

Pérola Hana Nessim

GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA APURAÇÃO E ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DOS
USUÁRIOS DE SERVIÇOS NAS UNIDADES DE ATENDIMENTO INTEGRADO DO
ESTADO DE MINAS GERAIS

Belo Horizonte
2015

Pérola Hana Nessim

GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA APURAÇÃO E ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DOS
USUÁRIOS DE SERVIÇOS NAS UNIDADES DE ATENDIMENTO INTEGRADO DO
ESTADO DE MINAS GERAIS

Trabalho de conclusão apresentado ao Curso Superior de Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração Pública.

Orientadora: Simone Cristina Dufloth.

Belo Horizonte
2015

Pérola Hana Nessim

Gestão da informação na apuração e análise da satisfação dos usuários de serviços nas unidades de atendimento integrado do estado de Minas Gerais

Trabalho de conclusão apresentado ao Curso Superior de Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração Pública.

Banca Examinadora

Professora Doutora Simone Cristina Dufloth, orientadora, Fundação João Pinheiro

Professora Doutora Luciana Silva Custódio, avaliadora, Fundação João Pinheiro

Professor Mestre Max Melquíades da Silva, avaliador, Fundação João Pinheiro

Belo Horizonte, 19 de junho de 2015.

À minha bebezinha, Sofia, que fez de tudo para que eu não realizasse esse trabalho. Mesmo assim, dedico ele a você, minha filha.

AGRADECIMENTOS

A todos que de alguma maneira contribuíram para a realização desse trabalho, em especial:

Ao meu querido noivo Vinícius, por me fornecer toda a estrutura e apoio necessário. Agradeço também pela paciência, pelo carinho e por se manter do meu lado durante toda essa jornada. Deixo marcada aqui a minha consideração.

À minha família, pela motivação; à Sofia por tornar essa passagem muito mais prazerosa, aos meus amigos, em especial aos da Escola de Governo, pelos momentos alegres compartilhados; à professora orientadora Simone Dufloth, pela dedicação e pelos apontamentos; à Diretoria Central de Gestão das UAIs (DCGUAI), pelo fornecimento de informações e pela disponibilidade; aos colegas de estágio da AGEI pelo apoio, aos meus professores e a todos aqueles que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigada.

RESUMO

Organizações públicas e privadas estão cercadas de informações importantes que poderiam ser amplamente utilizadas para a melhoria da qualidade dos serviços prestados e para a satisfação dos usuários desses serviços. Sabendo disso, é imprescindível o desenvolvimento de abordagens e práticas que facilitem o uso da informação organizacional. A gestão da informação abrange esses aspectos. No âmbito do setor público, a utilização de práticas da gestão informacional deve ser considerada no contexto atual, no qual a valorização do cidadão é atingida por melhores resultados, seja por meio da melhoria dos serviços prestados ou por níveis elevados de satisfação. A UAI é um projeto que se associa à tendência de resultados aos cidadãos, de forma que, permite o atendimento ao usuário de forma desburocratizada e simplificada. Nesse sentido, é importante que ocorra a utilização das informações geradas mecanismos de controle e verificação de qualidade dos serviços disponíveis na UAI, para a melhoria efetiva do serviço. Sendo assim o trabalho analisa o processo de gerenciamento das informações relacionadas à qualidade dos serviços prestados e à satisfação dos cidadãos, em especial da UAI Praça Sete. Será analisado o registro, tratamento, armazenamento e utilização das informações sobre a satisfação dos usuários dos serviços das Unidades de Atendimento Integrado de Minas Gerais para a melhoria efetiva do serviço prestado.

Palavras-chave: Gestão da Informação, Qualidade dos Serviços, Satisfação do Cidadão, UAI.

ABSTRACT

Public and private organizations are surrounded with important information that could be widely used to improve the quality of services and the satisfaction of users of these services. Knowing this, it is essential that the development of approaches and practices to facilitate the use of organizational information. Information management covers these aspects. In the public sector, the use of practices of information management should be considered in the current context, in which the performance of the citizen is achieved by better results, either through improved services or high levels of satisfaction. The UAI is a project that is associated with the trend results for citizens, so that allows the service to the citizen free of bureaucracy and streamlined way. Therefore, it is important to occur use the information generated control mechanisms and quality check of the services available in UAI, for effective service improvement. Thus the study will investigate the use of information management for the Central Management Board of UAI (DCGUAI) as verification tool and improvements in quality levels to the services provided. The determination and the use of information on user satisfaction of services of Integrated Service Units of Minas Gerais for the effective improvement of service will be considered.

Keywords: Information Management, Quality of Services, Citizen Satisfaction, UAI.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de processo de gerenciamento da informação	22
Figura 2 – Escalas de graduações dos terminais de avaliação presentes nos guichês.....	46
Figura 3 – Localização da UAI Praça Sete.....	54

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos e características de dados, informação e conhecimento.....	18
Quadro 2 – Unidades de atendimento integrado a partir do modelo SAC	39
Quadro 3 – Serviços Oferecidos UAI Praça Sete	55

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Coef: Coeficiente de Eficiência

DCGUAI: Diretoria Central de Gestão das UAI

GA: Grau de Atendimento

GA: Grau de Atendimento

Iepha/MG: Instituto Estadual do Patrimônio Histórico e Artístico de Minas Gerais

IS: Índice de Satisfação

IS: Índice de Satisfação

Mare: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado

MGS: Minas Gerais Administração e Serviços

OGE: Ouvidoria Geral do Estado de Minas Gerais

PGA: Pontuação obtida a partir do Grau de atendimento (GA)

PIS: Pontuação obtida a partir do Índice de Satisfação (IS) do cidadão

PPP: Parceria Público-Privada

PsIU: Posto de Serviço Urbano Integrado

PTME: Pontuação obtida a partir do Tempo Médio de Espera (TME)

SAC: Serviço de Atendimento ao Cidadão

Seplag: Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão

Siga: Sistema de Gestão de Atendimento

TME: Tempo Médio de Espera

TME: Tempo Médio de Espera

UAI: Unidade de Atendimento Integrado

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	16
2.1 Dados, informação e conhecimento	16
2.2 Gestão da informação: principais conceitos	19
2.3 Processo de Gestão da Informação	22
2.3.1 Determinação das exigências da informação.....	22
2.3.2 Obtenção de informações	24
2.3.3 Distribuição	25
2.3.4 Uso da informação	26
3 GESTÃO DA INFORMAÇÃO E QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO	28
3.1 Gestão da Informação no Serviço Público	28
3.2 Qualidade no Serviço Público.....	29
3.2.1 Contextualização e conceitos.....	29
3.2.2 Percepção do serviço	31
3.2.3 Especificidades para o setor Público	32
3.3 Gestão da Informação na Qualidade do serviço	32
4 PRESTAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO AO CIDADÃO: O MODELO DE ATENDIMENTO INTEGRADO DO ESTADO DE MINAS GERAIS	34
4.1 Contextualização.....	34
4.2 O histórico brasileiro	36
4.3 O caso das UAIs mineiras	39
4.4 Funcionamento das UAIs.....	41
4.5 Mecanismos de mensuração da satisfação dos cidadãos ao serviço.....	43
4.5.1 Coeficiente de Eficiência – Coef	44
4.5.1.1 Índice de Satisfação (IS)	45
4.5.1.2 Tempo Médio de Espera (TME).....	46
4.5.1.3 Grau de Atendimento (GA)	48
4.5.2 Canais de comunicação com o cidadão	49
4.5.2.1 Meios de acesso aos Canais de Comunicação com o Cidadão dentro da unidade de atendimento integrado:	51

5 METODOLOGIA.....	52
6 O CASO DA UAI – PRAÇA SETE: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	54
6.1 Descrição do caso UAI – Praça Sete	54
6.2 Serviços Oferecidos.....	55
6.3 A gestão da informação e os mecanismos de mensuração da satisfação dos cidadãos-usuários e da qualidade do serviço da UAI – Praça Sete	56
6.3.1 Determinação das exigências da informação.....	56
6.3.2 Obtenção de dados e informações relativas à qualidade dos serviços prestados e à satisfação dos cidadãos atendidos pela UAI Praça Sete.....	58
6.3.3 Distribuição.....	64
6.3.4 Uso da informação	66
7 CONCLUSÕES.....	70
REFERÊNCIAS.....	74
APÊNDICES.....	78
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM GRUPO RESPONSÁVEL PELO RECEBIMENTO, ENCAMINHAMENTO E POR RESPONDER AS DEMANDAS REGISTRADAS PELO LIG MINAS, FALE CONOSCO (PORTAL MG E PORTAL DA SEPLAG) E OUVIDORIA.....	78
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM RESPONDENTE RESPONSÁVEL PELA GESTÃO DOS CANAIS DE ATENDIMENTO ELETRÔNICO.....	78
APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM GRUPO RESPONSÁVEL TANTO PELO COEF QUANTO PELOS CANAIS DE COMUNICAÇÃO COM O CIDADÃO	79
APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM GRUPO DE COORDENADORES PERTENCENTES À UAI PRAÇA SETE	80
APÊNDICE E – PROCESSO DE DISTRIBUIÇÃO E ENCAMINHAMENTO DE DEMANDAS RELATIVAS A RECLAMAÇÕES, SOLICITAÇÕES, DÚVIDAS, CRÍTICAS E ELOGIOS RECEBIDOS PELOS CANAIS DE COMUNICAÇÃO COM O CIDADÃO – USUÁRIOS DA UNIDADE DE ATENDIMENTO INTEGRADO – UAI DO ESTADO DE MINAS GERAIS.....	81

1 INTRODUÇÃO

As organizações estão cercadas de informações. Mais importante do que possuir, coletar e ter o registro dessas informações é saber como tratá-las, ou seja, como utilizar esse recurso para a melhoria da qualidade dos serviços prestados e conseqüentemente, para a efetiva satisfação dos usuários desses serviços. É importante que a informação coletada tenha utilidade, afim de que se possam fazer perguntas sobre ela, e ainda, estabelecer relações ou manipulá-las, com o intuito de gerar conhecimento e aprendizado, além de auxiliar na tomada de decisões.

Reconhecido este cenário, surge a necessidade do desenvolvimento de abordagens e práticas que venham a facilitar o uso da informação organizacional submetidas ao desenvolvimento das atividades cotidianas. A gestão da informação abrange esses aspectos. Ela pode ser conceituada como um conjunto de estratégias que visa identificar as necessidades informacionais, mapear os fluxos formais de informação nos diferentes ambientes da organização, assim como sua coleta, filtragem, análise, organização, armazenagem e disseminação (VALENTIN et al.2008).

A gestão da informação é benéfica tanto para organizações públicas quanto para organizações privadas, pois possibilita a geração de riquezas, de forma a criar valor e proporcionar o desempenho organizacional elevado e duradouro. Para tanto, é importante que a organizações públicas e privadas se reestremem, de forma a utilizarem a informação que elas já possuem ou que elas podem obter da maneira mais eficiente possível.

No âmbito da Administração Pública, os benefícios desencadeados pela utilização de práticas relacionadas à gesta da informação estão relacionados à melhoria da capacidade de realização das atividades inerentes à máquina pública. De forma a aumentar a qualidade dos serviços públicos e melhorar a satisfação da sociedade a qual ela serve.

Nas organizações públicas, o interesse em melhorar a satisfação dos cidadãos e revela no atual contexto de valorização do foco no cidadão. Nesse sentido, o governo de Minas Gerais promoveu mudanças em sua estrutura administrativa, visando uma administração pública gerencial, com o intuito de obter melhores resultados para os cidadãos mineiros.

A associação do interesse do Estado em melhorar seus serviços e processos, juntamente com o intuito de se obter melhores resultados para os cidadãos, resultou na formação de um cenário favorável ao investimento em ações de simplificação e desburocratização no Estado. Essas ações abrangem o desenvolvimento de programas cujas ações visam simplificar as relações do Estado com os Cidadãos, garantindo um ambiente adequado ao desenvolvimento da cidadania.

A criação do Programa Descomplicar contém essas propostas. Ele é um dos 31 Programas Estruturadores do Governo do Estado de Minas Gerais e está incluído na "Rede de Governo Integrado Eficiente e Eficaz", sob a responsabilidade da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (Seplag). Seu escopo conta com o processo estratégico denominado Gestão e Operação de Unidades de Atendimento Integrado – UAI.

A UAI é um projeto que associa-se à tendência de resultados aos cidadãos e representa um novo conceito de atendimento ao cidadão de forma desburocratizada e simplificada. Os processos da UAI tangem a área fim do setor público, uma vez que atendem diretamente o cidadão. Neste caso, uma especificidade na qual a utilização da Gestão da Informação poderia auxiliar na obtenção de melhores resultados para a sociedade, seria através da consolidação, tratamento e utilização das informações geradas pelos mecanismos de controle e verificação de qualidade dos serviços disponíveis na UAI. Este tipo de prática tem como intuito, o desenvolvimento de aprendizado a fim de conduzir a aplicação de medidas que possam aprimorar os processos de área fim, além de melhorar os serviços disponíveis aos cidadãos, como consequência aumentar a satisfação dos cidadãos usuários dos serviços da UAI.

Nesse sentido, o trabalho busca estudar a utilização da gestão da informação pela Diretoria Central de Gestão das UAI (DCGUAI) como instrumento de apuração e melhoria dos níveis de qualidade aos serviços prestados. Sendo assim, será analisada a apuração e o uso das informações sobre a satisfação dos usuários dos serviços das Unidades de Atendimento Integrado de Minas Gerais para a melhoria efetiva do serviço prestado.

É utilizado como recorte o estudo do caso da UAI Praça Sete, no intuito de observar de forma mais específica a efetiva utilização das informações captadas a respeito, tanto da qualidade do serviço prestado por essa unidade, quando à satisfação do cidadão-usuário a esse serviço. A escolha UAI Praça Sete se justifica por ser a maior dentre as demais, além de efetivar o maior número de atendimentos diários à sociedade. Por fim, outro quesito que determinou a escolha dessa unidade foi a sua localidade, situada na região central de Belo Horizonte, a UAI Praça Sete está submetida a maiores níveis de demanda por serviços de natureza cadastral e documental.

O objetivo desse trabalho é, portanto, analisar o processo de gerenciamento das informações relacionadas à qualidade dos serviços prestados e à satisfação dos cidadãos atendidos pela UAI Praça Sete, no que tange às exigências informacionais, à obtenção, distribuição e uso dessas informações no âmbito da Seplag. Também se pretende identificar as principais contribuições das informações produzidas para a qualidade dos serviços prestados e a satisfação dos cidadãos atendidos pela UAI Praça Sete.

A questão norteadora ao presente estudo é: Como são registradas, organizadas, tratadas, armazenadas e utilizadas as informações apuradas sobre a qualidade dos serviços prestados e a satisfação dos cidadãos atendidos pela UAI Praça Sete no âmbito da Seplag?

Para que seja alcançada conclusão satisfatória a esse questionamento, o trabalho foi dividido em capítulos, sendo o primeiro capítulo esta introdução. O segundo capítulo trará o conceito de Gestão da Informação, tais como definições teóricas balizadoras desse conceito, tais como dado, informação e conhecimento. Em seguida serão levantados os passos que compõem o processo de Gestão da Informação generalista construído por Davenport (1998). O terceiro capítulo disserta a respeito da Gestão da Informação e a qualidade do serviço público. Para tanto é construído um arcabouço teórico a respeito da gestão da informação no serviço público, consideradas as especificidades e peculiaridades do uso de práticas inerentes a gestão da informação para esse setor. Ainda é levantada a importância da qualidade para os serviços públicos tais como as respectivas definições de qualidade e de percepção do serviço pelo usuário. O raciocínio se encerra na medida em que caminha para a importância da gestão da informação para o alcance da qualidade dos serviços públicos.

O quarto capítulo mostra o modelo de atendimento integrado do estado de Minas Gerais. Para tanto, inicialmente são levantados os fatos que contextualizaram e justificaram o surgimento das UAIs. Caminha-se então para o histórico da implementação desse modelo em todo o Brasil. Mais adiante, a descrição é direcionada para o surgimento do modelo de atendimento integrado em Minas Gerais. Por fim, são listados e descritos os mecanismos de mensuração da satisfação dos cidadãos-usuários e da qualidade dos serviços das Unidades de Atendimento Integrado.

Por fim, sob posse de tais informações, o sexto capítulo conclui o estudo, respondendo à pergunta tratada por esta introdução, baseada no processo de gestão da informação descrita por Davenport (1998).

2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

A gestão da informação se aplica tanto no setor público quanto no setor privado. Originalmente sua concepção e base teórica se fundamentam nas experiências e necessidades das empresas e instituições da área privada. No entanto, o serviço público também lida com dados e informações em seu processo gerencial, de forma que conceitos, práticas e ferramentas acerca da gestão da informação aplicam-se tanto ao contexto público quanto ao privado, observadas as especificidades de cada área.

Nesse sentido, apesar de muitos autores que balizam a construção teórica da presente temática serem provenientes da iniciativa privada, observa-se uma aderência na construção de conceitos que alicerçam os estudos na área pública, no que se refere à essa abordagem. Com base nessa premissa, ao se construir a teoria de base para a presente monografia com o intuito de propiciar um melhor entendimento sobre a Gestão da Informação, considera-se relevante a conceituação de termos fundamentais para a temática tais como dado, informação e conhecimento. Estas definições são consideradas marcos teóricos conceituais iniciais e primordiais balizadores das formulações, proposições e discussões inerentes à gestão da informação.

2.1 Dados, informação e conhecimento

São muitas as referências que sintetizam as distinções entre dado, informação e conhecimento. No entanto, Davenport (1998) ressalta que esta diferença é nitidamente imprecisa. Segundo o autor, informação é um termo que envolve as três categorias, e ainda, serve de conexão entre dados brutos e conhecimento. No entanto, sob a prerrogativa de definir os três atributos, afirmou que dados são "observações sobre o estado do mundo" (1998, p. 18). Nesse sentido, pode-se dizer que dados são os elementos levantados, que envolvem fatos brutos ou entidades qualificáveis. As atividades inerentes aos dados envolvem capturar, armazenar e comunicar. É importante mencionar que o dado é facilmente transferível com fidelidade, uma vez que nada se perde no seu deslocamento.

McGee e Prusak (1994) relacionam os termos dado e informação ao ressaltarem que as informações são dados coletados, organizados e ordenados, aos quais são atribuídos significados e contexto. Informação é diferente de dado. Enquanto que, a informação deve informar, dados não possuem essa missão. Drucker (*apud* DAVENPORT, 1998, p. 19), definiu informação como "dados dotados de relevância e propósito". Para ele, a informação, ao contrário dos dados, exige a análise do ser humano.

É precisa a importância de recurso humano para que os dados se tornem úteis como a informação. Segundo McGee e Prusak (1994, p. 24) esse fato é verdadeiro

visto a necessidade dos dados serem apresentados de forma que uma pessoa possa relacioná-los e atuar sobre eles.

A importância dos seres humanos no processo de transformação de dado em informação também é considerada quando colocada por Davenport (1998). Para o autor, a informação exige a medição humana, já que apenas pessoas transformam dados em informações. Este processo de transformação de dado em informação pode ocorrer pela agregação de valores de diversas maneiras Davenport e Prusak (*apud* FRAIHA, 2014, p. 18) enumeram as práticas e métodos importantes, a serem utilizados pelos usuários, como meio de se obter informações através de dados, por exemplo:

- contextualização: sabe-se qual a finalidade dos dados coletados;
- categorização: conhecem-se as unidades de análise ou os componentes essenciais dos dados;
- cálculo: os dados podem ser analisados matematicamente ou estatisticamente;
- correção: os erros podem ser eliminados dos dados;
- condensação: os dados podem ser resumidos para uma forma mais concisa.

Nas palavras de McGee e Prusak (1994, p.24), “a informação representa dados em uso, e esse uso implica um usuário”. Sendo assim, caberia apenas a um usuário a atribuição de fazer perguntas sobre os dados, afim de se estabelecer relações, ou manipulá-los para adquirir informação. A relevância da atribuição do usuário é firmada também por Choo(2003). Nas palavras do autor:

A informação existe a priori, e é tarefa do usuário localizá-la e extraí-la. O Poder da informação reside no relacionamento que o usuário constrói entre si mesmo e determinada informação. A informação só é útil quando o usuário infundi-lhe significado, e a mesma informação objetiva pode receber diferentes significados subjetivos de diferentes indivíduos (CHOO, 2003, p. 68).

A importância do envolvimento humano ou do usuário aumenta na medida em que se caminha no processo de transformação de dados – informação - conhecimento. No que diz respeito ao conhecimento, Davenport (1998, p.19) o definiu como “a informação mais valiosa e, conseqüentemente, mais difícil gerenciar”. Seu aspecto valioso está na necessidade do envolvimento humano para dar à informação um contexto, significado e interpretação. É necessária a reflexão sobre o conhecimento de forma a acrescentar a ele sabedoria e implicações amplas. O autor ainda esclarece que, para a construção de conhecimento pode ser necessário a síntese de múltiplas fontes de informação.

Caminha-se então à análise do conceito de conhecimento, adotado por McGee e Prusak (1994):

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (McGEE e PRUSAK, 1994, p. 6)

A conversão de informação em conhecimento requer o envolvimento de valores e experiências. Sendo assim, é notória a importância do tocante humano para a conversão de um termo para outro. Da mesma forma que colocado anteriormente, a respeito da transformação de dados em informações, Davenport e Prusak (*apud* FRAIHA, 2014, p. 18) também enumeram métodos úteis para que a informação seja transformada em conhecimento organizacional:

- comparação: de que formas as informações relativas a essa situação se comparam a outras situações conhecidas?
- consequências: que implicações estas informações trazem para as decisões e tomadas de ação?
- conexões: quais as relações deste novo conhecimento com o conhecimento já acumulado?
- conversa: o que as outras pessoas pensam desta informação.

Por fim, apresentadas as definições de cada um dos termos (dado, informação e conhecimento), suas devidas relações, além da importância do aspecto humano para o caminhar de um conceito para o outro, consolida-se, a seguir, os preceitos de Davenport (1998). Para o autor, é possível analisar melhor os conceitos ao elaborar um processo contínuo entre dados-informação-conhecimento, como mostrado no Quadro 1 abaixo:

Quadro 1 – Conceitos e características de dados, informação e conhecimento

DADOS	INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO
<p>Simple observações sobre o estado do mundo;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilmente estruturado; • Facilmente obtido por máquinas; • Frequentemente quantificado; • Facilmente transferível. 	<p>Dados dotados de relevância e propósito;</p> <p>Requer unidade de análise;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exige consenso em relação ao significado; • Exige necessariamente a mediação humana. 	<p>Informação valiosa da mente humana;</p> <p>Inclui reflexão, síntese, contexto;</p> <ul style="list-style-type: none"> • De difícil estruturação; • De difícil captura em máquinas; • Frequentemente tácito • De difícil transferência.

Fonte: Davenport (1998,p.18).

De forma sintética, dados envolvem um conjunto de fatos objetivos relativos a um evento, já a informação trata-se de uma mensagem que está organizada para um determinado objetivo e, por fim, o conhecimento é formado por informações contextualizadas e experiências (FERNANDES, 2012). Uma vez estabelecida as definições dos três conceitos balizadores iniciais da Gestão da Informação, o próximo passo conta com o conceito da Gestão da Informação propriamente dita, sob a sua perspectiva transdisciplinar e processual.

2.2 Gestão da informação: principais conceitos

Gerenciar informações envolve práticas de obtenção, tratamento, armazenamento, distribuição e uso de informações (CHOO, 2003). Sua importância retrata as diversas aplicações das informações pelas organizações que propiciam decisões mais acertadas e potencializam o aprendizado e a inovação. As informações se caracterizam nos seus receptores. O valor atribuído às informações produzidas no âmbito das organizações se dá pela utilidade atribuída pelos usuários das informações, o que denota um papel essencial para o funcionamento das instituições, sejam elas públicas ou privadas.

Diante desse cenário, o processo de gerenciamento da informação ganha abrangência e diferentes perspectivas de forma que não se pode tratar dados e produzir informações sem se buscar uma aplicabilidade que propicie resultados voltados ao aprimoramento do funcionamento organizacional. Para tanto, é necessário que a informação seja administrada a fim de que torne um ativo, ou seja, um bem, de efetiva utilidade dentro das organizações. Segundo as palavras de McGee e Prusak (2010, p. 23) assim como ocorre para outros tipos de ativos representados pelos “seres humanos, propriedades e bens materiais”, a informação também representa um categoria dentre outros tipos de ativo. “As diferenças decorrem do próprio potencial da informação assim como o desafio de administrá-la ou gerenciá-la”.

Bergenson (*apud* ALVARENGA NETO, 2002) entra em consonância com McGee e Prusak (1994) ao afirmar que a informação, como qualquer outro recurso organizacional, seja ele financeiro, material ou humano, é um recurso que necessita ser gerenciado para ajudar as organizações em seus processos decisórios, além de melhorar a produtividade, competitividade e performance geral.

Nesse sentido, a gestão da informação se manifesta como um método que permite o gerenciamento eficaz da informação, além de contribuir para o desenvolvimento de resposta aos problemas informacionais das organizações. Suas abordagens envolvem obter a informação certa, na hora certa, através de meios corretos, e, por fim, endereçá-la à pessoa certa(ALVARENHA NETO, 2002).

A gestão da informação remete a um conjunto de ações a serem empregadas pelo ambiente corporativo. Nas palavras de Valentin et al.(2008, p.187)

Entende-se a gestão da informação como um conjunto de ações que visa desde a identificação das necessidades informacionais, o mapeamento dos fluxos formais (conhecimento explícito) de informação nos diferentes ambientes da organização, até a coleta, filtragem, análise, organização, armazenagem e disseminação, objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades cotidianas e a tomada de decisão no ambiente corporativo. A gestão da informação, portanto, deve se preocupar com os documentos gerados, recebidos e utilizados para as atividades do negócio corporativo. A gestão documental ou gestão de documentos faz parte desse processo. (VALENTIN et. al, 2008, p.187)

Davenport (1998), no entanto, considera o gerenciamento da informação como um processo que envolve um conjunto estruturado de atividades. Essas atividades incluem o modo como as pessoas obtêm, distribuem e usam a informação. Para tanto, é importante identificar todas as fontes envolvidas, todas as pessoas que afetam cada passo e todos os problemas que surgem, a fim de indicar o caminho ideal para devidas mudanças.

Ainda sob a concepção de Davenport (1998), a visão do gerenciamento de informações como um processo, entra em harmonia com o conceito de ecologia informacional. Segundo este aspecto, é importante que se exista uma perspectiva holística da informação, na qual se enfatiza o ambiente informacional na sua totalidade. Nas palavras do autor, sobre a ecologia da informação:

Leva em conta os valores e crenças empresariais sobre a informação (cultura), como as pessoas realmente usam a informação e o que fazem com ela (comportamento e processos de trabalho), as armadilhas que podem interferir no intercâmbio de informações (política) e quais sistemas de informação já estão instalados apropriadamente (a tecnologia).(DAVENPORT,1998, p. 12)

Nesse sentido, é perceptivo que a gestão da informação envolve, primeiramente, uma cultura voltada para a informação, ou seja, uma administração participativa e o comprometimento dos usuários no processo. Além disso, o compartilhamento de ações e responsabilidades fará com que esse gerenciamento aconteça de forma proveitosa. Por fim, o uso de sistemas e tecnologias que possam armazenar e organizar as informações de forma sistemática (VALENTIN, et al. 2008).

Davenport (1998, p. 44), dentro do seu conceito de ecologia da informação, argumenta que, além exigir um modo holístico de pensar, esta conta com quatro atributos-chave, são eles:

1. Integração dos diversos tipos de informação
2. Reconhecimento de mudanças evolutivas
3. Ênfase na observação e na descrição
4. Ênfase no comportamento pessoal e informacional

A ecologia da Informação defendida por Davenport (1998) propõe a sobreposição de vários ambientes em uma relação de interdependência. Essa concepção holística da informação relaciona-se com o modelo multifacetado de uso da informação de Choo (2003, p. 83). Para ele, o estudo das necessidades de uso das informações é transdisciplinar, uma vez que deve englobar diversas áreas de estudo, seja ela a “psicologia cognitiva, estudos de comunicação, difusão de inovações, economia, armazenamento de informações, teoria organizacional e antropologia social”.

É importante destacar ainda, a contribuição das tecnologias da informação e comunicação para a gestão da informação, como destaca Alvarenga Neto (2005). Essa contribuição enfatiza o aspecto técnico da gestão da informação. Sob essa ótica, o foco reside em informações baseadas na tecnologia de informação adjacentes em sistemas de informação. O enfoque das atividades que envolvem a perspectiva tecnológica da gestão da informação é a seguinte:

- planejamento de dados, de capacidade e de aplicação;
 - planejamento e desenvolvimento de sistemas de informação;
 - gerenciamento de projetos;
 - aquisição de hardware e software;
- integração sistema-tecnologia e administração de dados (ALVARENGA NETO, 2005, p. 61)

A perspectiva tecnológica supracitada deve ser entendida apenas como um dos alicerces que compõem o conceito de gestão da informação. A limitação à visão tecnológica leva a restrição às fontes de informação baseada em computadores. Outra limitação que também pode ser percebida reside no envolvimento de tecnologias voltadas a gestão da informação apenas com dados produzidos internamente. Cabe ainda salientar a importância do caráter humano para dar devido suporte ao caráter tecnológico (McGEE; PRUSAK, 1994).

Uma vez colocados os conceitos, ações, o caráter transdisciplinar e a perspectiva tecnológica que envolve a gestão da informação, é cabível ainda enumerar o conjunto de atividades estruturadas que somadas definem as etapas do processo de gerenciamento de informação supracitada por Davenport (1998).

2.3 Processo de Gestão da Informação

Davenport (1998) ressalta que a administração informacional como um processo é elementar. Para o autor, é importante identificar todos os passos do processo informacional, seja através da identificação de todas as pessoas envolvidas ou por todos os problemas que surgem de forma a encontrar possíveis caminhos para mudanças. No entanto, apesar da abordagem processual da Gestão da Informação ser considerada elementar, poucas organizações utilizam deste tratamento.

Assim, Davenport (1998) propõe um modelo de processo de gerenciamento da informação genérico, que se aplica a muitos métodos específicos de informação. Para tanto, esse processo possui as seguintes etapas que podem ser observadas através da Figura 1.

Figura 1 – Modelo de processo de gerenciamento da informação



Fonte: Davenport (1998, p.175).

Observado o processo generalista de Gestão da Informação de Davenport (1998), é cabível que sejam especificados cada uma das etapas referentes a esse processo, de forma que seja atribuída a cada etapa maior compreensão e inteligibilidade.

2.3.1 Determinação das exigências da informação

A primeira das quatro etapas do processo de Gestão da Informação de Davenport (1998) é a Determinação das exigências da informação. Essa etapa envolve deduzir as exigências de informação dos fatores que devem “funcionar bem” para que o negócio tenha um bom desempenho. Para tanto, os sistemas formais de informação devem adaptar o fornecimento dos dados às necessidades do usuário (DAVENPORT, 1998).

As práticas da determinação das exigências informacionais nas organizações envolvem identificar como os gerentes e os funcionários percebem os seus ambientes informacionais. Entender esse assunto requer várias perspectivas, sejam elas política, psicológica, cultural e estratégica. Além do uso de ferramentas correspondentes, tais como avaliação individual e organizacional.

Esse passo vai além de um processo direto, de definir um problema e encontrar a informação que possa resolvê-lo. Suas atribuições extrapolam práticas como a reunião dos dados necessários para tomar decisões em um computador. Determinar exigências da informação é muito mais complexo e subjetivo do que mostra esse procedimento. Davenport (1998) explica que é necessária a elaboração e condução de um amplo diagnóstico de necessidade de informação, em que o problema principal não é responder, mas sim formular perguntas, a fim de entender o mundo dos negócios. Sendo assim, o estabelecimento de uma política de informações na organização deve responder as seguintes perguntas, segundo Alvarenga Neto (2005, p.171): “O que precisamos saber? Quais as informações que necessitamos para elevados patamares de eficácia e competitividade?”.

Os gerentes de informação devem definir o problema e a situação. Sendo assim, práticas voltadas para a determinação de exigências da informação devem incluir debates sobre qual é realmente o problema e como ele deve ser equalizado de forma racional. É fundamental também síntese de dados de forma unificada de a fim de extrair informações úteis para determinar e equalizar problemas. Por fim, outra prática essencial para a determinação das exigências informacionais de forma eficiente é o reconhecimento das informações estruturadas e não estruturadas, a formal e a informal, a não computadorizada e a computadorizada.

Davenport (1998) explica que gerentes ecologicamente orientados devem fazer um esforço real para definir quais são as informações não-estruturadas mais úteis. Já que as informações estruturadas, aquelas obtidas por sistemas computadorizados, incorporadas a estatísticas, que envolvem dados de desempenho operacional e outras informações altamente quantitativas, têm campo de ação limitado. Já as informações não-estruturadas, que englobam notícias, idéias, fofocas e rumores fornecem o contexto e a riqueza que tornam mais valiosos os dados concretos.

Por fim, o último requisito essencial para a determinação das exigências de informação de forma ideal é o uso de sistemas efetivos de informação. Para o autor, as fontes desses sistemas de informação devem ser tão variadas e complexas quanto o ambiente que esse sistema busca representar. Nas palavras de Davenport (1998, p. 179): “Para que um modelo de processo de gerenciamento informacional tenha algum valor real, precisa refletir a turbulência, a volatilidade e a complexidade dos locais de trabalho e da mente humana”.

A variabilidade necessária para fontes de informação também é mencionada por McGee e Prusak (1994). Os autores, assim como Davenport (1998), entendem que o gerenciamento de informações ocorre através de etapas. Para ele, a primeira dessas etapas é a identificação de necessidades e requisitos. Para firmamento desse aspecto as fontes de

informação devem ser tão variadas como os fatores que influenciam as organizações, sendo assim, é necessário um vasto número de fontes que alimentem o sistema.

2.3.2 Obtenção de informações

Uma vez definidas as informações necessárias para um processo, o próximo passo é obter essas informações. McGee e Prusak (1994) ressaltam a necessidade de um plano sistemático para adquirir informação seja por sua fonte de origem, coletada eletronicamente ou desenvolvida de forma interna. O autor ainda coloca que a tarefa de obtenção de informações é cumprida com maior eficiência quando profissionais de sistemas trabalham juntamente com especialistas em conteúdo.

Para Davenport (1998) essa etapa requer uma ação ininterrupta, que incorpora um sistema de aquisição contínua. A obtenção de informações consiste em um conjunto de atividades, a saber: a exploração de informações, a classificação da informação, a formatação e estrutura das informações. Cada atividade pertencente à obtenção de informação será agora descrita de forma sucinta.

a) Exploração de Informações

Para que a exploração de informações ocorra de forma eficaz, é necessária a combinação de abordagens automatizadas e humanas. Ao que se refere à abordagem automatizada, para essa atividade podemos destacar os sistemas de busca de dados. Esses sistemas, em alguns casos, fazem não só a coleta, mas também a distribuição dos dados eletronicamente, sem a necessidade de intermediários da informação. Ou seja, em um sistema de busca de dados eficiente a filtragem de dados é acompanhada pelo envio e fornecimento direto de informações aos agentes interessados (DAVENPORT, 1998).

A abordagem do fator humano para a exploração das informações é importante dada a necessidade da integração maciça de dados internos e externos, a participação de uma ampla variedade de fornecedores de informação e o desenvolvimento em equipe. Só assim é possível o desenvolvimento de um único aplicativo capaz de obter informações armazená-las e distribuí-las. O uso dessa ferramenta auxilia a eliminação de “ruídos na captura de informação, tais como aparecimentos repetitivos ou relatos sem confirmação. No entanto é importante frisar que a seleção de informação eletrônica agrega pouco valor se não houver a filtragem de dados, o que é realizado por analistas humanos (DAVENPORT, 1998).

b) Classificação da informação

Para que esta atividade seja realizada de forma compensatória é necessário criar categorias para a informação. Para tanto é importante determinar quais categorias serão úteis para o negócio. A classificação pertence essencialmente a uma atividade humana, já que apenas pessoas podem articular umas com as outras a fim de determinar quais categorias trarão maior significado para uma organização. São muitos os elementos envolvidos na categorização das informações tais como estratégia, política, equipes de apoio e arquitetura. (DAVENPORT, 1998).

A classificação da informação acompanha o seu armazenamento. Essas ações determinam como o usuário poderá ter acesso às informações, para tanto é necessária a cooperação do usuário com as interfaces do sistema (McGEE; PRUSAK, 1994).

c) Formatação e estruturação das informações

Ações inerentes a esta atividade envolvem a representação visual da informação ou o ato de encontrar a melhor forma para entregar a informação, seja oferecendo-lhe contexto, adequando o estilo ou escolhendo o meio certo. Dentre os meios de se apresentar uma informação destacam-se os gráficos, que visualmente atraentes e levam a interpretações imediatas que extrapolam a exibição de alguns números. Outro meio de exibir informações é o documental, já que apresenta uma quantidade suficiente de informação que possa ser selecionada ou resumida (DAVENPORT, 1998).

De forma sintética, o passo processual referente a obtenção de informações envolve a forma como a informação é explorada, classificada e formatada. Estabelecido cada conceito que envolve esse passo é pertinente o caminhar para o passo seguinte, referente a distribuição da informação.

2.3.3 Distribuição

A distribuição das informações envolve a ligação de gerentes e funcionários com informações que necessitam. Suas ações determinam que tipo de informação deve ser distribuída a quem (DAVENPORT, 1998).

O computador é um meio de distribuição da informação conveniente, já que armazenam dados que podem se movimentar pelas redes com rapidez. Além disso, essas máquinas distribuem dados, incluindo os altamente estruturados, para múltiplas localizações

de uma vez só. No entanto, os melhores sistemas de distribuição costumam ser híbridos, ou seja, que reúnem pessoas, documentos e computadores (DAVENPORT, 1998).

Uma questão importante é para quem a informação deve ser enviada. Acredita-se que a direção que deve ser tomada sempre leva a informação para a alta gestão. No entanto, gerentes *seniors*, podem não ser capazes de tirar proveito de informações específicas, já que muitas das vezes as pessoas capazes de dar utilidade às informações mandadas “para cima” podem estar muito abaixo na hierarquia organizacional (DAVENPORT, 1998).

A aprendizagem organizacional ocorre não apenas pela obtenção de informação, mas também pela sua distribuição a terceiros. Esta distribuição se dá por encontros aos quais se trocam informações. Esses encontros possibilitam tanto a oferta quanto o recebimento de informações importantes para ambas as partes (DAVENPORT, 1998). Nesse sentido, a distribuição da informação envolve os meios utilizados para o encaminhamento da informação, agentes receptores e transmissores das informações e, por fim, o processo de aprendizado que envolve todo o processo de distribuição acima referido.

2.3.4 Uso da informação

Essa última etapa do processo de gerenciamento de informação é entendida por Davenport (1998) como algo bastante pessoal. É a maneira como o indivíduo absorve e digere a informação antes de tomar a decisão, sendo assim, esta etapa envolve as peculiaridades da mente humana.

A questão humana também é colocada por Choo (2003), no que tange ao ambiente onde a informação é buscada. Para ele devemos nos importar tanto com o ambiente interno de processamento da informação, que está dentro do indivíduo, quanto com os ambientes externos onde a informação é usada, que faz parte do meio profissional ou social do indivíduo. Neste sentido, o ambiente interno de processamento da informação é composto pelas necessidades cognitivas e reações emocionais do indivíduo, enquanto que o ambiente externo de uso da informação é composto por dimensões situacionais. Este ambiente inclui como atributos a estrutura organizacional e culturas do trabalho.

Já no que tange ao uso da informação CHOO (2003, p.85) salienta que este abrange “a seleção de mensagens relevantes no espaço mais amplo da informação, de modo que isso gere uma mudança no estado de conhecimento do indivíduo ou em sua capacidade de agir”. As maneiras pragmáticas de aperfeiçoar a etapa de uso da informação são segundo Davenport (1998): as estimativas, ações simbólicas, contextos institucionais

corretos e a incorporação do uso das informações nas avaliações de desempenho. Em breve explicação de cada um desses termos destaca-se os seguintes:

- Estimativas: este termo envolve a ponderação previa pelos agentes a partir de frequências usualmente obtidas em níveis passados. Ou seja, estimar o quanto as informações tem usabilidade voltando-se para níveis passados, de forma que, aquilo que não é utilizado pode ser eliminado ou modificado.
- Ações simbólicas: Este tipo de ação pode ser adotada com o intuito de estimular o uso maior de informações. Um exemplo de ação simbólica é a entrega de prêmios àqueles que fizeram bom uso de determinada informação.
- O contexto institucional certo: Este aspecto é abordado por meio de reuniões periódicas entre os gerentes. Nesse sentido, as reuniões seriam o contexto certo para se abordar vários tipos de informação. Estas informações de aspectos financeiros perpassando por assuntos de qualidade dos produtos ou serviços.
- Avaliação de desempenho: O uso da informação pode ser institucionalizado por meio da avaliação de desempenho que acarretam em recompensas e punições pessoais. O bom uso das informações para tomada de decisões deve ser recompensado já que pode levar a melhoria de outros processos.

De forma sintética, a etapa que envolve o uso da informação mostra-se bastante pessoal, já que envolve as peculiaridades de cada indivíduo que absorve as informações do ambiente que o cerca.

3 GESTÃO DA INFORMAÇÃO E QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO

Este capítulo tem como objetivo a compreensão da gestão da informação no âmbito da Administração Pública. O início da discussão aponta para as diferenças da gestão da informação para as esferas públicas e privadas e ainda exalta importância da aplicação desse conceito no setor público. Enfatizando a qualidade dos serviços públicos sob o aspecto do modelo gerencial, buscar-se-á traçar as definições de qualidade e de serviços. A percepção dos usuários a respeito dos serviços prestados no âmbito do setor público merece destaque na perspectiva da gestão da informação a fim de se garantir a obtenção de maiores níveis de qualidade no serviço.

3.1 Gestão da Informação no Serviço Público

A busca por práticas que envolvem a Gestão da Informação têm levantado esforços tanto em organizações públicas quanto privadas. No entanto, é notório que existem diferenças de abordagem do processo de gestão da informação (GI) entre as instituições do setor público e as organizações do setor privado (MIRANDA, 2010).

Por um lado, no contexto da esfera privada, a motivação está no desejo de sucesso em seus negócios. Sendo assim, existe o desafio de produzir e criar novos produtos, serviços, processos e sistemas gerenciais sob a consciência de que esse aparato desempenhará um papel importante para seu êxito futuro, ou seja, trará retorno financeiro (SCHLESINGER, 2008).

Já no caso das organizações do setor público, a adoção de práticas de gestão informacional envolve complexidade superior. Ladeira (2009, p. 5) menciona que o esta característica está ligada ao envolvimento de “fatores políticos, sociais e técnicos em assuntos de alta especificidade e diversidade como economia, saúde, educação, desenvolvimento, regulação e segurança, dentre outros”. Já para Miranda (2010), essas diferenças residem na necessidade das organizações públicas gerenciarem informações em nome do governo. Para tanto, essas organizações públicas devem cumprir obrigações perante a sociedade.

A gestão da informação no setor público é relevante para gerar conhecimento nas organizações públicas. Além disso, a compreensão e o estudo dos fluxos de informações são processos que podem ser explorados para a promoção da governança. Para Batista (2012) a adoção desse aparato ajuda as organizações a enfrentar novos desafios, implementar práticas inovadoras de gestão e melhorar a qualidade dos processos, produtos e serviços públicos em benefício do cidadão-usuário. O autor destaca a importância da otimização dos recursos disponíveis esteja sempre na agenda das

organizações públicas, já que, os recursos gastos pelo Estado são extraídos da sociedade civil por meio de impostos. Por isso, no Estado Democrático de Direito os cidadãos exigem eficiência, qualidade e transparência nos gastos públicos.

O caminho para a adoção de uma gestão informacional efetiva no Estado, segundo Laia (*apud* Ladeira 2009, p. 4), envolve a criação de “padrões para adquirir, criar, distribuir e usar as informações disponíveis nos ambientes interno e externo”. Para fins de estabelecer mecanismos necessários para que uma instituição possa adquirir e processar informações com a qualidade dando suporte aos objetivos organizacionais.

No entanto, é importante destacar que, no caso das organizações da esfera pública, o processo de mudanças caminha em um ritmo mais lento, já que a maioria dessas organizações ainda preserva características da administração burocrática e não consegue responder com agilidade e qualidade às demandas da comunidade. A administração burocrática foi desenvolvida em outra época, quando a sociedade funcionava em um ritmo diferente e as transformações ocorriam com menor rapidez. É evidente que na situação atual existe um choque entre os valores da administração pública e os da nova economia. O resultado disso é a imagem tão difundida na sociedade, a da ineficiência e da má qualidade da administração pública (SCHLESINGER, 2008).

A questão da qualidade dos serviços públicos recebe singular importância quando colocado por Batista (2012). O autor aponta que outro princípio fundamental da administração pública é a qualidade. Para ele, um serviço público de qualidade seria aquele adequado às necessidades da população. Sob esse gancho, para o próximo capítulo serão tratados os aspectos da Gestão da Informação na qualidade do serviço público.

3.2 Qualidade no Serviço Público

3.2.1 Contextualização e conceitos

A busca da qualidade dos serviços públicos é um conceito incorporado no modelo gerencial, dentro do qual, a melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão assume um papel de extrema importância. Tratou-se de abandonar o caráter autorreferido da administração burocrática, com o intuito de colocar em prática as novas ideias gerenciais e oferecer à sociedade um serviço público de melhor qualidade. Sob esse aspecto todas as atenções são centradas nos cidadãos (COUTINHO, 2000).

O caráter democrático da nova administração pública faz referência à sua orientação ao público, além da participação dos cidadãos e controle social e da gestão (COUTINHO, 2000). Neste sentido, Abrúcio (1997) coloca que, no momento em que a administração pública volta suas atenções aos clientes/consumidores, surge também a

perspectiva da qualidade dos serviços prestados aos mesmos. Para o autor, este aspecto foi uma das principais revoluções no modelo gerencial.

A qualidade dos serviços públicos sob a perspectiva da Nova Administração Pública recebe relevância quando citada por Bresser-Pereira (2002, p. 2) nas palavras do autor:

A qualidade dos serviços públicos tornou-se um dos fatores que elegem ou não governadores, prefeitos e eventualmente presidentes. Até pouco tempo atrás, os candidatos a governadores e presidente diziam que eram melhores porque realizavam mais obras. Hoje, votaremos neles se forem capazes de praticar uma política macroeconômica correta, que garanta o pleno emprego, e, também, se forem capazes de ter políticas efetivas de segurança pública, de educação, de saúde, de assistência social que produzam resultados. (BRESSER-PEREIRA, 2002, p. 2)

Uma vez citada a importância da qualidade da prestação de serviços públicos, sob a perspectiva do atual modelo gerencial, é mister aventar o conceito de serviço, bem como aferir a respeito da sua qualidade. Sobre a definição de serviço, Grönroos (2006, p. 86)

O serviço é basicamente algo imaterial e pode ser caracterizado como uma atividade em que a produção e o consumo se dão simultaneamente, em grande medida. Nas interações entre comprador e vendedor, o serviço é prestado ao consumidor. Evidentemente, o que se passa nessas interações terá impacto sobre o serviço percebido. (GRONROOS, 2006, p. 86)

A característica imaterial do serviço, o torna algo intangível, e por tanto, de difícil avaliação. O serviço é diferente do produto, a aquisição de um produto permite análise do que foi vendido e a possibilidade de devolução do mesmo, em contrapartida, o único meio de se analisar um serviço é no ato de sua execução. Existe ainda a dificuldade de padronização dos serviços, o que torna a sua gestão e mensuração ainda mais complexa (MIRANDA, et al. 2007)

A maioria dos serviços não pode ser contada, medida, testada e verificada antes da sua venda de forma a garantir a qualidade, sendo assim, a prestação eficaz de um serviço está altamente vinculada ao desempenho dos prestadores de serviço. Existe ainda, no que tange ao momento de prestação de um serviço, o elevado grau de envolvimento do consumidor no processo de consumo, este fator se dá, muitas vezes, pela possibilidade de entrega de um serviço de forma pessoal. (MIRANDA, et al.2007)

Ao que tange o conceito de qualidade, esta é uma palavra de domínio público, e por tanto, apresenta uma série de dificuldades de conceituação. Ela pode ser definida como conformidade em relação aos requisitos. Segundo Paladini:

[...] a palavra qualidade apresenta características que implicam dificuldades de porte considerável para sua perfeita definição. Não é um termo técnico exclusivo, [...] mas uma palavra de domínio público. Isso significa que não se pode defini-la de qualquer modo, certo de que as pessoas acreditarão ser este seu significado, porque o termo é conhecido em nosso dia-a-dia. Além disso, não é um termo empregado em contextos bem definidos. (PALADINI, 2010, p. 20)

É conclusivo que a qualidade no serviço público envolve o contexto da reforma gerencial, já que, durante esse período foi introduzido o caráter democrático aos serviços públicos, o que contribuiu para o aumento da sua qualidade. No que diz respeito ao conceito de serviços, é visto que esse é delimitado como algo intangível e de difícil avaliação.

3.2.2 Percepção do serviço

A percepção de que um serviço foi prestado com qualidade, decorre, conforme nos aponta Grönroos (2006), de um processo avaliativo em que o consumidor compara as expectativas que possuía anteriormente ao serviço prestado, com aquilo que realmente foi percebido da prestação do serviço. Desta comparação, resulta a qualidade de serviço percebida.

No mesmo sentido, Grönroos (2006) explica que a percepção da qualidade do serviço é resultante de uma comparação entre as expectativas do consumidor e a prestação efetiva do serviço. Sendo assim, o autor aponta para duas variáveis inerentes à formação da qualidade em serviços, elencadas por: “serviço esperado e serviço percebido”.

As duas variáveis colocadas por Grönroos (2006) estão altamente ligadas à intangibilidade característica dos serviços. Esse aspecto se define pela expectativa formada do cliente não se basear em algo visível ou tangível. Segundo Miranda, et al. 2007, a expectativa do que seja o serviço a ser prestado é formada a partir da comunicação boca a boca, das necessidades pessoais de cada indivíduo, experiência anterior que o cliente possua e das comunicações externas.

A comunicação boca a boca, compreende as informações que o cliente recebe através de outras pessoas que já usufruíram o serviço anteriormente. A experiência anterior é compreendida a como o conhecimento já adquirido e experimentado pelo cliente. As necessidades pessoais do consumidor são descritas como um conjunto de motivos pelos quais o cliente procura determinado serviço. Desse modo, se a opinião final do usuário extrapolar suas expectativas em relação ao serviço, este pode ser avaliado como de qualidade. (MIRANDA, et al. 2007)

É importante que as organizações foquem suas atenções para a formação da expectativa de seus clientes. No entanto, o sucesso para garantir a qualidade em serviços

ocorre quando as percepções dos usuários extrapolem as suas expectativas. Para que isso ocorra, é necessário um constante acompanhamento da percepção dos clientes, sua evolução e mudanças, e através deste, adotar as melhorias necessárias (MIRANDA, et al. 2007).

3.2.3 Especificidades para o setor Público

No que tange às especificidades das relações de troca no setor público é importante atentar que as instituições prestadoras de serviço ao cidadão se relacionam com múltiplos públicos com expectativas distintas, ainda assim, é importante que todos os usuários se satisfaçam com os serviços prestados. Existe, portanto, uma heterogeneidade de expectativas com relação ao serviço, o que leva a distintos critérios de avaliação e níveis desiguais de cobranças (VILAÇA, 2010).

Os diferentes graus de rigor dos usuários na apreciação da qualidade dos serviços geram expectativas, necessidades e avaliações da qualidade de serviços díspares entre si. Zeithamlet al. (*apud* HECKERT; SILVA, 2001, p.4), afirmam que “quanto maior o preço de um serviço, maior é a expectativa formada pelo cliente com relação a sua qualidade. No caso de serviços gratuitos, portanto, as expectativas tendem a ser baixas”.

A respeito da remuneração dos serviços públicos, Heckert e Silva (2001) colocam que na esfera pública, o usuário não paga diretamente pelo serviço, o isso faz com que o caráter das relações de troca neste ambiente seja de alta complexidade. Essa situação pode explicar as diferenças no conceito de qualidade no setor de serviços.

Outra característica da esfera pública no que tange a qualidade de serviços refere-se ao objeto da avaliação. É importante que serviços prestados direcionem usuário/beneficiário para uma transformação que o favoreça. No entanto, no que tange ao setor público existe também a necessidade que a prestação de seus serviços corroborem para uma “criação de valor”. Esta peculiaridade será tanto maior, quanto maior for a melhoria gerada nas condições de atividade de quem o recebe (HECKERT; SILVA 2001).

3.3 Gestão da Informação na Qualidade do serviço

As práticas de Gestão da Informação englobam a obtenção, distribuição e uso das informações com o intuito de alcançar os objetivos estratégicos da organização (MCGEE; PRUSAK, 1994) Já as organizações que gerenciam a informação e o conhecimento com foco na qualidade implementam essas mesmas práticas com o objetivo de assegurar a qualidade. Sendo assim, busca-se atender as necessidades dos clientes, ou até mesmo superar suas expectativas, a fim de se alcançar a excelência

gerencial(BATISTA, 2012). Nesse sentido a implementação de práticas gerenciais possui como finalidade a melhoria do desempenho organizacional.

A melhoria do desempenho organizacional está associada à diferenciação do produto ou serviço oferecido pela instituição, baseado na captação e uso das informações geradas nos processos existentes. Analisar o desempenho e executar as ações necessárias, em todos os níveis organizacionais envolve a utilização de práticas da gestão da informação e do conhecimento, com o intuito de se obter maior qualidade dos serviços prestados. Além disso, o conhecimento sobre os resultados organizacionais e a análise dos resultados permite o aprendizado organizacional (BATISTA, 2012).

Ainda a respeito da utilização da informação para a melhoria dos serviços McGee e Prusak (1994) entendem que, o uso estratégico da informação permite a empresa o desenvolver a capacidade de geração de produtos ou serviços baseados na informação. Para o autor, é possível embutir a informação em produtos ou serviços já existentes, de forma a tornar a informação uma parte do “pacote” vendido aos clientes. É necessário que, cada vez mais, as organizações aperfeiçoem o uso da informação nos seus produtos e serviços e identifiquem formas de satisfazer as necessidades do cliente, seja dissociando ou reassociando a informação aos seus produtos e serviços.

A vontade de melhorar os processos e de agregar qualidade aos mesmos é possível mediante a avaliação. O papel da medição, por meio de mecanismos de avaliação, recebe relevância diante do contexto do movimento pela qualidade. Nesse sentido, a avaliação do desempenho permite monitorar continuamente o processo em questão para garantir que permaneça em controle e que tenha um aperfeiçoamento duradouro. Sendo assim, dentre as ferramentas disponíveis para avaliação de desempenho estratégico deve-se constar o uso de indicadores, já que, o uso desses instrumentos de avaliação permite uma conexão direta entre operações, atividades e os resultados.

É importante ainda salientar a questão individual no que tange à gestão da informação na prestação de serviços de qualidade. Organizações que atuam com prestação de serviços podem explorar o potencial de seus colaboradores investindo no conhecimento individual de cada um, de forma a propiciar a troca de conhecimentos. Nesse sentido, tão importante quanto a captura e controle da informação, está a integração interna das informações e do conhecimento e o desenvolvimento de recursos humanos (MIRANDA, et al.2007)

Visto que o serviço não é passível de padronização, é contundente afirmar que a prestação de serviços está diretamente envolvida com o conhecimento e a experiência de cada um. Sendo assim, o desenvolvimento dos recursos humanos permite o reconhecimento de que a prestação de serviços depende diretamente da visão, da experiência e do conhecimento de quem o executa (MIRANDA, et al.2007).

4 PRESTAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO AO CIDADÃO: O MODELO DE ATENDIMENTO INTEGRADO DO ESTADO DE MINAS GERAIS

As unidades de atendimento integrado são compostas pela união de diversos órgãos públicos, das três esferas de governo, em um mesmo espaço físico. Essa articulação permite que diversos serviços sejam prestados de forma integrada e com melhor acessibilidade aos cidadãos. Esse capítulo pretende expor as premissas e peculiaridades dessa concepção de atendimento aos usuários do serviço público.

Inicialmente é mister recordar a revisão literal pertinente à contextualização das Unidades de Atendimento Integrado. Para tanto, pretende-se entender o envolvimento da Nova Gestão Pública, como fenômeno que introduziu os alicerces e conduziu à construção das Unidades de Atendimento Integrado no Brasil. Em seguida, será exposto o histórico da implementação das Unidades de Atendimento Integrado no Brasil como um todo. O raciocínio segue, para o surgimento dessa concepção no caso mineiro, adentrando os fatores graduais e as transições que culminaram na UAI, como é vista nos dias de hoje.

Mais adiante, será exposto o funcionamento das Unidades de Atendimento Integrado mineiras, bem quanto os seus processos de atendimento e encaminhamento do cidadão aos serviços solicitados. Finalmente serão enumerados e descritos cada um dos mecanismos de mensuração da satisfação dos cidadãos ao serviço. Esses mecanismos são estruturados segundo duas vertentes: o Indicador denominado Coeficiente de Eficiência e os diversos canais de comunicação com o cidadão.

4.1 Contextualização

As causas do surgimento das unidades de atendimento integrado apontam para literaturas que envolvem a Nova Gestão Pública. Esta abordagem possui como premissa a necessidade de transformação das estruturas tradicionalmente burocráticas e hierarquizadas do setor público, em organizações sistêmicas, flexíveis e empreendedoras. Para tanto, esse processo implica na adoção, pelas organizações públicas, de padrões de gestão desenvolvidos para o ambiente das empresas privadas, com as adequações necessárias à natureza do setor público (BRESSER PEREIRA; SPINK *apud* ANGELIM, 2003).

A inspiração na perspectiva empresarial guiou a Nova Administração Pública, através do chamado modelo gerencial. Este modelo tinha como preceito a adoção de técnicas e métodos da administração de empresas, e ainda, o enfoque voltado para a valorização das necessidades dos clientes. Para as organizações públicas a identificação o cliente seria entendida como as pessoas que usufruem dos serviços públicos. Nesse

sentido, o foco no cliente na administração pública, assim como todo o modelo gerencial, teve grande influência de uma mentalidade do mercado (COUTINHO, 2000).

Dentro dessa perspectiva, Coutinho (2000, p.4) menciona que “organizações públicas mudam de comportamento quando se voltam para os seus clientes”, de forma a tornarem-se mais eficientes e preocupadas com a qualidade de seus serviços. A criação de um ambiente altamente competitivo entre as organizações públicas, nos moldes do mercado, suscita a valorização máxima do cliente.

Contudo o conceito do foco no cidadão, ao invés de cliente, tem ganhado cada vez mais, enfoque pela administração pública, vez que os cidadãos podem ser ou não usuários de serviços públicos específicos, mas ainda assim, fazerem parte de uma comunidade e, portanto, aptos a contribuir e recebem benefícios da administração pública. Neste sentido, a administração pública voltada para o cidadão é diferente da administração centrada no cliente, como é explicitado por Coutinho (2000):

É cada vez mais utilizado o conceito de administração com foco no cidadão, ao invés de cliente. Isso ocorre pela percepção crescente de que, no setor público, o critério de eficiência está subordinado ao critério democrático (Cunill Grau, 1997). Assim, ao mesmo tempo em que é preciso construir uma administração pública eficiente, é necessário preservar prioritariamente os valores democráticos. Da mesma forma, a importação de práticas e conceitos organizacionais do setor privado não deve suplantiar o objetivo maior do Estado que é o interesse público. A especificidade original do setor público está no seu caráter eminentemente político.(COUTINHO, 2000, p. 4)

A questão da democracia vista acima por Coutinho, também recebe importância quando discutida por Bresser-Pereira (2002). As idéias de ambos os autores encontram conformidade quando relacionam a democracia a seu aspecto político. O autor, ainda dá maior relevância, a questão da democracia no contexto da Nova Administração Pública. Isso ocorre quando a trata como sendo metade das duas grandes partes que compõem as forças que moldaram a sociedade contemporânea no século XX e que, por fim, culminaram no movimento reformista. São elas: a democracia e a globalização.

A título de esclarecimento da importância das forças da democracia e da globalização para o desencadear do movimento reformista, Coutinho (2000) esclarece que, no que tange à democracia, esta surge de questões políticas, como já citado anteriormente. Esta questão política é traduzida no impacto que a qualidade dos serviços públicos tem sobre a eleição, ou não de um representante. Sendo assim, para o autor os candidatos a governadores e presidente são eleitos se forem capazes de praticar uma política macroeconômica correta, que garanta o pleno emprego, e, também, se forem capazes de ter políticas efetivas de segurança pública, de educação, de saúde, de assistência social que produzam resultados.

Já no que se refere à globalização, esta força remete a necessidade dos países em se colocar competitivos em um contexto em que não havia mais espaço para a administração pública burocrática. Sendo assim, a Reforma da Gestão Pública de 1995 foi vista como uma resposta aos desafios apresentados por esse fenômeno. Estes desafios surgiram da transação de um sistema internacional baseado no equilíbrio de poderes, para uma competição em nível mundial. Nesse momento, a palavra competitividade passa a ter uma grande importância, tanto no nível das empresas, quanto ao nível público. Assim, o Estado assumiu um papel estratégico de apoio às suas empresas. Este novo papel estratégico do Estado está voltado ao plano econômico em detrimento a diplomacia do equilíbrio de poderes (BRESSER PEREIRA, 2002).

Bresser Pereira (2002) conclui que, na globalização, ao contrário do que é dito em outras ideologias, o papel econômico dos Estados aumentou. Cabe ressaltar que, apesar de ampliar sua responsabilidade no campo econômico, o Estado não poderia aumentar seus custos, já que, um custo excessivo do aparelho estatal acaba recaindo sobre as empresas, e tendo como reflexo uma perda de competitividade no nível mundial.

4.2 O histórico brasileiro

Uma vez colocadas as premissas, as inspirações e as forças que culminaram na Reforma da Gestão Pública em aspecto global, é pertinente também destacar, de forma breve, as particularidades e objetivos relacionados a este movimento sob o enfoque do caso brasileiro e por fim, a relação de todo este processo reformista ao surgimento das unidades de atendimento integrado.

Sendo assim, no caso do Brasil, a chamada Nova Gestão Pública, teve início em 1995 por iniciativa do governo federal e pelo então ministro da Administração Federal e Reforma do Estado (Mare)¹. Ao que diz respeito aos objetivos, estes abrangem a contribuição para a formação no Brasil de um aparelho de Estado forte e eficiente, o corte de gastos públicos, o aumento da flexibilidade e da transparência de custos e desempenho. Além disso, esse movimento reformista se coloca como um marco no esforço do Estado brasileiro em se modernizar a partir da valorização de aspectos estratégicos da Administração Pública, o que seria possível mediante a alteração dos padrões de responsabilização (*accountability*) dos atores políticos e burocratas (BRESSER PEREIRA; SPINK *apud* VILAÇA, 2010).

Para o caso da Nova Gestão Pública no contexto brasileiro, o MARE estabeleceu um Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Este plano definiu

¹Atualmente as antigas atribuições do Mare foram passadas para o Ministério do Planejamento, que é responsável pela coordenação da gestão pública no âmbito federal (BRESSER PEREIRA, 2010).

objetivos e estabeleceu diretrizes para a reforma da administração pública brasileira, com foco no cidadão. Afinal, como destacado anteriormente por Angelim (2003), o cidadão seria, numa sociedade democrática, quem dá legitimidade às instituições, devendo por isso, tornar-se cliente privilegiado dos serviços prestados pelo Estado. Estabelecida a importância do cidadão para uma gestão de caráter gerencial no Estado brasileiro, o Plano Diretor incluiu dentre as suas medidas o Projeto Cidadão. Este projeto teve como objetivo aperfeiçoar as relações entre os órgãos da administração pública e os cidadãos (BRASIL, 1998).

Estava incluído dentro do Projeto Cidadão, um Subprograma de Atendimento ao Cidadão, por meio do qual foram implementadas um conjunto de atividades. Dentre os componentes deste subprograma estava incluída a implantação de serviços de atendimento ao cidadão, com o objetivo de aumentar a qualidade e a produtividade dos serviços de atendimento ao público no país. Esta prestação de serviços seria possível por meio de unidades do tipo SAC/Brasil, que foram implementadas em todo o Brasil por meio de parceria entre o Mare e Governos Estaduais (BRASIL, 1998).

O SAC/Brasil baseia-se em um novo modelo de gerenciamento de serviços que permite ao cidadão o fácil acesso aos documentos básicos em um mesmo espaço físico, com agilidade e custo reduzido. Isso é possível já que reúne em um só local de atendimento representações de órgãos dos Executivos federal, estadual e municipal, bem como do poder Judiciário (BRASIL, 1998).

A proposta perpassa na prestação de serviços públicos por meio de Centrais de Atendimento, através do uso do *one-stop model*, ou seja, atendimento generalista em balcões ou quiosques, também chamados de guichê único (*single-window*). A prestação de serviços por meio do guichê único permite o reagrupamento dos serviços de modo que os cidadãos possam dedicar menos tempo e esforços para tentar obter os serviços ou informações de que necessitam. Sendo assim, é possível melhorar a acessibilidade aos serviços públicos, aumentar a comodidade de acesso aos serviços por meio dos centros multisserviço e, por fim, ultrapassar os limites das competências dos órgãos públicos para fornecer serviços integrados (COUTINHO, 2000).

A criação dessa rede articulada permite que os órgãos se isentem da obrigação de se profissionalizarem rumo ao atendimento ao cidadão, já que esta função será transferida à pasta gestora da unidade de atendimento. Esta articulação permite que os órgãos se preocupem exclusivamente com o cumprimento de suas especialidades. Sendo assim, a unidade será gerida por especialistas em atendimento ao cidadão, enquanto os órgãos prestadores de serviço atuarão apenas na execução dos processos em que não há relacionamento direto com o cliente (LOPES, 2013).

Angelim (2003) definiu e caracterizou o modelo SAC, como sendo:

reunião de representações de órgãos públicos das três esferas governamentais, funcionando de forma articulada em um único espaço físico, onde a prestação de diversos tipos de serviços de forma eficiente, segura, rápida e atenta às necessidades da comunidade são o principal objetivo. (ANGELIM, 2003, p. 1)

É importante destacar que o modelo SAC/Brasil divulgado em 1998 em todo Brasil pelo MARE, não foi, no entanto, pioneiro e sim serviu como disseminador de modelos de atendimento integrado já existentes em outros estados. Tal disseminação justifica-se pela repercussão positiva que tiveram alguns estados precursores desses movimentos, como o exemplo a Bahia (ANGELIN, 2003).

O SAC Bahia, como era chamado, possuía como objetivo facilitar e melhorar a qualidade dos serviços oferecidos ao cidadão em todas as esferas do governo. De acordo com Angelim (2003), dois motivos contribuíram para o sucesso em sua disseminação:

Por um lado, o papel relevante que tiveram os Estados detentores do conhecimento sobre o modelo de gestão de atendimento integrado, principalmente, Bahia e São Paulo, que possuíam um nível elevado de consolidação e sofisticação do modelo, por compartilharem suas experiências com outros estados interessados. E de outro, o governo federal que teve um papel marcante ao assumir a experiência como um modelo de referência e passar promovê-la e financiá-la em parceria com os próprios Estados (ANGELIM, 2003, p.1).

Ao analisar essa disseminação, Gonçalves (2003) produziu um quadro que demonstra a ordem cronológica em que ocorreu o movimento rumo à adoção da gestão de atendimento integrado pelos estados brasileiros.

Quadro 2 – Unidades de atendimento integrado a partir do modelo SAC

ESTADOS/PAÍSES	POSTOS	INAUGURAÇÃO
Santa Catarina	SACI – Serviço de Atendimento ao Cidadão	09/91
Rio Grande do Norte	Central do Cidadão	07/97
Minas Gerais	PSIU	09/97
São Paulo	Poupa Tempo	10/97
Pará	SACI – Serviço de Atendimento ao Cidadão	08/98
Ceará	Casa do cidadão	01/98
Maranhão	Shopping do Cidadão	02/98
Amazonas	PAC – Pronto Atendimento ao Cidadão	03/98
Pernambuco	Expresso Cidadão	06/98
Rio Grande do Sul	Central de Serviços ao Cidadão	06/98
Portugal	Loja do Cidadão	04/99
Goiás	Vapt-Vupt - Serviço Integrado de Atendimento ao Cidadão	10/99
Mato Grosso do Sul	Central da Cidadania	11/99
Alagoas	JÁ – Central de Atendimento ao Cidadão	12/00
Paraíba	Casa da Cidadania	03/01
Rondônia	Shopping do Cidadão	05/01
Paraná	Centro de Administração Regional	05/01
Sergipe	CEAC – Centro de Atendimento ao Cidadão	07/01
Rio de Janeiro	Rio Simples	10/01
Amapá	CAP – Central de Atendimento Popular	06/02
Distrito Federal	Na Hora	06/02
Piauí	Vida Nova Cidadão	05/02
Mato Grosso	Ganha Tempo	04/03
Vitória /ES	Casa do Cidadão	07/03

Fonte: Sesac/DOS (*apud* GONÇALVES, 2003, p.13).

Na análise do quadro, Gonçalves (2003) aponta a grande adesão dos Estados ao modelo de implantação de Unidades de Atendimento Integrado, o que é explicado pela flexibilidade apresentada pelo modelo que permitia adequação à realidade de cada local.

4.3 O caso das UAIs mineiras

O modelo de Gestão de Atendimento Integrado proposto pelo programa federal SAC/Brasil deu início à experiência mineira de atendimento integrado. No ano de 1998, por meio do Decreto n.º 38.303, de 23 de setembro de 1996, foram instituídos os Postos de Serviço Integrado Urbanos (Psius). Seguindo as diretrizes e recomendações dadas pelo programa, o PSIU foi definido com a seguinte finalidade.

§ 3º – O Posto de Serviço Integrado Urbano – Psiu – tem por finalidade facilitar o acesso do cidadão ao serviço público, mantendo um atendimento diversificado em apenas um local físico, multiplicado nas diversas Regiões Administrativas do Estado e será coordenado pela Secretaria de Estado de Recursos Humanos e Administração (MINAS GERAIS, 1996).

Dessa forma, em 1998 os fundos advindos do programa SAC/Brasil financiados, via recursos da União e do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) começaram a ser distribuídos por meio do Ministério do Orçamento e Gestão. O resultado disso foi a implantação dos primeiros postos PSIU. Com o passar dos anos, mais postos foram inaugurados em vários municípios ao longo do estado de Minas Gerais chegando, no ano de 2006, a 26 postos em funcionamento. A administração das unidades, de acordo com o decreto, ficava a cargo da Secretaria de Estado de Governo (LABANCA, 2010).

Em 2007 foi contratada a empresa Res Pública Consultoria em Qualidade de Serviços Público. O trabalho da consultoria propunha-se a realizar um diagnóstico destacando questões relativas ao mobiliário, comunicação visual, treinamento e equipe gerencial pertencente ao PSIU. A conclusão da pesquisa apontou para a necessidade de uma reestruturação total para implantação de um novo modelo de atendimento, já que a estrutura apresentada em termos de pessoal e de infraestrutura foi considerada inadequada. (SOUSA, et al. 2012).

Resultados do diagnóstico apontavam para falta de capacitação dos funcionários, os recursos físicos, o sistema de gerenciamento de filas, os equipamentos, os serviços de apoio à administração e de suporte ao cidadão não atendiam as necessidades do Psiu (MINAS GERAIS, 2007).

Foi destacada ainda a inexistência de definição de indicadores para medição da eficiência e qualidade do atendimento dos postos, além da falta de ações relacionadas a pesquisas de satisfação do usuário. Não existia padronização entre os postos, já que as estatísticas geradas referiam-se somente a quantidade de atendimentos efetuados por cada instituição separadamente. Os dados de quantidade de atendimento não mensuravam itens importantes como tempo de atendimento e tempo de espera (MINAS GERAIS, 2011).

A Lei Delegada n.º 126, de 25 janeiro de 2007, passa a coordenação dos postos para a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (Seplag) (LABANCA, 2010). No mesmo ano, o Governo ampliou o escopo de trabalho do Projeto Estruturador Descomplicar, investindo em ações voltadas para a simplificação das relações entre o Estado e o Cidadão (DESCOMPLICAR).

Neste contexto iniciou-se o processo de reestruturação das unidades do Posto de Serviços Integrados Urbano (Psiu), como parte integrante do Descomplicar. Esse

processo de reestruturação era norteado por um modelo inovador de gestão que perpassava todo o conceito dos pontos de atendimento. O processo de reestruturação foi levado adiante e a sua formalização veio com o Decreto n. 44.817, de 21 de maio de 2008, que cria a Diretoria Central de Gestão das UAI (DCGUAI) e muda, oficialmente, a denominação dos Psiu que passam a ser chamar UAI (VILAÇA, 2010). A transição seria distribuída de forma gradativa em todo o estado e só ocorreria na medida em que os postos fossem reformulados (MINAS GERAIS, 2011).

Atualmente, o Descomplicar é um dos 31 Programas Estruturadores do Governo de Minas Gerias cujas ações visam simplificar as relações do Estado com as Empresas, com os cidadãos e com o próprio Estado, com o intuito de garantir um ambiente adequado ao desenvolvimento da cidadania e dos investimentos privados no Estado. Esse programa está incluído na "Rede de Governo Integrado Eficiente e Eficaz" e também está sob a responsabilidade da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Hoje o projeto descomplicar conta com três vertentes, sendo composto por 2 (dois) Projetos Estratégicos e 1 (um) processo Estratégico: a Gestão e Operação de Unidades de Atendimento Integrado UAI(DESCOMPLICAR).

4.4 Funcionamento das UAIs

O funcionamento das unidades de atendimento integrado mineiras segue os conceitos já definidos por Coutinho (2000). Sendo constituídas por infraestrutura de atendimento física e de recursos humanos por meio da qual os órgãos conveniados, prestam seus serviços à população. Cabe à pasta gestora das unidades a padronização dos processos e serviços presentes nas UAI bem como a formalização das competências dos órgãos presentes. Uniformes, equipamentos, mobiliário, identificação visual, sistema segurança, recursos de informática são também padronizados nas unidades(LABANCA, 2010).

O *modus operandi* do atendimento nas unidades consiste na triagem, encaminhamento, espera, atendimento e avaliação. Ao entrar na unidade, o cidadão é encaminhado pelos atendentes volantes à recepção para que sejam prestadas as informações iniciais e onde é feita a triagem. A triagem varia em função do serviço requerido e consiste na checagem de pré-requisitos para o atendimento, como a posse dos documentos necessários. O próximo passo consiste na emissão e entrega da senha referente ao serviço solicitado e o cidadão segue para a seção de espera correspondente. O escalonamento dos atendimentos é feito automaticamente por meio de um sistema informatizado de gerenciamento de senhas e por painéis eletrônicos Por fim, após realizado

o atendimento usuário pode avaliar a qualidade do serviço através de um terminal de satisfação presente em cada guichê (LABANCA, 2010).

Para a operação das UAIs foram realizados contratos entre a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (Seplag) e a Minas Gerais Administração e Serviços S.A. (MGS), uma empresa pública estadual que presta serviços gerais de apoio administrativo. A MGS passou a ser responsável pelo fornecimento dos equipamentos, sistemas, insumos e recurso humano necessário prestar os serviços públicos aos cidadãos. A contratação para o quadro funcional da MGS se dá por meio de concurso público desenvolvido para o atendimento aos diversos órgãos da administração pública. Essa modalidade permitiu também a instalação de um sistema de gestão que apresenta dados dos atendimentos realizados em cada unidade de forma padronizada. (SOUSA, et al. 2012).

A Seplag atua de forma estratégica sobre as UAIs, gerindo os contratos firmados com a Minas Gerais Administração e Serviços S.A., monitorando e melhorando continuamente a prestação dos serviços nas unidades (SOUSA, et al. 2012). Além do modelo de operacionalização por MGS, existem também unidades que operam sob a égide do modelo de Parceria público-privada (LOPES, 2013).

O modelo PPP, foi implementado pela primeira vez em 2010 e visa, por meio de um processo licitatório, a implementação de parceria público-privada para concessão administrativa, em regime de empreitada integral, das atividades de implantação, gestão, operação e manutenção de UAI (LOPES, 2013).

De acordo com o termo de referência do Edital,

A iniciativa [da implantação do modelo PPP] tem como principal objetivo proporcionar ganhos e avanços na gestão da Operação UAI e na qualidade e eficiência da prestação de serviços públicos, por intermédio da uniformização dos padrões de atendimento e de uma gestão profissionalizada, livre da burocracia da gestão governamental (MINAS GERAIS, 2010, p. 21).

A remuneração dos serviços prestados à concessionária é realizada por meio de Contraprestação Pecuniária. Esta é calculada por meio de equação que observa o Desempenho de Qualidade dos serviços prestados pela parceira privada. O que é realizado por meio do Coeficiente de Mensuração de Satisfação (Coef): coeficiente resultante da ponderação dos índices de desempenho e de qualidade (DESCOMPLICAR). Vale colocar que o COEF não é um indicador exclusivo para PPPs, sendo também utilizado para mensurar a qualidade e desempenho de unidades modelo MGS.

Além disso, as UAIs contam com canais de comunicação dos quais os cidadãos usuários podem relatar a respeito do desempenho e da qualidade dos serviços recebidos. Estes canais servem também como meio de auxiliar no esclarecimento de

dúvidas e sugestões. Segundo Rogers (*apud* Gonçalves, 2003), esta troca de informações é a essência do processo de difusão no qual um ou mais indivíduos compartilham suas ideias.

Sobre a importância do feedback do cidadão com relação ao serviço, Gonçalves (2003) lembra que para atingir a meta da excelência na prestação dos serviços públicos o modelo de atendimento integrado fundamentou-se nos princípios da gestão pela qualidade, tendo como foco a satisfação dos cidadãos. Para tanto é necessário melhoria contínua dos processos, o que é possível por meio de troca de informações entre estes mesmos cidadãos usuários e o prestador dos serviços. Nas palavras do autor:

Para garantir que as mudanças implantadas não venham a entrar em colapso, o modelo necessita ser monitorado, avaliado e aperfeiçoado especialmente nos seguintes aspectos: manutenção preventiva de equipamentos e instalações, gestão de recursos humanos, aperfeiçoamento dos processos e utilização de novas tecnologias. É preciso a cada dia renovar para atender e antecipar-se as expectativas dos cidadãos que encontram-se cada vez mais conscientes dos seus direitos (GONÇALVES, 2003, p.16).

A avaliação dos serviços públicos por meio de indicadores é exaltada por Angelim (2003). Segundo o autor, a avaliação do atendimento permite a melhoria contínua e a procura constante de padrões de excelência de atendimento. Para atingir este objetivo, a unidade de atendimento integrada deve ser gerenciada de forma inovadora, dando devido valor aos indicadores que meçam o desempenho e quantifique os resultados. A avaliação periódica dos níveis de satisfação dos usuários da unidade é fator crítico para o sucesso de um empreendimento dessa natureza.

Para o caso da UAI o indicador que mede a satisfação do cidadão é o supracitado Coef. Além disso, as unidades de atendimento integrado contam com diversos canais de comunicação com o cidadão, nos quais o usuário pode relatar e avaliar a sua satisfação para com o atendimento.

Por fim, explicitada a concepção e evolução do modelo de atendimento integrado em Minas Gerais, é necessária uma investigação e descrição detalhada dos meios de apuração da satisfação dos usuários de serviços nas UAIs. Como mencionado anteriormente, esses meios pertencem a duas modalidades: o Coef e os Canais de Comunicação com o Cidadão.

4.5 Mecanismos de mensuração da satisfação dos cidadãos ao serviço

Esse tópico descreverá as duas modalidades dos mecanismos de mensuração da satisfação que estão dispostas ao cidadão; o Coef e os Canais de Comunicação. Para tanto, o primeiro passo será a identificação de cada mecanismo e, em seguida, descrição dos mesmos.

4.5.1 Coeficiente de Eficiência – Coef

O Coeficiente de eficiência é de um indicador misto. Seu objetivo é mensurar a capacidade de cada UAI em satisfazer o cidadão. Foram reunidos no Coef três outros indicadores considerados importantes para a avaliação da qualidade do atendimento nas UAI: O Índice de Satisfação (IS), O Grau de Atendimento (GA) e o Tempo médio de Espera (TME). Pode-se dizer que o Coef é o indicador operacional de maior peso nas decisões estratégicas das UAI e sua queda representa sempre prejuízos para a qualidade e eficiência do atendimento (MINAS GERAIS, 2014).

Para se interpretar o Coef utiliza-se a seguinte lógica: A sua polaridade deve ser quanto maior melhor; a granularidade desse indicador é por unidade; a sua periodicidade é mensal e por fim, a fonte de dados desse indicador são os relatórios emitidos pelo Sistema de Gestão do Atendimento (Siga) das UAI.

a) Cálculo do indicador

O cálculo do Coef é realizado perante a seguinte fórmula (MINAS GERAIS, 2014)

$$\text{Coef} = \text{PIS} * 0,5 + \text{PTME} * 0,4 + \text{PGA} * 0,1$$

Em que:

- PIS: Pontuação obtida a partir do Índice de Satisfação (IS) do cidadão;
- PTME: Pontuação obtida a partir do Tempo Médio de Espera (TME);
- PGA: Pontuação obtida a partir da quantidade de senhas atendidas em relação à quantidade de senhas emitidas, ou Grau de atendimento (GA);

O valor de Coef variará entre 0 (zero) e 1 (um). Como é visto na polaridade desse indicador, quanto maior o Coef obtido por unidade, melhor a eficiência e a capacidade dessa unidade em satisfazer o cidadão (MINAS GERAIS, 2014).

Para o caso da unidade operar sob administração de uma PPP, o Coef tem importância ainda maior. Para esse caso, existe um contrato de concessão no qual esse indicador influencia no pagamento da concessionária pelos serviços prestados. Conforme disposto no Edital de Licitação, o Coef impactará no valor das parcelas que compõem a contraprestação pecuniária.

A Contraprestação Pecuniária refere-se à Parcela Mensal por Atendimentos (PMA), ou seja, remunera à concessionária pelo número de atendimentos efetivamente realizados. A PMA será calculada mensalmente, como a soma dos valores devidos para cada Unidade em operação, a partir da seguinte equação: (MINAS GERAIS, 2010)

$$PMA_j = \sum_{n=1}^6 \{ (VPA_j \times DR_{nj}) \times [0,6 + (0,4 \times COEF_{nj})] \}$$

Em que:

- PMA j : Parcela Mensal Por Atendimentos referente ao mês de execução dos serviços, devida para cada um dos municípios que compõe cada um dos lotes j ;
- VPA: valor padrão do atendimento, constante da proposta comercial da concessionária referente ao lote j .
- DR_{nj} : demanda real representada pelo número de atendimentos efetivos em cada unidade n no mês de execução dos serviços, presente no lote j .
- $COEF_{nj}$: Coeficiente de Eficiência da unidade n presente no lote j , descrito no presente Anexo, referente ao mês de execução dos serviços.
- n : Numero ordinal de 1 a k representando cada uma das Unidades em operação no período, pertencentes ao lote j .
- j : número ordinal que representa a quantidade de lotes de licitação.

A seguir serão descritos cada um dos indicadores que, unidos, compõe Coef.

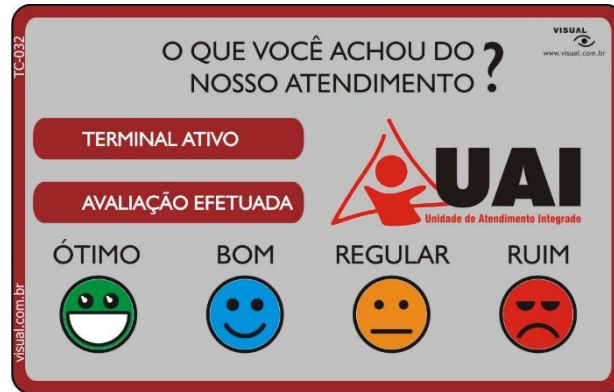
4.5.1.1 Índice de Satisfação (IS)

O primeiro pilar do Coef baseia-se no principal objetivo das UAI, a satisfação do cidadão. O índice de satisfação é medido através da contabilização das notas dadas pelos cidadãos em cada UAI, por meio de terminal de avaliação. Esse terminal trata-se de um teclado específico em cada guichê. O cidadão é convidado pelo atendente, antes da finalização do procedimento, a avaliar o atendimento recebido por meio desse terminal. Dessa forma, o cidadão tem a opção de avaliar o seu nível de satisfação para com atendimento recebido segundo uma escala de quatro gradações – ruim, regular, ótimo e bom. A quantidade de avaliações, bem como a nota obtida em cada gradação, é monitorada na gestão das UAI (MINAS GERAIS, 2014).

O Índice de Satisfação (IS) é um indicador criado para avaliar a qualidade do atendimento do ponto de vista do cidadão. Dado o nível que se encontra esse indicador pode-se mensurar dentre os atendimentos avaliados quais estão sendo satisfatórios, recebendo “Bom” e “Ótimo” nas avaliações, dos que não estão sendo avaliados satisfatoriamente, as avaliações “Ruim” e “Regular”. Esse indicador é acompanhado pelo mensalmente pelos gestores das UAI e uma queda em seu valor é um termômetro para indicar problemas que estejam prejudicando a experiência de atendimento do cidadão nas UAI. Esse índice tem 50% de peso no Coef (MINAS GERAIS, 2014).

Na Figura 2 é possível visualizar o modelo do terminal disponível nas unidades de atendimento integrado, além da escala de graduações supracitadas.

Figura 2– Escalas de graduações dos terminais de avaliação presentes nos guichês



Fonte:(MINAS GERAIS, 2014).

Para se interpretar o IS utiliza-se a seguinte lógica: A sua polaridade deve ser quanto maior melhor; a granularidade desse indicador pode ser por unidade por seção, por atividade, por atendente, por empresa ou por categoria; a sua periodicidade é qualquer e por fim, a fonte de dados desse indicador são os relatórios emitidos pelo Sistema de Gestão do Atendimento (Siga) das UAI.

a) Cálculo do indicador

O cálculo do indicador é determinado por meio da seguinte expressão: (MINAS GERAIS, 2014)

$$IS = (B1+B2)/(B1+B2+B3+B4)$$

Em que:

- IS: Índice de Satisfação do cidadão
- B1: Número total mensal de registros de grau “Ótimo”
- B2: Número total mensal de registros de grau “Bom”
- B3: Número total mensal de registros de grau “Regular”
- B4: Número total mensal de registros de grau “Ruim”

4.5.1.2 Tempo Médio de Espera (TME)

O segundo indicador que compõe o Coef. Para tanto ficou definido que o parâmetro que apuraria esses aspectos seria o tempo que o cidadão espera para receber o atendimento.

O TME refere-se ao tempo entre a entrega da senha emitida ao cidadão até o início de seu atendimento no guichê. Este é um dos principais indicadores utilizado na gestão das UAI. Ele é o primeiro fator de percepção de qualidade por parte do cidadão que, em geral, não está disposto para esperar muito tempo para ser atendido (MINAS GERAIS, 2014).

Este indicador é o reflexo das decisões tomadas a respeito da forma de alocar os recursos para a prestação de serviços nas UAI. Sendo assim, o TME mede a eficiência com que os serviços estão sendo realizados na unidade, além da aderência entre a infraestrutura disponibilizada e a demanda concreta da unidade. No caso de um TME com um resultado baixo duas hipóteses podem ser levantadas: as decisões tomadas foram corretas ou a demanda pelo serviço está abaixo do planejado. Se o TME for alto ou as decisões foram equivocadas ou a demanda pelo serviço está além do planejado. Esse índice tem 40% de peso no Coef e é retirado do sistema de gestão do atendimento da UAI – Siga (MINAS GERAIS, 2014).

Para se interpretar o TME utiliza-se a seguinte lógica: A sua polaridade deve ser quanto menor melhor; a granularidade desse indicador pode ser por unidade, por seção, por serviço, por empresa, por categoria. A sua periodicidade é qualquer e por fim, a fonte de dados desse indicador são os relatórios emitidos pelo Sistema de Gestão do Atendimento (Siga) das UAIs (MINAS GERAIS, 2014).

a) Cálculo do indicador:

O Tempo Médio de Espera na fila para ser atendido deverá ser calculado a partir da seguinte fórmula:

$$TME = (TE_1 + TE_2 + TE_3 \dots TE_n) / n$$

Em que:

- TME: Tempo Médio de Espera
- $TE_{(1 \text{ a } n)}$: Tempo de Espera de uma senha atendida, calculado a partir do momento de emissão da senha na recepção e a chamada da senha no painel.
- n: Número de senhas atendidas no período. (MINAS GERAIS, 2014)

4.5.1.3 Grau de Atendimento (GA)

Esse índice pilar baseia-se na efetividade dos atendimentos. Seu desenvolvimento busca identificar quantas senhas estão sendo canceladas em relação à quantidade de senhas emitidas. O cancelamento engloba todas as atividades que não foram concluídas. Essa relação permite indicar o estado do atendimento da unidade do ponto de vista, tanto do funcionamento da unidade, quanto da satisfação do cidadão (MINAS GERAIS, 2014).

Uma unidade com sérios problemas operacionais teria um alto grau de senhas canceladas. Outro fator que causaria alto grau de senhas canceladas está vinculado a um tempo de espera inaceitável por parte do cidadão, o que faria com que esse desistisse com frequência do atendimento e abandonasse sua senha. Além disso, uma unidade na qual a conservação ou ambientação estivesse inadequada também poderia levar a quedas nesse indicador. Esse índice tem 10% de peso no Coef, tem como fonte o sistema de gestão do atendimento da UAI – Siga (MINAS GERAIS, 2014).

Para se interpretar o GA utiliza-se a seguinte lógica: A sua polaridade deve ser quanto maior melhor; a granularidade desse indicador é por unidade; por seção, por atividade, por atendente, por empresa, por categoria; a sua periodicidade é qualquer e por fim, a fonte de dados desse indicador são os relatórios emitidos pelo Sistema de Gestão do Atendimento (Siga) das UAIs (MINAS GERAIS, 2014).

a) Cálculo do indicador:

A construção do GA se dá por meio da razão entre as o total de senhas efetivamente atendidas, exclui-se aqui as senhas canceladas, e do total de senhas emitidas. Esse indicador varia de 0 a 100%. Deverá ser calculado a partir da fórmula abaixo: (MINAS GERAIS, 2014)

$$GA = (TSE-TSC)/TSE$$

Em que:

- GA: Grau de atendimento
- TSE: Quantidade de Senhas Emitidas
- TSC: Quantidade de Senhas Canceladas

4.5.2 Canais de comunicação com o cidadão

a) Fale Conosco do Portal MG - www.mg.gov.br

O Fale Conosco é um dos canais de comunicação oficiais de Minas Gerais disponíveis ao atendimento do cidadão. Esse canal é o responsável por atender, em primeira instância, as demandas relativas a solicitações, dúvidas, críticas, reclamações e elogios, gerando informações para a melhoria dos serviços e processos de trabalho. O portal MG é o um site oficial do Governo de Minas Gerais, sendo assim, ele abarca todas as suas informações oficiais(PORTAL MG).

O Fale Conosco desse sítio eletrônico abrange todo o governo, dessa forma, o cidadão acessa esse canal por meio do Portal MG pode realizar qualquer tipo de demanda, seja da UAI, da educação, transporte, etc(DCGUAI).

b) Fale Conosco do sítio eletrônico da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão - Seplag no endereço www.planejamento.mg.gov.br

O Fale Conosco do site da Seplag é um canal comunicação oficial, próprio da secretaria do governo. Cada secretaria possui um sitio eletrônico particular com o seu respectivo fale conosco(PLANEJAMENTO).

Neste canal, tal como ocorre para o Portal MG, o cidadão fica apto a realizar demandas relativas a solicitações, dúvidas, críticas, reclamações e elogios. No entanto, estas demandas são colocadas diretamente às secretarias as quais elas pertencem. Para o caso de demandas relativas às UAI', o cidadão pode optar por escolher tanto o Portal MG, quanto o sítio eletrônico da Seplag. Ambos os canais trabalham de acordo com os processos vigentes da organização, com padrões de atendimento e soluções predefinidas (DCGUAI).

As diferenças da utilização de um canal para o outro estão na estrutura em que cada um se apresenta em cada site. Para o Fale Conosco da Seplag existe a opção de categorizar a demanda diretamente por assunto, baseada em uma listagem de assuntos pré-definidos. Dentre os assuntos a serem selecionados estão as unidades das UAIs. Enquanto que para o Fale Conosco do Portal MG, não existe esta possibilidade. Entende-se que o fale conosco do site de cada secretaria seja uma coisa mais direcionada (PLANEJAMENTO).

c) Lig Minas

O Lig Minas é a Linha de Informações do Governo por meio do número de telefone 155, este canal, assim como o fale conosco, também é responsável por atender as demandas dos cidadãos em primeira instância. O Lig Minas foi instituído pelo Decreto n.º 45.053, de 6 de março de 2009, e empregou a Seplag como órgão responsável por exercer as funções de secretaria executiva do Comitê Gestor da Central Única de Atendimento Telefônico do Governo (PLANEJAMENTO)

O Lig Minas concentra o atendimento dos órgãos da administração direta, fundações e autarquias estaduais. Por meio dessa Central de Atendimento Telefônico, o cidadão obtém informações sobre os serviços prestados pelas instituições estaduais, tais como a UAI, como o valor a ser pago, documentos necessários e os endereços das unidades de atendimento estaduais. O atendente obtém as informações necessárias para responder as demandas por meio do Portal MG, citadas anteriormente. (PLANEJAMENTO)

O Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), como também é chamado, integram Instituições Públicas do Poder Executivo. Além disso, os atendentes registram solicitações feitas pelos cidadãos nos casos do serviço procurado não se encontrar cadastrado; Reclamações quanto ao mau atendimento nas instituições prestadoras de serviço e Denúncias de má utilização de veículo oficial. (PLANEJAMENTO)

d) Ouvidoria Geral do Estado de Minas Gerais (OGE)- www.tag.ouvidoriageral.mg.gov.br

Outro canal oficial que serve de mecanismo para o cidadão posicionar-se a respeito dos serviços recebidos é a Ouvidoria Geral do Estado. O acesso ao Portal da Ouvidoria permite o cidadão se manifestar sobre os serviços prestados por agente, órgão e entidade da administração pública, bem como de concessionário ou permissionário do serviço público estadual, como é o caso das UAI gerenciadas via PPP. (OUVIDORIA)

É importante colocar que a Ouvidoria Geral deve ser a última instância a ser procurada pelo cidadão. No entanto, em muitos casos, esta instância é vista de forma errônea, como o primeiro e único meio que o cidadão enxerga para realizar as suas manifestações. A Ouvidoria Geral do estado deve atender a situações excepcionais através de atuações estratégicas e ações preventivas e corretivas. Cabe a OGE, encaminhar essas demandas para a entidade ou o agente citado e cobrar a apuração e a resposta para o manifestante. (DCGUAI)

e) Emails institucionais - @planejamento

Cada UAI recebeu um email @planejamento.mg.gov.br que fica divulgado no Portal MG. Para o caso da UAI Praça Sete, por exemplo, existe o email uaipraça7@planejamento.mg.gov.br. Através deste email, o cidadão pode elaborar demandas relativas à sua satisfação diretamente à coordenação da unidade. (PORTAL MG)

4.5.2.1 Meios de acesso aos Canais de Comunicação com o Cidadão dentro da unidade de atendimento integrado:

a) Guichê Presencial de Multisserviços na Unidade:

O multisserviços é um guichê presencial dentro das Unidades de Atendimento Integrado. Por meio deste guichê, o cidadão pode receber os serviços rotineiros da unidade, além de realizar manifestações à Ouvidoria Geral do Estado e ao Fale Conosco do sítio eletrônico da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. O cidadão que quiser se manifestar por meio desse mecanismo pode relatar suas solicitações, dúvidas, críticas, reclamações ou elogios de forma presencial ao atendente. Esta demanda será encaminhada para um desses canais.

b) Terminal de autoatendimento conectados à internet - Totem

Os Totems são quiosques de autoatendimento conectados à internet disponíveis nas unidades das UAIs. Esses terminais permitem maior agilidade e redução das filas nos postos. O modelo possibilita o autoatendimento do cidadão para transações, certificados, certidões e prestação de serviços que não requerem a intervenção humana. Para o caso do Totems instalados nas UAIs os serviços disponíveis envolvem a emissão de Atestado de Antecedentes criminais. Este serviço é possível já que o terminal possui acesso as informações precisas coletadas dos bancos de dados da Polícia Civil. Outro serviço disponível é a impressão do Documento de Arrecadação Estadual (DAE) com o intuito de facilitar o processo de emissão de Carteira de Identidade (PLANEJAMENTO).

Por meio do Totem é possível ainda acessar a Ouvidoria Geral do Estado para realizar demandas relativas à satisfação do serviço dentro da unidade a qual o serviço foi realizado.

5 METODOLOGIA

O presente capítulo tem como objetivo apresentar a metodologia adotada por esta pesquisa, no que diz respeito às escolhas dos métodos utilizados para coletar e analisar os dados, bem como os motivos que levaram a tais atribuições.

A pesquisa a ser realizada neste projeto de monografia possui como forma de abordagem o caráter qualitativo, pois não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização. De forma a examinar os aspectos mais profundos e subjetivos do tema em estudo (GERHARD; SILVEIRA, 2009).

O trabalho tem como abordagem o caráter qualitativo já que a discussão aborda temas subjetivos, que não se baseiam unicamente em resultados numéricos. Sob esse efeito, procura-se analisar as especificidades da prestação de serviços nas unidades de atendimento integrado junto ao conceito de gestão da informação.

O estudo conta com três técnicas de pesquisa: a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e a entrevista semiestruturada. A pesquisa bibliográfica é atribuída segundo Fonseca (*apud* GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p.37) “partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites”. No caso desse trabalho, a pesquisa bibliográfica se dá por meio, principalmente dos livros “Ecologia da Informação” de Davenport (1998); “Gerenciamento Estratégico da Informação” de McGee e Prusak (1994) e “A Organização do Conhecimento” de Choo (2003). Além disso, foram utilizadas monografias, teses, dissertações e artigos, este último foi encontrado tanto em revistas eletrônicas, quanto em encontros acadêmicos.

Já a pesquisa documental busca trazer ao estudo informações importantes encontradas em fonte de coleta de dados existentes que está restrita a documentos denominados de fontes primárias (LAKATOS; MARCONI, 2003). A pesquisa documental utilizada para este trabalho advém de documentos públicos, tais como leis e decretos estaduais, relatórios com os dados dos indicadores que compõem o Coef, tabelas com as demandas recebidas pelos canais de atendimento ao cidadão, juntamente com as respostas prestadas a essas demandas. Além de outros documentos que se relacionam ao tema da utilização da gestão da informação para a melhoria do serviço prestado ao cidadão.

A última técnica de pesquisa utilizada é a entrevista semiestruturada com sete atores envolvidos com a coleta e uso de dados e informações que envolvem a qualidade do serviço prestado e a satisfação do usuário quanto o serviço recebido. A escolha desses atores se dá por serem detentores de informações e percepções a respeito do assunto, e

que, portanto, podem contribuir para este trabalho acadêmico. Segundo as palavras de Manzini (2004), a entrevista semiestruturada possui as seguintes características:

A entrevista semi-estruturada está focalizada em um assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. Para o autor, esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas (MANZINI, 2004, p. 2)

A entrevista semiestruturada foi atribuída primeiramente, aos atores envolvidos diretamente com os canais de comunicação com o cidadão. Esses autores pertencem tanto a DCGUAI, quanto a Governança Eletrônica. Os canais de comunicação com o cidadão são o Lig Minas, a Ouvidoria, o Fale Conosco do Portal MG e o Fale Conosco do Portal da Seplag. Sendo assim, a entrevista semiestruturada, no que tange à DCGUAI, aplica-se aos dois atores responsáveis pelas respostas prestadas ao cidadão-usuário dos serviços da UAI. Já no que tange à Governança Eletrônica, foi aplicada um entrevista específica ao diretor central de gestão dos canais de atendimento eletrônico, responsável pelos sistemas eletrônicos aos quais estão alocados cada um desses canais.

O segundo grupo ao qual a entrevista semiestruturada foi aplicada, envolve dois autores pertencentes à DCGUAI responsáveis, tanto pelo Coef quanto pelos canais de comunicação com o cidadão. A entrevista será aplicada ao gestor estratégico de operação e atendimento, responsável pelo cálculo, interpretação e manejo desse indicador do Coef. Além disso, foi também entrevistado um membro pertencente à assessoria e gestão de processos e projetos, que lida tanto com o indicador do Coef, quanto com os canais de comunicação com o cidadão.

Por fim, no que tange as entrevistas semiestruturadas aplicadas na UAI Praça Sete, essa será realizada com dois os coordenadores responsáveis pela aplicabilidade das normas e procedimentos firmados pela DCGUAI e pelos órgãos parceiros. Além de lidarem diretamente com os serviços prestados dentro da unidade e a satisfação do cidadão quanto a esses serviços.

O roteiro de cada entrevista semiestruturada aplicada aos grupos de interesse encontra em anexo. Suas respostas são tratadas e estruturadas na forma de texto e intercalam-se à análise da relação do modelo generalista de gerenciamento da informação de Davenport (1998) com os procedimentos efetivamente adotados a respeito do uso informacional para a gestão das UAIs.

A partir das entrevistas e da utilização de referências documentais e bibliográficas, é possível analisar sob que aspectos as informações levantadas a respeito da satisfação do cidadão quanto ao serviço recebido contribuem para a melhoria efetiva do serviço prestado, em especial na UAI Praça Sete. Além disso, é possível analisar, em que nível são utilizadas práticas da gestão da informação no âmbito da DCGUAI.

6 O CASO DA UAI – PRAÇA SETE: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

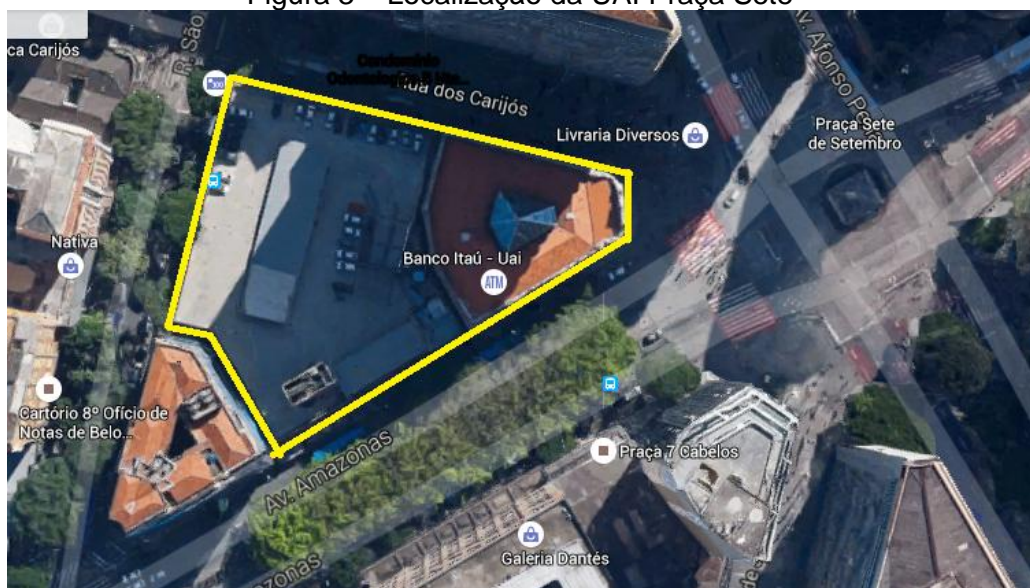
6.1 Descrição do caso UAI – Praça Sete

Esse trabalho propõe analisar o processo de gerenciamento das informações relacionadas à qualidade dos serviços prestados e à satisfação dos cidadãos. Para a realização desse objetivo foi utilizado como corte a unidade da UAI Praça Sete (MINAS GERAIS, 2014).

A UAI Praça Sete possui características e peculiaridades intrínsecas a esta unidade. Dentre essas peculiaridades, podemos destacar o fato dessa unidade em questão ser a maior dentre as demais, no que tange a sua área geográfica, possuindo 5780m² de área líquida edificada. Além disso, ela possui a maior demanda por serviços, efetuando também o maior número de atendimentos. Seus dados numéricos apontam para uma média de 4.143 atendimentos por dia. Para o atendimento dessa demanda, a unidade conta também com o maior número de funcionários em comparação com as demais, totalizando 517, e ainda, o maior número de guichês de atendimento, sendo 127 (MINAS GERAIS, 2014).

Outra característica específica da UAI Praça Sete é a sua localização. Endereçada na Avenida Amazonas, número 500, essa unidade está posicionada no hipercentro de Belo Horizonte. Em quarteirão formado pelas Avenidas Amazonas e Afonso Pena e pelas Ruas São Paulo e dos Carijós, na Praça Sete de Setembro. Esse aspecto permite maior acessibilidade aos cidadãos usuários do serviço, o que pode justificar a maior demanda por serviços colocada anteriormente.

Figura 3 – Localização da UAI Praça Sete



Fonte: Google MAPS.

Conforme mostra a figura, a UAI Praça Sete trata-se de um complexo arquitetônico estabelecido pela junção de duas edificações de propriedade do Instituto de Previdência dos Servidores do Estado de Minas Gerais – Ipsemg. Estas edificações consistem no Prédio Histórico UAI Praça Sete e no Prédio Anexo.

O Prédio Histórico da UAI Praça Sete teve seu valor histórico, arquitetônico e artístico reconhecido e tutelado como parte do patrimônio cultural do povo de Minas Gerais, pelo Instituto Estadual do Patrimônio Histórico e Artístico de Minas Gerais – Iepha/MG, recebendo proteção individual do tombamento estadual. Em 2008 esse edifício foi recebido obra de restauração e recuperação sendo adaptado às suas funções, atendendo também as exigências de acessibilidade universal (MINAS GERAIS, 2014).

Outro aspecto peculiar a UAI Praça Sete envolve o seu coeficiente de eficiência Coef. A unidade a ser estudada contém índices que permanecem abaixo da média geral das unidades, para todos os anos de levantamento. Ao que tange a meta do Coef, esta unidade manteve-se também abaixo da meta para todos os anos. Este coeficiente será melhor abordado posteriormente (MINAS GERAIS, 2014).

Hoje a Unidade UAI Praça Sete uma unidades que ainda opera sob a gestão contrato da MGS, no entanto, este contrato com a prestadora de serviços já está vencido desde 29/09/2014. Concessão Administrativa via PPP já foi licitada, porém, até o momento de redação deste trabalho, o contrato da PPP da praça sete estava suspenso.

6.2 Serviços Oferecidos

A UAI Praça Sete é a unidade que dispõe de maior quantidade de serviço quando comparada com as demais. É mister adentrar que para o caso dessa unidade, não existe a possibilidade de agendamento antecipado dos serviços. O Quadro 3 expõe cada um dos 16 serviços oferecidos pela UAI Praça Sete:

Quadro 3 – Serviços Oferecidos UAI Praça Sete

Cadastro de fornecedores do Estado de Minas Gerais
Comunicação de venda
Consulta do andamento dos protocolos – Siged e Sipro
Emissão CTPS (Carteira de Trabalho e Previdência Social), 1ª e 2ª vias
Emissão de carteira de identidade – 1ª via
Emissão de carteira de identidade – 2ª via
Emissão de atestado de antecedentes criminais
Emissão de guia para pagamento – IPVA
Prazo de entrega da 1ª e 2ª via da carteira de identidade
Registro de manifestações relativas à atuação de órgãos e estabelecimentos estaduais ligados ao Sistema Penitenciário
Registro de manifestações relativas à atuação de órgãos estaduais de meio ambiente
Registro de manifestações relativas aos serviços da Fazenda, licitações públicas ou uso indevido do patrimônio público
Registro de manifestações relativas aos serviços estaduais de educação
Registro de manifestações relativas aos serviços estaduais de saúde
Registro de manifestações relativas aos serviços prestados pela Polícia Militar, Polícia Civil e Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais
Requerimento do seguro-desemprego

Fonte: Portal MG

6.3 A gestão da informação e os mecanismos de mensuração da satisfação dos cidadãos-usuários e da qualidade do serviço da UAI – Praça Sete

A partir dos dados coletados pelo estudo e por meio das entrevistas realizadas com os atores envolvidos com a obtenção, distribuição e uso das informações, foi possível analisar e relacionar o processo de gerenciamento das informações relativas à qualidade dos serviços prestados e à satisfação dos cidadãos atendidos pela UAI Praça Sete, sob a perspectiva do modelo e processo de gerenciamento da informação de Davenport (1998), apresentado anteriormente na seção 2.3.

A análise a seguir se estrutura nas etapas do referido modelo de gerenciamento da informação, a saber: determinação das exigências, obtenção, distribuição e utilização das informações.

O modelo de gerenciamento de informações instituído por etapas é construído por Davenport (1998) como um padrão genérico, ou seja, serve a qualquer tipo de organização. Sendo assim, este também auxiliará no objetivo de identificar o processo de gestão da informação desenvolvido pela equipe da Diretoria Central de Gestão das UAI (DCGUAI), juntamente com a Diretoria Central de Gestão dos Canais de Atendimento Eletrônico, pertencente à Governança Eletrônica e pela equipe de coordenadores da UAI Praça Sete.

A identificação do processo de gestão da informação se refere de forma específica as demandas relativas aos canais de atendimento ao cidadão e aos indicadores que compõem o Coef. Com isso, pretende-se identificar as principais contribuições das informações produzidas para a qualidade dos serviços prestados e a satisfação dos cidadãos atendidos pela UAI Praça Sete.

Para preservar os nomes dos entrevistados, serão utilizados para esses os nomes A, B, C, D, E, F e G na ordem em que forem citados nesse capítulo.

6.3.1 Determinação das exigências da informação

O primeiro passo, ao que se refere ao processo de gestão da informação envolve deduzir quais são as exigências informacionais para que o negócio tenha um bom desempenho. Nesse sentido, ao que tange a coleta de dados e informações a respeito da satisfação do usuário e da qualidade dos serviços oferecidos pela da UAI Praça Sete, essa atividade ocorre através de duas maneiras. Seja ela por meio de um vasto número de canais de comunicação do cidadão ou por meio da nota do Coef obtida por essa unidade.

a) Variabilidade de fontes de informação

Um fator primordial para a determinação de exigências informacionais de forma efetiva envolve um vasto número de fontes que alimentem o sistema.

No que tange aos canais de comunicação com o cidadão, o usuário que queria realizar uma demanda a respeito de sua satisfação ou avaliar o serviço recebido pode optar por uma vasta gama de canais de atendimento. São muitos os meios pelos quais o cidadão pode se comunicar com a pasta gestora dos serviços, com os órgãos ou com o Estado como um todo. Dessa forma, no que se refere aos canais de atendimento ao cidadão, a única fonte que alimenta esses canais é o próprio cidadão.

Apesar de, por um lado, existirem inúmeras maneiras pelas quais o cidadão atendido poder relatar sua experiência a respeito da qualidade e satisfação do serviço. Por outro lado, a única fonte que alimenta os canais de atendimento e que fornece retorno aos prestadores serviço é a comunicação com o cidadão-usuário.

No que tange ao Coef, a nota desse indicador tem como objetivo mensurar a capacidade de cada UAI em satisfazer o cidadão. As fontes que compõem esse indicador são variadas, a ver: o Índice de Satisfação (IS), que é medido através da contabilização das avaliações do cidadão a respeito do nível de satisfação com atendimento recebido, essa contabilização é obtida por meio do terminal de satisfação presente em cada guichê; o Grau de Atendimento (GA), ou seja, o percentual das senhas canceladas em relação às senhas emitidas e, por fim, o Tempo Médio de Espera (TME), que apura o tempo que o cidadão espera para receber o atendimento.

b) Síntese de dados de forma unificada

Outro fator fundamental para a determinação das exigências da informação de forma efetiva refere-se à síntese de dados de forma unificada. No entanto, os variados canais que recebem dados e informações a respeito da satisfação do usuário não alimentam o mesmo sistema, tão quanto não ficam armazenados no mesmo banco de dados. Como é esclarecido pelo entrevistado A.

Existem sistemas separados para cada um dos canais pertencentes à Seplag, sendo um que responde ao fale conosco, outro que atende as demandas do Lig Minas e, por fim, outro sistema para atender a ouvidoria. Os sistemas que atendem cada um desses canais são denominados, respectivamente de Sistema de Fale Conosco, Lig Minas e TAG. São três bancos de dados independentes e separados. (Entrevistado A)

Os três indicadores que compõem o Coef alimentam o mesmo sistema, denominado Siga – Sistema Integrado de Gerenciamento de Atendimentos. O Siga é um

sistema modular que gerencia os atendimentos e que fornece os dados para a elaboração desses três indicadores. No entanto, esse sistema é dividido em Siga Net e Siga Web. De forma que o Siga Net, é o sistema utilizado dentro da unidade de atendimento. Já o Siga Web trás os relatórios contendo estes dados. De forma sintética, o Siga Net mostra aquilo que está acontecendo no momento em tempo real e o Siga Web traz um panorama exterior do que já aconteceu. Nesse sentido, cada unidade de atendimento armazena os seus dados de forma descentralizada através do Siga Net, possuindo cada uma o seu próprio banco de dados. Como relatado pelo entrevistado S: “Através desse sistema, cada unidade armazena os seus dados. Dentro de cada uai tem um computador que armazena suas informações de forma descentralizada. O Siga Web é um servidor afastado que extrai os dados de cada unidade e permite mostrá-los”.

c) Informações não-estruturadas úteis

Por fim, outra prática essencial para a determinação das exigências informacionais deve-se a um esforço real por parte dos gerentes em definir quais são as informações não-estruturadas mais úteis. Sendo esse tipo de informação aquela levantada de forma verbal e informalmente. Para o caso da UAI Praça Sete, o entrevistado L, quando indagado a respeito do registro de reclamações fora dos canais oficiais de atendimento ao cidadão, colocou que essa forma de demanda é ouvida, porém não é registrada sob nenhum aspecto.

6.3.2 Obtenção de dados e informações relativas à qualidade dos serviços prestados e à satisfação dos cidadãos atendidos pela UAI Praça Sete

Inicialmente a etapa que se refere à obtenção de informações ressalta a necessidade de um plano sistemático para adquirir informação, seja por sua fonte de origem, coletada eletronicamente ou desenvolvida de forma interna. Sob essa perspectiva, tanto o Coef, quanto todos os canais de atendimento ao cidadão, recebem seus dados de forma contínua e sistemática. Esse fato é verdadeiro, já que, no que diz respeito ao Coef, para cada serviço prestado podem-se obter dados referentes ao seu IS, GA e TME. No que diz respeito aos Canais de Atendimento ao Cidadão, esses estão sempre disponíveis e aptos a receber novas demandas.

A importância da obtenção de informações é cumprida com maior eficiência quando profissionais de sistemas trabalham juntamente com especialistas em conteúdo. Sendo assim, é exaltada a importância do envolvimento, tanto da equipe pertencente à DCGUAI, quanto dos coordenadores presentes nas UAI, quanto dos órgãos parceiros na

elaboração dos sistemas. Esse envolvimento é pertinente para a inclusão de informações a respeito dos serviços prestados pela UAI nos sites que expõem esses serviços. No entanto, como explicitado pelo entrevistado F, isso nem sempre ocorre. Para a correlação da situação, foi utilizada como exemplo a não exposição de informações relativas à emissão de passaporte, no site do Portal MG. Esse serviço é prestado pela uai, porém o seu conteúdo não fica exposto no sistema.

Nós, da diretoria central de gestão das UAI, não podemos inserir informações no Portal MG, quando não somos responsáveis pelo serviço. A exemplo do passaporte, nós oferecemos o serviço de passaporte nas unidades da UAI, mas não podemos disponibilizar informações sobre esse serviço no Portal MG, já que este site remete apenas a serviços do Governo Estadual e a emissão de passaporte é um serviço do Governo Federal, nem que seja o link, remetendo ao site da Polícia Federal. Como resultado, nós recebemos no fale conosco muitos questionamentos de passaporte só que o Portal MG não consta nenhuma informação (ENTREVISTADO A).

Através do acesso obtido as demandas do fale conosco com as suas respectivas respostas, é possível visualizar uma solicitação de informação relativa à emissão de passaporte e a falta de informação desse serviço no Portal MG:

“Boa noite, através do site da PF tive a informação de que no posto UAI de Varginha é feita a emissão de passaporte, porém não encontro esta opção na página de vocês. Como devo proceder? Grato, CIDADÃO X

Encaminhamos essa correspondência em resposta á mensagem, a respeito da Emissão de Passaporte na Unidade de Atendimento Integrado (UAI) Varginha. (...). Informamos que as Unidades de Atendimento Integrado (UAI) não tem sítio eletrônico, se o senhor estiver fazendo referência ao mg.gov.br, esclarecemos que como canal oficial do Governo do Estado de Minas por meio da web, disponibiliza serviços e informações relativos ao Poder Executivo Federal. O serviço de Emissão de Passaporte é de competência do Departamento de Polícia Federal (DPF). Nas Unidades de Atendimento Integrado (UAIs) por meio de convênios com Órgãos parceiros fazemos a prestação de serviços de emissão de documentos, porém, as normas, procedimentos, documentos necessários, valores e prazos são os estabelecidos pelos parceiros, é uma responsabilidade compartilhada. Recomendamos que acesse o link: <http://www.dpf.gov.br/servicos/passaporte/documentacao-necessaria/documentacao-para-passaporte-comum/documentacao-para-passaporte-comum>. Acesse o sítio eletrônico do Departamento de Polícia Federal no endereço www.dpf.gov.br Pedimos a fineza de enviar mais informações acerca de suas dúvidas sobre este serviço para que possamos atendê-lo o mais breve possível. Atenciosamente, Equipe de Atendimento Coordenadoria Especial de Gestão das UAI (Ceguai) Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão Seplag” (DEMANDAS DO FELE CONOSCO PORTAL DA SEPLAG)

O entrevistado D confirma a necessidade dos profissionais de sistemas trabalham juntamente com especialistas em conteúdo, ao relatar:

Muitas vezes o órgão altera a informação internamente, de forma que o serviço passa a ser prestado de outra forma ou passa a requerer outro tipo de documentação. No entanto, esta nova informação não alimenta o sistema. Isso ocorre já que não existem trocas sistemáticas de informações entre os órgãos prestadores do serviço e os responsáveis pelo sistema. Recebemos muitas reclamações do cidadão por causa disso, relatando que os serviços disponibilizados, ou a documentação necessária para a prestação de um serviço não condizem com a informação disponibilizada no site. (ENTREVISTADO A)

A etapa referente à obtenção de informações é subclassificada segundo três aspectos, são eles: a exploração de informações; a classificação da informação e a formatação e estruturação das informações

a) A Exploração de Informações

Para que essa etapa ocorra com sucesso são necessárias abordagens automatizadas como sistemas de busca de dados. Para tanto, o ideal é que esses sistemas façam tanto a coleta, quanto a distribuição dos dados eletronicamente, sem a necessidade de intermediários da informação. Sendo assim, um sistema de busca de dados deve filtrar os dados e enviá-los de forma direta aos agentes interessados.

No entanto, é percebido que exploração das informações que envolvem a satisfação e qualidade do serviço prestado ao cidadão da UAI Praça Sete não seguem esse traço. No que diz respeito aos sistemas que fazem a coleta dos dados dos canais de comunicação com o cidadão, estes enviam os dados a um grande número de agentes receptores. Muitas das vezes, a informação recebida não interessa aos agentes que a captaram em primeira mão, sendo transmitida e retransmitida mais algumas vezes até que encontre o agente responsável por lidar com aquela informação. Este cenário será mais bem explicado no passo que se refere à distribuição da informação.

Já no que diz respeito ao Coef, os dados referentes aos indicadores são extraídos, através do Siga Web, de forma direta a DCGUAI para que sejam calculados segundo a equação já discriminada nessa monografia. Só então esses dados retornam a unidade sob formato da medição do seu respectivo Coef.

b) Classificação da informação

b.1) Criação de categorias de informação

Esta etapa pertencente à obtenção de informações remete à criação de categorias de informação. A classificação requer o envolvimento de pessoas que possam determinar quais categorias trarão maior significado para uma organização.

Primeiramente a respeito das demandas dos canais de comunicação com o cidadão. A classificação das informações advindas desses canais é parametrizada de forma que é possível buscá-las por meio de um número de protocolo. Como é expresso pelo entrevistado A.

O cidadão recebe o número de protocolo para que ele faça o acompanhamento. Por meio desse protocolo de atendimento nós podemos gerar relatório sobre estas demandas que foram registradas por esse cidadão em particular. É possível dizer exatamente todos os dias que o cidadão entrou em contato com cada um dos canais de comunicação, e ainda, visualizar quais as demandas que foram registradas (ENTREVISTADO A).

Essa forma de classificação da informação atribuída aos sistemas que armazenam as demandas dos canais de comunicação do cidadão é firmada pela entrevistado I: “Nós dentro da uai, fazemos o controle das demandas por meio das datas e por número de protocolo. Sendo assim, posso consultar o sistema através do número de protocolo e assim eu busco a mensagem (ENTREVISTADO B).

No que diz respeito a uma parametrização ou classificação do sistema que permita exibir quais tipos de reclamações possuem maior número de demandas, o entrevistado B, disse:

O Sistema do Lig Minas e do Fale Conosco hoje não está parametrizado para, de ante mão, dizer que tipo de demanda eu estou recebendo. No entanto, é possível extrair informações por meio de relatórios. Essa ferramenta permite expor qual órgão do governo que tem mais reclamações. No caso do Lig Minas, é possível expor quais são os serviços mais demandados. Já para o caso da ouvidoria, no sistema está sim categorizado por demandas, sendo possível saber quais são as maiores reclamações recebidas. Os três sistemas me permitem fazer este tipo de análise (ENTREVISTADO B).

Já no que diz respeito ao Siga, que é sistema que armazena os dados dos indicadores que compõem o Coef. Atualmente esse sistema permite a parametrização das informações segundo padrões relevantes para a DCGUAI, no entanto, ele não o faz de maneira satisfatória. Sendo assim, a coordenadoria passa nesse momento por um período de transição para outro sistema denominado Siga3. Como é relatado pelo entrevistado C:

O Siga3 permitirá o arranjo das informações de uma forma mais parametrizada. Ele trás novos recursos e possibilita um acesso de maneira mais fácil. Será possível selecionar os padrões que a gente quer destacar. Já o sistema que funciona hoje não o faz de maneira satisfatória, sendo bem primário (ENTREVISTADO C).

A classificação da informação possui relevada importância ao que tange o Índice de Satisfação, que é um indicador que compõe o COEF. No que diz respeito ao IS, é notório que este é um dado obtido ao final de cada atendimento, por meio da avaliação do cidadão através de um terminal presente nos guichês. É importante destacar, no entanto, que a avaliação efetivada pelo cidadão ocorre apenas ao término do atendimento prestado. Sendo assim, é inexistente a avaliação dos momentos de atendimento, ou seja, o cidadão não é solicitado a avaliar separadamente cada um dos fatores que culminaram no seu grau de satisfação quanto ao serviço prestado. Esses fatores podem ser expressos pela infraestrutura encontrada pelo cidadão dentro da unidade, a rapidez com que o serviço foi prestado, o tempo que o cidadão esperou para ser atendido, a cordialidade, tanto dos atendentes que prestaram o serviço quanto dos volantes, a exposição correta das informações tais como da documentação necessária, a limpeza do local, o funcionamento do maquinário ou dos sistemas, etc.

A não classificação da avaliação mediante a momentos intrínsecos ao processo de prestação do serviço tem como consequência a falta de entendimento do que se refere a avaliação. Sendo assim, fica pouco explícito, tanto para o cidadão, quanto para os gestores, o que a avaliação ao término do serviço prestado pretende avaliar. Muitas vezes, essa avaliação está associada apenas ao serviço prestado pelo atendente e não ao processo como um todo. Como é relatado pelo correspondente D:

Não temos uma separação dos momentos de atendimento. Muitas das vezes o cidadão avalia o atendimento como bom devido à cordialidade do funcionário, que o tratou muito bem. No entanto, esse cidadão ficou quatro horas e meia esperando o serviço. Mesmo assim, a seleção de uma avaliação boa no terminal é escolhida justamente devido à gentileza e tratamento respeitoso oferecido pelo funcionário. No entendimento do cidadão, a avaliação cabe apenas ao funcionário, ou seja, que ele está avaliando o funcionário. A pergunta não é especificada por momentos, apenas diz "atendimento", essa característica permite múltiplas interpretações: o cidadão pode enxergar a avaliação pelo atendimento como um todo, ou enxergar apenas o atendente. A ausência de uma barreira de proteção que iniba a visualização do atendente à avaliação escolhida pelo cidadão é um fator que interfere na avaliação prestada, já que o cidadão fica intimidado (ENTREVISTADO D).

A importância da classificação e categorização da avaliação por momentos de atendimento é compartilhada também pela entrevistada E.

A melhor utilização das informações sobre satisfação seria efetiva se tivéssemos uma avaliação específica e dividida em cada setor. Já que, a primeira avaliação do atendimento pode não ser boa, mas o restante dos atendimentos pode ter sido excelente. É complicado realizar ao fim dos serviços uma avaliação que englobe o total do processo. Isso seria muito importante para uma melhor gestão (ENTREVISTADO E).

b.2.)Armazenamento da informação

A classificação da informação acompanha o seu armazenamento. Estas ações determinam como o usuário poderá ter acesso às informações, ou seja, quais são as interfaces do sistema. Nesse sentido, as demandas advindas do Fale Conosco do Portal MG são classificadas por órgãos para que sejam enviadas. Uma vez recebidas essas demandas pela Seplag elas são mais uma vez classificada por unidade. Tudo isso ocorre via sistema, no qual os usuários possuem suas respectivas interfaces. A respeito dessas características, o entrevistado F disse:

A ouvidoria desmembra as manifestação por órgãos, filtra e manda pra gente via sistema. Essas manifestações então são especificadas por unidade. Com a minha senha eu tenho acesso ao sistema. No entanto, a minha permissão de acesso a esse sistema é restrita como usuário que responde as demandas. A manifestação vem fechada, a partir do momento que é aberta existe um prazo de 10 dias para responder (ENTREVISTADO F).

c) Formatação e estruturação das informações

A formatação das informações é composta por ações que envolvem a representação visual da informação ou o ato de encontrar a melhor forma de entregá-la, seja por meio documental, via gráficos, relatórios ou tabelas. Com relação ao Coef, a nova versão o sistema denominado Siga3, permite a visualização dos dados em um mesmo ambiente, além de possibilitar a exposição de padrões selecionados por meio de gráficos. Além disso, o Siga3 permite o cálculo do Coef de forma automatizada, diferentemente do sistema antigo, no qual os dados eram extraídos do sistema e calculados mediante a planilha de Excel. Como é demonstrado pelo entrevistado C:

Os dados referentes a cada indicador que compõe o Coef ficam armazenados de maneira bruta no sistema, todos aqui na coordenadoria são capazes de extrair esses dados do sistema e calcular o Coef manualmente a partir de uma formula. Para isso basta ter um conhecimento básico de Excel. No entanto, agora o Siga 3 faz o cálculo por si só (ENTREVISTADO C).

No que diz respeito ao IS, esse indicador que compõe o Coef é obtido por meio da classificação da satisfação do usuário quanto ao serviço prestado ao fim do

atendimento. A representação visual desses dados ocorre mediante a relatórios, como é descrito pelo entrevistado E:

É possível extrair do sistema o relatório final do atendente segundo as avaliações por ele recebidas, sejam elas: ótimo, bom, regular e ruim. A partir daí, são então encaminhados os relatórios diários para a Seplag para possibilitar o cálculo do Coef (ENTREVISTADO E)

Com relação aos canais de atendimento ao cidadão, esses são controlados internamente pela equipe da DCGUAI mediante a planilha. Esse instrumento permite a exposição e controle das manifestações do cidadão e das respostas prestadas. Os respectivos sistemas de cada canal de atendimento também permitem a exposição das informações mediante relatórios.

6.3.3 Distribuição

a) Encaminhamento das informações

As ações que envolvem a distribuição das informações determinam quais informações devem ser encaminhadas a determinados grupos de interesse. Sob esse aspecto, foi observado que as informações recebidas pelos canais de atendimento ao cidadão são distribuídas aos agentes interessados de forma específica, o que depende do canal que foi escolhido pelo cidadão para efetuar uma manifestação, esse processo pode ser melhor visualizado no fluxograma de encaminhamento das demandas do cidadão presente no apêndice. Mediante ao fluxograma em questão é possível identificar que, enquanto que alguns canais de comunicação com o cidadão enviam as informações diretamente aos agentes interessados, outros canais encaminham essas informações a receptores que não possuem aparatos para responder a demanda. Como consequência, essa informação é repassada até que encontre o agente responsável para lidar com ela.

O encaminhamento constante de informações ocorre tanto no que diz respeito às manifestações, quanto no que tange as respostas prestadas a essas demandas. Uma consequência dessa forma de distribuição de informações captadas pelos canais de comunicação pode ser a apresentação de ruídos e de ambiguidades. No entanto, é sabido que essa transmissão ocorre mediante computador, o que de certa forma minimiza a aparição de ruídos.

O fluxograma de encaminhamento das demandas do cidadão permite uma melhor observação do processo de encaminhamento das demandas e manifestações obtidas pelos canais de comunicação com o cidadão. Mediante a esse fluxograma é possível notar que ainda que as respostas prestadas aos cidadãos são constantemente

filtradas e lapidadas na medida que essa resposta presta percorre seu caminho rumo ao cidadão usuário.

Ainda no que diz respeito ao encaminhamento das informações obtidas mediante as demandas dos canais de comunicação com o cidadão, o fluxograma presente no apêndice demonstra que, apesar de essas informações perpassarem por vários receptores, para o caso das demandas advindas do Fale Conosco, tanto do Portal MG, quanto da Seplag, essas são respondidas dentro de um prazo relativamente curto, de três dias. Já as demandas advindas da Ouvidoria, são respondidas em um prazo de dez dias.

No que tange a instância a qual a demanda se refere é notório que as manifestações que abrangem a primeira instância competem aos Fale Conosco, enquanto que a Ouvidoria fica incumbida de receber e responder demandas de última instância. Esse modalidade de manifestação refere-se à demandas que não foram resolvidas mediante aos outros canais, devendo então ser encaminhadas a instância superior para que essa articule com o órgão responsável a respeito de ações corretivas. Esse processo pode ser melhor observado mediante ao fluxograma.

No que diz respeito aos indicadores que compõem o Coef, uma questão importante é para quem essa informação deve ser enviada, ou seja, quem deve ter acesso à informação gerada. Por meio das entrevistas prestadas foi observado que os atendentes dos guichês das unidades de atendimento integrado não possuem acesso de forma direta aos dados gerados pelos terminais de satisfação. Sendo assim, as avaliações realizadas ao final de cada atendimento, no qual o cidadão tem a opção de mensurar a satisfação do serviço prestado mediante as opções ótimo, bom, regular e ruim não são aparentes ao atendente que prestou o serviço. Acredita-se, no entanto, que esses atendentes seriam capazes de tirar proveito dessas informações específicas, além de empregá-las utilidade.

b) Importância de distribuir as informações a terceiros

Por fim, a importância de se distribuir a informação a terceiros é fundamental para o desenvolvimento aprendizagem organizacional. Esta distribuição se dá por encontros nos quais é possível trocar informações. Nesse sentido, tanto para o Coef, quanto para os canais de comunicação com o cidadão, a importância da ocorrência de reuniões entre a DCGUAI e os órgãos parceiros presentes nas unidades de atendimento integrado são fundamentais. Essas reuniões possibilitam a apresentação das manifestações e demandas recorrentes do cidadão, o que viabiliza o levantamento de soluções de forma conjunta. Com relação a esse aspecto, o entrevistado A disse:

Nós fazemos um acompanhamento semanal das principais reclamações recebidas, assim tentamos atuar junto ao órgão para que ele melhore aquele serviço que apresenta um vasto número de reclamações. No entanto é importante trabalhar isso de uma forma mais sistematizada além de garantir com que o órgão altere aquilo que é identificado como um problema (ENTREVISTADO A)

6.3.4 Uso da informação

O uso da informação é a maneira como os indivíduos absorvem e digerem a informação antes de desenvolverem a capacidade de agir de forma consciente. Para o caso das UAIs, as informações levantadas tanto pelo Coef, quanto pelos canais de comunicação com o cidadão devem ser utilizadas com o intuito de melhorar a qualidade dos serviços prestados e a satisfação dos cidadãos atendidos.

Nesse sentido, a importância de se apurar a satisfação dos usuários das UAIs para a melhoria da prestação do serviço é primordial para a aplicação de melhorias na unidade, como expresso pelo entrevistado E.

Baseado no retorno prestado pelo cidadão é possível aplicar ações de melhoria aqui dentro da unidade. Por meio desse tipo de informações, podemos nos basear exatamente nos pontos que têm deixando a desejar no serviço prestado. Sendo assim, esse é um item bastante relevante para o funcionamento das unidades de atendimento integrado. (ENTREVISTADO E)

No que diz respeito ao Coef, esse indicador é utilizado para o caso de UAIs gerenciadas por meio de PPP, para compor a fórmula de contraprestação por serviço prestado. Sendo que, se o Coef apresentar resultados negativos, contraprestação do parceiro privado será menor. Nesse sentido, o uso desse indicador, influencia o prestador de serviço de UAIs gerenciadas mediante a PPP, a melhorar o serviço prestado ao cidadão para que a sua remuneração não seja comprometida.

Para o caso de Unidades de Atendimento Integrado gerenciadas mediante o contrato com MGS, como é o caso da Praça Sete, o Coef também recebe importância. Apesar desse indicador não influenciar a remuneração dos serviços prestados, existe ainda a preocupação de se mensurar a satisfação do usuário quanto à qualidade do serviço. E ainda, o coordenador da unidade é cobrado através do desempenho da mesma mediante ao Coef.

No entanto, existe dificuldade em utilizar esse indicador no intuito de tomar ações proativas para a melhoria do serviço prestado ao cidadão. Esse fator é explicado pela dificuldade em negociar melhorias com os órgãos parceiros que prestam de serviço dentro da unidade de atendimento ao cidadão. Essa dificuldade é observada pelo entrevistado C.:

Muitas vezes eu vejo que o Coef é mensurado explicitamente pela necessidade de se mensurar, já que, não existem muitas ações efetivas para melhorar o atendimento do cidadão baseadas na mensuração deste indicador. Um exemplo de intervenção realizada por meio do Coef ocorre em órgãos responsáveis por variações muito grandes nesse indicador, seja por não seguirem as nossas diretrizes ou por realmente enfrentarem algum tipo de problema. Nesses casos, existe uma ação de conversa com o órgão no sentido de achar uma solução e para que o problema dele não interferisse tanto na avaliação que a gente faz através do Coef. No entanto, foram poucas as mudanças ou ações realmente efetivas a partir da mensuração deste indicador para a melhoria do atendimento ao cidadão (ENTREVISTADO C).

Ainda no que diz respeito ao Coef este indicador é utilizado para o acompanhamento técnico do Estado e para estudos de capacidade infraestrutural das unidades, como é explicitado pelo entrevistado D.

O Coef é útil também para o acompanhamento técnico do Estado. Por meio desse acompanhamento precisamos justificar porque o cidadão está esperando. Os resultados obtidos através desse indicador permitem a elaboração de análises de recapacidade operacional da unidade. Ainda são feitas buscas para identificar o que está impactando na qualidade do serviço prestado. Esta informação vai para a AGEI, para o Descomplicar e para o Geraes, além de ser apresentada diretamente para a Secretaria de Estado. (ENTREVISTADO D)

Com relação ao uso das informações obtidas por meio dos canais de comunicação com o cidadão, observa-se a mesma dificuldade de conversa com os órgãos coabitantes à prestação do serviço. Como é relatado pelo entrevistado B:

Existem situações que comprometem o nosso atendimento por atuação do órgão parceiro. Nós da DCGUAI não podemos determinar como o serviço vai ser prestado, o valor da taxa, o documento apresentado, apenas replicamos o que o órgão parceiro treinou. Sendo assim, precisamos que esse órgão nos dê suporte. Por exemplo, uma reclamação recorrente que recebemos pelos canais é que a entrega de senhas para a emissão de carteira de identidade acaba antes do fim do horário do expediente. Isso acontece porque o órgão não consegue atender a alta quantidade de demanda, já que não existem pessoas treinadas suficiente para emitir o documento. É feito o cálculo do número de pessoas treinadas, pelo número de cidadãos procurando pelo atendimento desse serviço específico, sendo assim é avaliado se naquele tempo vai ser possível atender todas as senhas até as 19hrs. A entrega de senhas é encerrada porque se mantivessem sua emissão até o fim do expediente, iriam virar a noite e ainda teria gente para ser atendida. O problema está na falta de pessoas treinadas para efetuar a emissão da carteira de identidade, pedimos o treinamento para o órgão responsável (a Polícia Civil), mas isso muitas vezes não é efetivo (ENTREVISTADO B)

Outra questão que diz respeito à utilização das manifestações dos canais de atendimento ao cidadão envolvem o fato de que muitos dos problemas relatados pelos cidadãos não são de responsabilidade direta da administração das UAIs. Sendo assim, a

solução dessas reclamações cabe apenas ao órgão parceiro, como o exemplo do treinamento de pessoal supracitado e a utilização dos sistemas internos de cada órgão. Ainda existe a falta de relacionamento entre a gestão das Unidades de Atendimento Integrado e os órgãos parceiros. Como é esclarecido pelo entrevistado B:

A UAI, precisa responder por todos os órgãos, sendo que eles mesmos não te dão o *feedback* do que está acontecendo. Eu acho que a gente deveria estar mais junto, mais parceiro de verdade. No sentido de cumprir o seu papel de forma alinhada, pelo o que foi combinado no momento de efetuar a parceria. Já que é também é interessante para o parceiro o serviço da UAI. É necessário maior suporte do órgão parceiro. Outro problema recorrente é com o Ministério do Trabalho, apesar deles oferecerem treinamento efetivo, o sistema de emissão da carteira de trabalho e de seguro desemprego cai sempre. Esse é um motivo de muitas das reclamações recebidas pelos canais. O cidadão se manifesta relatando que precisa do seguro, que foi na unidade, mas o sistema estava fora do ar e que o mandaram voltar no dia seguinte. Entramos em contato com o órgão, mas ele nega o problema com o sistema. (ENTREVISTADO B)

A importância da articulação com os órgãos que coabitam dentro das unidades é fundamental para a melhoria do atendimento ao cidadão. Por meio de reuniões, os problemas levantados pelos canais de atendimento podem ser expostos de forma a que possa se encontrar uma solução conjunta. No entanto, o uso das informações advindas por esses canais em pró da melhoria do serviço prestado encontra uma barreira no momento de se trabalhá-las de forma adjacente. Como é exposto pelo entrevistado A. “Nós temos muita informação, mas quando chegamos à ponta, quando queremos trabalhá-la para que o órgão melhore o serviço, não conseguimos identificar a atuação desses órgãos no sentido de melhorar as questões apontadas” (ENTREVISTADO A).

Dentro das unidades de atendimento integrado, o uso das informações advindas dos canais de atendimento ao cidadão em pró da melhoria e da qualidade do serviço prestado, restringe-se a processos e procedimentos que estão sob a responsabilidade da equipe de coordenação local. Nesse sentido, no caso da UAI Praça Sete, os coordenadores locais possuem autonomia para utilizar essas informações apenas para melhoria de processos que estão sob a sua incumbência. Como está representado pelo entrevistado E:

Recebemos reclamações de cidadãos diretamente na coordenação. Ouvimos o questionamento desse cidadão e, se possível, o auxiliamos de imediato. Se fugir as nossas responsabilidades, nos encaminhamos ao setor de ouvidoria ou fale conosco. Se a reclamação for referente ao atendimento de algum funcionário ou atendente, nós o chamamos para conversar. Nós temos autonomia pra resolver problemas específicos dentro da nossa unidade tais como o comportamento de funcionários. No entanto, quando a reclamação do cidadão é referente a normas e procedimentos que são internos aos órgãos, nesses casos, não depende da coordenação. Nós não podemos intervir nas normas e procedimentos dos órgãos (ENTREVISTADO E)

É notório que muitas das demandas referentes a reclamações e solicitações recebidas por meio dos canais de comunicação com o cidadão são recorrentes. No entanto, é muitas das vezes, é difícil o envolvimento e o tratamento dessas informações para a efetiva melhoria do serviço. As reclamações recebidas auxiliam no entendimento dos problemas presentes dentro da unidade, no entanto nem sempre contribuem para a melhoria efetiva dos serviços prestados, como é relatado pelo entrevistado G.:

As reclamações não contribuem para a melhoria dos serviços. Muitas das reclamações envolvem aspectos incabíveis de serem tratados dentro da unidade. Por exemplo, o instituto de identificação, leva em média três horas para fazer a emissão de uma identidade. Nós temos defasagem no setor, um sistema que é arcaico e falta de treinamento. É necessário investimento. São coisas que, como gestores dentro da unidade, nós não conseguimos resolver (ENTREVISTADO G)

Esses fatores são coerentes com o que foi relatado pelo entrevistado D.:

A partir da manifestação tomamos atitudes corretivas e proativas, no entanto, existem situações das quais já se exauriram as tentativas de resolver o problema. O nível de problemas da UAI é basicamente é o mesmo há muitos anos. Por exemplo, o plástico da carteira de identidade. Recebemos muitas reclamações relatando que esse plástico abre em menos de um ano e que o documento fica desprotegido. Nós mandamos o caso para apuração, fazemos testes e não se detecta nada de errado nem com a empresa plastificadora nem com a empresa do plástico. Então chegamos a um ponto que não se consegue fazer nada. A ouvidoria já tem algumas respostas estruturadas para essa questão, que já são respondidas diretamente ao cidadão quando relatado esse problema (ENTREVISTADO D)

É importante destacar que o uso das informações advindas dos canais de comunicação com o usuário atinge maiores consequências e efeitos quando introduzidas em um processo contínuo de acompanhamento. A melhoria da prestação de serviço deve ser entendida como um elemento pertencente a um processo do qual é necessária a ação sistemática e metódica para o alcance dos objetivos.

As reclamações referentes a prazos e procedimentos contribuíram bastante para a melhoria do serviço. Por meio dessas demandas foi possível acionar os órgãos parceiros, que por consequência, já melhoraram muito. A equipe da DCGUAI é responsável pelo mapeamento do serviço desses órgãos para que possam ser migrados para a UAI. Então é um processo contínuo, após a migração do órgão para dentro da unidade, precisamos também acompanhá-lo. Devemos seguir um ciclo: Planejar o serviço, implantar, verificar como ele está sendo prestado e receber o *feedback* do cidadão. É preciso voltar e retroagir para controlar e melhorar o processo. Muitas vezes não temos força ou mãos o suficiente para tratar pontualmente cada um dos aspectos levantados pelos cidadãos através dos canais. Ainda tem muito a melhorar (ENTREVISTADO D)

7 CONCLUSÕES

Esse estudo buscou analisar, a partir de um ponto de vista qualitativo, se as informações obtidas por meio dos mecanismos de mensuração da satisfação dos cidadãos-usuários e da qualidade do serviço contribuem para a melhoria efetiva do serviço prestado nas UAIs, em especial à UAI Praça Sete. Ainda, buscou-se relacionar as etapas que constituem o processo de Gestão da Informação baseado nos preceitos de Davenport (1998) aos procedimentos informacionais instituídos pela Diretoria Central de Gestão das UAI (DCGUAI) da Seplag, juntamente com a Governança Eletrônica e com os coordenadores presentes na unidade de atendimento integrado da Praça Sete.

Nesse sentido, o objetivo desse trabalho foi, analisar o processo de gerenciamento das informações relacionadas à qualidade dos serviços prestados e à satisfação dos cidadãos atendidos pela UAI Praça Sete, no que tange às exigências informacionais, à obtenção, distribuição e uso dessas informações no âmbito da Seplag. Também se pretendeu identificar as principais contribuições das informações produzidas para a qualidade dos serviços prestados e a satisfação dos cidadãos atendidos pela UAI Praça Sete.

Para o alcance desses objetivos foi realizada, inicialmente, uma pesquisa em material bibliográfico e documental, por meio de livros, monografias, teses, dissertações, artigos e tabelas, com o intuito de levantar definições sobre a gestão da informação e a qualidade dos serviços públicos. Além disso, foi realizado um levantamento dos mecanismos de mensuração da satisfação dos cidadãos-usuários e da qualidade do serviço e, em seguida, os respectivos meios de acesso do cidadão a esses mecanismos. A construção do embasamento teórico permitiu o levantamento e obtenção de informações que subsidiaram uma análise consistente sobre o tema tratado.

Após essa abordagem, o trabalho se dedicou ao estudo específico da relação do processo de gestão da informação em etapas em consonância com os procedimentos efetivamente adotados pela Seplag, no que diz respeito às informações levantadas mediante aos mecanismos de mensuração da satisfação dos cidadãos, quanto os serviços prestados.

As entrevistas apresentaram uma fonte preciosa de informações sobre o modo como os agentes lidam com as informações obtidas, seja por meio dos canais de comunicação com o cidadão, seja por meio do Coef. Outra fonte considerada importante foi acesso às demandas obtidas por um dos canais de comunicação com o cidadão (o Fale Conosco do Portal da Seplag), juntamente com as respostas prestadas aos usuários demandantes. Assim, o conhecimento desenvolvido foi apoiado em fundações sólidas, as quais se basearam em percepções de pessoas envolvidas diretamente no processo.

A partir de todas as informações coletadas e analisadas, é possível, portanto, responder o questionamento levantado por este estudo: Como são registradas, organizadas, tratadas, armazenadas e utilizadas às informações apuradas sobre a qualidade dos serviços prestados e a satisfação dos cidadãos atendidos pela UAI Praça Sete no âmbito da Seplag?

É importante que a resposta desse questionamento seja registrada em etapas. Primeiramente, as informações apuradas sobre a qualidade do serviço prestado e a satisfação do cidadão podem ser captadas por meio de diversos mecanismos de mensuração da satisfação dos cidadãos ao serviço. Sejam eles, os diversos canais de comunicação com o cidadão ou através dos indicadores que compõem o Coef.

No que tange ao registro dessas informações, é importante mencionar que, tanto para os canais de comunicação com o cidadão, quanto para os indicadores que compõem o Coef, essas informações ficam registradas e armazenadas em banco de dados separados e descentralizados, essa prática inviabiliza a síntese de dados e informações de maneira unificada. Sendo assim, a organização das informações registradas ocorre de forma separada, o que impossibilita a atuação conjunta sobre os apontamentos levantados por esses mecanismos.

A respeito da organização dessas informações, foi percebido que, no que tange aos canais de comunicação com o cidadão, essas não são categorizadas e padronizadas para informar quais são as demandas mais recorrentes e com maiores índices de reclamações. É visto que a organização dessas informações ocorre mediante número de protocolo. No que tange aos indicadores que compõem o COEF, um questão a ser levantada é a inexistência de avaliações por momentos de atendimento dentro das UAI's, de forma que, a avaliação do atendimento é solicitada apenas ao fim do serviço prestado, por meio do terminal presente no guichê. Essa prática dificulta a percepção e o apontamento dos problemas presentes na unidade de forma específica.

O tratamento das informações recebidas mediante os mecanismos de mensuração da satisfação e qualidade dos serviços prestados ocorre de forma sistematizada. Essas informações são metodicamente distribuídas os agentes responsáveis por apurá-las e respondê-las. No entanto, é notório que o encaminhamento dessas informações abrange elevado número de agentes, de forma que, possui um deslocamento muito elevado, o que pode produzir ruídos tanto nas solicitações, quanto as respostas prestadas.

Por fim, no que fiz respeito à utilização das informações apuradas sobre a satisfação e a qualidade dos serviços, pôde-se perceber uma tentativa de utilizar essas informações por parte, tanto da equipe de coordenação das UAI's, quanto da Governança Eletrônica, quanto dos coordenadores presentes na UAI Praça Sete no sentido de melhorar os serviços prestados aos cidadãos. No entanto, essa vontade nem sempre se mostram bem

sucedidas, dados entraves que fogem da responsabilidade dos atores que lidam as informações apuradas por esses mecanismos.

Em muitos dos casos, as ações corretivas e proativas baseadas nas informações apuradas encontram entraves no que tange a efetiva utilização desses recursos para a melhoria do serviço prestado. Esses entraves correspondem a problemas de responsabilidade de órgãos coabitantes das unidades de atendimento integrado. Sobre esse fato, é conclusivo que as unidades de atendimento integrado, apesar de reunirem em um só espaço diversos órgãos públicos, das três esferas de governo, esses órgãos não atuam em parceria e sob a integração expressa e concebida mediante ao modelo de atendimento idealizado.

Ainda há de se tratar sobre o encontro de barreiras no que tange a ações de melhoria dos serviços. Essas barreiras dizem respeito à falta de investimentos nas unidades de atendimento integrado, sejam para a realização de treinamentos e outros fatores tais como infra-estrutura. No entanto, existe sim, mesmo que de forma restrita, a utilização das informações e dados disponíveis para o melhoramento dos serviços prestados ao cidadão. De forma que estas ações se limitam a atividades que estão sob a autonomia, dos gestores e agentes responsáveis pelos serviços prestados e que estão em contado direto com a satisfação do cidadão.

No que tange à aderência das etapas do processo de Gestão da Informação aos procedimentos utilizados pela Seplag, no que diz respeito às informações obtidas pelos mecanismos de medição da satisfação do cidadão e da qualidade dos serviços prestados, é notório a existência de discordâncias dentre os procedimentos sugeridos pelas etapas da gestão da informação de Davenport (1998) e o processo efetivamente utilizado pela Seplag.

Baseado nas percepções apontadas é mister aventar algumas sugestões para que as informações levantadas obtenham maior utilidade, contribuam para o alcance de maiores níveis de qualidade dos serviços prestados e para a elevação da satisfação dos cidadãos atendidos, tanto pela UAI Praça Sete, quanto para as demais unidades.

É importante a criação de um banco de dados único, que abranja as informações obtidas por todos os canais de comunicação com o cidadão, de forma a facilitar a organização e utilização desse recurso para a melhoria dos serviços. Outra sugestão é que as informações coletadas sejam parametrizadas para expor quais são as manifestações recorrentes apontadas pelo usuário do serviço, de forma a nortear aos prestadores de serviço a solucionar os problemas de maior enfoque, na percepção do cidadão.

Uma questão importante a ser levantada com sugestão é a solicitação da avaliação do serviço prestado dentro das UAI's mediante momentos de atendimento, ou seja, que a avaliação do atendimento seja solicitada ao cidadão de forma mais direcionada. Nesse sentido é válido a criação de um sistema de avaliação do serviço que abranja

aspectos específicos, tais como a avaliação da infraestrutura, do atendimento prestado pelo atendente, das informações prestadas, da agilidade do atendimento, etc.

Finalmente, uma última sugestão refere-se à efetiva união dos órgãos que compõem as Unidades de Atendimento Integrado, juntamente com a DCGUAI em vias de caminharem de forma conjunta e comunicativa para o alcance da melhoria do serviço prestado e da satisfação do cidadão. Esse aspecto possibilita a perspectiva integrada expressa por esse modelo de atendimento.

Há de se tratar ainda das limitações que envolveram o desenvolvimento dessa pesquisa. No que diz respeito ao acesso aos dados, esse fator ocorreu de forma bastante fluida e transparente, visto que a equipe da DCGUAI prestou bastante auxílio e ainda se posicionou de maneira positiva e assistencial. Em certos momentos, um obstáculo a ser exposto foi o excesso de informações disponíveis. Esse fator, apesar de vantajoso é visto também como negativo já que, por vezes, a grande quantidade de informações levantadas mediante as entrevistas semi estruturadas, aparato documental e bibliográfico contribuiu para uma tendência de fuga do propósito desse trabalho. Sendo assim, foi difícil engessar-se às limitações que envolvem tanto os objetivos propostos por essa monografia, quanto também os limites de tempo e acadêmicos.

É conclusivo que os resultados alcançados mediante a esta pesquisa, podem também ser estendidos para outras unidades já que, tanto os canais de comunicação, quanto os indicadores que compõem o Coef abrangem, não só a UAI Praça Sete, mas todas as unidades UAI existentes e sob a gestão da DCGUAI;

Por fim, espera-se que as reflexões e os apontamentos apresentados possam servir como contribuição para o entendimento da importância da utilização de práticas da gestão da informação para o alcance melhores níveis de satisfação do cidadão e de qualidade no serviço. Cabe salientar que esse campo de estudo ainda é muito grande e que o tema pesquisado ainda não se esgota.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão da informação e do conhecimento nas organizações: análise de casos relatados em organizações públicas e privadas.** 2002. 235f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação da UFMG, Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, Belo Horizonte.

_____, R. C. D. **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativos.** 2005. 400f. Tese (Doutorado) - Escola de Ciência da Informação da UFMG, Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, Belo Horizonte.

ANGELIM, G. P. **O modelo de gestão de atendimento integrado: desafios e perspectivas.** In: Anais do VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31. Oct. 2003.

BATISTA, Fábio F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão.** Rio de Janeiro: IPEA, 2012.

BRASIL, **Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Serviço integrado de atendimento ao cidadão.** Brasília: MARE, 1998. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/seges/PUB_Seges_Mare_caderno17.PDF>. Acesso em: 10 mar. 2015

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **A Reforma da Gestão Pública.** Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/rgp.asp>>. 2002. Acesso em: 15 fev. 2015

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões.** São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

COUTINHO, Marcelo James Vasconcelos. **Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual.** Revista do Serviço Público. Brasília, v. 51, n. 3, p. 40-72, 2000.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação.** São Paulo: Futura, 1998.

DCGUAI. **Canais de comunicação do Governo de Minas.** Folheto informativo.

DESCOMPLICAR. Disponível em <www.descomplicar.mg.gov.br>. Acesso em: 1 mai. 2015.

FERNANDES, Flávia Moreira. **Gestão do Conhecimento no Setor Público: análise acerca das práticas de gestão do conhecimento na SEPLAG / MG.** Originalmente apresentado como monografia de Especialização em Administração Pública da Fundação João Pinheiro, 2012

FRAIHA, Rodolpho de Souza Lima. **Proposição de Práticas para promover a Gestão do Conhecimento no prêmio excelência em Gestão Pública do Estado de Minas Gerais.** Originalmente apresentada como monografia de graduação, Fundação João Pinheiro – Escola de Governo, 2014

GERHARD, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa.** 1ª ed. Rio Grande do Sul: UFRGS, 2009. Disponível em <<http://www.ufrgs.br/cursopqdr/downloads/Serie/derad005.pdf>>. Acesso em: 29 abr. 2015

GONÇALVES, Emilia Maria. **Serviço de atendimento ao cidadão: modelo organizacional para melhoria na prestação de serviço público.** In: Anais do VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública, 2003.

GRÖNROOS, Christian. **Um modelo de qualidade de serviço e suas implicações para o marketing.** RAE, Fundação Getúlio Vargas, v. 46, n. 4, 2006

GOOGLE MAPS. Disponível em <https://www.google.com.br/maps/place/UAI+Pra%C3%A7a+Sete/@-19.9191796,-43.9393553,17z/data=!3m1!4b1!4m2!3m1!1s0xa699e2f5ae8405:0x674c7ab0b7f72446>. Acesso em: 03 de abr. 2015

HECKERT, C. R.; SILVA, M. T. **Qualidade de Serviços nas Organizações do Terceiro Setor.** São Paulo, 2001.

LABANCA, Andrey Moraes. **De 0 a 100%: mensurando a eficiência nas UAI.** Belo Horizonte: FJP, 2010. Originalmente apresentada como monografia de graduação, Fundação João Pinheiro – Escola de Governo, 2010.

LADEIRA, Leonardo Carvalho. **O Desafio do Gerenciamento informacional no Setor Público: Lições aprendidas no Governo do Estado de Minas Gerais.** In: Congresso Consad 200. Disponível em <<http://consad.org.br/wp-content/uploads/2013/02/O-DESAFIO-DO-GERENCIAMENTO-INFORMACIONAL-NO-SETOR-PUBLICO-LI%C3%87%C3%95ES-APRENDIDAS-DO-GERAES-NO-GOVERNO-DO-ESTADO-DE-MINAS-GERAIS.pdf>>. Acesso em: 22 mar. 2015

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina A. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003. 311 p. Disponível em: <http://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india>. Acesso em: 26 abr. 2015.

LOPES, Luiz Flávio Rodrigues. **Eficiência das Parcerias Público-Privada: Uma Análise Comparativa do Caso das UAI'S**. Originalmente apresentada como monografia de graduação, Fundação João Pinheiro – Escola de Governo, 2013.

McGee, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento Estratégico da Informação**. 11ª Edição. Editora Campus, 1994.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 38.303 de 23 de setembro de 1996**. Cria o Programa de Informação e Atendimento ao Cidadão e dá outras providências. Minas Gerais Diário do Executivo, Belo Horizonte, 24. Set. 1996. Disponível em: http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=38303&comp=&ano=1996&aba=js_textoOriginal#texto. Acesso em: 7 mai. 2015.

_____. 2007. **Consultoria para diagnóstico e propostas de melhoria do PSIU**. Programa de Serviços Integrados Urbanos. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão: 2007.

_____. 2010. **Anexo I ao Edital de concorrência no 001/10**: Termo de Referência. Disponível em: <<http://www.ppp.mg.gov.br/projetos-ppp/projetos-celebrados/pmi-uai/edital-anexos-e-apendice>>. Acesso em: 2 mar. 2015

_____. 2011. **Diagnóstico de Situação Atua da UAI**. Belo Horizonte: Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, 2011.

_____. 2014. **Diagnóstico de Situação Atua da UAI**. Belo Horizonte: Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, 2014,

MINANDA, Silvânia Vieira de. **A Gestão da Informação e a Modelagem de Processos**. Eneap, 2010. Disponível em <http://www.tre-rs.ius.br/arquivos/MIRANDA_Silvania_Gest_Info.pdf>. Acesso em: 2 mai. 2015.

MIRANDA, A. C. D.; REMOR, L. C.; RADOS, G. J. V.FORCELLINI, F. A. **Uma visão Sobre Serviços Baseada na Gestão do Conhecimento**. XV Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias. Qualidade dos serviços e foco no usuário, 2007.

OUVIDORIA. Disponível em <<http://www.ouvidoriageral.mg.gov.br/>>. Acesso em: 20 mai. 2015.

PLANEJAMENTO. Disponível em <<http://www.planejamento.mg.gov.br>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

PORTAL MG. Disponível em <https://www.mg.gov.br/governomg/ecp/comunidade.do?app=governo_mg>. Acesso em: 26 abr. 2015.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SCHLESINGER, Cristina Costa Barros, et al. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Curitiba: IMAP, 2008. Disponível em: http://www.gestaoebt.com.br/blog/wp-content/files_mf/gestao_conhecimento_adm_publica_ufpr_etpr.pdf. Acesso em: 1 abr. 2015

SERRETTI, André de Oliveira. **Análise Comparativa do Modelo de Parceria Público-Privada com o Modelo de Execução Direta na Gestão das Unidades de Atendimento Integrado (UAIS)**. Originalmente apresentada como monografia de graduação, Fundação João Pinheiro – Escola de Governo, 2013.

SOUSA, André Azevedo; LABANCA, Andrey Morais; VASCONCELOS, Erick Brazil de; CAPANEMA, Silvia Cunha. **Pioneirismo em parcerias público-privadas: o modelo alternativo de atendimento ao cidadão no governo de minas gerais**. In: **V CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA**. Brasília, 2012.

VALENTIM, Marta Lúcia Pomim; CARVALHO, Elisabeth Leão de; WOIDA, Luana Maia; CASSIANO, Elisete Lopes. **Gestão da Informação Utilizando o Método Informapping**. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v13n1/v13n1a12.pdf>>. Acesso em: 22 abr. 2015

VILAÇA, Mariana Vasconcelos. **A Gestão das Unidades de Atendimento Integrado – UAI: uma análise sob conceitos de valor público e marketing público**. Originalmente apresentada como monografia de graduação, Fundação João Pinheiro – Escola de Governo, 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista semiestruturada com Grupo responsável pelo recebimento, encaminhamento e por responder as demandas registradas pelo Lig Minas, fale conosco (Portal MG e Portal da Seplag) e ouvidoria

1. Na sua percepção qual a importância de se apurar a satisfação dos usuários das UAIs para a melhoria da prestação do serviço?
2. Quem faz o encaminhamento dos registros de cada um dos canais de comunicação com o cidadão?
3. Como são tratados os dados sobre satisfação do cidadão após serem apurados por esses canais?
4. Existe alguma pessoa/equipe responsável?
5. Existe alguma ferramenta que auxilia na organização e tratamento desses dados?
6. Onde ficam armazenadas as informações produzidas e os dados projetados?
7. Que informações são geradas no tratamento desses dados?

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista semiestruturada com respondente responsável pela gestão dos canais de atendimento eletrônico

1. No caso do LigMinas, Ouvidoria e Fale Conosco:
 - a. Quem faz o encaminhamento desses canais de comunicação com o cidadão?
 - b. Onde ficam armazenadas as informações produzidas e os dados projetados?
 - c. Existe alguma ferramenta - sistema que auxilia na organização e tratamento desses dados?
 - d. Existe alguma pessoa/equipe responsável para organização e tratamento de dados?
 - e. Como são utilizadas as informações produzidas por estes registros relacionada a satisfação do cidadão
2. Qual a diferenciação entre estes 3 canais?
3. Existe uma conexão entre estes canais centrais?
4. Existe por parte da governança, algum controle das respostas dadas e da qualidade das mesmas? Por meio de alguma auditoria, pela retirada de algumas amostras, por exemplo.
5. Existem meios de acesso aos Canais de Comunicação com o Cidadão dentro da unidade de atendimento integrado, sobre esses meios:
 - a. As informações coletadas são encaminhadas para o mesmo sistema referente aos respectivos canais de comunicação com o cidadão?

- b. As informações coletadas ficam armazenadas no mesmo banco de dados dos respectivos canais de comunicação com o cidadão?
- 6. Existe um guichê presencial de multiserviços que atende ouvidoria e fale conosco dentro das UAIs?
- 7. Em sua opinião, a reclamação do cidadão fornece subsídios para a melhoria do funcionamento da prestação de serviços?

APÊNDICE C – Roteiro de entrevista semiestruturada com grupo responsável tanto pelo Coef quanto pelos canais de comunicação com o cidadão

- 1. Na sua percepção qual a importância de se apurar a satisfação dos usuários das UAIs para a melhoria da prestação do serviço?
- 2. Como são tratados os dados sobre satisfação do cidadão após serem apurados pelas unidades das UAIs?
 - a. Que informações são geradas no tratamento desses dados?
 - b. Essas informações são processadas apenas no caso de PPP? Como são utilizadas no caso de MGS? Existem UAIs que são gerenciadas com equipe de servidores do Estado? Quais?
- 3. O Coef serve para compor a fórmula da contraprestação no caso de PPP. E para o caso da unidade não ser PPP ainda?
- 4. O indicador de satisfação da prestação do serviço pelas UAIs é suficiente apenas para criar um mecanismo de controle e penalização aos terceirizados ou também produz elementos que auxiliam o processo de retroalimentação e aprendizado para a efetividade do serviço prestado?
- 5. No caso do Coef:
 - a. Onde ficam armazenadas as informações produzidas e os dados projetados?
 - b. Existe alguma ferramenta que auxilia na organização e tratamento desses dados?
 - c. Existe alguma pessoa/equipe responsável para organização e tratamento de dados?]
 - d. Como são utilizadas as informações produzidas por estes registros relacionada a satisfação do cidadão
 - e. Quando o dado de satisfação no terminal não é quantificado, o cálculo do Coef pode ficar prejudicado?
- 6. No caso do LigMinas, Ouvidoria e Fale Conosco:
 - a. Quem faz o encaminhamento Lig Minas/ouvidoria/fale conosco do portal da Seplog?
 - b. Onde ficam armazenadas as informações produzidas e os dados projetados?
 - c. Existe alguma ferramenta que auxilia na organização e tratamento desses dados?

- d. Existe alguma pessoa/equipe responsável para organização e tratamento de dados?
- e. Como são utilizadas as informações produzidas por estes registros relacionada a satisfação do cidadão?
- f. As informações registradas pelo Lig Minas, fale conosco e ouvidoria são utilizadas para a melhoria da qualidade do serviço das UAIs? Isso já feito? Como é feito?
- 7. No que se refere às Unidades das UAIs
 - a. Elas têm acesso às informações registradas pelos terminais de satisfação?
 - i. Se sim. Como elas utilizam essas informações?
 - ii. Se não. Você acha importante que elas tenham acesso a essas informações?
 - b. A Seplag tem acesso às informações sobre reclamações registradas fora dos canais oficiais, registradas diretamente pelos usuários na UAIs
 - i. Se sim.
 - 1. Elas são frequentes? A que se referem? Elas são registradas internamente na Seplag? Por quem e para quem são encaminhadas?
 - 2. Eles têm autonomia para solucionar tais reclamações ou providenciar ações de melhoria no serviço?
 - 3. Como a Seplag recebe essas informações?
 - 4. Estas reclamações contribuem para a melhoria do serviço? Como?
 - ii. Se não. Você acha importante o registro, produção e encaminhamento dessas informações?
- 8. Que sugestões ou considerações você identifica para a melhor utilização do registro e encaminhamento de informações dentro da Seplag sobre satisfação do serviço das UAIs?
- 9. Que sugestões ou considerações você identifica para melhorar utilização do Coef e dos demais canais de interlocução dos usuários para a melhoria do serviço das UAIs?

APÊNDICE D – Roteiro de entrevista semiestruturada com grupo de coordenadores pertencentes à UAI Praça Sete

- 1. Na sua percepção qual a importância de se apurar a satisfação dos usuários das UAIs para a melhoria da prestação do serviço?
- 2. Você tem acesso às informações registradas pelos terminais de satisfação?
 - a. Se sim. Como você utiliza essas informações?
 - b. Se não. Você acha importante ter acesso a essas informações?
- 3. Você sabe o que é feito com os dados registrados pelos terminais de satisfação? E para onde são encaminhados? Para que servem?

4. Como o usuário procede caso tenha interesse de registrar reclamações e/ou sugestões sobre o serviço? A quem (setor ou área) recorre para fazer reclamações/dar sugestões? Existe alguém formalmente responsável? (chefe, coordenador)
5. Você recebe alguma reclamação, comentários ou sugestões de atendimento?
 - a. Se sim. Elas são frequentes? A que se referem? Elas são registradas internamente? Por quem e para quem?
 - b. Para quem você encaminha estas informações?
 - c. Você tem autonomia para solucionar tais reclamações ou providenciar ações de melhoria no serviço?
 - d. Estas reclamações contribuem para a melhoria do serviço? Como?
6. Que sugestões ou considerações você identifica para a melhor utilização das informações sobre satisfação do serviço das UAIs?
7. Que sugestões ou considerações você identifica para melhorar a prestação do atendimento nas UAIs?

APÊNDICE E – Processo de distribuição e encaminhamento de demandas relativas a reclamações, solicitações, dúvidas, críticas e elogios recebidos pelos canais de comunicação com o cidadão – usuários da unidade de atendimento integrado – UAI do estado de Minas Gerais