

Público *versus* privado: a questão da qualidade na prestação de serviços

Catharina Marinho Meirelles¹

Julio Carlos Figueiredo²

RESUMO

Este texto é resultado de estudo sobre a questão da qualidade na prestação de serviços nos órgãos públicos. Busca-se, através do mesmo, confrontar o discurso difundido na sociedade em geral, de que tal prestação seria lenta e descompromissada em contraposição a que ocorre na iniciativa privada, que seria rápida e eficiente. Neste artigo defende-se que o discurso de desqualificação é uma opção político-ideológica que visava o desmonte e o sucateamento dos serviços públicos que viabilizaram a reforma do Estado alinhada ao projeto neoliberal, na década de 90, no Brasil. Os referenciais teóricos abordados relacionam-se ao tema da participação e aos elementos centrais da questão da qualidade. Tais referenciais serviram de base para a experiência de intervenção em projetos sobre prestação de serviços desenvolvidos na Universidade Federal Fluminense (UFF). São comparados os dados obtidos, até o presente, em pesquisas realizadas com usuários dos serviços de duas unidades da UFF com os dados apresentados pela Fundação PROCON de São Paulo sobre as prestações de serviços realizadas por empresas privadas. Os resultados até agora obtidos indicam que as dificuldades encontradas na prestação de serviços na UFF não diferem, fundamentalmente, das encontradas na iniciativa privada.

Palavras-Chave: Serviço Público; Reforma do Estado; Participação; Qualidade na Prestação de Serviços.

“As oficinas da Comuna foram, quanto a isso, modelos de democracia proletária. Os operários nomeavam-se seus gerentes, seus chefes de oficina, seus chefes de equipe. Reservavam-se o direito de demiti-los se o rendimento ou as condições de trabalho não fossem satisfatórios. Fixavam seus salários e honorários, as condições de trabalho; melhor ainda, um comitê de fábrica se reunia todas as tardes para decidir o trabalho do dia seguinte.” – (Dunayevskaya, R. *Marxisme et Liberté*, p. 115).

Este artigo é fruto de nossa vivência na ordenação de projetos de participação desenvolvidos na Universidade Federal Fluminense (UFF) e direcionados aos servidores técnico-administrativos. Utiliza como referência para a reflexão sobre participação, os programas de qualidade na prestação de serviços, desenvolvidos em algumas de suas unidades. Procuramos relatar, sinteticamente, os resultados dessa vivência, bem como refletir criticamente sobre eles e aprofundar a base teórica utilizada.

Consideramos relevante apresentar alguns referenciais teóricos relacionados ao tema da participação, incluindo também uma sucinta recuperação dos elementos centrais sobre a questão da qualidade, que serviram de base para a nossa experiência de intervenção na Universidade.

A opção pela abordagem do tema da participação, mais do que uma reflexão teórica, revela uma busca por avaliar suas possibilidades e seus limites na realidade das organizações. Esta é uma discussão complexa, já que envolve muitas nuances, e sobre a qual, certamente, não existe consenso. Entretanto, cabe ressaltar que tem sido uma empreitada desafiante e prazerosa em nossa produção acadêmica.

O tema da qualidade também se apresenta como questão relevante, pois, mesmo que discorremos de sua instrumentalização na implementação das políticas neoliberais nas últimas décadas, reconhecemos que precisamos enfrentá-lo, compreender suas referências e, de alguma forma, suas principais implicações para o trabalho contemporâneo. Consideramos que para a discussão em curso foi inevitável a compreensão dialética desse tema.

Apresentaremos um breve relato acerca da intervenção realizada em algumas unidades¹ da UFF², com o objetivo, conforme apontado anteriormente, de verificar as possibilidades e os limites

¹ Professora Assistente do Departamento de Administração do Pólo Universitário de Volta Redonda, da Universidade Federal Fluminense.

² Professor Adjunto do Departamento de Psicologia da Universidade Federal Fluminense.

da aplicação dos conceitos de participação e qualidade, visando à busca de melhorias na prestação de serviços aos usuários. Cabe ressaltar que este objetivo foi deliberadamente escolhido como forma de confrontar o discurso a que nos habituamos, veiculado amplamente na sociedade, na mídia, na academia e entre governantes, em geral, de que qualidade na prestação de serviços é um atributo da iniciativa privada. Em contrapartida, no que se refere ao serviço público, a imagem difundida é a de algo lento e descompromissado. Esse discurso, a nosso ver, revela uma posição político-ideológica voltada à abertura de espaço para reformas neoliberais, de modo a viabilizar a elaboração de um dos seus principais pilares: o desmonte e a privatização do serviço público.

Inicialmente serão feitas breves apresentações sobre as principais variáveis da conjuntura das organizações na década de 90, consideradas fundamentais para a formulação do projeto de intervenção, e sobre a proposta de reforma gerencial apresentada nos dois mandatos do governo FHC (Fernando Henrique Cardoso - 1995/1998 e 1999/2002), em contraposição ao estado burocrático. Na mesma direção, apresentaremos, em seguida, as principais referências teóricas sobre participação e qualidade utilizadas no projeto. Num segundo momento, apresentaremos um resumo da estrutura básica do projeto e, por fim, um balanço dos resultados obtidos até agora.

1. A CONJUNTURA E O CENÁRIO DAS ORGANIZAÇÕES NA DÉCADA DE 90

No Brasil, a década de 90 tem início com um fato político da maior importância: a vitória de Collor de Mello na primeira eleição direta para a presidência da república, após o longo período do golpe militar de 1964. O período anterior revelou uma aparente falta de sincronia do que se passava no Brasil em relação ao resto do mundo, ou pelo menos com os países centrais do capitalismo³ (que, para muitos, é o “mundo” que verdadeiramente importa). As lutas pela anistia, direitos humanos, eleições diretas e constituinte davam conta de uma efervescência no plano político e gerou uma expectativa de mudanças que se descolava do contexto mundial⁴. A vitória de Collor quebra esta expectativa e coloca o país diante do projeto neoliberal em curso nos principais centros do capitalismo mundial. As medidas adotadas no seu pequeno período de governo⁵ tinham como referência, entre

outras, projetos como o PBQP – Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade, que buscavam criar condições para a reforma do Estado numa perspectiva neoliberal. Esta questão será melhor tratada adiante; neste momento queremos mostrar o que se discutia no mundo a partir da crise do capitalismo, que começa a dar seus primeiros sinais no final dos anos 60 e finca pé na primeira metade da década de 1970, tendo no aumento do preço do barril do petróleo, em 1974, o seu apogeu. Diante da crise instalada, as alternativas apresentadas ou a busca de soluções, no contexto global, levantaram algumas questões que se mostraram relevantes para o objetivo do nosso projeto.

Na literatura administrativa corrente sobre essa conjuntura, encontramos conceitos como: acumulação flexível, especialização flexível, reestruturação produtiva, que são nomenclaturas diferentes, mas que sintetizam um campo de propostas que objetivam viabilizar uma alternativa de superação da crise. Na nossa compreensão, no entanto, as diversas alternativas aventadas têm na questão do desmonte do Estado um dos principais alvos. Esta é a questão decisiva. Uma conjuntura de crise que se transforma num momento fértil para se retomar a hegemonia do processo de acumulação do capital em bases liberais, tendo como apanágio o famoso lema “deixar fluir as leis do mercado.

Segundo Harvey (2002), a profunda recessão de 1973, exacerbada pelo choque do petróleo, colocou em movimento um conjunto de processos que solaparam o compromisso fordista de consolidação do mercado de massas. Em consequência, as décadas de 1970 e 1980 foram um conturbado período de reestruturação econômica e de reajustamento social e político. No espaço social criado por todas essas oscilações e incertezas, uma série de novas experiências nos domínios da organização industrial e da vida social e política começaram a tomar forma.

Antunes (1995) afirma que não foram poucas as transformações vivenciadas a partir de 1980, atingindo centralmente os países capitalistas desenvolvidos, mas com fortes repercussões, decorrentes da mundialização e globalização do capital, no conjunto de países do Terceiro Mundo, especialmente aqueles intermediários, dotados de um significativo parque industrial, como é o caso do Brasil. A seguir, o autor indica alguns elementos que, no seu conjunto, compõem a causalidade

deste quadro agudamente crítico: a automação, a robótica e a microeletrônica possibilitaram uma revolução tecnológica de enorme intensidade. O taylorismo e o fordismo já não são únicos, convivendo, no processo produtivo do capital, com o “toyotismo” e o “modelo sueco”, entre outros. Tais mudanças têm conseqüências diretas no mundo do trabalho, especialmente sobre a classe operária. A flexibilização da unidade fabril, a desconcentração da produção, a arrasadora desregulamentação dos direitos do trabalho, os novos padrões de gestão e o “envolvimento” da força de trabalho acabaram afetando a forma de ser do proletariado fabril tradicional. A respeito do envolvimento, anteriormente citado, destacam-se os Círculos de Controle de Qualidade (CCQs), experimentados no Japão, que são, na realidade, uma apropriação do *fazer e saber* do trabalho, sob o comando manipulatório do capital dos dias atuais, e que levam o *estranhamento* do trabalho (no sentido marxista) ao seu limite – tudo isso feito sob um “inquestionável” domínio da “produtividade” e da “modernidade social”.

Ainda segundo ANTUNES (1995), há uma processualidade contraditória e multiforme. Por um lado tem-se neoliberalismo (reestruturação produtiva da era da acumulação flexível), aumento da competitividade e integração mundial, globalização produtiva, emprego vitalício no Japão (modelo toyotista); por outro lado, entretanto, é possível identificar o monumental desemprego que atinge a humanidade que trabalha, em escala globalizada; explosivas taxas de precarização, exclusão e concorrência; e busca da produtividade e ameaça de extinção do emprego vitalício, para adequação à competitividade.

Gurgel (2003) afirma que o modelo apontado como responsável pela crise é o adotado no pós-Guerra, que reunia propostas do Keynesianismo, do Welfare State, do Sistema burocrático, do Taylorismo-Fordismo e que encontrava na social-democracia sua representação no plano político. A questão problemática deste modelo, para seus críticos, é a conseqüente ampliação do papel do Estado, ainda que as taxas revelem, nesse período, um extraordinário crescimento das principais economias no mundo. Os (neo) liberais de plantão usam o argumento da excessiva ampliação do papel do Estado, buscando abrir espaço para um novo período de acumulação.

Assim, todo o aparato estatal consolidado por meio das políticas sociais e econômicas no período anterior⁶ passa a ser alvo de ataques incisivos, criando a ideologia de que teria se produzido uma máquina perdulária, morosa, em síntese, ineficaz. Este tem sido, na nossa avaliação, até os dias atuais, o principal argumento de sustentação das reformas neoliberais. Ele abre espaço para as privatizações e para o argumento da necessidade de reformas. Para Antunes (1995), os projetos de reforma visam ao conjunto da classe trabalhadora; porém, acreditamos que tomam os servidores públicos como alvo imediato e prioritário, pois, em seu avanço, criam uma representação social negativa de tudo o que vem do estado, pela qual se desqualifica o serviço público.

2. ESTADO GERENCIAL *VERSUS* ESTADO BUROCRÁTICO: A DISPUTA.

O governo de FHC, sob o ponto de vista do interesse das classes dominantes, tem o mérito de ter, em grande medida, encontrado o caminho que colocou, enfim, o país sintonizado com as reformas apregoadas pelo capital internacional, fundamentais para combater a crise e inaugurar um novo período de estabilidade e crescimento. Desta forma, o Plano Real, oriundo do período do governo Itamar Franco, ganha força e cria condições para que a reforma do Estado possa finalmente ser aprovada. A idéia de estado mínimo se consolida no período, acompanhada das noções de agilidade no processo decisório e eficiência no trato com o público, contra a idéia de estado burocrático, associada à morosidade nas decisões e à ineficiência.

Bresser Pereira (1998), ministro de FHC e principal articulador da proposta, defende a Reforma do Estado para adequá-lo às exigências dos ditos novos tempos na conjuntura mundial e na brasileira. A nova concepção de estado gerencial deve privilegiar a fiscalização e regulação em detrimento do investimento e alavancagem, característicos da economia do período anterior. A mudança, segundo ele, visa dar maior agilidade à ação do Estado, viabilizando um atendimento eficiente à população, consoante os “avanços democráticos” no país. Suas propostas de reestruturação das funções do Estado vão ampliar espaço e justificar as privatizações de vários setores do serviço público, um dos corolários do projeto neoliberal⁷.

Segundo Faleiros (2004), a Reforma do Estado no Governo FHC deixa de impulsionar o desenvolvimento e passa a implementar medidas legislativas, mudanças regulatórias e ações governamentais, para uma reordenação estratégica do papel do Estado, visando a impulsioná-lo à competitividade do capital internacional. Transferiu-se patrimônio público para o mercado; mudou-se a relação do Estado com o mercado e a sociedade, considerando o Estado como complementar àquele; instaurou-se um novo modelo de gestão pública gerencial.

Adotamos, a partir da revisão teórica do nosso projeto, a posição de que a iniciativa tinha como alvo desmontar o que restava do estado burocrático no Brasil e abrir espaço para as reformas necessárias ao projeto neoliberal, tais como as que vieram a seguir e que continuam em curso, agora já no governo Lula: Reforma da Previdência, sindical, da educação, trabalhista, entre outras.

Faleiros (2004) faz um balanço da reforma no período FHC (e primeiro mandato do governo Lula) e defende a idéia de que, se houve algum crescimento do Estado, ele serviu para garantir os interesses do capital e não os dos trabalhadores. Segundo o autor, a Reforma do Estado, nesse período, estruturou-se de acordo com os interesses internacionais e nacionais, tanto das elites como do bloco no poder.

3. PARTICIPAÇÃO E QUALIDADE: PRINCIPAIS REFERÊNCIAS TEÓRICAS DO PROJETO

“...Os operários vêem isso diferentemente, em especial os que trabalham na indústria automobilística. **Estes consideram as relações humanas como uma forma de tirar mais leite, formando vacas alegres**”. (Grifo nosso) – (Tragtenberg, M. 1989, p.25).

Nossa experiência, principalmente com treinamento e desenvolvimento⁸ nas organizações, acabou por consolidar o tema da participação como principal referência teórica. Este é um tema amplo e polêmico, como a citação acima nos permite observar; amplo a ponto de não existir consenso para sua definição e polêmico pelas diversas alternativas que aparecem na literatura em geral, mais especificamente na TGA (Teoria Geral da Administração)⁹, sobre suas formas, graus e níveis¹⁰.

Historicamente, a gestão participativa deve ser compreendida no contexto das transformações sociais que a democracia política tem favorecido nos tempos mais recentes. Uma vez que a participação na gestão das empresas está inserida no contexto maior do desenvolvimento histórico, social e cultural da humanidade, os resultados ainda são, de certo modo, díspares, refletindo as contradições e os descompassos inerentes a uma fase de transição e mudanças.

Segundo Bordenave (1995), etimologicamente a palavra *participação* vem da palavra *parte*. Participação é fazer parte, tomar parte ou ter parte. Mesmo dentro da participação ativa, existem diferenças na qualidade da participação. A prova de fogo, segundo ele, não é o *quanto* se toma parte, mas *como* se toma parte.

Para Mendonça (1987), a participação constitui um dos mais importantes temas da prática e da teoria organizacionais, seja como tema central, seja como tecnologia social. Na qualidade de um conceito central, é a variável que define e indica o que e como alguém faz algo numa organização. Mas, segundo ele, se por um lado esta acepção mostra a face estática, passiva e quantitativa da inserção de alguém em determinada organização, por outro, esta mesma centralidade revela e indica uma imensa gama de indagações teleológicas (especulações da noção de finalidade) que relacionam aquele alguém à citada empresa.

Em virtude dessa dupla possibilidade é que a participação é um conceito central na área organizacional. E é por causa da centralidade do conceito de participação que podemos, segundo o autor, conhecer e julgar a dimensão ideológica embutida nas práticas e teorias organizacionais. Por outro lado, ele afirma que, na qualidade de uma estratégia social, a participação é encarada como um vetor muito importante usado nas organizações. Neste sentido, ela é empregada basicamente como uma tecnologia para formulação de objetivos, tomada de decisão, resolução de problemas e mudanças organizacionais, como afirma Shaskin (*apud* Mendonça, 1987).

Ainda segundo Mendonça (1987), por meio do emprego da participação, centrado especialmente em técnicas de grupo, alega-se atingir o incremento de produtividade, desempenho e satisfação no trabalho. Neste sentido, a participação é uma abordagem gerencial amparada na motivação.

O tema, como já foi afirmado anteriormente, revela um campo grande de controvérsia e ambigüidade, tanto ao nível prático como na esfera conceitual. Desta forma, o nosso objetivo não é o aprofundamento da construção e da história dos modelos de participação, mas sim avaliar, a partir de suas premissas básicas, se a alternativa de sua aplicação no projeto de intervenção na universidade é a mais adequada.

Optamos por usar como referência principal os níveis de participação descritos por Bordeneuve (1995): Nível 1 - Formulação da doutrina e da política da instituição; Nível 2 - Determinação de objetivos e estabelecimentos de estratégias; Nível 3 - Elaboração de planos, programas e projetos; Nível 4 - Alocação de recursos e administração de operações; Nível 5 - Execução das ações; Nível 6 - Avaliação dos resultados.

Considerando que os níveis estão descritos em forma decrescente, definimos que o desafio seria alcançar o nível 1, sendo este o parâmetro do projeto para verificar a possibilidade de participação dos servidores.

Outra questão polêmica neste contexto é a da estabilidade do servidor público, que aparece, para alguns, como justificativa para a acomodação e desleixo na prestação de serviços. Por outro lado, existem os que defendem que é exatamente pela presença do direito à estabilidade que se torna possível avaliar melhor o alcance efetivo dos mecanismos de participação, pois o servidor só se envolverá se estiver convencido de que isto trará efetivo ganho para ele e para o serviço, sem a ameaça da demissão. Isto funcionaria como uma espécie de antídoto dos aspectos manipulatórios¹¹, que freqüentemente aparecem nas propostas de participação. A questão da estabilidade merece um tratamento mais específico e profundo, que não seria possível realizar aqui; cabe, porém, o destaque¹².

Gerência da qualidade total:

Como o objetivo do projeto desenvolvido na Universidade era verificar a possibilidade da participação dos servidores em projetos que viabilizassem a melhoria da qualidade no serviço público, consideramos relevante recuperar os conceitos referentes a este tema. Utilizamos um recorte mais técnico, a partir da revisão teórica dos principais autores em destaque no período inicial do projeto, ou seja, a década de 1990.

O cenário de competitividade e reestruturação, já delineado anteriormente, apontou a necessidade de reestruturações dos setores industriais que adotaram métodos de gestão relacionados à qualidade e produtividade. Nesse sentido, surgiram vários programas que objetivavam estimular a absorção desses conceitos pela sociedade.

No setor público brasileiro temos, a partir da década de 1990, a fixação do PBQP – que busca, por meio da eficácia na gestão dos recursos públicos e privados, a melhoria da qualidade de vida da população brasileira e a competitividade de bens e serviços produzidos no país. Ainda segundo o programa, a gestão eficiente, da qual resultem melhores produtos e serviços, é obrigação do Estado, do setor produtivo e dos cidadãos.

É importante, tendo em vista os impactos que tais programas exercem no serviço público, que se elucide sua origem, que se revejam os principais teóricos e conceitos por eles defendidos, bem como os principais pressupostos do que se convencionou chamar de “Programa de Qualidade Total”.

No que diz respeito à origem desses programas, ela remete à experiência japonesa no período pós Segunda Guerra Mundial, quando, além de várias outras iniciativas, foram promovidas reuniões dentro das organizações, a fim de discutir com todos os níveis hierárquicos, em grupo, as possíveis soluções para os problemas que se estavam enfrentando. Para permitir a participação e entendimento de todos, foram desenvolvidos alguns métodos simples de abordagem e análise de problemas, que pouco dependiam do nível de instrução dos participantes.

Os “Círculos de Controle de Qualidade” (CCQs), anteriormente citados, espalharam-se por todo o parque industrial japonês, pois os empresários perceberam que o potencial humano era o seu mais importante “recurso”.

Na verdade, a questão da qualidade, com maior ou menor intensidade, sempre foi um assunto discutido nas organizações. Com o desenvolvimento acelerado da tecnologia, a informação ganhou maior velocidade e a noção de que o cliente passou a ficar cada vez mais exigente se fortaleceu. Enquanto abordagem teórica, entretanto, a questão ganhou destaque a partir dos trabalhos de

Joseph Moses Juran (1904-2008); William Edwards Deming (1900-1993); Philip B. Crosby (1926-2001) e Armand Feigenbaum (1922).

Em linhas gerais, esses autores defendem que: qualidade é algo dinâmico e que deve sofrer aprimoramento contínuo; a maioria dos problemas relacionados à qualidade é de responsabilidade gerencial; os gerentes devem ser os agentes de mudança; é necessário haver comunicação inter-áreas na fase de projeto dos produtos, serviços e processos; a educação e o treinamento devem fazer parte de um processo contínuo em todos os níveis da empresa, liderado pela alta administração.

Segundo esses autores, para se conseguir chegar à qualidade é necessário que haja a constância de um processo de trabalho e que ele esteja correto e adequado. Todo profissional tem que conhecer e saber praticar os procedimentos de suas tarefas. Deve-se buscar uma melhoria contínua e todos devem ter condições de sugerir melhorias nos procedimentos.

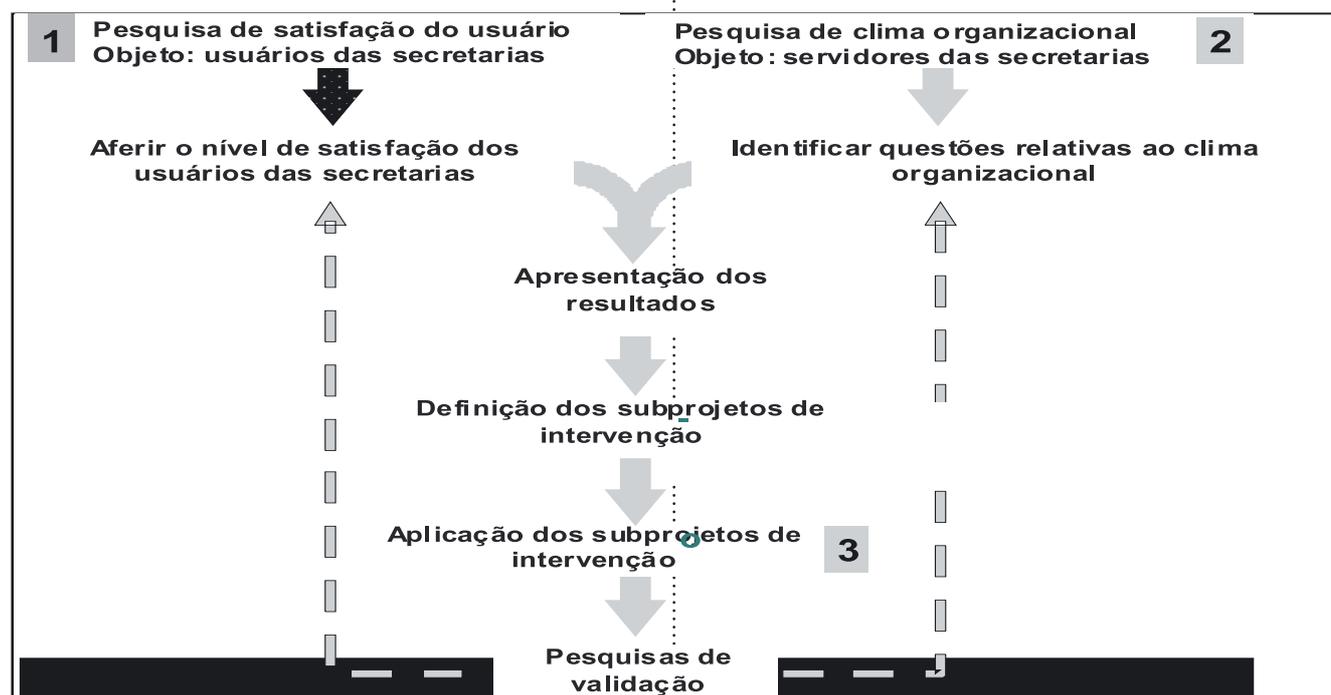
Não há empresa sem cliente; este deve ser o ponto de partida de uma estratégia de serviço. Os autores citados definem, ainda, que os clientes são todos aqueles que são afetados pelos processos ou produtos de uma determinada empresa. Todas essas pessoas são consideradas clientes internos e clientes externos. Entretanto, para isso, é necessário que se conheçam as necessidades dos clientes e se lhes proporcione satisfação. É de extrema relevância que

haja sempre medição, avaliação e verificação. A “voz do cliente” precisa ser transformada em dados que possam ser comparados, pois somente assim se poderá aprimorar qualquer processo.

Portanto, para que um programa de qualidade total obtenha seus resultados, deve-se apresentar para o cliente canais eficazes de comunicação com a organização, buscando informá-lo sobre as ações empreendidas.

O Programa de Qualidade Total pressupõe mudanças de posturas e de hábitos e atitudes do corpo gerencial. Em sua abordagem, a gerência considerada autoritária e caracterizada como controladora de rotinas e de pessoas, com ênfase na estabilidade e na manutenção da situação atual, em que subordinados dão suporte aos chefes (“pirâmide tradicional”), deveria dar lugar a uma gerência participativa, caracterizada pela visão global do negócio (cooperação e integração entre departamentos), agenciamento de mudanças e busca de aprimoramentos contínuos, em que chefes dão suporte aos subordinados (“pirâmide invertida”).

É possível apreender, segundo os autores citados, que um projeto de qualidade só se operacionaliza quando há a participação efetiva de todos os envolvidos. Portanto, a questão da participação se torna, por um lado, condição *sine qua non* para o desenvolvimento de projetos de qualidade na Universidade e, por outro, permite a discussão e a reflexão sobre as questões que atingem centralmente o funcionalismo público, de forma geral.



4. O PROJETO DE MELHORIA DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS NA UFF: ESTRUTURA BÁSICA

A estrutura do projeto tem como idéia central a apropriação de instrumentos gerenciais, comumente adotados nas organizações privadas, como forma de testar a possibilidade de sua aplicação no serviço público e a favor deste. Como visto anteriormente, a proposta de reforma administrativa elabora uma representação negativa dos serviços prestados pelos órgãos públicos como tática de convencimento junto à população de sua ineficácia. Instrumentos como pesquisas de satisfação do usuário¹³ e de clima organizacional são, assim, propositalmente aplicados na realidade do serviço público, buscando conhecer sua imagem pública e sua posterior mudança, caso seja negativa, com a implementação de melhorias na prestação de serviços. O esquema abaixo reproduz os componentes da estrutura do projeto desenvolvido.

As pesquisas de satisfação do usuário e de clima organizacional objetivam, respectivamente, aferir o grau de satisfação do usuário com o serviço prestado e levantar as condições objetivas e subjetivas em que o trabalho é realizado na versão dos trabalhadores.

A etapa seguinte é a de apresentação dos resultados obtidos junto aos trabalhadores e à direção do órgão. A partir daí, o projeto só segue adiante naquele órgão ou setor se os trabalhadores decidirem pela sua continuidade e definirem quais intervenções serão realizadas. Há então a aplicação dessas intervenções e, por último, uma nova rodada da pesquisa de satisfação, verificando se o que foi realizado promoveu melhorias na prestação de serviços.

5. BALANÇO DOS RESULTADOS OBTIDOS ATÉ O MOMENTO

Conforme apresentado anteriormente, o projeto de desenvolvimento de colaboradores do CEG/UFF tem como um de seus objetivos iniciais aferir o nível de satisfação dos usuários das secretarias das unidades do Centro.

O projeto piloto foi desenvolvido em 2004 no Instituto de Ciências Humanas e Filosofia - ICHF. Em 2006 foram aplicadas pesquisas de satisfação na prestação de serviços junto aos usuários das secretarias dos Institutos de Letras, Química, Física, Biologia e Geociências.

Com o propósito de apresentar o nível de satisfação aferido, selecionamos para este texto a consolidação de alguns dos resultados obtidos na pesquisa de satisfação dos usuários realizada no ICHF e no Instituto de Biologia da UFF. Privilegiamos as questões relativas ao contexto da qualidade do atendimento em um órgão público.

No ICHF foram realizadas 263 entrevistas, com um grau de confiança de 80%. Na amostra encontram-se usuários das secretarias, divididos representativamente (alunos de graduação, de pós-graduação, professores e comunidade). O perfil dos entrevistados foi caracterizado pelo tipo de secretaria procurada. Desta forma, verificou-se que as secretarias mais procuradas foram: GGP (Coordenação do Curso de Psicologia), com 17%; GSI (Departamento de Psicologia), com 15%; e GHT (Departamento de História), com 12%. Entre as menos procuradas destacam-se: GAP (Departamento de Antropologia) e GCP (Departamento de Ciência Política), com 1% de procura cada uma.

Na questão: *Quando se comunica por telefone com as secretarias do ICHF, que nota você daria de 1 a 10 para a qualidade do atendimento?*, foram obtidas as seguintes respostas: 36% regular, 35% bom, 17% péssimo. Foram apresentadas as seguintes tendências de resposta: *Má vontade; Falta padronização no atendimento; Falta informação; Rapidez; Bom atendimento; Pede para vir pessoalmente.*

Na questão: *Como você classifica ou que nota dá à qualidade do atendimento dos funcionários da secretaria?*, foram obtidas as seguintes respostas: 47% bom, 36% regular, 10% excelente. Foram apresentadas as seguintes tendências de respostas: *Faltam funcionários; Horário restrito; Atendimento com qualidade variável; Falta preparo; São atenciosos e rápidos; São indisponíveis, grossos, rudes, mal-humorados.*

Quando se perguntou sobre o tempo de espera, por meio da questão: *O tempo que você espera para ser atendido na secretaria é...*, foram encontradas as seguintes respostas: 60% razoável; 23% rápido; 10% demorado.

No que se refere à questão: *Como você classifica ou que nota dá à estrutura física (tamanho, disponibilidade de máquinas, disposição das mesas, etc.) das secretarias do ICHF?*, foram obti-

das as seguintes respostas: 51% regular; 27% boa; 17% ruim. Como tendências de respostas destacam-se: *Faltam funcionários; Funcionário fica de costas para a recepção; Horário restrito; Local apertado; Desconfortável, falta local para sentar e esperar; Poderia ser bem melhor.*

Quando solicitados a sugerir o que poderia ser feito para melhorar o atendimento, os entrevistados apontaram os seguintes fatores: *Interesse do funcionário em atender às necessidades do usuário; Maior quantidade de funcionários (assiduidade e/ou pontualidade dos funcionários); Treinamento em atendimento, comprometimento (precisão da informação, rapidez, gentileza, cortesia); Melhorar infra-estrutura; Conhecimento geral do sistema; Qualificação profissional do funcionário; Gentileza/cortesia; Rapidez; Precisão da informação.* Cabe aqui destacar que para 11% dos entrevistados NADA precisa ser feito para melhorar.

No Instituto de Biologia foram realizadas 163 entrevistas, com um grau de confiança de 80%. O perfil dos entrevistados foi caracterizado por meio da questão: “*Quem é você?*”, cujas respostas indicaram que 89,5% eram professores e 10,5% eram graduandos.

Na questão: *Como é o atendimento telefônico?* 73% (a maioria, portanto) responderam que é *Rápido*; 11% dos entrevistados consideraram que *Não há atendimento*; e 10% que é *Demorado*.

Em relação à *Qualidade no atendimento telefônico*, 40% dos entrevistados o consideraram excelente; 39% bom; 12% regular.

Na pergunta referente a: *Como se qualifica o tempo que se leva para ser atendido*, os resultados encontrados foram: rápido (45%); razoável (25%); e muito rápido (12,4%).

Ao se perguntar: “*Os funcionários desempenham bem suas funções de atendimento?*”, as respostas obtidas foram: 55% frequentemente; 30,8% sempre; e 14% raramente.

No item “*Que nota você daria ao atendimento dos funcionários da secretaria?*”, os resultados obtidos foram: bom (54,2%); excelente (21,5%); regular (18%); ruim (5,5%); e péssimo (0,8%).

Quando solicitados a identificar os pontos negativos no atendimento da secretaria, os entrevistados apontaram os seguintes fatores: *falta de*

assiduidade e/ou pontualidade dos funcionários; desconhecimento geral do sistema; desqualificação profissional do funcionário; lentidão; imprecisão da informação, entre outros (Falta de funcionários, curtos horários de funcionamento, muita demanda, precariedade da estrutura física).

Em nossa análise, os resultados obtidos nas duas pesquisas citadas até o presente indicam não haver significativa diferença entre o que acontece na prestação de serviços dos órgãos públicos e o que ocorre na prestação de serviços da iniciativa privada. Pelo contrário, ainda que se reconheça a pertinência dos pontos negativos apontados, e preservadas as devidas proporções, os resultados apontam uma avaliação bastante satisfatória da prestação de serviços nas unidades pesquisadas.

No que se refere aos serviços prestados pela iniciativa privada, é fato que toda semana nos paramos com denúncias e avaliações negativas, seja por parte dos usuários, em sentido estrito, seja por parte da população em geral.

Apresentaremos a seguir alguns dados da Fundação PROCON de São Paulo (Novembro/2008), a fim de exemplificarmos essa afirmativa.

5.1 RELATÓRIO DA PESQUISA SOBRE O SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR (SAC) DE EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇO

Com o objetivo de verificar qual a percepção dos consumidores quanto aos Serviços de Atendimento ao Consumidor (SAC) das empresas prestadoras de serviços, a Diretoria de Estudos e Pesquisas da Fundação PROCON de São Paulo realizou, no período de 03 a 04/11/ 2008, uma pesquisa onde foram apresentadas questões norteadas pelo Decreto nº 6.523 (que determina a adoção de diversos procedimentos a serem seguidos pelos SAC's das empresas prestadoras de serviços a partir de 01/12/2008). A amostra contou com 274 pesquisados. Os dados foram coletados nos postos de atendimento pessoal da Fundação PROCON de São Paulo, com a colaboração dos técnicos do atendimento.

A distribuição dos serviços utilizados por esses consumidores revela a telefonia e os bancos (que incluem cartões de crédito) como os segmentos mais apontados. Os consumidores foram solicitados a avaliar o atendimento telefônico sob três aspectos:

1) Quanto à cordialidade do atendente (59,49% consideraram péssima; 24,45% ruim; 14,96% boa; 1,09% ótima);

2) Quanto ao tempo de atendimento (67,15% consideraram péssimo; 23,72% ruim; 8,39% bom; 0,73% ótimo);

3) Quanto às informações prestadas (para 81,75% não foram claras e nem suficientes; para 13,14% não foram claras, mas foram suficientes; e para 5,11% foram claras e suficientes).

Na avaliação geral, a maioria dos consumidores considerou o serviço péssimo, quanto à cordialidade do atendente (59,49%), quanto ao tempo de atendimento (67,15%) e quanto às informações prestadas (81,75%), que não se mostraram nem claras nem suficientes.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando-se em consideração que o projeto se encontra na fase de pesquisa de satisfação dos usuários das secretarias, é importante destacar que os dados levantados até então não nos permitem, ainda, avaliar as possibilidades e limitações da participação.

A análise dos dados obtidos nos outros institutos pesquisados denota semelhanças nas tendências de respostas, em relação ao Instituto de Biologia e ao ICHF, aqui apresentadas. Isso nos permite tirar algumas conclusões acerca da “visão do usuário” quanto ao atendimento que recebe nas unidades procuradas.

Os resultados até agora obtidos indicam que as dificuldades encontradas na prestação de serviços na UFF não diferem fundamentalmente das da iniciativa privada. São questões que precisam ser alvo de intervenções de aprimoramento da qualidade, mas que não constituem um campo exclusivo do serviço público, como vimos nos resultados apresentados.

No momento em que concluímos este trabalho, constatamos que era correta a nossa avaliação de que o discurso da baixa qualidade na prestação de serviços nos órgãos públicos tinha, e ainda tem, o principal propósito de difundir sua imagem negativa, como forma de viabilizar o seu desmonte e, por fim, a sua privatização. Como vimos, esse discurso era um dos principais componentes do projeto neoliberal nas últimas décadas, e seus efeitos têm revelado isto.

O fato de este texto estar sendo redigido em 2009 acabou por permitir essa avaliação, principalmente porque o modelo liberal passa, neste momento, por enormes questionamentos, depois da eclosão de mais uma grande crise na economia mundial.

NOTAS

¹ São dois os projetos tomados como referências neste texto: o primeiro foi desenvolvido entre 1994/1997 junto ao Núcleo de Documentação - NDC. O segundo, e referência principal, é o projeto: Desenvolvimento de Colaboradores do CEG - Centro de Estudos Gerais. O CEG foi extinto em 2008 pelo Conselho Universitário da UFF, juntamente com os demais centros da Universidade. Cabe ressaltar, entretanto, que na reestruturação as unidades de ensino permaneceram, o que tem possibilitado a continuidade do projeto. Neste trabalho, especificamente, apresentaremos dados do Instituto de Ciências Humanas e Filosofia (ICHF) e do Instituto de Biologia.

² A UFF, a exemplo de outras instituições e empresas públicas, foi orientada a implementar uma filosofia de trabalho alinhada com a busca de Qualidade Total, a partir do PBQP - Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade, por parte do Governo Federal.

³ Aqui nos referimos especificamente aos países que compunham o chamado G7 – Estados Unidos, Canadá, Alemanha, França, Reino Unido, Itália e Japão. Atualmente, com a inclusão da Rússia, compõem o G8.

⁴ Apesar da inicial falta de sincronia entre o Brasil e o resto do mundo, caracterizada, do ponto de vista da economia, na década de 70, pelo “milagre econômico”, a década de 80 ou “década perdida”, na análise dos nossos principais economistas burgueses, coloca-nos em sintonia novamente com o mundo. Isso acaba revelando que a consolidação e o amadurecimento do modo de produção capitalista chegaram a tal estágio que é pura ilusão imaginar que uma economia possa se descolar do que está acontecendo no restante do mundo, especialmente no momento em que uma crise econômica se instala. Os fatos recentes (2008) confirmam este pressuposto.

⁵ Collor de Mello tomou posse em 1991 e sofreu um processo de *impeachment* em 1992, assumindo o poder o então vice-presidente eleito, Itamar Franco.

⁶ Aqui não vamos nos deter na análise dos diferentes níveis de avanço das políticas citadas nos diferentes países. Consideramos que, mesmo que *Welfare State* não tenha se configurado no Brasil, houve avanços na legislação trabalhista, na área de educação e saúde, por exemplo.

⁷ O ex-ministro Bresser Pereira defende, ainda hoje, que a reforma não tem a ver com o projeto neoliberal.

⁸ A discussão sobre a dicotomia existente nos programas de treinamento e desenvolvimento, no que se refere à questão da participação, pode ser melhor compreendida a partir de MEIRELLES, C. M. *A dicotomia entre o discurso e a prática dos treinamentos comportamentais: existe autonomia para aprender?*, Niterói: 2002, Dissertação de Mestrado.

⁹ Quanto às possibilidades do tema na TGA, fizemos este

balanço crítico em FIGUEIREDO, Julio C. *Participação no serviço público: limites e possibilidades*, Niterói: (s.n.), 2001, Dissertação de Mestrado.

¹⁰Ver MENDONÇA (1987).

¹¹Entre outros, referimo-nos a autores como Maurício Tragtemberg (1989)

¹²A propósito dos aspectos contraditórios relacionados à questão da estabilidade, ver OUCHI (1982), sobre a utilização do emprego vitalício na experiência japonesa.

¹³Cabe destacar que a pesquisa de satisfação, na perspectiva de sua consistência estatística, é realizada com o auxílio do professor Guilherme Coca Velarde, do Instituto de Matemática da UFF.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ANTUNES, Ricardo. *Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. SP: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1995.

BORDENAVE, Juan Diaz. *O que é participação*. SP: Brasiliense, 1995.

BRESSER PEREIRA, Luiz C.; SPINK, Peter K. (Orgs.). *Reforma do Estado e administração pública gerencial*, RJ: Fundação Getulio Vargas, 1998.

DUNAYEVSKAYA, Raya. *Marxisme et liberté*, Paris: Éditions Champ Libre, 1971.

FALEIROS, Vicente de Paula. *A era FHC e o governo Lula: Transição? Brasília: INESC, 2004*.

FIGUEIREDO, Julio C. – *Participação no serviço público: limites e possibilidades*, Niterói: (s.n.), 2001, Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração, Universidade Federal Fluminense. Niterói: 2002.

GARVIN, David A. - *Gerenciando a Qualidade: a visão estratégica e competitiva* - RJ: Quality Mark, 1992.

GURGEL, Cláudio. *A gerência do pensamento*. SP: Cortez, 2003.

HARVEY, David. *A condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. SP: Loyola, 2002.

MARSHALL Jr., Isnard et al. *Gestão da Qualidade*. 8ª ed. RJ: FGV, 2006.

MEIRELLES, C.M. *A dicotomia entre o discurso e a prática dos treinamentos comportamentais: existe autonomia para aprender?* Dissertação (Mestrado em Administração)– Departamento de Administração, Universidade Federal Fluminense. 242 f. Niterói: 2002.

MENDONÇA, Luís Carvalheira de. *Participação na*

organização: uma introdução aos seus fundamentos, conceitos e formas, SP: Atlas, 1987.

OUCHI, Willian. G.. *Teoria Z. Como as empresas podem enfrentar o desafio japonês*. Tradução Auriphebo Berrance Simões. SP: Fundo Educativo Brasileiro, 1982.

PROCON SP. *Relatório da Pesquisa sobre o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) de empresas prestadoras de serviço*. Diretoria de Estudos e Pesquisas. São Paulo. Nov., 2008. Disponível em <<http://www.procon.sp.gov.br>> Acesso em 09/01/2009.

TRAGTENBERG, Maurício. *Administração, poder e ideologia*. São Paulo: Cortez, 1989.