



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

THEMIS RAQUEL DE JESUS DE OLIVEIRA

GESTÃO DE PESSOAS EM ÓRGÃOS PÚBLICOS:

Um estudo de caso no Ministério da Fazenda/Receita Federal em São Luís

São Luís
2013

ROTEIRO DO TRABALHO

- **Introdução**
- **Problematização**
- **Objetivos**
- **Justificativa**
- **Embasamento Teórico**
- **Metodologia**
- **Caracterização do Campo**
- **Resultados**
- **Diagnóstico**
- **Propostas de Melhoria**
- **Conclusão**

INTRODUÇÃO

A Secretaria da Receita Federal do Brasil é um órgão **específico, singular subordinado** ao Ministério da Fazenda.

Dentro dela existem **setores específicos** direcionados ao **Atendimento ao Público**, são eles:

- ✓ Agência da Receita Federal (ARF)
- ✓ Inspeção da Receita Federal (IRF)
- ✓ Centro de Atendimento ao Contribuinte (CAC)

Os **CAC's**, começaram a ser implantados em 1993.

PROBLEMATIZAÇÃO

- ✓ O CAC São Luís possui um padrão de atendimento?
- ✓ Qual a qualidade percebida pelo público em relação aos serviços prestados?

OBJETIVOS

GERAL:

Fazer um **levantamento** sobre o **atendimento no CAC** entre janeiro e novembro de 2013

ESPECÍFICOS:

- ✓ Detectar a opinião do contribuinte em relação aos serviços prestados pelo CAC;
- ✓ Rever o atual modelo de treinamento;
- ✓ Propor melhorias para o setor.

JUSTIFICATIVA

A partir da importância deste órgão para o bom funcionamento do Estado, este trabalho **justifica-se, por tratar-se de uma contribuição científica para União, podendo ser usado futuramente como base para as Delegacias da Receita Federal, do Maranhão e demais estados.**

O QUE É ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA?

“A administração pública não é propriamente constituída de empresas de serviços, mas de **órgãos a serviço do Estado**, responsáveis pela **gestão de bens e interesses qualificados da comunidade**”.

Meirelles (2005, p. 732)



Dirigir



Controlar



Planejar



Organizar

GESTÃO DE PESSOAS

Banov e Fideles (2012, p.17) afirmam que a administração de recursos humanos é uma **área focada às políticas e práticas empresariais para administrar as pessoas em seu ambiente de trabalho.**



Fonte: Adaptado de Vassallo (2004).

GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

“A gestão de pessoas na área pública tem um **papel estratégico**, pois visa alinhar os objetivos estratégicos da organização pública às políticas de desenvolvimento de pessoas”.

(FILIPPIM; GEMELLI, 2010, p. 1).

- ✓ A administração pública pelo mundo, **vem sofrendo transformações em respostas às pressões exercidas pela sociedade**, para que atenda as demandas dos cidadãos.
- ✓ Lins e Colpo (2009 apud SABACK, 2010, p. 7) salientam que o **Estado é, de longe, o maior empregador do país**. Nesse sentido, garantir que as pessoas que atuam na esfera pública se engajem na melhoria crescente dos processos

GESTÃO DE DESEMPENHO

A gestão de desempenho visa **criar condições para que a atividade desenvolvida pelos colaboradores** e os respectivos resultados ou desempenhos contribuam efetivamente para a prossecução dos objetivos da organização

(CAETANO, 2008, p. 27).

INDICADORES DE DESEMPENHO

Medir desempenho significa **saber exatamente o que se espera de um indivíduo, de uma equipe, um projeto ou uma empresa**. Para que se possa esperar algo é necessário **traçar inicialmente objetivos e metas**, estabelecendo assim um **ideal**.

O desempenho é avaliado com base em **critérios e medidas** que visam diferenciar contributos elevados de contributos médios ou fracos para a organização.

(CAETANO, 2008, p. 32).

TREINAMENTO



Fonte: Adaptado de Zavaglia (2006, p.109).

METODOLOGIA

Estudo de caso (Yin, 2001), de **natureza exploratória** com **abordagem quantitativa e qualitativa**

O trabalho foi realizado em duas etapas:

- 1) Pesquisa bibliográfica**
- 2) Pesquisa etnográfica (ALVESSON, 2003, p.174)**

Como **instrumentos de coleta de dados** foram utilizados:

- ✓ Entrevistas
- ✓ Questionários
- ✓ Folhas de verificação de frequência
- ✓ Folhas de sugestão pertencentes ao CAC São Luís, Caixa de Sugestões

Projeto de Melhoria das atividades do CAC São Luís

Qual ação a ser desenvolvida?	Detectar déficits no atendimento do CAC São Luís e encontrar soluções.
Tempo de duração da ação?	Janeiro à Dezembro de 2013
Quais resultados esperados?	Espera-se melhoria na qualidade percebida nos serviços prestados
Onde as atividades serão desenvolvidas?	As atividades serão postas em prática no CAC São Luís, nos setores do: Autoatendimento orientado, Triagem e Guichês de atendimento
Como será seu desenvolvimento?	Desenvolvido por etapas: 1) embasamento teórico, 2) desenvolvimento de objetivos, 3) levantamento de hipóteses, 4) definição de instrumentos de pesquisa, aplicação, 5) análise e 6) proposta de melhorias
Quem serão os responsáveis ?	Estagiária Themis Oliveira e o supervisor de estágio e chefe do CAC, Sr. Samuel Cavalcanti
Custos envolvidos?	Não haverá verba específica, mas utilização dos materiais de escritório do setor.

O CAC São Luís foi **subdividido em setores**, para melhor estudá-los. Para cada setor foram definidas questões a serem examinadas:

ÁREA	QUESTIONAMENTOS
TRIAGEM	<ul style="list-style-type: none">– O modelo de treinamento hoje é satisfatório?– Há padronização no atendimento?– Falta informação por parte do atendente?– Qual a atitude do “triador” ao se deparar com uma dúvida do contribuinte que não saiba solucionar?– Os direcionamentos da triagem estão contribuindo suficientemente para atendimentos conclusivos?
AUTOATENDIMENTO ORIENTADO	<ul style="list-style-type: none">– O modelo de treinamento é satisfatório?– Há padronização no atendimento?– O atendente sabe responder às dúvidas da demanda?– A demanda do setor é realmente baixa?
GUICHÊS DE ATENDIMENTO	<ul style="list-style-type: none">– Há atendentes suficientes para a demanda?– Os atendentes estão realizando suas tarefas de forma satisfatória, esclarecendo as possíveis dúvidas dos contribuintes em relação a seus serviços?

O CAC São Luís

O estado do **Maranhão** foi um dos pioneiros na implantação das **CAC**. Inicialmente era **menor a capacidade de atendimento**, pois possuía um **pequeno número de guichês de atendimento**.

No período de janeiro à novembro de 2013, a média diária de **emissão de senhas é de 470** (quatrocentas e sessenta) e de **580** (quinhentas e oitenta) **realizações de serviços**, pelos guichês de atendimento.

O **autoatendimento orientado** teve o registro de **207** (duzentos e sete) **atendimentos** no mês de outubro de 2013.

Serviços prestados

- ✓ **Orientações**
- ✓ **Analítico**
- ✓ **Pesquisas Fiscais**
- ✓ **Atendimento Malha Fiscal**
- ✓ **Serviços da Procuradoria da Fazenda**
- ✓ **Solicitação de cópia de documentos**
- ✓ **Emissão de boletos de arrecadação**
- ✓ **Serviços previdenciários**

Servidores do CAC São Luís

- ✓ **Carreira de Auditoria:** Analistas da Receita Federal do Brasil.
- ✓ **Carreira Administrativa:** Esta é ocupada por servidores do Ministério da Fazenda que estão lotados na Receita Federal;
- ✓ **Empregados Públicos:** são empregados celetistas de empresas públicas que prestam serviço pra Receita Federal
- ✓ **Estagiários.**

Avaliação de Desempenho

A Avaliação de Desempenho **assemelha-se a uma pesquisa de opinião:**

- ✓ **Autoavaliação**
- ✓ **Avaliação pelo chefe do setor**
- ✓ **Avaliação por pares**

SPOA - Superintendência de Planejamento, Orçamento e Administração da Receita Federal do Brasil

Benefícios:

- ✓ Gratificação Salarial
- ✓ Progressão Salarial

Treinamentos

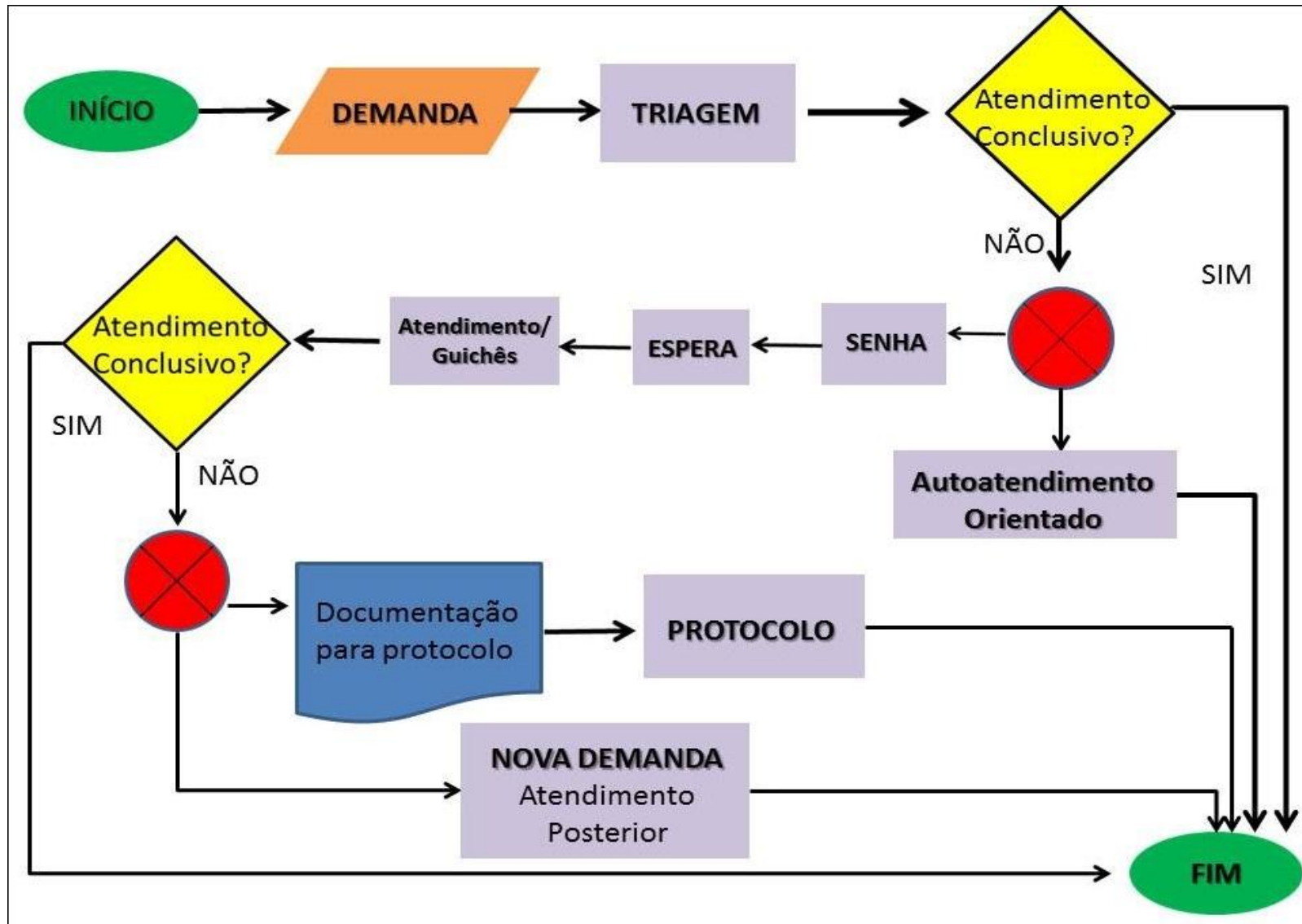
Os treinamentos ocorrem de acordo com a demanda dos setores.

Seção de Gestão de Pessoas (SAGEP) – setor responsável pela execução dos treinamentos.

Infraestrutura – a cargo do setor

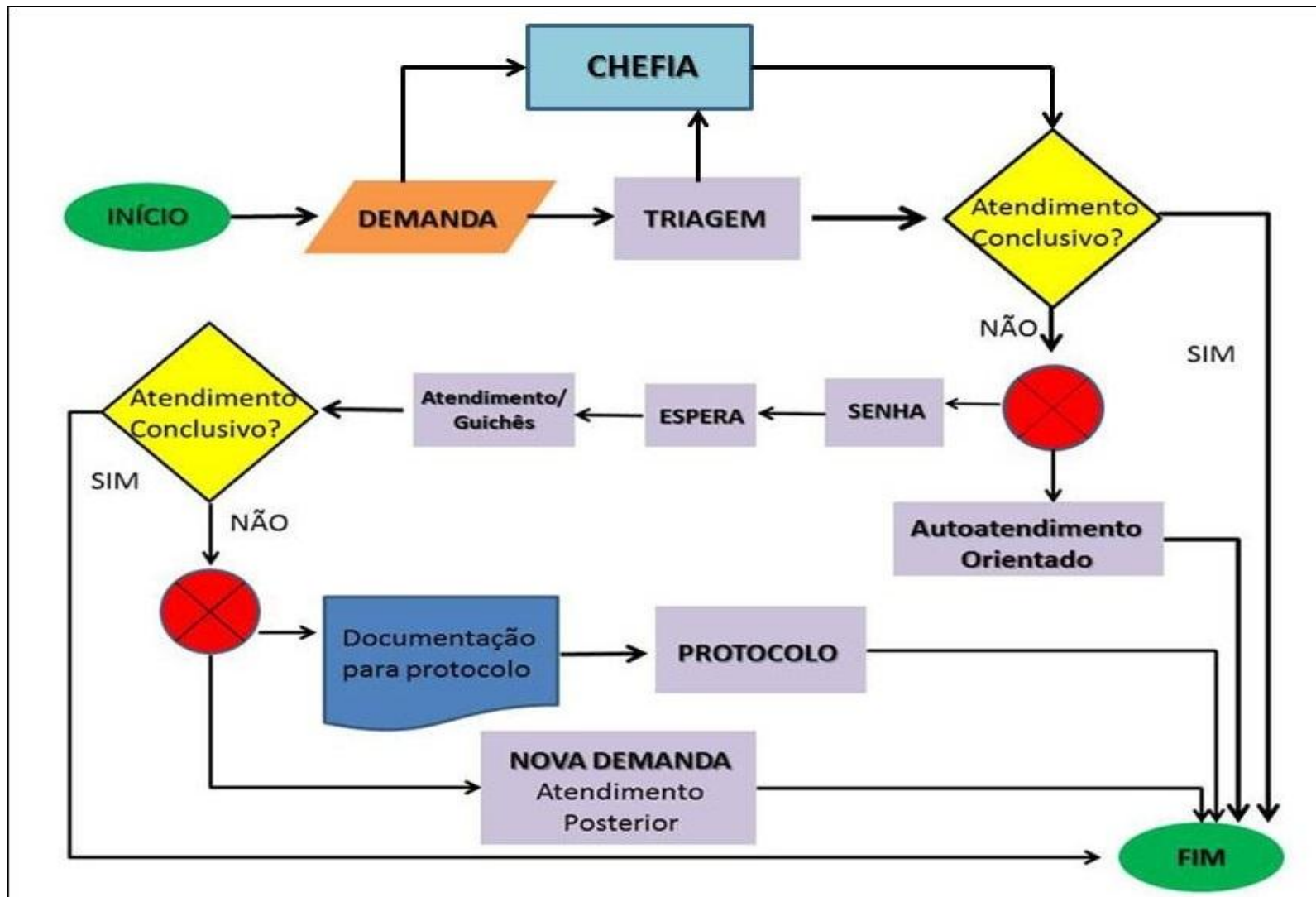
Avaliação – não há *feedback*

Fluxo do Atendimento



Fonte: Dados da Pesquisa

Fluxo do Atendimento com Interferências

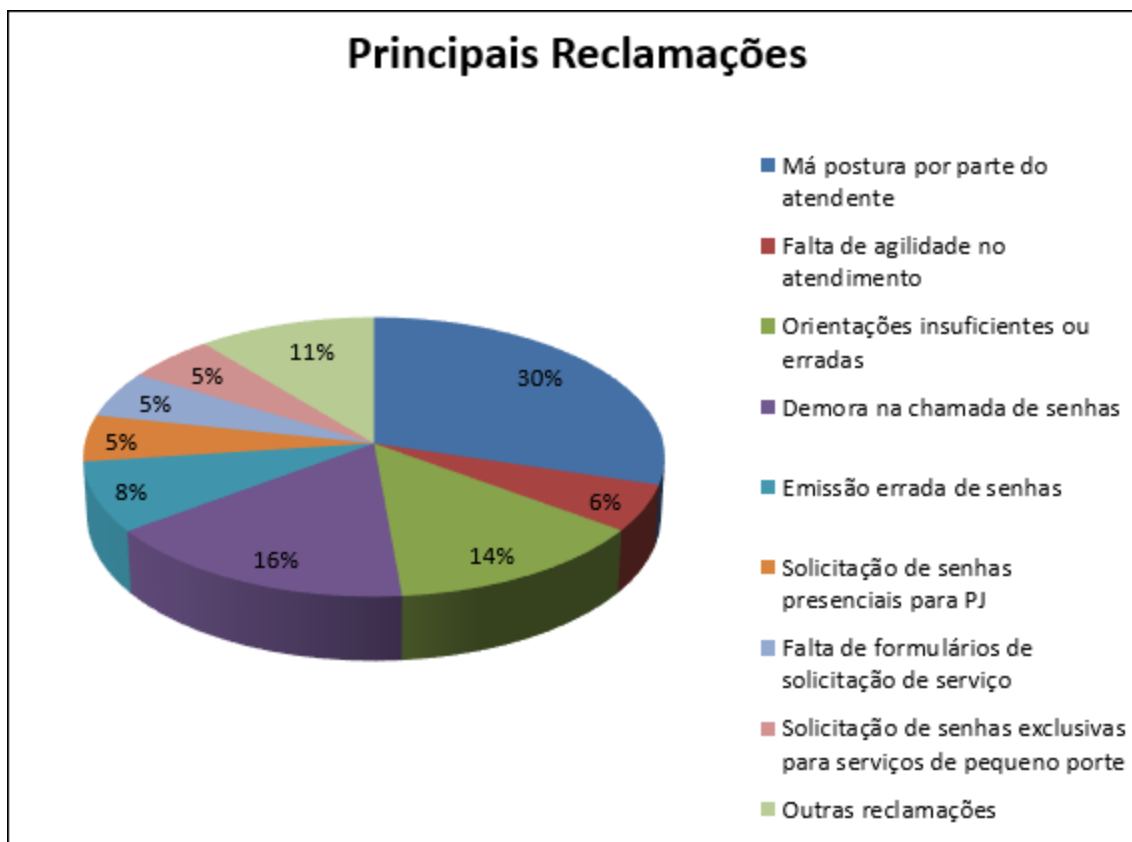


Caixa de Sugestões

Reclamação	Quantidade
Má postura por parte do atendente	11
Falta de agilidade no atendimento	02
Orientações insuficientes ou erradas	05
Demora na chamada de senhas	06
Emissão errada de senhas	03
Solicitação de senhas presenciais para PJ	02
Falta de formulários de solicitação de serviço	02
Solicitação de senhas exclusivas para serviços de pequeno porte	02
Outras reclamações: (Falta de estacionamento, Poucos atendentes, Estrutura física insatisfatória, Não concordância com o modelo de boleto de pagamento de impostos)	04
TOTAL	37

Fonte: Dados da pesquisa

Da Caixa de Sugestões do setor foram recolhidas **26 (vinte e seis) fichas preenchidas**, sendo que **25 (vinte e cinco) dos formulários tinham conteúdo de reclamação** e 1 (um) unicamente com elogios. A partir das reclamações pode-se traçar o seguinte perfil:



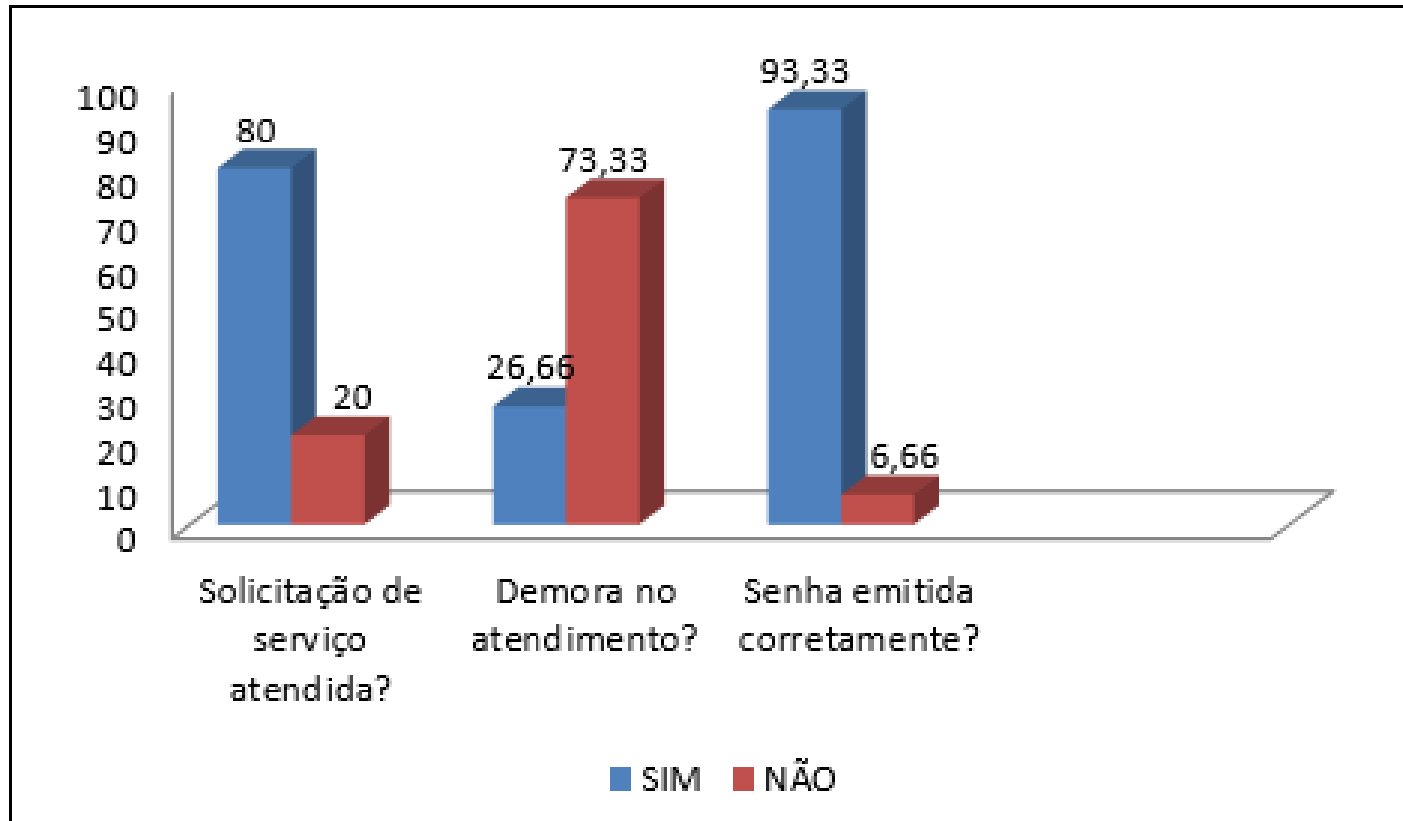
Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico acima demonstra que **apesar do grande grau de satisfação no atendimento, muitas falhas são recorrentes**, como a má postura do servidor durante o atendimento (30%), demora na chamada das senhas (16%), orientações insuficientes ou erradas (14%) e emissão errada de senhas (8%). Tais falhas podem ser corrigidas com treinamento.

Questionário Aplicado

	Pergunta
1	Sua solicitação de serviço foi atendida? () SIM () NÃO
2	Sua senha demorou a ser chamada? () NÃO () SIM Quanto tempo? _____
3	Sua senha foi emitida corretamente? () SIM () NÃO
4	Qual serviço foi solicitado? _____
5	Como foi a postura do atendente durante a prestação do serviço? () Regular () Boa () Excelente () Péssima _____
6	Sugestões de melhoria para o setor? _____
7	Perfil do Contribuinte: Nome: _____ Idade: _____ Sexo: _____
TOTAL	

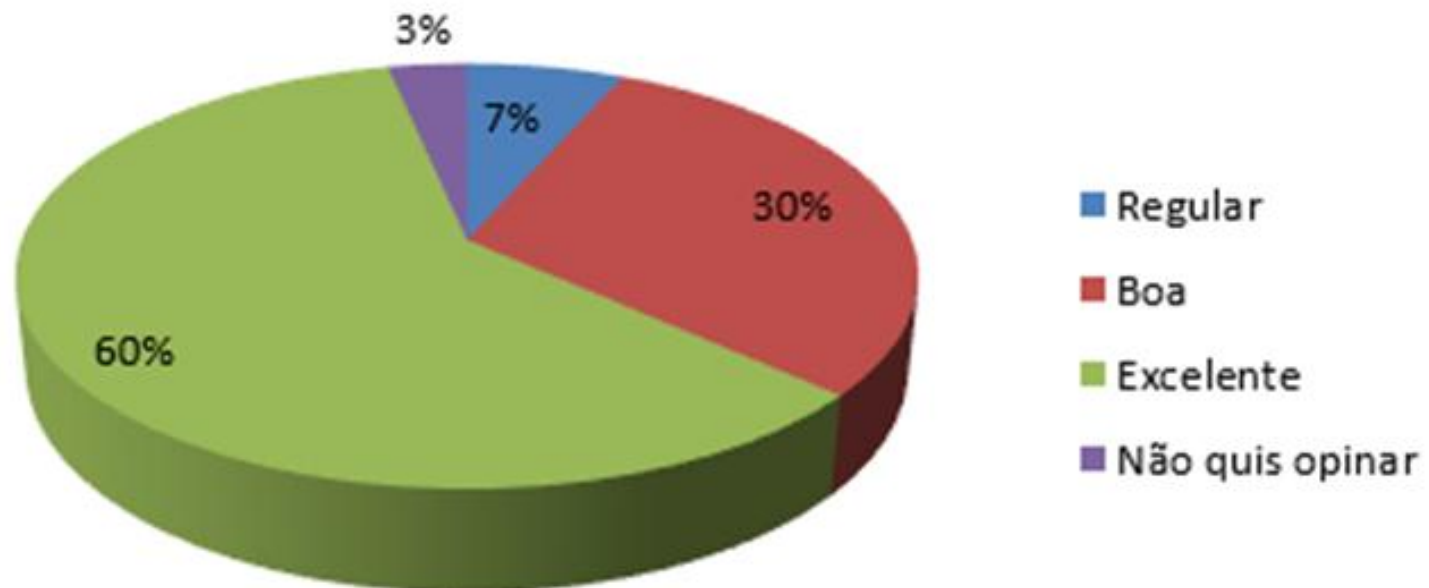
Resultados



Fonte: Dados da pesquisa.

Respostas obtidas das questões de 1 à 3.

Nível de satisfação do atendimento



Fonte: Dados da pesquisa.

O gráfico revela que há um bom índice de qualidade percebida na prestação de serviços, por parte dos contribuinte, totalizando 90% dos casos, sendo que 60% foi avaliado como excelente.

Serviço de Autoatendimento Orientado

Exclusivamente no setor do **Autoatendimento Orientado** foi aplicada **uma folha de verificação de frequência**, por turno de atendimento, a fim de aferir sua real demanda. Com o registro foi possível aferir:

TURNO	Número de Atendentes	ATENDIMENTOS
Matutino	05	184
Vespertino	02	220
TOTAL	07	404

Fonte: Dados da pesquisa

No turno da **manhã são em média 4,08 atendimento/dia** por atendente e no turno da **tarde são em média 12,22 atendimentos/dia** por atendente.

Diagnóstico

- ✓ Os dados recolhidos da Caixa de Sugestões são divergentes dos recolhidos pelos formulários aplicados pessoalmente.
- ✓ **O público não está satisfeito com a postura do atendimento**, pois são oferecidas respostas desencontradas ou incompletas, contribuindo para a interrupção do fluxo natural de atendimento, abrindo caminho para a chefia.
- ✓ A baixa demanda no autoatendimento orientado, no turno da manhã, pode estar ajudando a aumentar a demanda de serviços dos guichês.

- ✓ Percebe-se **fragilidade na avaliação de desempenho atual**, pela sua subjetividade, leva-se em consideração que não existe:
 - Número de atendimento mínimo, para ser considerado satisfatório;
 - Parâmetro que avalie se o atendente tem domínio dos serviços que presta;
 - Mensuração padronizada para apontar bom ou mau desempenho.

- ✓ **Não há padronização do atendimento**

Propostas de Melhoria

- ✓ **Treinamento Contínuo**
- ✓ **Adoção de Avaliação por Objetivos**
- ✓ **Controle Contínuo**

Conclusão

A partir do exposto é possível concluir:

- ✓ A Gestão de Pessoas no Setor Público é um desafio a ser conquistado;
- ✓ Os objetivos da pesquisa foram alcançados;
- ✓ Não há padronização do atendimento no CAC São Luís;
- ✓ Necessidade de melhoria de critérios de avaliação de desempenho;
- ✓ Necessidade de treinamentos para atender as necessidades de melhoria dos serviços do CAC São Luís.

Referências

ALVESSON, Mats. Methodology for Close up Studies: Struggling with Closeness and Closure. **Higher Education**, v. 46, n. 2, p. 167-193, set. 2003a.

CAETANO, A. **Avaliação de desempenho**: o essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber. Lisboa: Livros Horizonte, 2008.

CARTILHA: Treinamento básico para o serviço de Autoatendimento. [S.I.]: Receita Federal, 2012.

FIDELIS, Gilson José; BANOV, Márcia Regina Banov. **Gestão de recursos humanos**: tradicional e estratégica. São Paulo: Érica Ltda, 2012.

GEMELLI, Inês Maria Picoli; FILIPPIM, Eliane Salete. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. **RACE** - Revista de Administração, Contabilidade e Economia, v. 12, n. 2, jul./dez. 2013.

MEIRELLES, Helly Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2005

SABACK, Maria Fernanda de Almeida. **Gestão de pessoas na administração pública**: elementos que impactam no desempenho do servidor público da câmara dos deputados. Brasília, DF: CEFOR, 2010.

VASSALLO, C. Um negócio bom para os dois. **Exame**, v. 38, n. 18, p.24-30, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAVAGLIA, Tércia. **Gestão de pessoas, desafios, tendências e expectativas**. Campinas: Editora Alínea, 2006.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

THEMIS RAQUEL DE JESUS DE OLIVEIRA

GESTÃO DE PESSOAS EM ÓRGÃOS PÚBLICOS:

Um estudo de caso no Ministério da Fazenda/Receita Federal em São Luís

São Luís
2013