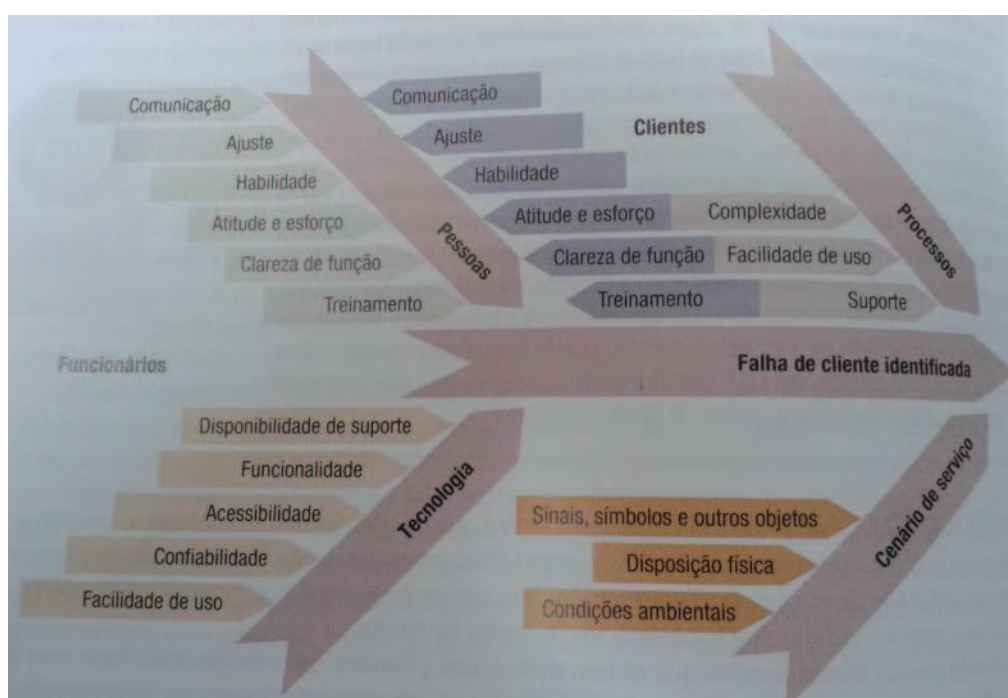
2.2.2.3 Variabilidade

Assim são definidos por dependerem de pessoas para realizá-los, sendo que estas mudam de acordo com as circunstâncias internas e externas a elas. Para minimizar estes efeitos e garantir a qualidade, os prestadores de serviço devem investir substancialmente em treinamento e seleção de pessoal, para que como consequência seja verificada a padronização em qualquer unidade daquela empresa, conquistando a clientela. Bom atendimento sempre e em todo lugar.

2.2.2.4 Percibilidade

Os serviços não são estocáveis. Como exemplificou Kotler “ ...Alguns médicos cobram de seus pacientes o horário quando eles não comparecem à consulta marcada, porque o valor do serviço existiu apenas naquele momento” . Não se pode “guardar a lavagem de um carro”, se o cliente não tiver a necessidade e ir até o lava-jato, o serviço simplesmente nunca existiu.

Figura 2 – Satisfação de funcionários tanto quanto de cliente



Fonte: KOTLER e KELLER, 2012, p. 390

Cabe ressaltar que a ESAT busca a efetividade de sua prestação de serviço perante seu público externo. No entanto, como atender bem ao público externo se não tiver atendendo as necessidades dos próprios colaboradores internos da escola com efetividade? Assim, deve-se ter uma via de mão dupla, onde se proporciona uma prestação de serviço com excelência para nosso público externo, para que se tenha também um atendimento interno excelente entre os colaboradores da ESAT.

2.3 GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

Qualidade total é um sistema de administração que visa a obter qualidade em todas as áreas de atuação. A qualidade começa com o projeto, incluindo todas as especificações do produto ou serviço, passando por todas as etapas de produção ou operação, e abrange o atendimento ao cliente e a assistência técnica. Sendo o foco o cliente, a organização deve estar voltada para o mercado, e a qualidade do produto é um dos objetivos a ser atingido. Qualidade total também é o modo de gestão de uma organização, centrado na qualidade, baseado na participação de todos os seus membros, visando ao sucesso em longo prazo, por meio da satisfação do cliente e dos benefícios para os membros da organização e a sociedade (LACOMBE, HEILBORN, 2008).

De acordo com Lacombe, Heilborn (2008, p.463) a qualidade total traz consigo diversas características, dentre elas:

1. é um meio, e não um objetivo em si, para que a empresa possa atingir os objetivos e resultados desejados;
2. filosofia de gestão baseada na satisfação dos diversos públicos envolvidos com a empresa;
3. envolve todas as pessoas, todas as funções e todos os órgãos da empresa, bem como uma integração de todas as atividades da organização;
4. modo de gestão para organizar a empresa de forma a gerar produtos que atendam aos requisitos dos clientes;
5. visa a garantir que os produtos sejam feitos atendendo aos requisitos dos clientes.

De acordo com Deming (1993) a qualidade de um produto ou serviço é verificada e definida pelo cliente. Observa-se ainda que essa qualidade torna-se relativa a medida que esse mesmo cliente prova várias vezes de sua prestação de serviço, ou aquisição de seu produto. Para se manter a satisfação de nossos usuários cidadãos deve-se buscar promover sempre o bom atendimento de suas expectativas e paralelo a isso, deve-se também estabelecer pesquisas junto aos usuários externos, usuários internos, gestores e todos que de alguma forma utilizam dos serviços da SER.

Com a preocupação em focar nas necessidades e satisfação dos seus usuários as empresas estão cada vez mais focadas na identificação do perfil do cliente que atendem. Nem sempre foi assim, nos anos 50, quando Deming começou a estruturar a administração, até então chamada de qualidade total. Na oportunidade, as empresas voltavam-se para produção e eficiência. Com o crescimento da concorrência os clientes foram ficando mais seletivos, exigindo melhor qualidade dos produtos e serviços que lhe eram oferecidos.

Deming (1990) ainda criou os 14 princípios da administração segundo a qualidade total, onde são desdobradas aplicações a casos práticos das empresas da época:

1. estabeleça constância de propósitos para a melhora do produto e do serviço;
2. adote a nova filosofia. Estamos em nova era econômica. Não podemos tolerar erros que afetem a qualidade do produto ou serviço;
3. não dependa só da inspeção para atingir a qualidade. Elimine a necessidade de inspeção em massa, introduzindo a qualidade no produto desde seu primeiro estágio;
4. não aprove orçamentos com base exclusivamente no preço mais baixo. Procure minimizar o custo total. Desenvolva um único fornecedor para cada item, num relacionamento de longo prazo fundamentado na lealdade e confiança;
5. melhore o sistema de produção e prestação de serviços, de modo a melhorar a qualidade e a produtividade e reduzir os custos de forma sistemática;
6. institua treinamento no local de trabalho;
7. promova a liderança; a função da administração não é supervisionar e sim liderar;
8. elimine o medo;
9. remova as barreiras entre as unidades organizacionais. As pessoas engajadas em pesquisas, projetos, vendas e produção devem trabalhar em equipe, de modo a preverem problemas de produção e de utilização do produto ou serviço;
10. acabe com *slogans*, exortações e metas que exijam nível zero de falhas;
11. não utilize quotas na linha de produção. Substitua-os pela liderança. Elimine o processo de administração por cifras, por metas numéricas. Substitua-os pela administração por processos por meio do exemplo de líderes;
12. remova as barreiras que privam os operários, as pessoas da administração e as da engenharia do seu direito de se orgulharem do seu desempenho;

13. institua forte programa de educação e auto-aprimoramento;
14. engaje todos da empresa no processo de realizar a transformação.

Os padrões de qualidade do atendimento ao cidadão no serviço público não fogem a regra, demandando as mesmas preocupações das empresas de personalidade jurídica de direito privado, buscando sempre a excelência na prestação de serviços aos seus usuários, pois procuram também atender aos princípios da administração segundo a qualidade total.

Para que a gestão das empresas obtenha excelência no atendimento de seus usuários, se faz necessário estabelecer critérios, princípios, filosofias que possam seguir de maneira assertiva e criteriosa, buscando obter uma percepção positiva de seus usuários em relação aos cuidados no atendimento de suas necessidades.

Esses padrões de qualidade devem ser compromissos públicos assumidos pela organização para com o cidadão e descrevem, de maneira objetiva e clara, as características do atendimento que deverá ser prestado pela organização ao seu usuário. Os padrões devem especificar o nível de qualidade de um determinado serviço a ser oferecido, como e em que condições.

A organização deve estabelecer os padrões de qualidade de maneira realista e adequada a sua especificidade. Com a sua implementação e divulgação, os cidadãos saberão o que podem e devem buscar nas organizações públicas.

Os padrões de qualidade estabelecidos pelo decreto nº 3.507, de 13 de junho de 2000, que definiu as diretrizes normativas para os referidos padrões de atendimento prestado pelos órgãos e entidades da administração pública federal, direta, indireta e fundacional, que atendem diretamente ao cidadão.

Art. 1º Ficam definidas as diretrizes normativas para o estabelecimento de padrões de qualidade do atendimento prestado pelos órgãos e pelas entidades da Administração Pública Federal direta, indireta e fundacional que atendem diretamente aos cidadãos.

Art. 2º Os padrões de qualidade do atendimento a que se refere o artigo anterior deverão ser:

- I - observados na prestação de todo e qualquer serviço aos cidadãos-usuários;
- II - avaliados e revistos periodicamente;
- III - mensuráveis;
- IV - de fácil compreensão; e
- V - divulgados ao público.

Art. 3º Os órgãos e as entidades públicas federais deverão estabelecer padrões de qualidade sobre:

I - a atenção, o respeito e a cortesia no tratamento a ser dispensado aos usuários;

II - as prioridades a serem considerados na atendimento;

III - o tempo de espera para o atendimento;

IV - os prazos para o cumprimento dos serviços;

V - os mecanismos de comunicação com os usuários;

VI - os procedimentos para atender a reclamações;

VII - as formas de identificação dos servidores;

VIII - o sistema de sinalização visual; e

IX - as condições de limpeza e conforto de suas dependências.

Art. 4º Fica instituído o Sistema Nacional de Avaliação da Satisfação do Usuário dos Serviços Públicos, a ser implantado sob a coordenação da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

O decreto veio assegurar a implementação, a divulgação e a avaliação periódica de padrões de qualidade do atendimento nas organizações públicas federais. Tendo em vista que os padrões destinam-se a beneficiar os cidadãos, esses devem ser publicamente divulgados numa descrição objetiva e de fácil compreensão.

Ao assumir tal compromisso, a organização deverá primar pelo bom atendimento, resultado efetivo do cumprimento dos padrões divulgados.

Em 2009 foi publicado novo decreto nº 6.932, de 11 de agosto de 2009, que dispõe sobre a simplificação do atendimento público prestado ao cidadão.

Art. 1º Os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal observarão as seguintes diretrizes nas relações entre si e com o cidadão:

I - presunção de boa-fé;

II - compartilhamento de informações, nos termos da lei;

III - atuação integrada e sistêmica na expedição de atestados, certidões e documentos comprobatórios de regularidade;

IV - racionalização de métodos e procedimentos de controle;

V - eliminação de formalidades e exigências cujo custo econômico ou social seja superior ao risco envolvido;

VI - aplicação de soluções tecnológicas que visem a simplificar processos e procedimentos de atendimento ao cidadão e a propiciar melhores condições para o compartilhamento das informações;

VII - utilização de linguagem simples e compreensível, evitando o uso de siglas, jargões e estrangeirismos; e

VIII - articulação com Estados, Distrito Federal, Municípios e outros poderes para a integração, racionalização, disponibilização e simplificação de serviços públicos prestados ao cidadão.

Já no âmbito estadual os servidores se amparam na lei complementar nº 58, de 30 de dezembro de 2003, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores

públicos do Estado da Paraíba, principalmente, no que se refere às informações constante do artigo 106 que trata dos deveres do servidor público estadual, já mencionado no item serviço público.

2.4 ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA

A SER foi contemplada com a Escola de Administração Tributária, criada através da Lei 8.427/2007, vinculada diretamente ao Secretário da Receita. Tendo como objetivos permanentes o ensino, a pesquisa, a extensão, a análise, a catalogação e a divulgação da Legislação Tributária e demais informações de interesse da arrecadação, fiscalização e tributação.

A ESAT está alicerçada na proposta pedagógica dos quatro pilares da educação:

- Aprender a conhecer: despertando no servidor a busca pelo conhecimento, a necessidade de aprender ajudando-os a desenvolver os aspectos intelectuais e cognitivos que lhes permitam construir e desconstruir suas próprias opiniões e pensamento crítico;
- Aprender a fazer: referindo-se essencialmente à formação técnico-profissional do servidor, aplicando na prática os conhecimentos teóricos, face a necessidade contínua de aprender, reaprender, construir e desconstruir conhecimentos;
- Aprender a conviver: estimulando o servidor a respeitar a diversidade humana, a conviver com as diferenças, evitando conflitos. Este pilar é o mais desafiador, atua no campo das atitudes de valores;
- Aprender a ser: promovendo o desenvolvimento individual e integral do servidor. Este pilar depende diretamente dos outros três e não se relaciona com a vida em sociedade, mas aos aspectos individuais do servidor buscando a formação de indivíduos autônomos, intelectualmente ativos e independentes, capazes de estabelecer relações interpessoais, de se comunicarem e evoluírem continuamente, intervindo de forma consciente e proativa nos resultados organizacionais e na vida em sociedade.

Com uma estrutura moderna de mil e duzentos metros quadrados de área construída, a ESAT é composta de dois blocos, com três salas de aulas climatizadas com capacidade para trinta alunos em média, um laboratório de informática com quinze computadores atualizados, um refeitório, uma sala de reprografia, uma sala climatizada para os coordenadores de curso, um auditório com capacidade para duzentas pessoas com cadeiras móveis, área administrativa e um amplo estacionamento.

A ESAT com o objetivo de fazer a gestão de toda a vida profissional do servidor público da SER, a partir de sua valorização, ele desempenhará suas funções com dedicação e conhecimento, e os usuários se beneficiarão diretamente com um atendimento eficiente e humanizado. Assim nasce a ESAT, conforme ilustrado nas Figuras 3 e 4, localizada na Rua Projetada S/N, Distrito Industrial, no mesmo terreno do Centro de Operações (COP) da SER.

Figura 3 – Escola de Administração Tributária - ESAT/PB



Fonte: ESAT/PB, 2015

Figura 4 – Escola de Administração Tributária - ESAT/PB



Fonte: ESAT/PB, 2015

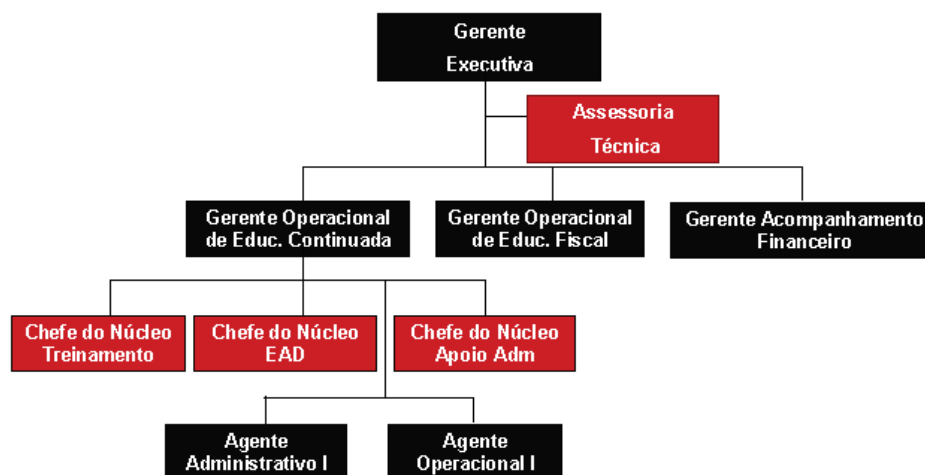
Figura 5 – Equipe da Escola de Administração Tributária - ESAT/PB



Fonte: ESAT/PB, 2015

A ESAT conta hoje com uma equipe de trabalho bem enxuta, conforme consta no organograma detalhado na Figura 6.

Figura 6 – Organograma da ESAT/PB



Fonte: ESAT/PB, 2015

Percebe-se nos últimos anos, um acréscimo, principalmente, na eficácia de arrecadação de impostos, que também pode ser reflexo das ações de treinamento e desenvolvimento de habilidades e competências individuais aliadas aos objetivos de aprendizagem organizacionais da SER em todo o Estado. Analisando as capacitações realizadas desde 2009 até dezembro de 2014, mais de onze mil e duzentas capacitações, entre cursos técnicos e comportamentais, presenciais e a distância, mesmo com efetivo limitado. A escola disponibiliza aos seus servidores diversas turmas ao longo do mês, variando na sua quantidade entre quinze e vinte normalmente para atender a demanda da SER.

2.5 QUALIDADE NO ATENDIMENTO DA ESAT

A satisfação das necessidades dos servidores passa a ser condição *sine qua non* para a busca da excelência na prestação de serviço público, por parte da Escola de Administração Tributária.

De modo geral, a satisfação é o sentimento de prazer ou decepção que resulta da comparação entre o desempenho (ou resultado) percebido de um produto e as expectativas do comprador. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se alcançá-las, ele ficará satisfeito. Se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou

encantado. As avaliações dos clientes sobre o desempenho de um produto ou serviço dependem de muitos fatores, sobretudo do tipo de relação de fidelidade que eles mantêm (KOTLER; KELLER, 2012, p.134).

As organizações precisam buscar atingir um alto nível de satisfação dos seus usuários, buscando atingir também níveis aceitáveis de satisfação dos demais públicos que usufruem de seus serviços, considerando as limitações de seus recursos.

Os servidores da ESAT acreditam em seu potencial e tem na qualidade de seu atendimento a possibilidade de externar todo seu comprometimento, tempestividade, suficiência e demais atributos para satisfazer as necessidades dos servidores públicos da SER.

O diferencial de uma organização pode ser a qualidade no atendimento. O atendimento poderá fazer a diferença na comparação entre os mais diversos serviços prestados pelas empresas como um todo. De acordo com Kotler (2000, p.48) “para ser bem sucedida, uma empresa deve satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores melhor do que seus concorrentes”.

A ESAT desde o ano de 2009 tem criado maneiras para se buscar melhor atender as demandas de nossos servidores. O processo de atendimento se inicia de diversas formas: pessoalmente, por telefone, por e-mail individual, e-mail em massa, pelo portal corporativo, dentre outros meios. Observa-se de forma aleatória que alguns servidores elogiam nossa prestação de serviço, lançam suas observações nas avaliações ao término dos cursos. No entanto, ainda não foi aplicado na ESAT como um todo um modelo de avaliação que pudesse nos fornecer um diagnóstico de como a ESAT está se comportando de fato, com relação ao atendimento das necessidades de nossos servidores.

As capacitações da ESAT são acompanhadas por servidores específicos, coordenadores de cursos, que prestam apoio, tanto aos facilitadores das turmas, quanto aos participantes, no preparo das apostilas do curso, pastas dos participantes, preparação das salas de aula, formação das turmas, encaminhamento de e-mail aos participantes, aplicação e acompanhamento da frequência da turma, aplicação de avaliação com os participantes do curso, preenchimento da frequência consolidada e finalização do curso com a confecção do respectivo relatório e as devidas inserções no sistema gerenciador de capacitação (SIGECAP).

Em todas as capacitações realizadas pela ESAT são aplicadas avaliações chamadas de avaliação de reação do participante, de acordo com a Figura 7 e avaliação de reação do facilitador, de acordo com a Figura 8, com o objetivo de identificar as possibilidades e limitações apresentadas pela escola durante a execução dos cursos oferecidos. Normalmente, essas avaliações têm explicitado resultados positivos em relação ao atendimento. Algumas vezes, tem-se percebido que as instalações recebem um percentual bastante variável, dependendo de onde vai ser aplicado o curso, pois, por exemplo, nosso laboratório de informática vinha recebendo constantes críticas pelo problema de pouco espaço, problemas com o ar condicionado e etc. Nesse caso específico, tratou-se de estruturar um ambiente maior, substituição dos computadores antigos por equipamentos mais modernos, e ainda, instalação de ar condicionado adequado para atender as necessidades de nossos usuários, de acordo com as Figuras 9 e 10.



Figura 7 – Ficha de Avaliação de Reação do Participante

 Governo do Estado da Paraíba Secretaria de Estado da Receita - SER Escola de Administração Tributária - ESAT				
Avaliação de Reação da Capacitação - (PEC N°20150)		2015275		
Evento: ENCEL IV FISCAIS DE ESTABELECIMENTOS - MÓDULO 1 - 2015		Carga Horária: 20 h-a		
Facilitador(a): José Hiroo Dias Costa		Coordenador(a): ALISSON DE ANDRADE ARAUJO		
Período: 09/03/2015 até 13/03/2015		Turno: Manhã (08:00 às 12:00)		
OBJETIVO:				
CAPACITAR OS AUDITORES FISCAIS DE ESTABELECIMENTOS DA SECRETARIA DE ESTADO DA RECEITA A CORRETA UTILIZAÇÃO DO ENCEL MÓDULO 1.				
<p>O presente instrumento tem por finalidade coletar as suas expectativas sobre os vários aspectos relacionados ao curso e ao desempenho do facilitador. Sua opinião é fundamental para mensuração dos resultados alcançados e aperfeiçoamento dos próximos cursos. Solicitamos que responda as questões abaixo, marcando o conceito correspondente a sua opinião.</p>				
1. FACILITADOR	CONCEITOS			
	Ótimo	Bom	Regular	Frustr
1.1 Pontualidade				
1.2 Domínio do Conteúdo				
1.3 Clareza na Exposição				
1.4 Distribuição de conteúdo em função da carga horária				
1.5 Relacionamento com os estudantes				
1.6 Esclarecimento de dúvidas				
1.7 Utilização de recursos instrucionais				
2. TREINAMENTO				
2.1 Expectativas atendidas				
2.2 Abrangência do conteúdo ministrado				
2.3 Qualidade do material didático distribuído				
3. DO APOIO LOGÍSTICO				
3.1 Atendimento da Coordenação de sala				
3.2 Qualidade do serviço de apoio e de recepção				
3.3 Adequação de instalações físicas				
4. Qual o percentual de alcance do objetivo proposto? (0 a 100 %)				

* USE O VERSO PARA COMENTÁRIOS E/OU SUGESTÕES

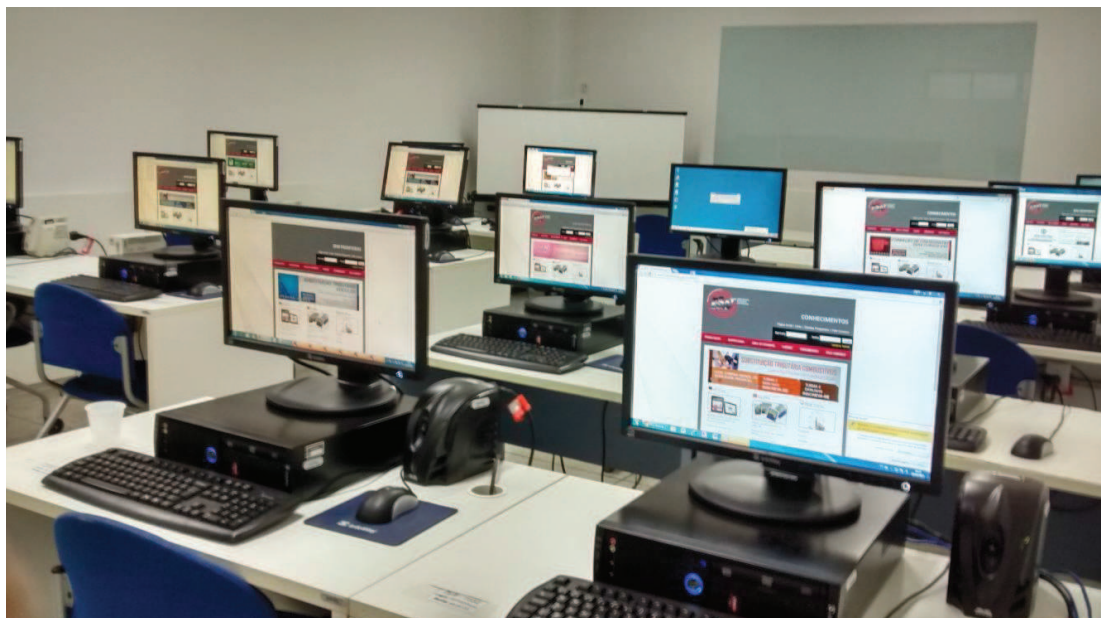
Fonte: Sistema Gerenciador de Capacitação - ESAT/PB, 2015

Figura 8 – Ficha de Avaliação de Reação do Facilitador

 Governo do Estado da Paraíba Secretaria de Estado da Receita - SER Escola de Administração Tributária - ESAT		 ESAT		
Avaliação de Reação da Capacitação - (PEC N°20150)			201510	
Tema: EXCEL FISCALIS DE ESTABELECIMENTOS - MÓDULO 1 - 2015		Carga Horária: 20 h-a		
Facilitador(a): José Flavio Dias Costa		Coordenador(a): ALISSON DE ANDRADE ARAUJO		
Período: 04/03/2015 até 13/03/2015		Turno: Manhã (08:00 às 12:00)		
Prezado(a) facilitador(a): Primando pela qualidade dos serviços prestados, solicitamos sua opinião para podermos aperfeiçoar ou dar continuidade as atividades de Treinamento e Desenvolvimento dos servidores da SER.				
1. AVALIAÇÃO DOS TREINANDOS	Otimo	Bom	Regular	Frac.
1.1 Pontualidade				
1.2 Assiduidade				
1.3 Absorção do conteúdo				
1.4 Clareza nas colocações				
1.5 Participação nas atividades				
1.6 Relacionamento - alunos/facilitador				
2. AVALIAÇÃO DA DISCIPLINA				
2.1 Temas que devam ser:				
2.1.1 Aprofundados				
2.1.2 Includos				
2.1.3 Excludos				
2.2 Pontos fortes:				
2.3 Pontos para melhoria:				
2.4 Os objetivos do curso foram atingidos? SIM () NÃO ()				
2.5 Os recursos e materiais didáticos utilizados corresponderam a suas expectativas? SIM () NÃO ()				
2.6 Conseguiu praticar uma boa interação com os treinandos? SIM () NÃO ()				
3. AVALIAÇÃO DA INFRA-ESTRUTURA	Otimo	Bom	Regular	Frac.
3.1 Espaço físico e instalações				
3.2 Iluminação				
3.3 Limpeza				
3.4 Apoio operacional de coordenador de sala				
- Utilize esse espaço para sugestões:				

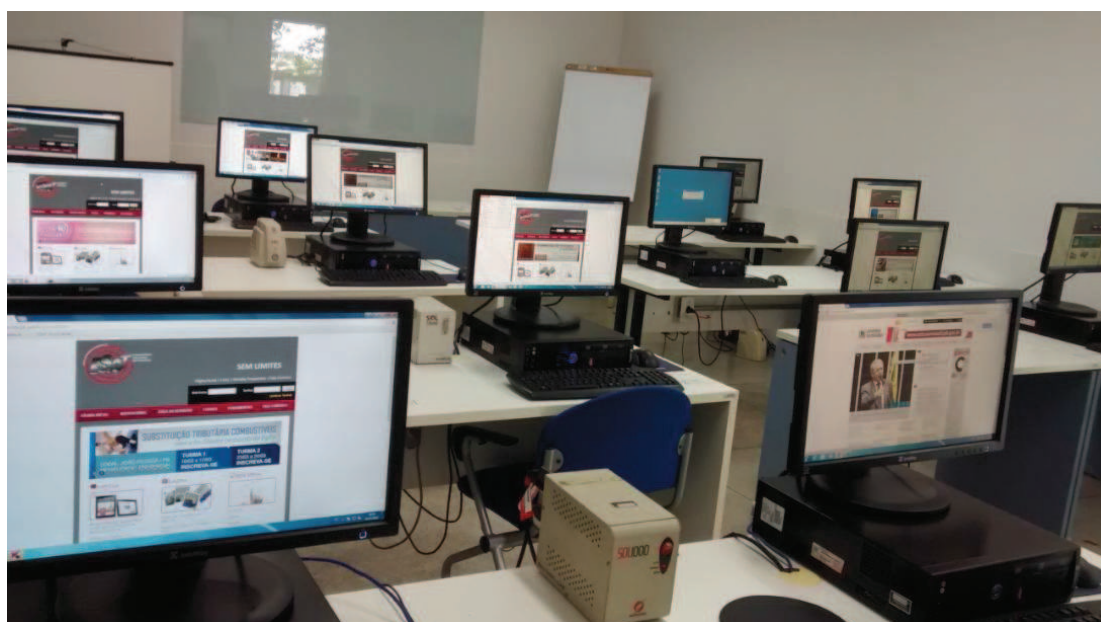
Fonte: Sistema Gerenciador de Capacitação - ESAT/PB, 2015

Figura 9 – Atual Laboratório de Informática da ESAT



Fonte: ESAT/PB, 2015

Figura 10 – Atual Laboratório de Informática da ESAT



Fonte: ESAT/PB, 2015

Quanto ao material didático, observam-se variações na avaliação do mesmo, pois não existe ainda um padrão da confecção desse material, podendo causar certa insatisfação.

A ESAT possui um software, o SIGECAP que tem recebido muitos elogios por todos seus servidores, e no ano de 2014 foi objeto de estudo de uma dissertação de mestrado de um servidor interno da ESAT. Observou-se a partir de uma metodologia específica que este sistema é útil para os servidores da SER, é acima de tudo fácil de usar, contribuindo para a efetividade da excelência na prestação de serviço da escola (BRITO, 2014).

Figura 11 – Sistema Gerenciador de Capacitação / SIGECAP



Fonte: Intranet da Secretaria de Estado da Receita / SER, 2015

Juntamente com a construção do software criou-se o Portal Corporativo da ESAT onde no espaço chamado “FALE CONOSCO” o servidor tem mais um canal de comunicação direto com a ESAT.

Figura 12 – Portal Corporativo da ESAT

The image shows the corporate portal of ESAT (Estado de São Paulo). At the top right, there is a grey box with the text "FALE CONNOSCO" and a red arrow pointing to the "FALE CONNOSCO" link in the navigation menu. The navigation menu includes: PÁGINA INICIAL, INSTITUCIONAL, ÁREA DO SERVIDOR, CURSOS, FERRAMENTAS, and FALE CONNOSCO. Below the navigation menu, there is a section for "CONHECIMENTOS" with a login form (Matrícula: 1780374, Senha: [obscured], Login) and a "Lembrar Senha" checkbox. The main content area features a large banner for "ABRH-NACIONAL" (Associação Brasileira de Recursos Humanos) with the headline "A ESAT e destaque no Estado de São Paulo." Below the banner, there are three columns: "NOTÍCIAS" (News), "GALERIA" (Gallery), and "REDE SOCIAL" (Social Network). At the bottom, there are three buttons: "MANUAL DO ALUNO", "ESAT VIRTUAL", and "FORUNS INTEGRADORES".

Fonte: Intranet da Secretaria de Estado da Receita / SER, 2015

Ainda no ano de 2014, a ESAT submeteu seu software a uma competição da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH) – Seccional Paraíba, na modalidade gestão de pessoas – organização, denominado *Quando o Santo de Casa com Criatividade e Inovação Obra Milagre*, onde a escola foi contemplada como uma das campeãs, competindo com empresas de grande porte, como a Coteminas e Alpargatas.

Figura 13 – Autores do Projeto Premiado da ESAT/PB



Fonte: ESAT/PB, 2015

A criação e implantação de uma tecnologia da informação e comunicação (TIC) no serviço público foi um desafio, mas contando com a colaboração de toda equipe da ESAT se tem atualmente um software de gestão que nos dá a oportunidade de trabalhar de forma mais adequada, alinhada às últimas tecnologias desenvolvidas no mercado de trabalho, que nos proporciona maior facilidade no manuseio dos dados, como também maior agilidade nas atividades do dia a dia através de consultas, impressão de relatórios, conferência de informações diversas, gráficos, dentre outros serviços, otimizando a atividade administrativa dos coordenadores de curso e impactando positivamente na prestação de serviço público da escola com os servidores da SER.

Essas mudanças só foram possíveis pelo modelo de gestão adotado pela ESAT, a partir de uma liderança democrática, uma capacitação constante de seus quadros podendo atuar de forma eficiente no uso do sistema e sempre buscando

uma melhor comunicação de nossas ações internas, resultando conseqüentemente, no prêmio oferecido pela ABRH/PB.

Ao se adotar um modelo de gestão que contemple o uso das TIC se percebe o nível de ousadia que a equipe tem em buscar mudar o seu estado, com o intuito de aumentar sua efetividade. Identifica-se que o uso da TIC ajuda os indivíduos em suas tarefas e tomada de decisão, passando a ser uma ação inovadora que se deve empreender, ao se implementar essa tecnologia efetivamente. Entretanto, o resultado dessas intervenções nem sempre é coroado com o êxito esperado e, muitas vezes, gera dificuldades no que se refere à participação das pessoas nesse processo (DIAS, 2000).

Os processos da escola estão em fase de definição, existem alguns já definidos, mas resta ainda finalizar os processos de outros setores, contribuindo também para a melhoria de seus serviços prestados.

Existem registros em nossa escola referente às avaliações de reação de nossos cursos, criou-se o campo fale conosco em nosso portal corporativo para receber informações sobre nossos serviços, como também, as próprias palavras de nossos servidores são registradas quando remetem ao nosso padrão de atendimento. No entanto, se resolveu identificar de forma mais palpável a qualidade na prestação de serviços da ESAT, para que se possa tomar estratégias competitivas mais assertivas, no que tange a melhoria contínua de nossos serviços buscando a excelência no atendimento e, conseqüentemente, buscando também a excelência na gestão pública.

3 METODOLOGIA

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A presente pesquisa caracteriza-se como descritiva e exploratória. A decisão por escolher a pesquisa descritiva justifica-se por essa modalidade ser aplicada, principalmente, pelas Ciências Sociais e Humanas, uma vez que permite investigar e conhecer situações e relações que se desenvolvem na vida política, social, econômica etc. (BUENO et al., 2004).

A abordagem descritiva caracteriza-se por pretender observar, relatar, levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população acerca de alguns aspectos que serão considerados por parte dos clientes. Em uma pesquisa descritiva o pesquisador procura conhecer e interpretar a realidade sem nela interferir para modificá-la e pode-se dizer que o trabalho visa descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los.

Sob o ponto de vista de Gil (1999), o escopo da pesquisa descritiva reside na tentativa de traçar o perfil de um determinado universo de sujeitos, no sentido de determinar os problemas e soluções.

Quanto ao estudo exploratório, a escolha se justifica pelo desejo de ampliar conhecimentos sobre o desenvolvimento das atividades da ESAT, no que se refere a efetividade do atendimento de nossos servidores, especificamente no contexto da SER. De acordo com Gil (1999), a pesquisa exploratória visa proporcionar mais familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo explícito ou construir hipótese.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

De acordo com Bolfarine e Bussab (2005), Vergara (2003), universo é o conjunto de elementos (empresas, pessoas ou produtos), que apresentam as características que serão o objeto de estudo. Nesta pesquisa, o universo foi composto por 65 servidores internos da SER, distribuídos em gerências regionais.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para a coleta dos dados, foi utilizado um questionário, com informações sociodemográficas para identificar o perfil dos participantes da pesquisa, e questões direcionadas ao atendimento do público interno.

3.4 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Antes da aplicação final do questionário de pesquisa, buscou-se fazer um pré-teste para aumentar a confiabilidade do instrumento, com uma pequena amostra de servidores. Esse pré-teste é importante porque, com ele, podem-se prever eventuais problemas e/ou dúvidas que podem surgir durante a aplicação do questionário. Sem o pré-teste, pode haver grande perda de tempo, dinheiro e credibilidade, caso se constate algum problema grave com o questionário já na fase de aplicação. Nesse caso, o questionário terá que ser refeito e estarão perdidas todas as informações já colhidas.

O pré-teste foi realizado com quatro servidores internos da SER. Verificou-se que algumas questões precisavam de ajustes em sua composição. Nas questões que tratavam sobre a região onde atuavam, inicialmente, se perguntava a sua Gerência de lotação, no entanto, existem servidores que estão na 1ª Região, mas não são da 1ª Gerência, caso dos servidores que estavam na Recebedoria de Rendas de João Pessoa. Portanto, estabeleceu-se a nomenclatura Região, como também, acrescentou-se a opção outro, caso algum servidor tenha dúvida quanto ao preenchimento desta questão. A questão 06 precisou ser retirada por apresentar similaridade de conteúdo com a questão 07. Acrescentou-se a questão 14 para que o servidor pudesse fazer algum comentário que julgasse necessário e que o questionário não a tivesse contemplado remetendo ao atendimento.

Assim, conclui-se que o objetivo do pré-teste foi cumprido e não revelou nenhuma falha grave em sua elaboração. Porém, teve o poder de revisão e validação do instrumento de pesquisa e testou todo o processo de coleta de dados e de análise das informações (RICHARDSON, 1999).

Depois do pré-teste, os questionários foram reproduzidos e disponibilizados aos servidores que participaram dos cursos de: 1. Imposto sobre transmissão causa

mortis e doação de quaisquer bens ou direitos (ITCD) – Guarabira, com 18 participantes; 2. Access básico – João Pessoa, com 12 participantes; 3. Auto de infração – João Pessoa, com 11 participantes; 4. Simples nacional – Campina Grande, com 16 participantes; 5. Excel básico – João Pessoa, com 08 participantes. Assim, teve-se um total de 65 (sessenta e cinco) contribuições.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

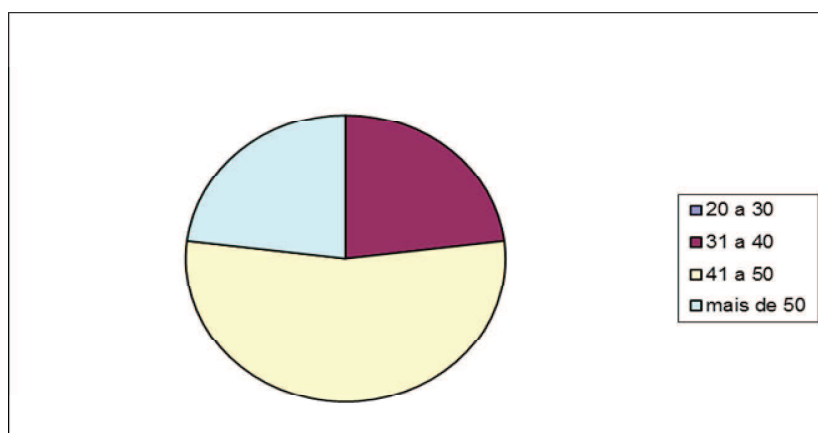
Foram aplicados questionários de pesquisas em turmas esporádicas de capacitação da ESAT, nos meses de novembro e dezembro de 2014. São elas: 1. Imposto sobre transmissão causa mortis e doação de quaisquer bens ou direitos (ITCD) – Guarabira, com 18 participantes; 2. Access básico – João Pessoa, com 12 participantes; 3. Auto de infração – João Pessoa, com 11 participantes; 4. Simples nacional – Campina Grande, com 16 participantes; 5. Excel básico – João Pessoa, com 08 participantes. Assim, teve-se um total de 65 (sessenta e cinco) contribuições.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Dos questionários disponibilizados de forma física, houve um retorno de 65 (sessenta e cinco) servidores da SER do estado da Paraíba de ambos os sexos, e cujo perfil sociodemográfico e profissional estão descritos a seguir.

Ao analisar o perfil desses respondentes, verificou-se um maior número de homens, pois representam 67,69% dos respondentes, enquanto 32,31% correspondiam ao público feminino. Quanto à idade, o maior grupo de respondentes tem idade que varia entre 41 e 50 anos, com 53,84%; em segundo e terceiro lugar empatados estão os respondentes de 31 a 40, como também os respondentes com mais de 50 anos, que correspondem cada um deles a 23,08%; na quarta posição não se teve respondentes de 20 a 30 anos nos cursos realizados.

Gráfico 1 – Faixa etária dos servidores da SER

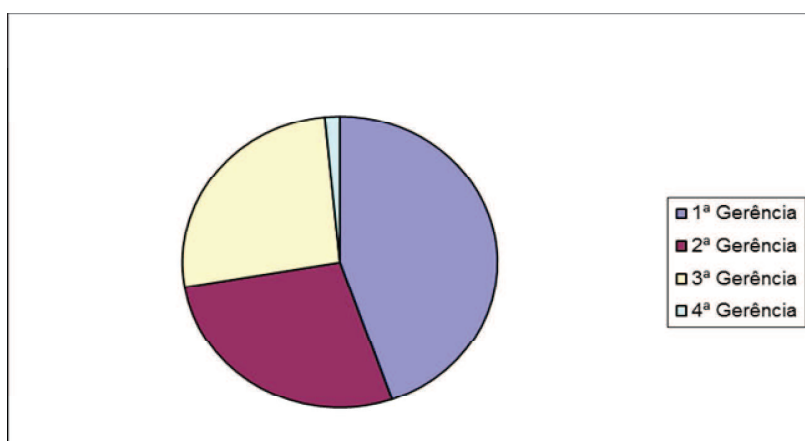


Fonte: Dados de pesquisa, 2014

O estudo mostrou que 49 (quarenta e nove) servidores cursaram pelo menos uma pós-graduação, sendo 47 (quarenta e sete) deles de Cursos de Especialização (*lato sensu*) e 02 (dois) mestres. Têm-se ainda 13 (treze) servidores fiscais tributários graduados e apenas 03 (três) com ensino médio.

Considerando seu local de trabalho, observou-se que a maior parte dos participantes entrevistados se concentraram na 1ª, 2ª e 3ª Gerências, onde se obteve na 1ª Gerência 44,61%, na 2ª Gerência 27,69% e na 3ª Gerência 26,15%, totalizando 98,45%. Apenas 1,55% representou a 4ª Gerência, compondo apenas 01 (um) participante e nenhum participante da 5ª Gerência se fez presente.

Gráfico 2 – Gerências da SER que participaram da pesquisa



Fonte: Dados de pesquisa, 2014

4.2 ANÁLISE DOS DADOS

Analisando a qualidade de atendimento dos servidores da ESAT, percebe-se que 52,31% dos mesmos que participaram desta pesquisa classificaram o atendimento da ESAT como ótimo. Já 46,15% consideraram que o atendimento da ESAT é bom. Apenas 01 (um) servidor, que representa 1,54% pontuou nosso atendimento como regular. Esses percentuais sinalizam que os servidores da ESAT estão no caminho certo para melhor servir seu público interno, cumprindo com suas obrigações de maneira adequada, de acordo com o que prevê o regulamento que trata das obrigações do servidor público estadual.

Quanto à tempestividade do atendimento da ESAT às demandas de nossos servidores, tempestividade esta, que remete ao atendimento num prazo razoável,

observa-se que 35,38% dos respondentes consideraram ótimo a rapidez no atendimento da ESAT. Já 63,08% dos respondentes consideraram boa a rapidez do atendimento. Apenas 1,54% dos respondentes, ou seja, apenas 01 (um) participante considerou regular nossa rapidez no atendimento.

No que se refere a confiança e competência que os servidores da ESAT demonstram diante dos servidores da SER observa-se que praticamente 100% dos respondentes acreditam na confiança e competência dos atendentes da ESAT.

Destacando nesse instante as diversas formas de comunicação utilizada pelos servidores da ESAT. Focou-se, inicialmente, na pergunta que trata das informações que os servidores da ESAT tem a respeito dos serviços e cursos que oferece. Têm-se que 35,38% dos respondentes consideraram ótima a comunicação da ESAT. Já 58,46% dos respondentes consideraram boa a comunicação dos serviços e cursos da ESAT. Apenas 6,16% dos respondentes, ou seja, 04 (quatro) participantes consideraram regular nossa comunicação. Agora em se tratando da comunicação mais ampla envolvendo todos os meios disponíveis, que podem envolver outros assuntos que vão além dos serviços e cursos da ESAT, observa-se que 24,62% dos respondentes acham ótimo a comunicação da ESAT, já 67,69% dos respondentes acreditam que a comunicação da ESAT é boa. Apenas 7,7% dos respondentes, ou seja, 05 (cinco) servidores consideraram regular nossa comunicação como um todo.

De acordo com o parágrafo anterior pode-se concluir que a ESAT está buscando atender a um dos princípios da Fundação Nacional da Qualidade, no que se refere aos clientes, quando busca tratar de forma adequada com as informações de nossos servidores, a partir de uma melhor comunicação / relacionamento com nossos usuários.

Perguntou-se aos servidores se seus problemas eram de fato resolvidos pelos atendentes da ESAT e percebeu-se que quase 100% dos participantes responderam positivamente a essa indagação. Somente 3,08% do total de respondentes, ou seja, 02 (dois) servidores não concordam com essa afirmação. Assim, observa-se que outro princípio da Fundação Nacional da Qualidade é atingido, o princípio resultado, que aborda os resultados da organização para avaliar o nível alcançado, e de níveis de desempenho associados aos principais requisitos de partes interessadas, para verificar se o atendimento vem sendo atingido a contento.

Tratando da estrutura física da ESAT que impacta diretamente no atendimento de nossos servidores e mais especificamente do laboratório de informática já que dos 65 (sessenta e cinco) participantes, pelo menos 31 (trinta e um) respondentes estavam fazendo curso de informática em nosso laboratório, observou-se que apenas 10,77% acreditam que nossa estrutura é ótima, 61,54% acreditam que é boa, no entanto, 27,69% marcaram a opção regular para a estrutura física da ESAT. Esses percentuais nos faz perceber que a estrutura física de nossa escola precisa de melhorias.

Com relação ao material de apoio fornecido aos cursos que são realizados na ESAT, tem-se apenas 12,31% de participantes que acharam nosso material de apoio aos cursos ótimos, já 63,08% perceberam nosso material de apoio bom e os 24,62% restantes pontuaram nosso material de apoio apenas regular. Juntamente com nossa estrutura física o material de apoio precisa de uma atenção especial.

Buscando identificar como está o atendimento de nossos servidores internos, adicionou-se a pergunta: quais profissionais da ESAT tem melhor atendido suas expectativas? Marque pelo menos 03 servidores. Diante desta pergunta se teve o seguinte resultado: Alex e Nívea (03), Raffael e Gertha (05), Josilene (06), Cristiane (08), Priscila (09), Ciliana (11), Alisson (14), Valkiria (21), Delano(37) e Cleber (55). Deve-se observar a necessidade de nivelamento do atendimento em pauta, onde os servidores internos da escola poderiam estar em patamares mais homogêneos. Dentro das características distintivas de serviço a variabilidade é a característica que tem impactado mais fortemente, necessitando se investir em treinamento e desenvolvimento de pessoal, para que se alcance a padronização de nossa prestação de serviço.

Observa-se a partir dos resultados obtidos nessa pesquisa a busca pelo atingimento de diversas características da qualidade total citada por Kotler e Keller (2012, p.463), onde a ESAT se preocupa com a satisfação dos diversos públicos envolvidos em capacitação da SER. A escola se envolve com seus usuários buscando atender suas necessidades e garantir que seus produtos e serviços oferecidos atendam aos requisitos dos mesmos.

Os resultados alcançados remetem também aos princípios da administração de Deming, principalmente, no que se refere ao item 5 (cinco) que trata do estabelecimento constante de propósitos para a melhoria do produto e do serviço,

percebe-se a preocupação da ESAT em aprimorar seus serviços para atender melhor seus servidores.

Outro fator relevante é a iniciativa que a ESAT teve em buscar medir seu nível de atendimento para com seus servidores, não precisando estabelecer inspeções para se buscar a excelência no atendimento, corroborando com outro princípio de Deming, na melhoria do sistema de produção e prestação de serviços, de modo a melhorar a qualidade e a produtividade e reduzir os custos de forma sistemática;

Vale destacar o alinhamento do atendimento dessa escola com os padrões de atendimento estabelecidos no decreto nº 3.507, de 13 de junho de 2000, que definiu as diretrizes normativas para os referidos padrões de atendimento prestado pelos órgãos e entidades da Administração Pública Federal, direta, indireta e fundacional, que atendem diretamente ao cidadão, como também, no decreto nº 6.932, de 11 de agosto de 2009, que dispõe sobre a simplificação do atendimento público prestado ao cidadão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Implantar um padrão de atendimento em qualquer organização deve ser uma condição básica para a busca da excelência na qualidade da prestação de serviço e no serviço público não pode ser diferente, adotar uma postura assertiva buscando a efetividade na prestação do serviço ao usuário cidadão deve ser uma constante para o servidor interno da Escola de Administração Tributária.

Adotar um modelo de gestão que contemple a excelência no atendimento é uma decisão necessária nos dias de hoje, com o intuito de melhor atender / tratar os servidores que procuram pelos serviços da ESAT. A utilização da TIC tem ajudado significativamente a comunicação entre os servidores, a partir da utilização do SIGECAP no acompanhamento das inscrições, na formação de turmas, na inserção e controle de dados, apoiando sobremaneira a prestação de serviço do profissional de atendimento da ESAT.

Diante da bibliografia pesquisada, observa-se que para se obter a excelência no atendimento é preciso ter a uma equipe atuante e que todos estejam comprometidos em oferecer à população os melhores produtos/serviços. Para que isso ocorra é necessária uma conscientização e mobilização de todos os colaboradores para que se tenha uma gestão de qualidade.

De acordo com Kotler e Keller (2012, p.463) a qualidade total é uma filosofia de gestão baseada na satisfação dos diversos públicos envolvidos com a empresa, bem como uma integração de todas as atividades da organização. O modelo de gestão também interfere na efetividade dessa prestação de serviço público.

Diante dos dados coletados identificou-se um percentual maior que 50% do público pesquisado considerando o atendimento da ESAT ótimo, nos fazendo perceber que de fato existe uma preocupação em prestar um serviço de qualidade em nossa escola. No entanto, outra parte dos servidores ainda não se posicionaram da mesma maneira, demandando por parte da ESAT estratégias gerenciais corretivas para o monitoramento e realinhando de suas ações, buscando a efetividade do atendimento no serviço público.

Outro cuidado que se precisa ter é quanto à rapidez no atendimento das necessidades de nossos usuários e as formas de comunicação utilizada, pois a maior parte dos entrevistados consideraram esses critérios apenas bom, precisando desenvolver estratégias para elevá-los ao nível ótimo. De acordo com a Fundação

Nacional da Qualidade, em si tratando da rapidez no critério que trata dos resultados, observa-se que a ESAT pode aperfeiçoar seus processos para melhor atender seus usuários. Já no critério que se refere aos clientes, busca-se tratar de forma adequada todas as informações necessárias de nossos servidores, a partir de uma melhor comunicação / relacionamento para que se possa buscar a efetividade da prestação de serviço.

Em se tratando da resolução de problemas de seus usuários, observa-se que a ESAT tem resolvido quase 100% dos mesmos, corroborando com o mesmo critério de resultado citado anteriormente, alcançando níveis de desempenho associados aos principais requisitos das partes interessadas.

A estrutura física e material de apoio continua com boas avaliações por parte de nossos servidores, podendo também atingir no futuro o nível ótimo, demandando por parte dos gestores da ESAT fazer alguns ajustes para melhor apoiar nossos servidores na execução das atividades de capacitação.

Quando se busca a excelência na qualidade do atendimento, também se faz necessário a criação de um padrão que possa ser replicado para todos os servidores que compõem a escola, minimizando a discrepância da prestação de serviço dos seus servidores internos, onde se percebeu a partir da aplicação do questionário de pesquisa uma divergência em relação ao padrão de atendimento oferecido pela ESAT e a percepção de seus usuários, evidenciando assim a necessidade de se compreender melhor as características distintivas dos serviços e se estruturar capacitações que possam alinhar essas divergências entre seus colaboradores.

A ESAT tem atendido aos padrões básicos de atendimento previsto nas legislações vigentes, se destacando positivamente no atendimento de seus servidores internos, pois o processo de atendimento da ESAT vem sendo feito de forma eficiente e eficaz, impactando positivamente na qualidade da prestação de serviço público.

Observa-se através da análise dos resultados obtidos que mesmo atendendo aos requisitos básico de atendimento, é possível ainda criar estratégias no sentido de aperfeiçoar a qualidade dos serviços oferecidos, buscando sempre satisfazer as aspirações e necessidades de seus funcionários. Gerando com isso, satisfação para todas as partes envolvidas.

Este projeto só reforçou o pensamento da gerência da ESAT de estar no caminho certo, atendendo a maior parte dos servidores de maneira adequada,

conforme descrito na análise dos dados, nos possibilitando articular ainda as melhorias necessárias a busca pela excelência na prestação de serviço público, contribuindo assim para o aprofundamento de experiências, pesquisas e processos educacionais desenvolvidos em nossa organização aprendente.

Pesquisas como esta são muito importantes para as organizações de personalidade jurídica pública e privada, para que se possa compreender melhor o padrão dos processos de trabalho desenvolvidos e identificar as variáveis que realmente podem influenciar em seus resultados, fazendo com que se tenha a possibilidade de aprimorá-los em busca da efetividade do atendimento no serviço público.

REFERÊNCIAS

AURÉLIO, B.H.F. **Mini Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Ed. Positivo, 6ª Edição, 2004.

BOLFARINE, H.; BUSSAB, W. O. **Elementos de amostragem**. São Paulo: Edgard Blucher, 2005.

BRASIL. Decreto nº 6.932, de 11 de agosto de 2009, que dispõe sobre a simplificação do atendimento público prestado ao cidadão.

BRASIL. Decreto nº 3.507, de 13 de junho de 2000, que definiu as diretrizes normativas para os referidos padrões de atendimento prestado pelos órgãos e entidades da Administração Pública Federal, direta, indireta e fundacional, que atendem diretamente ao cidadão.

BRASIL. ENAP. Referenciais Orientadores da Proposta Educacional da ENAP. Escola Nacional de Administração Pública. Brasília, DF. 2010.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Padrões de Qualidade do Atendimento ao Cidadão**: manual técnico para implantação dos padrões de qualidade do atendimento ao cidadão / Ministério da Saúde. 1. ed. Brasília: Ministério da Saúde, 2002.

BRITO, Cleber Soares de. **Percepção dos servidores do fisco estadual na adoção do SIGECAP**: um estudo na Escola de Administração Tributária da Secretaria de Estado da Receita da Paraíba. João Pessoa, 2014.

BUENO, U.; ZWICKER, R.; OLIVEIRA, M. A. **Um estudo comparativo do modelo de aceitação de tecnologia aplicado em sistemas de informações e comércio eletrônico**. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE TECNOLOGIA E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO, 1, São Paulo, 2004. Disponível em: <http://www.jistem.fea.usp.br/index.php/cont_ecsi/article/view/566> Acesso em: 15 de novembro de 2014.

DEMING, William Edward. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DEMING, W. E. **Dr. Deming: o americano que ensinou a qualidade total aos japoneses**. Rio de Janeiro, 1993.

DIAS, D. **Motivação e resistência ao uso da tecnologia da informação**: um estudo entre gerentes. **RAC**, v.4, n.2, p. 51-66, mai./ago. 2000.

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

GRANJEIRO, J. Wilson. **Administração Pública**. Editora Vestcon, 11ª edição de 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São paulo: Pearson, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. **Administração de Marketing**. 14ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. 2. ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2008. (pág. 462 e 463).

LAVILLE, Cristian; DIONNE, Jean. **A Construção do saber: Manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: UFMG; Artmed: Porto Alegre, 1999.

Portal de educação corporativa ESAT. **Informações Gerais**. Disponível em: <<http://www3.receita.pb.gov.br/portalesat/institucional.php>> Acesso em: 13 de janeiro de 2015.

Portal da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). **Critérios de Excelência**. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/avalie-se/pnq/ciclo-de-premiacao/criterios-de-excelencia>> Acesso em: 07 de janeiro 2015.

PARAÍBA, **Lei complementar nº 58**, de 30 de dezembro de 2003. Dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis do Estado da Paraíba e dá outras providências. Disponível em: <http://comissoes.uepb.edu.br/cppta/?wpfb_dl=12> Acesso em: 14 de novembro de 2014.

PARAÍBA. **Lei nº 8.427, de 10 de dezembro de 2007**. Disponível em: <<http://sindifiscopb.org.br/Portals/0/Midias/Legislacao/9320-leidopccrfiscopb.pdf>> Acesso em: 27 de maio de 2014.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2. ed. SP: Atlas, 1999.

SILVA, Priscila Marinho da; SILVA, Ricardo Francisco da. **Excelência dirigida ao cidadão: uma abordagem do Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP)**. IX Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração – adm.convibra.com.br. 2012. Pag 1-17. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/34/2012_34_5218.pdf> Acesso em: 05 de novembro de 2014.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

APÊNDICE

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA - UEPB
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO À DISTÂNCIA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

APÊNDICE - QUESTIONÁRIO UTILIZADO COMO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Questionário a ser aplicado aos servidores que utilizam os serviços da Escola de Administração Tributária da Secretaria de Estado da Receita.

1. Sexo

Masculino

Feminino

2. Idade

a. Entre 20 a 30

b. Entre 31 a 40

c. Entre 41 a 50

d. Mais de 50

3. Formação Atual

a. Ensino Médio

b. Graduado

c. Especialista

d. Mestre

e. Doutor

4. Atua em qual Gerência Regional?

a. 1ª Região

b. 2ª Região

c. 3ª Região

d. 4ª Região

e. 5ª Região

f. Outro(a) _____

5. Como você qualifica o atendimento dos funcionários da ESAT?

Ótimo

Bom

Regular

Péssimo

6. Como você classifica a rapidez do funcionário no atendimento?

Ótimo

Bom

Regular

Péssimo

7. Os funcionários conseguem passar confiança e competência no atendimento?

Sim

Não

8. Em relação à informação que os funcionários possuem sobre os serviços e cursos, como seria sua classificação?

Ótimo Bom Regular Péssimo

9. As habilidades e competências dos funcionários da ESAT em resolver seus problemas sobre capacitação atendem as suas expectativas?

Sim Não

Caso a resposta seja negativa, o que falta ainda aprimorarmos?

10. Como você avalia o nível de comunicação em relação ao processo de atendimento da ESAT?

Ótimo Bom Regular Péssimo

11. Como você avalia a estrutura física da ESAT?

Ótimo Bom Regular Péssimo

12. Como você avalia o material de apoio da ESAT? (apostilas, blocos, canetas, data show, equipamentos de informática etc.)

Ótimo Bom Regular Péssimo

13. Quais profissionais da ESAT tem melhor atendido suas expectativas? Marque pelo menos 03 servidores.

<input type="checkbox"/> Alex	<input type="checkbox"/> Josilene
<input type="checkbox"/> Alisson	<input type="checkbox"/> Nívea
<input type="checkbox"/> Ciliana	<input type="checkbox"/> Priscila
<input type="checkbox"/> Cleber	<input type="checkbox"/> Raffael
<input type="checkbox"/> Cristiane	<input type="checkbox"/> Valkiria
<input type="checkbox"/> Delano	<input type="checkbox"/> Outro(a) _____
<input type="checkbox"/> Gertha	

14. Caso queira fazer algum comentário sobre atendimento, que não tenha sido pontuado nas questões anteriores, faça suas argumentações abaixo:

Obrigado!