



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS VII – PATOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

EDSON CABRAL DE LIMA

**A QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO:
PARTICIPAÇÃO E DESEMPENHO NA CAGEPA REGIONAL DAS ESPINHARAS
PATOS/PB**

PATOS – PB
2012

EDSON CABRAL DE LIMA

**A QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO:
PARTICIPAÇÃO E DESEMPENHO NA CAGEPA REGIONAL DAS ESPINHARAS
PATOS/PB**

Artigo apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito para a obtenção do título de Bacharelado em Administração.

AYALLA CÂNDIDO FREIRE

L732q LIMA, Edson Cabral de

A qualidade em serviço: participação e desempenho na
CAGEPA regional das espinharas da cidade de
Patos- PB / Edson Cabral de Lima.
Patos: UEPB, 2012.
19f

Artigo (Trabalho de Conclusão de Curso -
(TCC) - Universidade Estadual da Paraíba).
Orientador: Prof. Msc. Ayalla Cândido Freire.

1. Administração Pública 2. Gestão Pública
I. Título II. Freire, Ayalla Cândido.

CDD 351

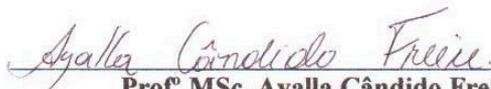
EDSON CABRAL DE LIMA

**A QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO:
PARTICIPAÇÃO E DESEMPENHO NA CAGEPA REGIONAL DAS ESPINHARAS
PATOS/PB**

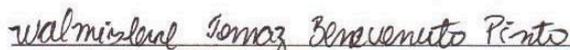
Artigo apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito para a obtenção do título de Bacharelado em Administração.

Aprovada em 03 / 07 / 2012

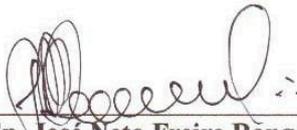
Banca Examinadora



Prof^o MSc. Ayalla Cândido Freire
Universidade Estadual da Paraíba
Orientadora



Prof^o ESp. Walmislene Tomaz Benevenuto Pinto
Universidade Estadual da Paraíba
Examinadora



Prof^o ESp. José Neto Freire Rangel
Universidade Estadual da Paraíba
Examinador

PATOS – PB

A QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO: PARTICIPAÇÃO E DESEMPENHO NA CAGEPA REGIONAL DAS ESPINHARAS – PATOS/PB

Edson Cabral de Lima¹

Ayalla Cândido Freire²

RESUMO

O presente trabalho versa sobre, a importância da gestão participativa na construção do desempenho para a qualidade dos serviços públicos ofertados a população. Tem por objetivo, analisar como a participação na gestão de desempenho na Cagepa de Patos, afeta a qualidade dos serviços prestados. Seguindo esse contexto, propõe a contribuição teórica acerca de gestão participativa, desempenho e qualidade em prestação de serviços públicos. Assim, expõe baseado em entrevistas com o gestor da empresa, os pontos positivos e negativos da atual gestão, no que diz respeito à participação, desempenho e qualidade adotados pela gerência, assim como, as perspectivas futuras. Nota-se que, a empresa adota uma gestão participativa com limitações e que está ociosa acerca da gestão de desempenho, dessa forma, é necessário que administração enfoque melhor as características da gestão, para aspirar melhor qualidade nos serviços ofertados às pessoas.

PALAVRAS-CHAVES: Nova Gestão Pública; Qualidade em Serviço Público; Participação; Desempenho.

INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea está acompanhando um aumento do desenvolvimento econômico, com as transformações sociais, econômicas, políticas e culturais e a administração pública, deve preocupar-se também com o desenvolvimento e procurar maneiras para aumentar a qualidade dos serviços prestados à população. Dessa forma, a gestão pública precisa estar inserida nesse contexto de mudanças de reforma administrativa, pois os serviços públicos devem ser valorizados e realizados com eficiência, para atender à população.

Assim, é fundamental para a administração pública adotar a qualidade em serviços, pois de acordo com Brasil (1997, p.9) “um fator crítico para o sucesso da sua aplicação é a vontade e o compromisso dos servidores públicos, inclusive daqueles que ocupam cargos no nível estratégico das organizações”. Portanto, para a organização ter competência para desempenhar serviços qualificados, precisa de uma gestão eficiente.

Destarte, para obter qualidade em prestação de serviços, é necessário construir um ambiente especial na empresa, em que a excelência do serviço oferecido seja um compromisso de todos os membros integrantes da organização (HAGREAVES, 2005). Com isso, temos que a organização pública deve buscar suprir os cidadãos com qualidade, motivando a participação e comprometimento de todos os colaboradores, para atingir tal objetivo.

¹Graduando em Bacharelado em Administração e-mail: edsoncabl@hotmail.com

²Mestre em Administração pela UFRNe-mail: ayalla.freire@gmail.com

Considerando o exposto, temos que qualidade no serviço público, é fundamental para empresas que zelam por um atendimento das perspectivas dos clientes de modo qualificado, para desenvolver da melhor forma o desempenho da organização no cenário globalizado.

Assim, a Companhia de Água e Esgoto da Paraíba (Cagepa) que hoje é responsável pelo abastecimento de água em 181 municípios e 22 localidades, assim como, pela coleta de esgotos em 22 municípios paraibanos, está buscando implantar nos últimos anos, um processo de reestruturação, para aferir melhor qualidade nos serviços e dessa maneira, obter um desempenho eficiente nos seus processos, para que o cliente/cidadão tenha satisfação nos serviços prestados pela empresa.

Dessa maneira, buscar-se mediante a formulação dessa pesquisa, identificar se a gestão da Cagepa de Patos PB utiliza a gestão participativa e de desempenho, para melhorar a qualidade dos serviços prestados.

Mediante isso, este trabalho tem por objetivo geral analisar, como a participação na gestão de desempenho na Cagepa afeta a qualidade dos serviços prestados. A partir de tal objetivo, tem-se como objetivos específicos: (1) verificar como se caracteriza a gestão na Cagepa de Patos PB (2) identificar as práticas de gerenciamento voltadas para a gestão de desempenho (3) verificar a utilização da gestão de participativa na atual gestão (4) analisar as práticas de gestão de participação e de desempenho, voltadas para melhorar a qualidade nos serviços da empresa.

Portanto, este artigo é fundamental para conscientizar os gestores da companhia, sobre a importância da participação e desempenho para melhorar a qualidade dos serviços da empresa, assim como, contribui para reforçar a visão referencial acerca da importância de adotar a nova gestão, como modelo base para aprimorar a gestão participativa e gestão de desempenho da empresa em estudo, com isso, contribui para reforçar a qualidade do serviço público ofertado pela companhia.

1 REFERENCIAL

1.1 A NOVA GESTÃO PÚBLICA

A necessidade de tornar a gestão pública mais eficiente nos seus processos, para atender as necessidades públicas, cria um cenário de reforma administrativa. Dessa forma, a administração pública está buscando a partir das últimas décadas, em diversos países, tornar-se

mais dinâmica e flexível, por meio, do processo de mudança de gestão burocrática para gerencial.

Ao tratar desse princípio de mudança, Pereira (2012, p.12) afirma que “o Estado Brasileiro promoveu nas últimas duas décadas reformas institucionais que permitissem facilitar a mudança do modelo de administração burocrática para administração gerencial.” Assim sendo, a nova administração pública foi tomando forma no cenário mundial, visando melhor desempenho e qualidade nos serviços das organizações públicas.

Assim, de acordo com Bihim (2004, p.13) “os estados adaptaram um estilo de governação, nos anos 70, 80, 90 e neste início de milênio, menos hierárquico, mais descentralizado e querendo ocupar um papel mais contracionista na oferta de bens públicos.” Com isso, o processo de evolução torna a administração pública ao longo dos anos mais dinâmica e favorece o crescimento e desenvolvimento da Nova Gestão Pública.

Nessa concepção, o Estado adotando a nova gestão como instrumento regulador e promotor dos serviços públicos, busca preferencialmente, a descentralização, a desburocratização e o aumento da autonomia de gestão (SANO e ABRUCIO 2006 apud BRESSER 1998). Deste modo, a nova gestão vem acrescer a forma de gerenciar a máquina pública, com novos métodos que devem ser adotados para o desenvolvimento coerente das funções, no novo formato de gerenciar.

Dessa maneira, Slomskiet al (2008, p.160) afirma que “a Nova Gestão Pública (NGP) é uma reforma de estado que necessita de mudanças legais, que na maioria dos casos, foi efetivada no processo de transição de uma gestão burocrática para a gerencial”. Assim, a NGP torna-se um ajuste na forma de gerenciar a administração pública, visando inovar na configuração da gestão gerencial, para obter maior desempenho nos processos administrativos.

E segundo Neto e Ribeiro (2009 p.196 apud BRESSER 2006) asseguram que "a administração gerencial busca um realinhamento do Estado voltando-o para o atendimento das necessidades do cidadão e a obtenção de resultados, sendo utilizada como estratégia para atingir seus fins e incentivar a inovação.” Neste foco, administrar de forma eficiente, requer suprir as necessidades da população e atingir os resultados almejados, através de procedimentos inovadores, a fim de acrescer qualidade dos serviços prestados.

Dessa maneira Bresser (1996, p.6) descreve que:

“aos poucos se foram delineando os contornos da nova administração pública: (1) descentralização do ponto de vista político, transferindo recursos e atribuições para os níveis políticos regionais e locais; (2) descentralização administrativa, através

de delegação de autoridade para os administradores públicos transformados em gerentes crescentemente autônomos; (3) organizações com poucos níveis hierárquicos ao invés de piramidal, (4) pressuposto da confiança limitada e não da desconfiança total; (5) controle por resultados, a posteriori, ao invés do controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos; e (6) administração voltada para o atendimento do cidadão, ao invés de auto-referida.”

Portanto, no contexto do que foi dito acima, a NGP vem de encontro com a idéia de descentralização do poder público, assim como, da preocupação da implantação de gestão participativa, onde a maior preocupação é a necessidade tanto do cliente interno, como do externo. Com isso, atender ao cidadão com serviços de qualidade é fundamental para a administração pública ser realizada com eficiência, logo, o gestor público precisa estar sempre preparado para gerenciar e tomar medidas viáveis e flexíveis.

Pereira (2012) afirma que nesse sentido o modelo gerencial, que passou a adotar a flexibilidade de gestão, a qualidade de serviços e priorização de demanda do consumidor é adotada na nova gestão pública. Mediante o assunto, para o gerente desempenhar uma nova gestão de qualidade, precisar dar ênfase na melhoria do serviço público, de tal modo, aperfeiçoando o modelo administrativo e suprimindo a necessidade das pessoas. Perante esse assunto, a qualidade em serviços, torna-se essencial para alcançar os resultados almejados, de tal forma, a satisfazer o usuário do serviço público.

Portanto, adotar a nova gestão é critério base para conduzir à qualidade nos serviços públicos, visto que, assegurar uma gestão inovadora é fundamental para o desempenho positivo das organizações.

Assim sendo, no contexto do que foi dito acima, a qualidade é conceituada com suas características voltadas para as organizações que necessitam transmitir segurança, na efetiva função da gestão. Dessa forma, é fundamental para a organização ter foco na qualidade, pois, o seu desempenho afeta diretamente a real satisfação dos consumidores.

1.2 QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO

Nos últimos anos, a qualidade tem se tornado um fator indispensável nas organizações, pois satisfazer o cliente é medida fundamental na empresa. Diante disso, pode-se perceber que é necessário que os serviços públicos sejam oferecidos com mais qualidade à população, pois, são essenciais para a melhoria da vida das pessoas.

Mediante isso Kotler e Keller (2006, p.368) afirmam que “serviços são produtos intangíveis, inseparáveis, variáveis e perecíveis. Como resultado, normalmente exigem mais

controle de qualidade, credibilidade do fornecedor e estabilidade.” Mediante essa visão, os serviços são maneiras de suprir as necessidades e satisfazer os desejos das pessoas, por isso, precisam ter qualidade para o consumidor final. Logo, as organizações precisam ter qualidade em serviços prestados as pessoas.

Figueredo (2008 apud PEREIRA 2012, p.11) “afirma que, o serviço público é toda atividade material fornecida pelo Estado, ou por quem esteja a agir no exercício da função administrativa se houver permissão constitucional e legal”. Assim, os serviços públicos são recursos oferecidos pelo Estado à população, mediante isso, precisa ser constitucional e atender de forma legal as necessidades das pessoas.

Portanto, para que uma organização adote a qualidade para modernizar a Administração Pública terá que considerar a dimensão formal – que cita à capacidade de produzir e implantar métodos, técnicas e instrumentos na administração – e a dimensão política – que se refere à competência para projetar e implantar organizações públicas que atendam às necessidades dos clientes (BRASIL, 1997). Desta forma, com mais qualidade nos serviços, a empresa terá um maior desempenho e dessa forma, vai suprir com eficiência as expectativas da população. Com isso, a empresa em estudo, precisa estar inserida tanto na dimensão formal, pois precisar adotar métodos e técnicas para a melhoria do desempenho dos processos na organização, como na dimensão política, visando ofertar com qualidade os serviços públicos.

Destarte, a qualidade do serviço público, pode ser determinada pela comparação da percepção de serviço prestado com a expectativa do serviço aspirado. (FITZSIMMONS et al 2004). Mediante essa definição, observa-se que serviço de qualidade, prepondera suprir de forma competente as necessidades dos consumidores.

Já considerando a qualidade na administração do serviço público, e seguindo a abordagem sugerida por Brasil (1997, p.12):

“O Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública criado em 1990, tem a função de principal instrumento para a mudança de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial, responsável por promover a revolução nos valores estabelecidos no plano político-filosófico, necessários à implementação de um novo modelo de Estado: participação, reconhecimento do potencial do servidor e de sua importância no processo produtivo, igualdade de oportunidades e a opção pela cidadania; estando associado aos processos educacionais que conduzem a uma renovada visão do mundo.”

Analisando o exposto, temos que qualidade em serviços públicos, é fundamental para as empresas, principalmente quando adota características de gestão participativa, que defende

a importância dos colaboradores no processo de decisão gerencial da empresa e dessa forma, a organização pode oferecer ao público alvo, qualidade nos serviços.

E de acordo com Brasil (1997), a ênfase na participação representa a inclusão de todos os funcionários da empresa, independentemente de nível, cargo ou função, com a qualidade do serviço público, e o compromisso de cooperação entre gerentes e gerenciados. Deste modo, a literatura assegura que conscientizar os colaboradores através de treinamentos e capacitação, adotando uma gestão participativa, assim como, adicionar características que aperfeiçoe os serviços da empresa é fundamental para ter um serviço eficiente na organização.

Logo, para a empresa atingir os objetivos almejados, com maior envolvimento dos funcionários precisa de acordo com Robbins (2000), criar grupos de funcionários e supervisores que compartilhem uma área de responsabilidade e se reúnam para discutir periodicamente seus problemas de qualidade. Dessa forma, os funcionários precisam estar cientes da real necessidade de participação de todos, para se autenticar a qualidade nos serviços prestados pela organização.

1.3 PARTICIPAÇÃO E DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Os termos participação e desempenho são vertentes que estão em contexto com a real origem da qualidade no serviço público, pois nos últimos anos, essas variáveis estão se tornando fundamentais para a melhoria dos serviços prestados nas organizações. Por isso, para a empresa adotar medidas qualificadas no desempenho dos processos é essencial ter conhecimento da necessidade de seguir uma conjuntura de gestão participativa, assim como, de observar o real desempenho da empresa no cenário global.

De acordo com Robbins (2009, p. 70), “gestão participativa é o processo de tomada de decisão coletivo”. Dessa forma, os colaboradores na gestão participativa, compartilham o poder de decisão, com a gestão da empresa.

Robbins (2009) ainda afirma que, para que a gestão participativa funcione é necessário um tempo adequado para os funcionários participarem, assim como, os mesmos precisam estar interessados com as questões envolvidas, além da capacidade para participar (inteligência, conhecimento técnico, capacidade de comunicação). Com isso, a empresa que adota a gestão participativa, para melhorar o desempenho dos processos, precisa ter um ambiente adequado para apoiar o envolvimento dos colaboradores da organização.

Assim sendo, os funcionários esperam que a empresa, representada por seu gerente, se reúna com ele, num determinado momento, para determinar o grau de contribuição que a sua participação está tendo, para melhorar a qualidade de desempenho nos serviços da empresa (RIBEIRO, 2005). Deste modo, a participação do colaborador com a avaliação do desempenho individual e geral da qualidade dos serviços oferecidos, é essencial para manter a qualidade dos serviços à população.

Brasil (1997) define que gestão pública pela qualidade é participativa, e pressupõe como características para implantar a gestão participativa:

- A convocação dos servidores a participar da melhoria de seus processos de trabalho;
- Estabelecer a cooperação entre gerentes e gerenciados;
- Disseminar informações organizacionais;
- Compartilhar desafios;
- Colocar a decisão o mais próximo possível da ação.

Essas características reafirmam a necessidade de estabelecer a participação no processo de gestão pública, para desempenhar serviços com qualidade. Deste modo, a variável de gestão participativa, interligada com gestão de desempenho, reforçam os processos da empresa gerando qualidade nos serviços públicos. E de acordo com Chiavenato (2005) o desempenho em processo das pessoas nas organizações é processado para que os colaboradores exerçam suas funções, realizem suas atividades, executem suas tarefas e cumpram suas obrigações na empresa, zelando por eficiência para agregar valor nos serviços da organização. Dessa forma, as empresas precisam incentivar seus funcionários a realizar um desempenho positivo das tarefas, com auto-avaliação a visar a excelência dos serviços oferecidos ao consumidor final.

Chiavenato (2004, p.241) afirma que “o desempenho constituía estratégia pessoal escolhida pelo o indivíduo para alcançar os objetivos pretendidos.” Desta forma, para se conseguir os objetivos formulados, é necessário o comprometimento dos gerentes e gerenciados, a fim de realizar o desempenho dos processos da empresa com autonomia, para proporcionar resultados e serviços de qualidade à população alvo.

E de acordo com Chiavenato (2003), para a empresa ter um desempenho excelente é necessário formar equipe com atributos de alto desempenho, que são:

- Participação – todos os membros estão comprometidos com o objetivo global da organização e a autoajuda.

- Responsabilidade – todos os membros se sentem responsáveis pelo resultado do desempenho.
- Clareza – todos os membros compreendem e apóiam o propósito da equipe.
- Interação – todos os membros comunicam-se em um clima aberto e confiante.
- Flexibilidade – todos os membros desejam mudar para melhorar o desempenho.
- Foco – todos os membros estão dedicados a alcançar expectativas de trabalho.
- Criatividade – todos os talentos e idéias são usados para beneficiar a equipe.
- Velocidade – todos os membros agem prontamente sobre problemas e oportunidades.

Portanto, para a empresa ter um desempenho dos processos com foco e a participação de todos, deve buscar estrutura com a formulação de medidas a serem seguidas, para o alcance dos fins com eficiência de desempenho.

Assim, a gestão de participação e de desempenho são formas de fortalecer a qualidade dos serviços na instituição pública, dessa maneira, a excelência de serviços é fator fundamental as empresa, pois tem fundamentos para suprir as necessidades das pessoas, com eficiência e qualidade, gerando o bem estar comum.

2 A EMPRESA CAGEPA

A Cagepa (Companhia de Água e Esgoto da Paraíba) empresa que é detentora de um patrimônio avaliado em R\$ 389 milhões tem como acionista principal o Governo do Estado da Paraíba, dono de 99,9% de seu Capital Social. Os outros 0,1% são distribuídos entre Prefeitura de Campina Grande, Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (Sudene) e Departamento Nacional de Obras Contra as Secas (Dnocs) por isso, caracteriza-se como uma empresa de economia mista, (CAGEPA, 2012).

E seguindo um contexto mais histórico acerca do surgimento da Cagepa na Paraíba, pode-se enfocar que o abastecimento público da Paraíba tem início no período da colonização portuguesa no Estado. Em 4 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. Em 1972 as três empresas que funcionavam paralelamente se unificam e passam a funcionar como a Cagepa.

Em consenso o primeiro projeto para implantação de um sistema de esgotamento sanitário na Paraíba, aconteceu em 26 de junho de 1922. Subsequentemente os sistemas de abastecimento foram implantados em vários municípios da Paraíba.

Assim a Companhia de Água e Esgoto da Paraíba (Cagepa) criada em 30 de dezembro de 1966, vai se desenvolvendo e hoje é responsável pelo abastecimento de água em 181 municípios e 22 localidades. A empresa também é responsável atualmente, pela coleta de esgotos em 22 municípios paraibanos.

O atendimento nos municípios é feito através das Gerências Regionais espalhadas pelo Estado. São elas: a do Litoral, com sede em João Pessoa; Brejo, em Guarabira; Borborema, em Campina Grande; Espinharas, em Patos; Rio do Peixe, em Sousa, e Alto Piranhas, em Cajazeiras.

Mediante esse contexto, a Cagepa tem um crescimento positivo na Paraíba, dessa forma, o município de Patos que é atendido pela Regional das Espinharas, que com o crescimento da empresa, também é inserido no processo de expansão que busca dá melhor qualidade de vida e de saúde aos paraibanos.

Acompanha nos últimos anos está passando por um processo de reestruturação, e visa melhorar a qualidade dos serviços e dessa maneira, obter um desempenho eficiente para que por consequência, o cliente tenha satisfação nos serviços prestados pela empresa.

E para melhorar seus serviços, a empresa está adotando medidas como a renovação do quadro de funcionários concursados ea reestruturação da empresa. A diretoria da Cagepa também definiu procedimentos para a melhor execução dos projetos definidos como metas. Para isso, vem implantando junto aos colaboradores da empresa, princípios que visam à descentralização, com autonomia das decisões; o fortalecimento das Gerências Regionais para que tenham forte atuação na administração dos recursos hídricos das suas regiões; a implantação de um novo relacionamento com prefeitos de quem o poder é concedente, e a transparência, controle e acesso aberto às informações, através do site da empresa disponível na internet.

Assim, a companhia está buscando melhorar seu desempenho no cenário atual, junto com a formulação da empresa no setor financeiro, tornando-a mais eficiente para a sobrevivência e renovação do seu quadro de funcionário e reestruturação da empresa na qualidade dos serviços.

3 METODOLOGIA

Este artigo se configura como uma pesquisa do tipo qualitativa, que de acordo com Dias (2010, p.46) “envolve o uso de dados qualitativos obtidos em entrevistas, documentos e observação para a compreensão e explicação dos fenômenos”. Caracteriza-se, ainda, como pesquisa descritiva, que segundo Vergara (2007, p.47) “a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlação entre variáveis e definir sua natureza”.

Quanto ao método utiliza-se o estudo de caso que segundo Vergara (2007, p.49) “é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgãos públicos, comunidade ou mesmo país”. Mediante isso, Dias (2010, apud YIN 2003) “afirma que um estudo de caso é uma investigação empírica que estuda um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto, não são claramente evidentes”.

Quanto à coleta dos dados, foi realizada uma entrevista a partir de um roteiro semiestruturado, seguindo as seguintes categorias de análise: gestão de desempenho; gestão de desempenho e participação; desempenho e participação: implicações sobre a qualidade de serviços. Assim, Vergara (2007) define que a entrevista é um procedimento no qual é realizado perguntas ao entrevistado, com a finalidade de coletar respostas orais, para realizar análise do conteúdo.

De tal modo, buscou através da investigação que aborde características que incluem observação, e entrevista entre outros métodos, definir como a participação na gestão de desempenho pode afetar a qualidade dos serviços prestados. Com isso, a entrevista que foi realizada com o gerente da Cagepa (unidade da cidade de Patos/PB), apresenta certas limitações, pois, a pesquisa enfoca apenas a visão da atual gestão, deixando à parte áreas importante, como a visão dos funcionários, em função do tempo disponível e da limitação de recursos para a pesquisa, que podem ser focado em um posterior trabalho. Deste modo, a pesquisa busca avaliar a partir da coleta das informações, a real preocupação da gestão, com a participação dos funcionários, para alcançar o desempenho com qualidade nos serviços prestados pela empresa.

Quanto à análise dos dados, realiza-se a análise de conteúdo, que de acordo com Cooper e Schindler (2003, p.346), “é uma técnica de pesquisa para descrição objetiva, sistemática e qualitativa do conteúdo manifesto de uma comunicação”.

Para tanto, com o resultado da entrevista, será feito o real estudo das informações adquiridas, com a análise de conteúdo e dessa maneira, será redigido os resultados alcançados

acerca da gestão de participação e desempenho, como processo para melhorar a qualidade dos serviços da empresa em estudo.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

A entrevista que teve como objetivo analisar como a participação na gestão de desempenho na Cagepa afeta a qualidade dos serviços prestados, realizada como atual gerente da companhia da Cageparegional de Patos PB, o Economista Maciel Damaceno Silva, que demonstra a sua percepção sobre a qualidade na prestação de serviços públicos e a importância da mesma para a empresa e para o consumidor. Aonde, a este respeito, a gerência afirma que está relacionada à satisfação do cliente, e só avalia se está havendo qualidade, quando o cliente está satisfeito, ou seja, quando ocorre um feedback do cliente satisfeito, é prova de que o serviço apresenta qualidade.

Fitzsimmons (et al 2004) afirma que, qualidade do serviço público é a percepção de serviço prestado com a expectativa do serviço esperado pelo consumidor. Mediante essa visão, satisfazer as pessoas que necessitam dos serviços é sim, essencial para a qualidade dos serviços da empresa, assim, o gerente da Cagepa deve ter em foco, que é fundamental ofertar serviço da companhia com eficiência, suprimindo as necessidades das pessoas.

Relacionando a qualidade com desempenho, foi discutido com o gerente que um dos fatores relacionados à qualidade no serviço é o desempenho alcançado nos processos. Dessa forma, foi questionado como funciona a 'avaliação do desempenho' na CAGEPA de Patos PB, afirma-se que, quanto à questão de avaliação, é medido a partir da motivação do funcionário, ou seja, investiga se o funcionário está motivado para desempenhar bem o seu trabalho no tempo integral de sua função.

Robbins (2000) transmite que o desempenho dos funcionários é essencial para atender com competência os objetivos decisivos da organização. A partir desse foco, o gerente da empresa, deve considerar que as organizações públicas, precisam estar cientes que os serviços precisam ser satisfatórios a sociedade, visto que, os funcionários desempenhem suas funções com eficiência para suprir com qualidade as necessidades das pessoas. Assim, a administração da empresa em estudo, está ociosa em termos de avaliação de desempenho dos funcionários e precisa de maior ênfase na gestão de desempenho, para atingir melhor qualidade no desempenho dos processos.

Quanto à avaliação de desempenho periódico afim de eficiência nos processos, pode-se definir que ainda não existem avaliações periódicas, e busca estudos para a implantação dessas avaliações dos funcionários e da equipe.

Com isso, Chiavenato (2004), descreve que as organizações precisam está cientes que avaliar o desempenho é fundamental para melhorar a qualidade dos serviços oferecidos, assim como, para aumentar a satisfação dos clientes. Ribeiro (2005, p.295) reforça que, “o desempenho do funcionário no trabalho deve ser acompanhado e avaliado periodicamente”. Mediante isso, a administração da empresa em foco, precisa realizar avaliações de desempenho da equipe e dos funcionários, pois, ela é vital para avaliar o desempenho eficiente dos processos, assim como, para estabelecer o grau de qualidade dos serviços que a empresa tem oferecido ao cliente.

Ainda, com relação ao desempenho da empresa, foi discutido sobre o nível de importância que a gerência atribui à avaliação de desempenho. A gestão atribui à importância de se realizar a avaliação de desempenho, ou seja, a visão de quem administra deve ter foco no desempenho eficiente da empresa.

Robbins (2000), afirma que para a empresa desempenhar com eficiência os serviços da equipe é essencial vincular os objetivos da equipe com o objetivo geral. Com isso, a organização que desempenham avaliações da equipe com consistência, terá um melhor desempenho nos serviços públicos ofertados à população.

Mediante isso, a avaliação de desempenho é uma característica que vem crescer a administração pública, pois, torna a administração mais eficiente e realiza um controle para melhorar a qualidade do serviço público. Por isso, a gestão da Cagepa precisa realizar avaliação de desempenho com características da gestão de desempenho, para melhorar a qualidade dos serviços oferecidos à população.

Contudo, procurou verificar quais as maiores dificuldades para implantar a avaliação de desempenho, foi exposto que a maior dificuldade para a empresa implantar a avaliação de desempenho é financeira, ou seja, precisa-se investir, em meios de avaliação.

Para realizar avaliação de desempenho é necessário ter um planejamento dos objetivos que deseja alcançar e realizar feedback dos desempenhos para qualificar a avaliação realizar e transmitir um retorno positivo ao funcionário (RIBEIRO, 2005). Com isso, a empresa em estudo, precisa definir como medida viável a avaliação de desempenho e buscar maneiras para implantar essa avaliação, a fim de alcançar maior qualidade nos serviços oferecidos ao público alvo da organização.

Por conseguinte, buscou avaliar se a gerência utiliza a gestão participativa para melhorar o desempenho e a qualidade dos serviços da empresa, como abertura a sugestões e para melhorar os processos ou programar processos novos. Definiu-se que está realizando a gestão participativa no dia-a-dia, e conscientiza os funcionários, através de reuniões coletivas ou às vezes pessoalmente, onde se transmite a mensagem de que o funcionário é a peça chave para a solução dos problemas da empresa.

Ribeiro (2005) foca que os funcionários esperam que o seu gerente, se reúna com ele, num determinado momento, para determinar o grau de contribuição que a sua participação esta tendo, para melhorar a qualidade de desempenho nos serviços da empresa.

Assim, para a gerência implantar a gestão participativa com eficiência é necessário conscientizar os colaboradores da empresa através de reuniões, com a finalidade de esclarecer ao funcionário a importância da participação de todos nos processos, para melhorar a qualidade dos serviços prestados, tanto para o cliente externo, como para o cliente interno da empresa.

Com relação à participação dos funcionários em decisões para a melhoria dos serviços da empresa, afirma-se que há consulta aos funcionários, sobre possíveis mudanças no processo da empresa.

Brasil (1997, p.14) afirma que “a ênfase na participação representa o envolvimento de todos os servidores, independentemente de nível, cargo ou função, com a melhoria do serviço público”.

Com isso, para a gerência adotar participação em suas decisões com eficiência é necessário estabelecer objetivos para a participação dos funcionários, assim como, aferirem dos colaboradores, o máximo de informações e contribuições, para a eficiência da gestão participativa na empresa.

Sobre as dificuldades para implantar a participação e também, para desempenhar os serviços com qualidade, obteve-se que a maior dificuldade encontrada nesses casos é a comunicação, ou seja, o maior problema é fazer com que o funcionário entenda a mensagem transmitida pela gestão.

Chiavenato (2005) mostra que para os funcionários efetuarem participação na empresa, precisam estar cientes da real necessidade deles para melhorar a qualidade dos processos na empresa. De acordo com essa visão, a gestão da empresa precisa transmitir a mensagem ao funcionário, deixando clara a importância da participação de todos, para a qualidade dos serviços da empresa.

Com relação à qualidade dos serviços da companhia, questionou-se sobre as maiores dificuldades para implantar a qualidade nos serviços da Cagepa em Patos PB, demonstrou-se, que a maior dificuldade é o próprio funcionário, pois nem todos aceitam as novas visões de gestão, por isso, a gerência busca no dia-a-dia quebrar as barreiras existentes entre ela e o funcionário.

Chiavenato (2005) enfoca que os gerentes devem envolver todos os colaboradores no projeto de participação para implantar mudanças nos processos, mostrando aos funcionários, que é fundamental o envolvimento ativo para o esforço participativo de mudança dar certo.

Mediante isso, a administração afirma a falta de motivação de alguns colaboradores para integrar a gestão participativa, com isso, a gerência da empresa, deve ter foco na equipe, demonstrando que o envolvimento de todos terá um retorno positivo, tanto para a empresa em termos de desempenho, como para a população com a melhoria da qualidade dos serviços públicos.

Quanto às necessidades de melhoria da qualidade dos serviços oferecidos pela companhia, articulou-se que para melhorar os serviços prestados pela Cagepa, é necessária uma melhoria geral nos sistemas de abastecimento, para que a empresa tenha condições técnicas, de levar água a todos as pessoas, ou seja, o produto principal da empresa é a água, e quando não se tem um abastecimento 100% nas cidades, acarreta-se insatisfação da população. Dessa forma, a gestão ainda expõe que, o sistema de abastecimento está um pouco ultrapassado e não é possível abastecer o cliente com satisfação 100%. Com isso, a maior dificuldade é implantar melhorias em todos os sistemas de abastecimento.

São finalidades das atividades públicas buscar excelência de qualidade no atendimento a todos os cidadãos, ao menor custo possível (BRASIL, 1997). Dessa forma, a qualidade dos serviços públicos é medida viável e vital para atender ao cliente-cidadão da empresa em foco, por isso, a gerência precisa estabelecer como objetivo, atingir índices de qualidade satisfatórios à população, adotando a participação para melhorar o desempenho nas atividades públicas, além de buscar maneiras para implantar e viabilizar os processos da empresa, para estar sempre oferecendo qualidade nos serviços ofertados aos clientes da companhia.

5 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES

A presente pesquisa viabilizou uma visão geral, de como a gestão de participação e de desempenho na Cagepa de Patos PB, afeta a qualidade dos serviços prestados pela

empresa. Deste modo, teve como finalidade avaliar na visão do gestor da empresa em estudo, a real preocupação com as práticas voltadas para a gestão de desempenho e gestão participativa e seus efeitos sobre a qualidade dos serviços ofertados pela empresa.

Os resultados evidenciaram que a gerência tem buscado implantar uma gestão participativa, porém, existem falhas quanto à efetiva ação e participação dos colaboradores nos processos de participação, com a falta de compreensão de alguns colaboradores, quanto às medidas a serem adotadas pelo gestor, desta forma, é necessário que a gerência busque alternativa acerca do envolvimento dos colaboradores, para melhorar o desempenho participativo na empresa.

Mediante esse contexto, a empresa também deve buscar adotar a avaliação de desempenho e implantar características viáveis, definidas pela teoria, para visar atingir uma gestão de desempenho com eficiência na empresa. Logo, adotar práticas de desempenho com eficiência, assim como, a gestão de participação que é medida viável para o contexto da administração pública em foco, são características fundamentais para a gestão eficiente na empresa em estudo. Desta forma, a gestão precisa conscientizar os colaboradores em reuniões periódicas, para avaliar e deferir os objetivos almejados pela organização e deferir satisfação ao público alvo com eficiência e qualidade.

Destarte sendo, a partir das práticas da gestão de participação e desempenho, a instituição poderá oferecer serviços com mais qualidade ao público alvo da empresa e de tal modo, a gestão vai aferir maior qualidade nos serviços, para os clientes da organização.

Contudo, a pesquisa que foi realizada tendo em vista a visão do gestor da Cagepa de Patos PB, foi satisfatória e os objetivos são supridos acerca da gestão de participação e de desempenho e suas implicações sobre a qualidade dos serviços públicos, assim como, a caracterização da gestão da empresa. Destarte, sugere-se uma posterior análise acerca das características de gestão na empresa, englobando também a visão dos funcionários, para formular uma futura pesquisa mais expansiva acerca dos objetivos.

REFERÊNCIAS

BILHIM, João. **Qualificação e Valorização de Competência**. Sociedade Portuguesa de Inovação: Porto, 2004.

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

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Da Administração Pública Burocrática à Gerencial**. Revista do serviço público: 1996.

CAGEPA, **Companhia de Água e Esgoto da Paraíba**. 2012. Disponível em: <http://www.cagepa.gov.pb.br>. Acesso: 19 de abr. 2012, 20:03:45.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2 ed. 3ª reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 8ª reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COOPER, Donald. SCHINDLER, Pamela. **Metódos de Pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre – RS: Bookman, 2003.

DIAS, Donaldo de Souza. **Como Escrever uma Monografia: manual de elaboração com exemplos e exercícios**. São Paulo: Atlas, 2010.

FITZSIMMONS, James A. FITZCIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços: operações, estratégias e tecnologia da informação**. 4.ed. Porto Alegre – RS: Bookman Companhia Editora, 2004.

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

KOTLER, Philip. KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

NETO, José Moreira da Silva. RIBEIRO, Ricardo Plácido. **Avaliação de variáveis restritivas à qualidade na execução do programa nacional de alimentação escolar com inserção à gestão estratégica de recursos públicos**. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa. v. 9, n. 1, 2010.

PEREIRA, José Matias. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

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

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SANO, Hironobu. ABRUCIO, Fernando Luiz. **Promessas e Resultados da Nova Gestão Pública no Brasil: o caso das organizações sociais de saúde em São Paulo.** Revista de Administração de Empresas. v.48. n.3. 2006.

SLOMSKI, Valmir et al. **Governança Corporativa e Governança na Gestão Pública.** São Paulo: Atlas, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projeto e Relatório de Pesquisa em Administração.** 9.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

QUALITY IN PUBLIC SERVICE:
PARTICIPATION AND
PERFORMANCE IN THE REGIONAL CAGEPA ESPINHARAS FROM THE PATOS CITY
IN BRAZIL

ABSTRACT

This paper discusses the importance of participatory management in the construction of performance for the quality of public services offered to the population. It aims to analyze how participation in performance management in Cagepa Duck, affects the quality of services provided. Following this context, we propose a theoretical contribution on participative management, performance and quality in public services. Thus, exposes based on interviews with the managers of the strengths and weaknesses of the current administration, with regard to participation, performance and quality adopted by management, as well as future prospects. Note that, the company adopts a participatory management with limitations and is idle on the management of performance, thus it is necessary that management focus of the characteristics of management, to pick up better quality in the services offered to people.

KEYWORDS: New Public Management, Quality in Public Service, Participation, Performance.



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS VII – PATOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

ENTREVISTADO: _____

CARGO: _____

TEMPO NA EMPRESA: _____

1. Como você entende a qualidade na prestação de serviços públicos e sua importância para a empresa e para o consumidor?

I - Gestão de Desempenho

1. Um dos fatores relacionados à qualidade no serviço é o desempenho alcançado nos processos. Como funciona a 'avaliação do desempenho' na CAGEPA?

2. Existem avaliações periódicas para medir o índice de desempenho dos funcionários/equipe?

3. Os funcionários são orientados e treinados para desempenhar com eficiência seus serviços? De que forma?

4. Qual o nível de importância que a gerência atribui à avaliação de desempenho da empresa?

5. O atual desempenho da empresa está satisfazendo a gestão? Por quê?

6. Quais as maiores dificuldades para implementar a avaliação de desempenho?

II - Gestão de Desempenho e Participação

1. A gestão está aberta a sugestões? Busca melhorar os processos ou programar processos novos?

2. A gestão da empresa estimula a participação e conscientização dos colaboradores da empresa? Isto influencia a eficiência dos serviços prestados?

3. Os funcionários são consultados em decisões para a melhoria dos serviços?

4. Os funcionários estão informados sobre a visão da empresa e da necessidade da participação de todos para o alcance dos objetivos?

6. Quais as maiores dificuldades para implementar a participação nas decisões?

III – Desempenho e Participação: Implicações sobre a Qualidade do Serviço

1. A gestão se preocupa com a qualidade dos serviços da companhia? Que práticas a empresa adota neste sentido?

2. Os colaboradores são informados sobre as políticas adotadas pela empresa para a melhoria dos serviços públicos ofertados. Qual o resultado disso?

3. A gerência está satisfeita com a atual qualidade que a empresa vem desempenhando nos seus serviços? Quais as maiores dificuldades para implementar a qualidade?

4. Realize uma autoavaliação dos serviços prestados pela companhia. Na sua visão, o que pode ser feito para melhorar a qualidade dos serviços prestados pela companhia?