



## **GESTÃO DA QUALIDADE NO SERVIÇO DE ATENDIMENTO EM ÓRGÃOS PÚBLICOS: UM ESTUDO NO CAC DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA NO BRASIL**

### **QUALITY MANAGEMENT IN THE PUBLIC ORGANS SERVICE: A STUDY AT THE CAC OF A PUBLIC INSTITUTION OF THE FARM IN BRAZIL**

Alessandra Carla Ceolin, Universidade Federal Rural de Pernambuco, Brasil, [alessandra.acc@gmail.com](mailto:alessandra.acc@gmail.com)

Rogélio da Silva, Universidade Federal Rural de Pernambuco, Brasil, [rogelionatu14@gmail.com](mailto:rogelionatu14@gmail.com)

Maurílio Arruda de Araújo, Universidade Federal Rural de Pernambuco, Brasil, [maurilioarruda@hotmail.com](mailto:maurilioarruda@hotmail.com)

#### **Resumo**

Ao observar as diversas definições de Gestão da Qualidade, cada pessoa pode associar a um significado próprio vinculada ao que está desenvolvendo ou o que pretende desenvolver. Pode ser o caso de uma empresa que precisa melhorar a qualidade de seus serviços no atendimento; para outra que precisa melhorar o feedback de seus clientes, o que leva a planejar uma estratégia de como manter este cliente fidedigno ao longo do tempo. Nesse sentido, este trabalho aborda a questão da gestão da qualidade em uma instituição pública no Brasil, e visou identificar as principais dificuldades por parte dos contribuintes que utilizam o sistema online do Centro de Atendimento ao Contribuinte (CAC), onde foram entrevistados 73 pessoas, 49 contribuintes e 24 colaboradores, *in loco*, por meio da aplicação de questionários, durante o mês de novembro de 2016. Ao analisar os resultados, verificou-se que a insatisfação por parte dos contribuintes e colaboradores é perceptível durante o período da pesquisa, principalmente devido à falta de clareza dos serviços disponíveis (66% da amostra) e os serviços disponíveis para agendamentos na web site são de difícil compreensão e utilização para os contribuintes (29% da amostra) e (8% da amostra) para fácil compreensão e difícil utilização. Diante disso, foi possível comprovar que a maior parte dos problemas com o uso do website está ligada a problemas de gestão, onde é imprescindível que o gerente saiba identificar problemas de ordem interna (colaboradores) e externa (contribuintes), buscando soluções, além desse possuir conhecimento pleno sobre a execução das atividades.

**Palavras-chave:** Atendimento; Comunicação; Serviços Online; Qualidade.

#### **Abstract**

*By looking at the various definitions of Quality Management, each person can associate with their own meaning linked to what they are developing or what they want to develop. It may be the case of a company that needs to improve the quality of its services in the care; to another that needs to improve customer feedback, which leads to planning a strategy on how to keep this customer trustworthy over time. In this sense, this paper addresses the issue of quality management in a public institution in Brazil, and aimed to identify the main difficulties on the part of taxpayers using the online system of the Taxpayer Assistance Center (CAC), where 73 people were interviewed, 49 taxpayers and 24 employees, in loco, through the application of questionnaires, during the month of November 2016. In analyzing the results, it was verified that the dissatisfaction on the part of the taxpayers and collaborators is perceptible during the period of the research, mainly due to the lack of clarity of available services (66% of the sample) and the services available for web site scheduling are difficult to understand and use for taxpayers (29% of the sample) and (8% of the sample) for easy understanding and difficult use. Therefore, it was possible to prove that most of the problems with the use of the website are related to management problems, where it is imperative that the manager knows how to identify internal (employees) and external (taxpayers) problems, seeking solutions, besides this have full knowledge about the execution of the activities.*

**Keywords:** Attendance; Communication; Online Services; Quality.



## 1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho visa analisar a qualidade dos serviços prestados pelos órgãos públicos, a partir da perspectiva do conceito básico da gestão da qualidade como sendo uma ação temporária, com formatação, execução e conclusão em um tempo determinado, e compreender a importância da Gestão da Qualidade no serviço público, com ênfase nas etapas de concepção, planejamento e controle do planejamento estratégico, bem como as vantagens deste planejamento.

Seguindo essa linha de abordagem, é relevante fomentar várias questões, interrogando e discutindo acerca das pessoas que irão realizar um planejamento da gestão da qualidade nos serviços: De que forma elas pensam sobre Gestão da Qualidade? Como elas se mobilizam para cooperar com esse planejamento? Como elas se encontram ao serem chamadas para participar desse planejamento? No que esse planejamento poderá interferir no rumo dos profissionais e na vida de cada um dos contribuintes que precisam desses serviços?

Ao observar as diversas definições de Gestão da Qualidade, percebe-se que cada pessoa associa a cada conceito um significado próprio, de acordo com o que está desenvolvendo ou com intenção de desenvolver. Pode ser o caso de uma empresa que precisa melhorar a qualidade de seus serviços no atendimento; para outra que precisa melhorar o feedback de seus clientes, o que leva a planejar uma estratégia de como manter este cliente fidedigno. Diante disso, são diversas as maneiras que podem envolver as organizações com seus clientes ao longo das suas vidas.

Mais adiante, de forma mais detalhada, far-se-á uma explanação sobre o desenvolvimento do Programa de Gestão Qualidade na Secretaria da Receita Federal do Brasil, que encontram-se no Planejamento Estratégico no período de 2011 a 2016. Mesmo com esse programa, entende-se que pouca atenção tem sido dada às atividades que podem minimizar o número de contribuintes para atendimento presencial, caso fossem claras as informações constadas no site da Receita Federal do Brasil.

Diante dessas informações, o problema identificado desse planejamento fica assim caracterizado: “Qual o maior desafio para um gestor público, ou, de que maneira é possível ter resultados eficientes no planejamento estratégico, considerando os objetivos da gestão da qualidade dos serviços prestados e das pessoas envolvidas?”

A partir do problema identificado, torna-se mais simples criar novas estratégias a fim de poder minimizar as insatisfações internas e externas, através de ações gerenciais eficientes.

A gestão da qualidade total, fornece ao contribuinte uma sensação de totalidade, estando relacionada a ética, moral, qualidade intrínseca, atendimento e segurança. Com uma abordagem ampla, tem o objetivo de tornar a empresa mais competitiva, flexível e eficaz construindo um planejamento sólido e compreendendo as atividades exercidas em cada setor da organização. Importante ressaltar que devem participar desse planejamento, pessoas de cada nível hierárquico que poderão colaborar com a organização (Qualidade Total, 2016).

Além disso, a gestão da qualidade traz alguns benefícios, possibilitando a melhoria de produtos/serviços, com vistas a garantir a completa satisfação das necessidades dos clientes relacionadas ao que está sendo oferecido ou, ainda, a superação de suas expectativas.



Os Princípios de Gestão da Qualidade estão no foco do cliente, na liderança, envolvimento das pessoas, abordagem de processo, abordagem sistêmica para a gestão, melhoria contínua, abordagem factual para a tomada de decisão, benefícios mútuos nas relações com os fornecedores.

Uma organização que prima pela qualidade de seus serviços ou produtos, visa certificar-se na NBR ISO 9001 onde se torna mais organizada e é reconhecida pela competência de seus produtos e serviços, atendendo a requisitos internacionais de qualidade (Belarmino,2013), pois a NBR ISO 9000:2005 define a Gestão da Qualidade como: “Sistema de gestão para dirigir e controlar uma organização no que diz respeito à qualidade”.

A International Organization for Standardization (ISO) é uma organização não governamental (ONG) que forma uma ponte entre os setores público e privado. Por isto, a ISO consegue estabelecer um consenso nas soluções que busquem tanto os requisitos de negócios, quanto as necessidades mais amplas da sociedade(Belarmino,2013).

Sendo assim, para que uma gestão seja eficiente, se faz necessário alguns investimentos, como: desempenho, custos e tempo, pois, através do tempo esses esforços serão avaliados de acordo com sua realização, planejamento, controlando e dirigindo afim que seja atendida com ética as necessidades de seus contribuintes internos e externos (Belarmino, 2013).

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 GESTÃO DA QUALIDADE**

De acordo com “Juran” e “Deming”, a qualidade total é uma técnica empresarial utilizada até hoje, em todo o mundo: desde o Japão aos Estados Unidos, e da Europa aos chamados Tigres Asiáticos, da China ao Brasil. Essa trajetória histórica foi considerada uma longa jornada de sucesso, onde o Japão se impôs como a opção de viabilizar a administração de empresas em todo o mundo (Silva & Schmidt, 1998).

Na década de 20, a qualidade foi incorporada inicialmente na produção industrial, no intuito de impedir que os seus consumidores recebessem produtos defeituosos (Silva e Schmidt, 1998).

A partir do desenvolvimento da indústria aeronáutica, após a 2ª guerra mundial, deu início a estratégia do controle de todos os processos, desde a produção até o acabamento, visando principalmente à segurança e eliminação de defeitos (Silva & Schmidt, 1998).

Porém, para que cada etapa do processo produtivo se continua a evoluir, era necessário que se atende aos requisitos e aos padrões por normas a serem seguidas, dando consistência na sistematização e garantir a qualidade.

Mas foi a partir da década de 60 que o ambiente de negócios começou a mudar, nessa fase, os consumidores dos países desenvolvidos procuram por produtos diferenciados, devido a esse fato, a alta tecnologia passou a ser adotada nos processos produtivos (Silva & Schmidt,1998).



## 2.2 QUALIDADE DE ATENDIMENTO AO CLIENTE EXTERNO

Quando se pretende falar sobre qualidade de atendimento ao cliente, antes de tudo é importante definir e conceituar o termo qualidade.

A característica da qualidade está em atender as necessidades implícitas e explícitas do cliente, satisfazendo seus desejos, seja ela para um produto ou serviço. No que tange a qualidade de um produto, envolveria vários aspectos além da sua aparência estética, durabilidade, segurança, desempenho, custo da operação, facilidade de instalação, utilidade, manutenção, flexibilidade, pontualidade da entrega, dentre outros (Soares & Salles, 2014).

Mas, no caso dos serviços, essa qualidade caracteriza-se pelo tempo de espera para o atendimento, à cortesia, prestatividade e capacidade de resolução do atendente, desde aos aspectos ambientais, como a limpeza, temperatura, decoração e organização do local (Soares & Salles, 2014).

Buscar a eficácia e a eficiência de todos os procedimentos envolvidos, que vai desde o atendimento a preparação do ambiente, à finalização do serviço, a manutenção do mesmo, e o feedback de satisfação do cliente, consiste na qualidade de atendimento do próprio cliente. (Tavares, 2016)

O poder de decisão de satisfação por um produto ou serviço, está nas mãos do cliente. Pois ele é quem julgará se o produto ou serviço tem ou não qualidade, se atende as suas necessidades. Mas, para entendermos melhor essa questão, se faz necessário entender melhor sobre a percepção dos indivíduos sobre o que é qualidade.

Conseguindo entender a ideia de que a noção de qualidade está intrinsecamente relacionada à visão e ao julgamento dos clientes, ou seja, algo particular, cabe compreender quais fatores interferem e como processa na percepção desses indivíduos a cerca dos serviços prestados pelas organizações (Soares & Salles, 2014).

Em relação a percepção, é encaminhado estímulos dos órgãos dos sentidos diariamente ao cérebro e se processam, contactando com alguns conhecimentos já existentes ou incluindo novos conhecimentos. O resultado disso é o que se chama percepção (Nascimento, 2015).

Pode-se dizer que quando o cérebro interpreta as sensações captadas pelos sentidos, entende-se que isso é perceber, ou seja, é a capacidade de interpretar o mundo externo. Para fins didáticos, o processo de percepção poderia ser dividido em dois menores que são a captação e a significação dos dados. Sendo assim, os cinco sentidos do ser humano, visão, audição, olfato, tato e paladar fazem parte desse processo de captação da qualidade (Soares & Salles, 2014).

O indivíduo entende que existe a qualidade ou não, de acordo com o que ele julga ser adequado, através desses elementos e dados captados pelos sentidos. Com isso, a percepção da qualidade depende do julgamento subjetivo das pessoas que se possa dar, além de depender da capacidade dos órgãos do sentido de cada um (Soares & Salles, 2014).

Nesse sentido, o interlocutor é observado em novos ângulos por cada personalidade. Com isso, cada observador irá captar e interpretar a realidade a partir de sua própria lente de percepção social, sendo essa percepção fiel ou não a realidade posta, mas, de acordo ao que lhe



É interessante ver. Um subordinado pode ser bem aliado pelos seus dotes em oratória o que é muito valorizado e importante para o seu gerente, mesmo que esse funcionário negligencie em seus horários de chegada e em outras atividades que lhes são pertinentes, porém, para o gerente, esses comportamentos são menos importantes, e com isso, não interferiria seu trabalho à sua percepção social (Soares & Salles, 2014).

À medida em que as pessoas interajam entre si, mais próximas da realidade estarão e das verdadeiras intenções e motivações, onde, as lentes da percepção social será mais nítidas (Soares & Salles, 2014).

## 2.2 QUALIDADE DE TRATAMENTO AO CLIENTE INTERNO

Na literatura, diversos nomes são encontrados para a preocupação com o ser humano nas organizações, dentre eles: qualidade dos serviços internos, qualidade interna dos serviços, qualidade de vida no trabalho, endomarketing, marketing interno, clima de serviços e clima interno. Cada uma dessas características surgiu nas mais diversas áreas de conhecimento, como Gerência de Serviços, Marketing, Recursos Humanos, Comportamento Organizacional e Ciências Sociais, como Psicologia e Sociologia (Araújo & Figueiredo, 2005).

Dentro do contexto pode-se definir qualidade para o cliente interno, como o ambiente de trabalho adequado às suas necessidades corporativas, oferecida pela organização a seus funcionários para que os mesmos se sintam bem e, como resultado dessa ação da organização, sejam mais comprometidos com a instituição e desenvolvam um comportamento de cidadania organizacional (Araújo & Figueiredo, 2005).

A qualidade no atendimento ao cliente é uma arte que deve ser aprendida, pois para ter sucesso nas relações profissionais, é fundamental uma boa relação interpessoal. Para tanto, é importante, para que esse colaborador seja bem-sucedido, não deve esperar que apenas a companhia o treine ou desenvolva suas capacidades, mas que tenha a consciência que o seu sucesso depende muito mais de cada um, e uma das maneiras de atingir é se auto desenvolver profissionalmente (Netto & Damini, 2011).

Em se tratando do atendimento ou tratamento ao cliente interno, tem uma importância relevante quanto ao seu papel, pois, são esses colaboradores que fomentam a empresa em busca de atingir os objetivos da mesma e os seus consequentemente (Soares & Salles, 2014).

Pois, para que essas tarefas sejam executadas com qualidade e excelência, se faz necessário que os envolvidos sejam comprometidos, empenhados e engajados com o mesmo objetivo, mas para isso, é preciso estar motivados (Soares & Salles, 2014).

Conforme vários estudos podem-se citar a teoria de Abraham Maslow, ao qual enfatiza que o ser humano carrega consigo algumas necessidades dentre elas, prioridade e hierarquia. Contudo, criou uma pirâmide sinalizando o que é considerado mais importante para o indivíduo (Soares & Salles, 2014).

As necessidades mais importantes para a sobrevivência do indivíduo são as necessidades fisiológicas, tais como: de alimentação, sede, sono e repouso, conforme Maslow mostra na base de sua pirâmide. Logo acima estão as necessidades de segurança, que se dividem em



segurança física, segurança psíquica, e segurança profissional (Silva, Fernandes & Dandaro, 2013).

Logo em seguida vem o estágio das necessidades sociais que estão ligadas às participações de amizade afeto e amor (Silva, Fernandes & Dandaro, 2013).

Em relação às necessidades de estima, refere-se ao reconhecimento, valorização e aceitação pelos outros. E por fim, no topo da pirâmide estão as necessidades de autorealização e autoconhecimento (Silva, Fernandes & Dandaro, 2013).

Importante ressaltar que na primeira versão da pirâmide, Maslow postulou que necessidades localizadas em qualquer ponto da pirâmide só surgiriam caso as necessidades do estágio imediatamente anterior estivessem relativamente satisfeitas (Silva, Fernandes & Dandaro, 2013).

Mais tarde, após revisar sua própria obra, o autor expõe que o surgimento das necessidades não era algo imóvel, mas que se movia sempre de baixo para cima, porém, poderiam sim ter uma convivência entre elas, por exemplo, as necessidades de segurança com as de autorealização (Soares & Salles, 2014).

Ao idealizar essa teoria dentro das organizações, e associando com a questão da qualidade no tratamento do cliente interno, percebe-se que pequenos atos podem sim viabilizar na satisfação dos colaboradores e conseqüentemente uma percepção de qualidade no que a empresa oferece (Silva, Fernandes & Dandaro, 2013).

As necessidade básicas, atendidas através dos salários e benefícios; as de segurança, são promovidas por adoções de uma política clara com regras, normas e objetivos específicos; já as necessidade sociais e de estimas, são preenchidas pelo ambiente amistoso, com práticas gerenciais mais participativas, políticas de incentivo e reconhecimento; bem como as necessidade de autorealização, são atendidas pelos programas de desenvolvimento profissional e ascensão de carreira (Silva, Fernandes & Dandaro, 2013).

Pode-se complementar essas questões também a partir da teoria da Equidade de J. Stacey Adams, a qual afirma que as pessoas fazem comparações umas com as outras, e neste caso dentro de uma empresa é importante uma igualdade entre salários e funções apresentadas. Tais aspectos se adequados contribuirão para funcionários que buscam a qualidade e o melhor atendimento. No entanto, em alguns lugares chefes e gerentes despreparados não se percebe o quanto os seus colaboradores estão desmotivados, e as vezes por questões simples mal resolvidas e mal entendidas entre si (Silva, Fernandes & Dandaro, 2013).

### **2.3 Administração Pública Gerencial**

Foi em meados do século XX, em que a Administração Gerencial de certa forma, rompe-se com o sistema burocrático tradicional, porém, sem perder in totum, pois, esse novo modelo leva consigo muitos de seus princípios fundamentais derivados do anterior, tais como: a sistema de carreiras, avaliação de desempenho, admissão baseada em rígidos critérios de mérito, profissionalismo e impessoalidade. Essas semelhanças, entre elas, no entanto, não são tão distante (Barreto et al., 2013).



A tentativa de implementação da Administração Pública Gerencial no Brasil, deu-se no ano de 1967 ainda no Governo de Castelo Branco, por intermédio do Decreto-lei nº 200, logo após a descentralização da administração pública brasileira. As atividades de produção de bens e serviços, foram requeridas a transferência para as autarquias e empresas paraestatais, assim também, como a instituição da racionalidade administrativa, a descentralização, o orçamento e o controle dos resultados como princípios, conforme o Decreto-lei nº 200/1967 (Barreto et al., 2013).

Apesar da administração de empresas ser a inspiração para a administração pública gerencial, não se pode confundir os seus papéis. Pois, a receita da administração gerencial, advém de contribuições obrigatórias, ou seja, dos impostos. Paralelo a isso, as das empresas, dependem dos pagamentos que os clientes fazem espontaneamente através de seus compromissos ao adquirem seus produtos e serviços (Cardoso et al., 1995).

O que faz movimentar as empresas, é o mercado, o qual administra esse controle. Enquanto que a administração pública, é por meio de Plano Diretor da reforma do aparelho do Estado 17 políticos eleitos. A primeira está voltada para o lucro privado, visando maximizar o seu interesse dos seus acionistas, na espera em que através do mercado, o interesse coletivo possa ser atendido, já para a administração pública gerencial está voltada o interesse público (Cardoso et al., 1995).

De acordo com Mafra (n.d.), a caracterização da administração pública se dá por:

- I. Ser orientada para o cidadão e aberta ao controle social;
- II. Em descentralização política e administrativa;
- III. Organização com poucos níveis hierárquicos;
- IV. Flexibilidade organizacional;
- V. Controle de resultados, ao invés de controle;
- VI. Passo a passo de processos administrativos;
- VII. Adoção de confiança limitada, no lugar de desconfiança total, em relação aos funcionários e dirigentes.

### 3 METODOLOGIA

O presente estudo visa identificar e reavaliar as principais dificuldades por parte dos contribuintes que precisam de atendimento no CAC, no que diz respeito ao entendimento do uso correto do sistema online para o tipo de serviço que o mesmo deseja.

Em relação ao tipo de pesquisa, o presente estudo utilizou-se da abordagem quali-quantitativa e pesquisa de campo, onde foi efetuada pré-análise de todo o material em que se baseia este relatório, organizando-o. Em seguida, procedeu-se ao tratamento dos resultados e à interpretação, procurando torná-los significativos e válidos. As fontes serão todas aquelas admitidas na pesquisa do âmbito de gestão da qualidade no serviço de atendimento em órgãos públicos, de natureza bibliográfica e documental, com foco nos principais problemas



encontrados. A análise do material coletado ocorre de modo que passe por todas as fases da leitura: exploratória, seletiva, analítica e reflexivo-interpretativa, possibilitando a formulação de um juízo de valor a respeito das obras estudadas.

O universo (população) da pesquisa de campo é representado pelos funcionários, terceirizados e estagiários da Receita Federal (CAC) e os contribuintes, representados pelo supervisor de unidade.

Para esta pesquisa, o primeiro método foi a realização de uma pesquisa bibliográfica em dissertações, teses, artigos, revistas especializadas, e demais publicações científicas pertinentes ao relatório, com vistas a ilustrar o ponto de vista de vários autores no conceito de gestão da qualidade no serviço de atendimento em órgãos públicos. Como resultado obteve-se uma maior compreensão a respeito do assunto estudado bem como a referência da pesquisa de campo.

O segundo momento, após análise bibliográfica, foi conduzido uma pesquisa de campo (investigação empírica). Os dados desta pesquisa foram coletados por meio da aplicação de questionários semiestruturados realizados com os funcionários, terceirizados, estagiários e contribuintes, conforme definidos na seleção dos sujeitos (universo e amostra).

Antes de começar a responder os questionários, foi explicado ao supervisor entrevistado o objetivo da confidencialidade dos dados informados. Foram feitas 13 perguntas abertas e fechadas, sendo 7 perguntas fechadas para os contribuintes e 6 abertas e fechadas para os atendentes do CAC, buscando obter maior espontaneidade dos participantes e deixá-los livre para se posicionar.

Quanto a pesquisa de campo, os questionários com os integrantes desta pesquisa foram realizados individualmente para esta finalidade e foram aplicados durante o mês de novembro de 2016. O total de respondentes foi de 49 para os contribuintes da Receita Federal do Brasil e de 24 para os funcionários e estagiários do CAC.

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Este trabalho buscou evidenciar alguns aspectos relevantes no atendimento do CAC, a partir da percepção dos usuários. Para isso, foram utilizados questionários estruturados com o intuito de agrupar uma grande quantidade de informações e medir a frequência das respostas.

Para traçar o perfil dos usuários do serviço de atendimento, o questionário abordou alguns aspectos, como, por exemplo, o gênero, a faixa etária e a escolaridade, além de verificar a percepção destes usuários referente no que diz respeito a alguns itens como: serviço de agendamento, compreensibilidade no uso dos serviços disponíveis na *web*, qualidade da informação nos serviços em cada expediente e a avaliação do atendimento da receita federal.

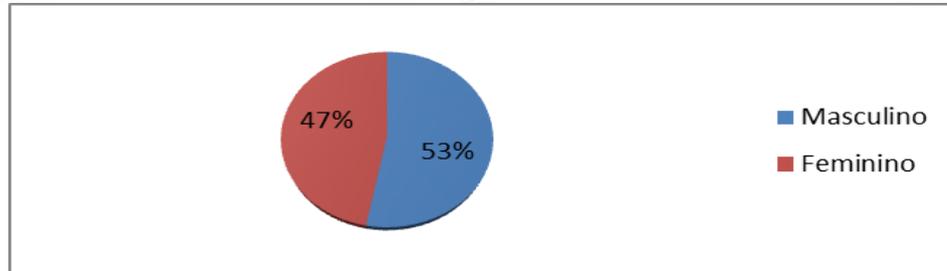


Figura 1- Gênero (Contribuintes)

Em relação ao gênero (figura 1), percebe-se que das pessoas que participaram da pesquisa, tanto dos contribuintes, funcionários, terceirizados e estagiários, a maioria dos participantes foi do gênero feminino, um total de 38 ou seja, 53% quando somado (contribuintes, funcionários, terceirizados e estagiários), embora sem muita relevância em relação as pessoas do gênero masculino, que foi um total de 35 ou seja, 47%. Já, em relação aos colaboradores (figura 2), 63% são do gênero feminino e 37% são do gênero masculino.

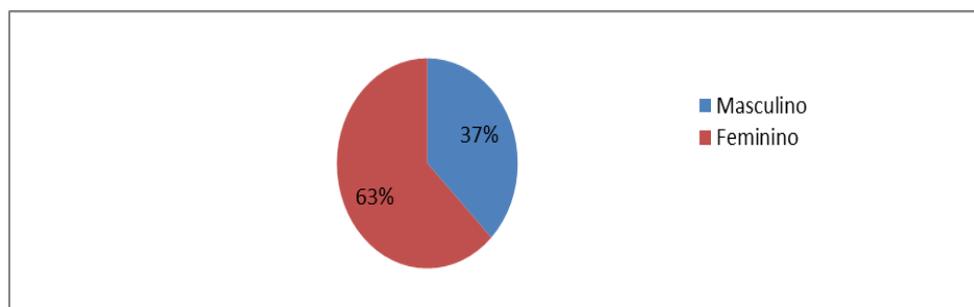


Figura 2 – Gênero (Colaboradores)

A figura 3 apresenta a faixa etária dos contribuintes, onde verifica-se que a maioria (57%) possuem de 31 a 50 anos.

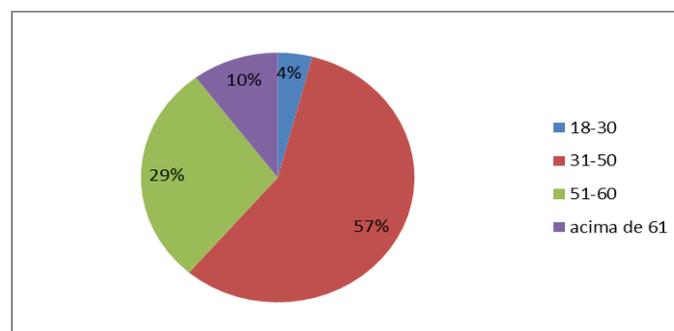


Figura 3 – Faixa etária (Contribuintes)

A figura 4 apresenta a faixa etária dos funcionários, terceirizados e estagiários. Nessa figura, observa-se que 50% dos respondentes de 51 a 60 anos de idade.

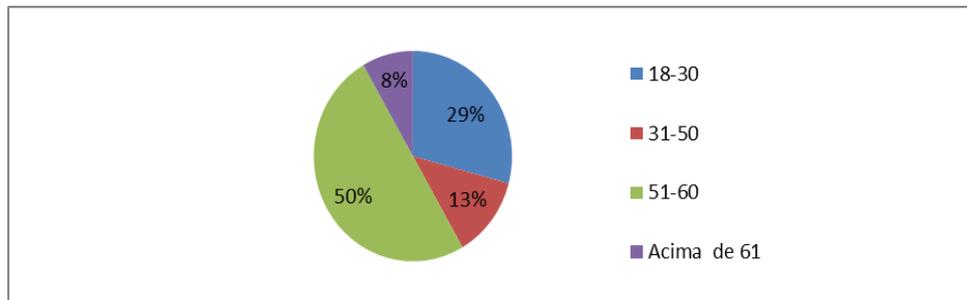


Figura 4 – Faixa etária (Funcionário, Terceirizado e estagiários)

Ao analisar as figuras 5 e 6, com base nos dados dos participantes, verifica-se que a escolaridade dos contribuintes é em sua maioria (59%) formada por pessoas com ensino superior completo. Esse número cai para 33% quando são analisados funcionários, terceirizados e estagiários. Nesse grupo, 59% possuem superior incompleto.

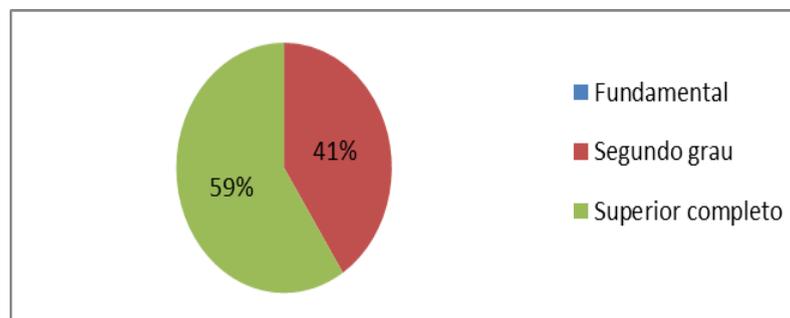


Figura 5 – Escolaridade (Contribuintes)

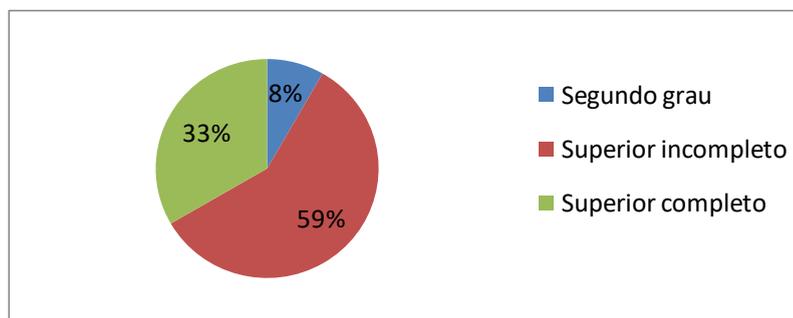


Figura 6 – Escolaridade (Funcionários, terceirizados e estagiários)

Ao avaliar o serviço de agendamento, a figura 7 demonstra a percepção dos respondentes sobre esse serviço.

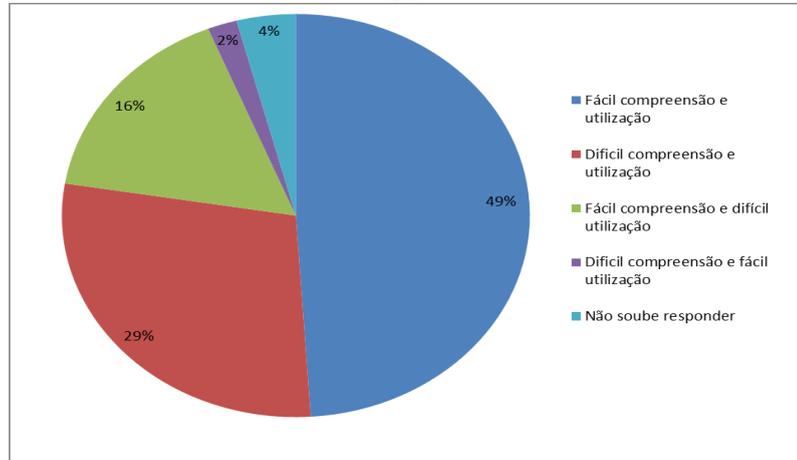


Figura 7 – Serviço de agendamento (Contribuintes)

Compreende-se que, 49% dos contribuintes que não tem dificuldade na compreensão e utilização dos serviços no website, devido a sua vivência diária nos mesmos, pois são pessoas que trabalham na área prestando serviços à empresas como despachantes. Para o segundo grupo de maior relevância, são propriamente dito os contribuintes que não usam com frequência o sistema e se utilizam de serviços de despachantes, e que buscam orientações e soluções para os seus assuntos pessoais.

A figura 8 apresenta a compreensibilidade no uso dos serviços disponíveis na web site (Contribuintes).

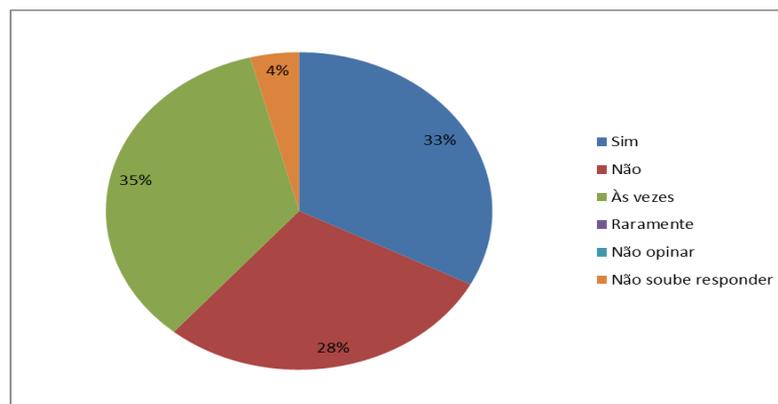


Figura 8 - Compreensibilidade no uso dos serviços disponíveis na web site (Contribuintes)

Analisando a figura 8, compreende-se que dos entrevistados, 33% que acham o sistema de fácil estão relacionados aos despachante que presta serviços para empresa, diferentemente do grupo que não tem o costume de usar o serviço diariamente considera difícil, e um terceiro grupo de alta relevância em relação ao segundo, pois deve ter uma certa noção do sistema ou que conhece alguém que pode orientar. Nota-se que apenas quatro das seis opções tiveram respostas.



A figura 9 apresenta, na visão dos respondentes (Contribuintes), a clareza da informação quanto aos tipos de serviços em cada expedientes.

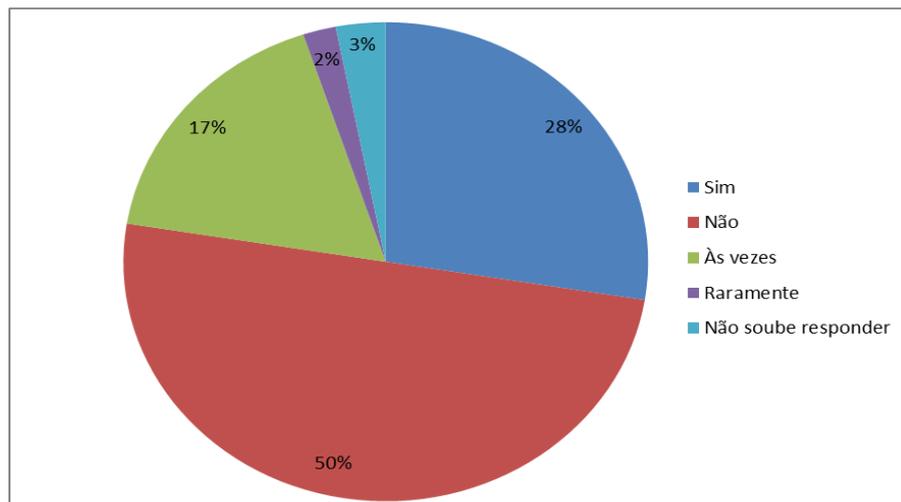


Figura 9 – Clareza da informação quanto aos tipos de serviços em cada expedientes (Contribuintes)

Entende-se que dos respondentes (figura 9) cinquenta por cento acham que o serviço no website não é claro em quanto aos serviços disponíveis e seu respectivos horários de atendimento os outros dois grupos relevantes na pesquisa, que acham claro e às vezes não, incluem àqueles que já tem a vivência com o sistema.

A figura 10 apresenta os resultados referentes a percepção dos contribuintes quanto à avaliação do atendimento da Receita Federal ao contribuinte (Contribuintes).

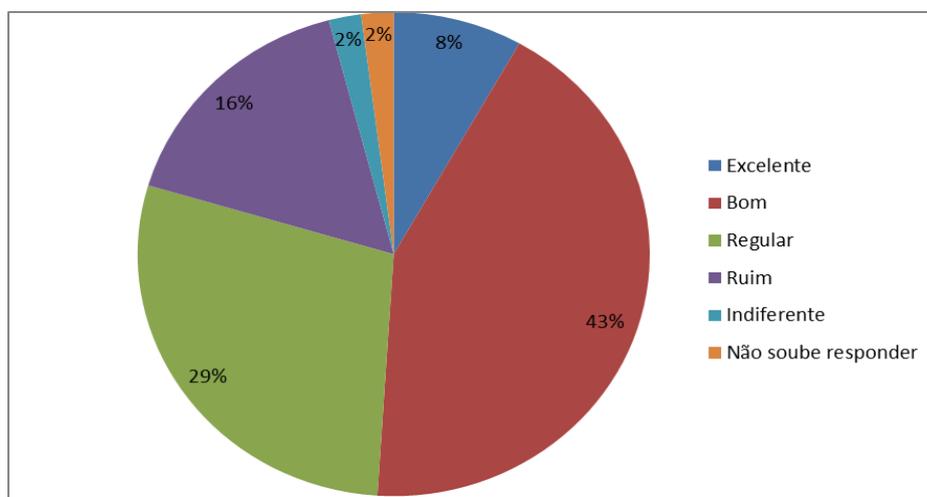


Figura 10 – Avaliação do atendimento da Receita Federal ao contribuinte (Contribuintes)



Compreende-se que os contribuintes consideram o serviço de regular a bom que é prestado pelos servidores dessa instituição. Apenas oito por cento consideram excelentes os serviços prestados, enquanto que, 16% consideram os serviços ruim por parte dos servidores. Vale ressaltar que desses participantes, vinte e nove por cento consideram o serviço regular.

Entende-se que os serviços nem sempre são claros, pois mais de sessenta por cento participantes consideram difícil compreensão e utilização dos serviços no website da Receita Federal do Brasil. Com isso, levando os contribuintes menos inteirados do sistema a fazer o agendamento para serviços errados muitas das vezes, e tendo até que reagendá-lo para o serviço desejado de fato.

Algumas vezes, as organizações acabam perdendo por não permitir que seus colaboradores expressem suas ideias, as quais, poderão de certa forma ajudar positivamente, trazendo benefícios para a organização, seus contribuintes e colaboradores. A comunicação permite aos gestores descobrir novos talentos, através da exposição de suas ideias e essas ideias provavelmente são provenientes a algum problema já vivido por alguns deles anteriormente.

Assim, por mais simples ou complexa que seja a sugestão, é importante entender os reais motivos pelos quais elas foram recomendadas, pois quem está na linha de frente no atendimento diretamente com os contribuintes, ouve as queixas, dificuldades de cada um e em que área além de perceber a insatisfação por falta de clareza no website para alguns dos serviços desejados. Diante de do que foi ouvido e coletado por meio de pesquisa diretamente com os contribuintes e alguns dos funcionários, pois no período da pesquisa, muitos estavam em treinamento, outros de licença e férias, por isso, não foi possível atingir um número maior dos funcionários. Segue algumas das melhorias expressas na pesquisa:

Deixar explícito no website os tipos de serviços disponíveis em cada expediente e horário;

Compreender o impacto positivo que terá para o contribuinte, evitando do mesmo ter que se deslocar para obter o serviço desejado. Certamente reduzirá o número de pessoas tendo que se deslocar para o serviço de agendamento no autoatendimento do CAC além da redução de insatisfação por parte dos contribuintes;

Disponibilizar funcionários aptos no autoatendimento, reduzindo assim, o número de senhas para tais serviços que hoje precisa agendar ou se deslocar para pegar uma senha presencial, isso, para alguns serviços;

Explicitar no website, e disponibilizar no atendimento, na triagem, passo à passo bem detalhado para atender àquelas pessoas menos esclarecidas, dessa forma, teoricamente só iriam procurar o autoatendimento quem não tivesse acesso à internet, ou computador ou não fossem adepto da tecnologia.

## CONCLUSÃO

Baseado nos estudos apresentados neste relatório, foram examinados os resultados obtidos a partir dos dados coletados na pesquisa acadêmica. Foi possível comprovar que a maior parte dos problemas com o uso do website está ligado diretamente ao gestor da organização, onde é percebido e imprescindível que o gerente saiba identificar os problemas de ordem internas e externas de seus colaboradores e contribuintes além de obter um alto conhecimento da



execução das atividades. Além do Gestor saber e deixar claro todas as diretrizes para o bom andamento do processo, inclusive com uma visão proativa para que a equipe atue antecipadamente aos problemas que venham ocorrer. Em razão do presente trabalho foi possível ter uma visão geral do quão complexo é o acompanhamento da execução de um processo sob a óptica das pessoas, pois sua contribuição é essencial para a uma boa execução das atividades.

Desse modo, foi confirmada a ideia levantada no início deste trabalho segundo a qual é necessário aperfeiçoar o relacionamento entre si e a eficiência da sua ação gerencial estratégica no sentido de melhorar o trabalho e o desenvolvimento das suas respectivas atividades. Esta pesquisa conseguiu comprovar que isto se constitui no fator chave para o sucesso de uma boa execução desse planejamento estratégico na gestão da qualidade, pois, para que esse, seja bem elaborado, executado e concluído se faz necessário uma boa interação e desenvolvimento da equipe em suas atividades. Outro aspecto relevante do presente trabalho foi atingir plenamente o objetivo geral deste relatório, uma vez que, com base nas pesquisas realizadas, foi possível identificar os problemas, para que a partir daí, novas estratégias sejam tomadas afim de que tais decisões contribuam para que as ações gerenciais nas atividades atinjam a maior eficiência técnica e gerencial, de modo a obter um melhor desempenho de suas atividades e desenvolver métodos capazes de alcançar a satisfação dos clientes, identificando e superando as falhas e conseguindo o engajamento das pessoas.

Além disso, os objetivos específicos estabelecidos no início desse trabalho a maioria também foram atingidos, pois, a partir de todos os estudos realizados, alguns itens ainda precisam ser analisados pelos gestores da organização como um passo a passo detalhado online e distribuídos nas dependências do CAC.

Uma boa execução se dá com o acompanhamento desse processo a partir da sua formatação que é um dos pontos principais para que esse objetivo seja alcançado, tendo em vista que a fase inicial é responsável por todo andamento e conclusão do mesmo. Pode-se perceber neste trabalho que o maior desafio para um Gestor de uma organização é o de gerir pessoas, tendo em vista a entender as necessidades dos colaboradores e contribuintes em especial. Para assumir tal reponsabilidade o gestor não precisa apenas ter conhecimento técnicos, mas precisa de características que o torne eficiente em lidar com pessoas.

Pode-se dizer, que quando a elaboração dos trabalhos é feita juntamente com as pessoas envolvidas, torna-se mais eficaz. De forma ampla, as informações coletadas no estudo são úteis para a organização apreciar que o método de gerenciamento aplicado a organização, está trazendo melhorias na condução do planejamento estratégico na qualidade dos serviços prestados pela Receita Federal do Brasil. Estes resultados podem, ainda, proporcionar ao CAC/PE um melhor entendimento sobre as dificuldades dos profissionais e contribuintes, para que possam adequar seus processos e aderir às propostas que contribuam com a excelência ao gerenciamento na qualidade dos serviços prestados à população através do CAC Recife/PE.

Todavia, apesar deste trabalho ter tentado abranger os aspectos e nuances deste campo de atuação profissional, muitos aspectos ainda demandam novos estudos. Contudo, há a necessidade de ampliar os estudos e pesquisas sobre as formas de gerenciamento utilizadas atualmente nos órgãos públicos, sendo necessário também realizar pesquisas sobre as influências das culturas organizacionais que as empresas brasileiras exercem sobre seus



colaboradores. Finalmente, entende-se que a área de Gestão da Qualidade vem se expandindo diante da necessidade de planejamento e de melhores resultados, para isso, é importante a qualificação de profissionais interessados em inovar e investir em pessoas, tendo em vista que são os instrumentos mais eficazes nesse processo.

## REFERÊNCIAS

- Araújo, C. A. S., Figueiredo, K. F. (2005). Gerenciamento da Qualidade para o Cliente Interno: um Estudo entre Médicos de Cinco Hospitais Brasileiros. Disponível em: <https://www.unieducar.org.br/biblioteca/Gerenciamento%20da%20Qualidade%20para%20o%20Cliente%20Interno%20um%20Estudo%20entre%20medicos.pdf>
- Barreto, M. A. M., Cunha, J. C., Reis, P. N. C., Pires, A. B. L. S., Silva, P. H. (2013). A Influência da Cultura Organizacional no Serviço Público: Um Estudo de Caso no Âmbito Municipal. Anais SEGET. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/9418328.pdf>
- Belarmino, F. (2013). Fundamentos, benefícios e princípios da Gestão da Qualidade. Disponível em: <http://www.dualtec.com.br/blog/2013/04/16/fundamentos-beneficios-e-principios-da-gestao-da-qualidade/#rmlcl>
- Cardoso, F. H., Carvalho, C., Pereira, L. C. B., Paiva, P., Malan, P., Serra, J., Leonel, G. B. O. P. (1995). Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Câmara da Reforma do Estado. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>
- Corrêa, K. Planejamento Estratégico. (2016). Disponível em: <http://www.administracaoegestao.com.br/planejamento-estrategico/conceito-de-estrategia/>.
- Mafra, F. (n.d.). Administração Pública Burocrática e Gerencial. Disponível em: [http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=503](http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=503)Acesso.
- Nascimento, R. M. (2015). Dificuldade de Aprendizagem: as contribuições da neurociência para o ensino da matemática. Disponível em: <https://www.unicid.edu.br/wp-content/uploads/2016/04/Disserta%C3%A7%C3%A3o-Rosilene-Maria-do-Nascimento.pdf>.
- Netto, G. B., Damini, N. R. (2011). O Atendimento ao Cliente Como Estratégia de Sucesso. Disponível em: <http://www.seer.upf.br/index.php/ser/article/view/1754/>.
- Qualidade Total. (2016). O que é Gestão da Qualidade Total? Disponível em: <http://gestao-de-qualidade.info/qualidade-total.html>
- Silva, A. G. de; Schmidt, A. (1998). SATISFAÇÃO DO CLIENTE: UMA QUESTÃO DE QUALIDADE NO ATENDIMENTO. 2016. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep1998\\_art409.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep1998_art409.pdf)
- Silva, K. F., Fernandes, V. L. A., Dandaro, F. (2013). Motivação como Aumento da Satisfação e Melhoria de Dsempenho na Empresa de Materiais Rodantes. Disponível em: [http://uniesp.edu.br/sites/\\_biblioteca/revistas/20170627111408.pdf](http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170627111408.pdf)
- Soares, G. A., Salles, T. L. F. (2014). Qualidade no atendimento ao cliente externo e interno: relações esquecidas. Revista Eletrônica “Diálogos Acadêmicos”. v. 07, nº 2, p. 103-122.
- Tavares, L. A. (2016). Qualidade no Atendimento ao Cliente. Disponível em: [http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/K233705.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/K233705.pdf)