

## APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE COM ENFOQUE AO ATENDIMENTO EM UM ORGÃO PÚBLICO

### APPLICATION OF QUALITY TOOLS WITH A FOCUS ON SERVICE IN A PUBLIC ORGANIZATION

Bruna Camila Santos Pereira<sup>1</sup>

Paulo André de Oliveira<sup>2</sup>

#### RESUMO

A administração pública tem como objetivo prestar serviços para a sociedade. A satisfação do usuário é algo complexo e difícil de avaliar, pois tem dimensão subjetiva e forte relação com as características do processo de trabalho. Guiada pela necessidade de melhoria no tempo de serviços prestados no órgão público, o estudo em questão segue diretrizes conceitualizadas em obras já desenvolvidas, sendo levado em extrema consideração metodológica. Neste sentido o objetivo deste trabalho foi criar indicadores do atendimento de um órgão público para avaliar o tempo a um certo nível de serviço prestado e assim propor por meio de ferramentas da qualidade melhorias no atendimento. Para se estabelecer critérios de análise se criou cinco indicadores de fase ou complexidade do atendimento. A partir da classificação de cada grau, foi possível gerar a segregação dos casos e gerar uma métrica de cada atendimento, sendo executáveis e plausíveis para o entendimento. Para se esclarecer as dificuldades nos atendimentos, utilizou-se das ferramentas da qualidade do Diagrama de Ishikawa, identificando as causas e efeitos dos problemas no tempo de atendimento se propôs ações por meio da ferramenta 5W1H. Conclui-se que a gestão pública pode se beneficiar de metodologias empregadas pelo setor empresarial em benefício da população com uma melhora significativa no nível de atendimento pela redução do tempo de atendimento e aumento na qualidade.

**Palavras-chave:** Atendimento; Indicadores; Tempo; Qualidade.

#### ABSTRACT

Public administration aims to provide services to society. User satisfaction is complex and difficult to assess as it has a subjective dimension and a strong relationship with the characteristics of the work process. Guided by the need to improve the time of services provided in the public body, the study in question follows guidelines conceptualized in works already developed, being taken with extreme methodological consideration. In this sense, the objective of this work was to create indicators of the service of a public body to evaluate the time at a certain level of service provided and thus propose improvements in service through quality tools. To establish analysis criteria, five indicators of phase or complexity of care were created. From the classification of each degree, it was possible to generate the segregation of cases and generate a metric for each service, being executable and plausible for understanding. To clarify the difficulties in service, the quality tools of the Ishikawa Diagram were used, identifying the causes and effects of problems in service time, and actions were proposed using the 5W1H tool. It is concluded that public management can benefit from methodologies used by the business sector for the benefit of the population with a significant improvement in the level of service by reducing service time and increasing quality.

**Key words:** Service; Indicators; Time; Quality

<sup>1</sup>Graduanda do curso de Logística, Faculdade de Tecnologia de Botucatu. Av. José Ítalo Bacchi, s/n - Jardim Aeroporto, Botucatu - SP, 18606-851. e-mail: [bruna.pereira20@fatec.sp.gov.br](mailto:bruna.pereira20@fatec.sp.gov.br)

<sup>2</sup>Docente da Faculdade de Tecnologia de Botucatu – Fatec

## 1 INTRODUÇÃO

A administração pública tem como objetivo prestar serviços para a sociedade. A satisfação do usuário é algo complexo e difícil de avaliar, pois tem dimensão subjetiva e forte relação com as características do processo de trabalho. Segundo Melo e Tanaka (2001), alguns autores questionam a eficiência no contexto da gestão pública e se essa deveria basear-se nos mesmos moldes da gestão empresarial, pois a adoção dessa metodologia traz um esvaziamento da dimensão sociopolítica da gestão, tornando-se pouco democrática.

A gestão eficiente deve estar alicerçada no bom uso dos recursos da sociedade e na obtenção máxima de resultados de bem-estar para todos os indivíduos por meio da eficiência distributiva (Barros; Luppi, 2018). Os estudos de Mazon *et al.* (2015) tiveram o enfoque da gestão eficiente, portanto a administração pública deve estar comprometida com a utilização de recursos e obtenção de resultados, que maximizem resultados previamente definidos (eficiência técnica), parecem estar mais alinhadas às atribuições da gestão pública, que deve atender as necessidades de saúde da população e não apenas as necessidades da demanda dos serviços assistenciais.

A administração pública pode ser considerada como sistema dinâmico, extremamente complexo, interdependente e inter-relacionados coerentemente, envolvendo informações e seus fluxos, estrutura organizacional, pessoal e de tecnologia. Assim deve-se ter uma avaliação apurada dos resultados obtidos procurando alternativas para melhoria da qualidade com maior eficiência da máquina pública e um melhor atendimento para a população.

Kuendee (2017) relata fase e tipo de processo produtivo desde seu planejamento até durante o serviço de atendimento ao cliente. Neste sentido, para um acompanhamento da qualidade e promover ações corretivas do processo produtivo existem no total sete ferramentas da qualidade: a) Folha de verificação, ferramenta genérica e adaptável a diversas situações, utilizada para coleta e análise de dados de processos e operações. b) Histograma, gráfico utilizado para representar a frequência da distribuição de uma situação, durante determinado período. São utilizados para retirar conclusões das tendências de um processo, através da análise de seus padrões. c) Gráficos de controle. d) Diagrama causa-efeito, criada por Ishikawa (1993) a ferramenta, também conhecida como Diagrama Espinha de Peixe, ou Diagrama de Ishikawa, possibilita identificar e correlacionar as possíveis causas para um determinado problema (efeito). e) Diagrama de dispersão, representação gráfica quantitativa da relação de duas variáveis de processo. f) Diagrama de Pareto, demonstra um gráfico de barras, ordenado de forma decrescente conforme a frequência de cada fator em um determinado processo. g)

Fluxograma, definido como uma representação gráfica de todas as etapas de um processo de forma sequencial. Auxilia na identificação de pontos críticos a serem controlados e melhorados pela equipe de qualidade

A administração pública tem a função de prestar serviços à população de qualidade, e esses serviços têm relação direta com os recursos recebidos, tanto financeiros como de pessoas. A consideração discutível do tempo empregado em atividades de atendimento gera-se uma prerrogativa em relação a outras atividades vivenciadas na ambientação da sociedade como um todo. Tendo em vista que o vetor de tempo, pode e muitas vezes acaba por modificar ou até mesmo destruir todo um planejamento desenvolvido em escalas individuais ou coletivas. Logisticamente a medida de entender qual é o evento que gera a maior carga de tempo em resposta ao cliente, gera uma abrangência de controle, dessa maneira o gestor pode e deve achar medidas de estruturação mais eficientes no controle e redução de filas, gargalos e sobrecarga enfrentada pelos organismos utilizados na escala de trabalho (Slack,2009).

Guiada pela necessidade de melhoria no tempo de serviços prestados no órgão público, o estudo em questão segue diretrizes conceitualizadas em obras já desenvolvidas, sendo levado em extrema consideração metodológica. Neste sentido, o objetivo deste trabalho foi criar indicadores do atendimento de um órgão público para avaliar o tempo a um certo nível de serviço prestado e assim propor, por meio de ferramentas da qualidade, melhorias no atendimento.

Dessa maneira, a aplicação desenvolvida, analisada e colhida no método avaliativo e observatório deve-se ser guiada de acordo com conceitos já desenvolvidos, visando não apenas seguir uma linha de raciocínio lógico, mas também contribuir com um padrão.

## **2 MATERIAL E MÉTODOS**

### **2.1 Material**

Para avaliar tempo de atendimento de um setor de um órgão público do governo do estado São Paulo se realizou uma pesquisa de campo entre 15 de agosto de 2023 e 15 de setembro de 2023. Nesta pesquisa foram observados 177 atendimentos diretos ao público interessado.

Os atendimentos foram registrados com horário de início e de término no horário comercial entre 8h e 17h de segunda a sexta feira.

## 2.2 Métodos

A pesquisa no órgão público caracteriza-se como uma pesquisa-ação. Para Miguel (2007), a pesquisa-ação pode ser definida como a pesquisa com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e na qual os pesquisadores da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

A pesquisa-ação segue um ciclo de investigação que com a prática vai se aprimorando. Segundo Tripp (2005), esse ciclo segue o raciocínio: planeja-se, implementa-se, descreve-se e avalia-se uma mudança para a melhora de sua prática, aprendendo mais, no decorrer do processo, tanto a respeito da prática quanto a própria investigação. A solução dos problemas começa com a sua identificação. Identificado o problema é feito um planejamento para buscar as hipóteses de solução, sua implementação, seu monitoramento e a avaliação de sua eficácia.

Para se estabelecer critérios de análise, criou-se cinco indicadores de fase ou complexidade do atendimento. Assim, os atendimentos foram classificados e cronometrados do 1º ao 5º grau. A partir da classificação de cada grau, foi possível gerar a segregação dos casos, e desta forma se fez o somatório por grau e dividido a quantidade geral dos dados colhidos, contabilizados e gerando-se uma métrica de cada atendimento, sendo executáveis e plausíveis para o entendimento. Desta forma, obteve-se as quantidades para cada grau, a média e o desvio padrão.

Para se esclarecer as dificuldades nos atendimentos se utilizou das ferramentas da qualidade do Diagrama de Ishikawa que é uma representação gráfica, que auxilia na identificação, exploração e apresentação das possíveis causas de uma situação ou problema específico (Peinaldo; Graef, 2007).

Identificado as causas e efeitos dos problemas no tempo de atendimento se propôs ações por meio da ferramenta 5W1H, que consiste em um formulário com respostas para seis questões conforme demonstrado Almeida et al. (2020)

- WHAT (O quê?) Qual a tarefa? O que será feito? Quais são as contramedidas para eliminar as causas do problema?
- WHERE (Onde?) Onde será executada a tarefa?
- WHY (Por quê?) Por que esta tarefa é necessária?
- WHO (Quem?) Quem vai fazer? Qual departamento?
- WHEN (Quando?) Quando será feito? A que horas? Qual o cronograma a ser seguido?

- HOW (Como?) Qual o método? De que maneira será feito?

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A classificação de dados desempenha um papel crucial no trabalho com dados, pois viabiliza a identificação dos variados níveis de complexidade e dificuldade dos tópicos abordados, ao passo que reconhece os diversos perfis e necessidades dos clientes da entidade pública. Desta forma foi classificado em cinco graus por fases do atendimento

1ºGRAU: são todos os atendimentos que ocorreram dentro da normalidade, sem que houvesse influências externas, ou antecedentes a chegada do cliente ao guichê de atendimento.

2ºGRAU: atendimentos que sofreram influências negativas diretamente no atendimento, como falta de documentos, falta de conferência e explicação de serviços prestado de forma clara, correta e sem ruídos no entendimento direto.

3ºGRAU: clientes que já sabiam que a documentação estava errada e pediram para mesmo assim passarem pelo atendimento em mesa. Com o objetivo de maiores esclarecimentos ou tentativa de realizar o processo de forma errônea.

4ºGRAU: processos específicos que necessitam de maiores análises para realização do atendimento.

5º GRAU: entrega de documento já solicitado.

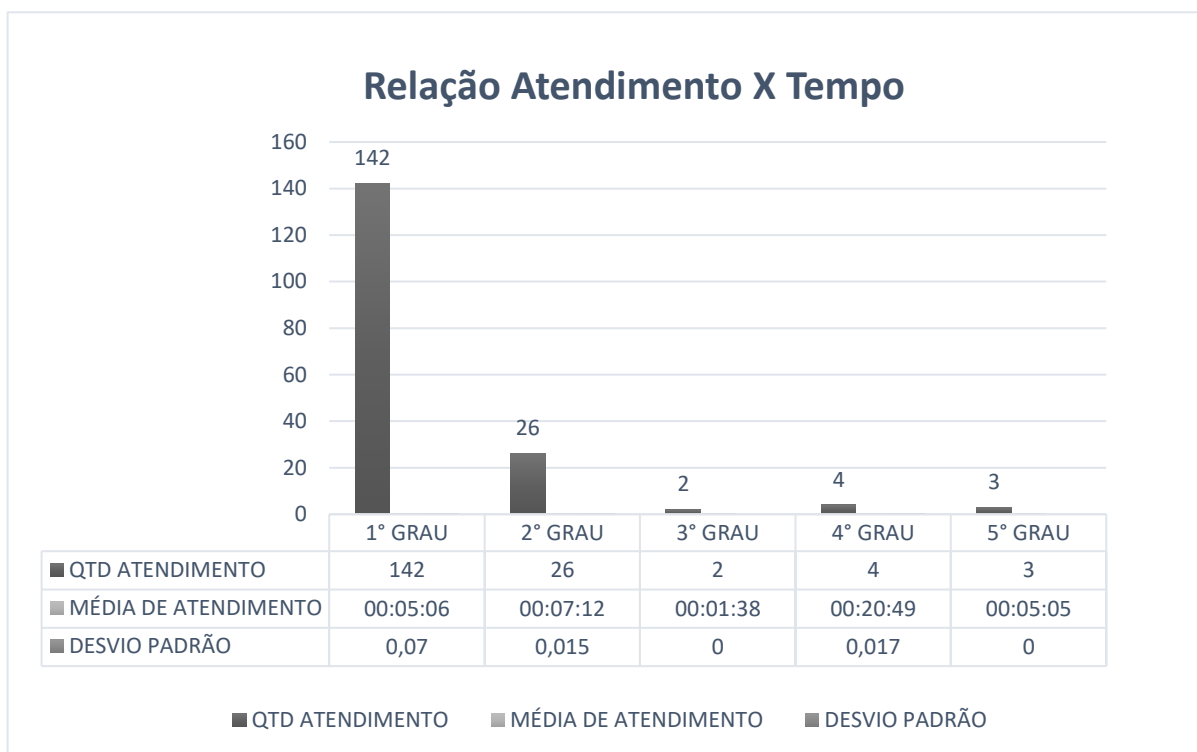
Foi observado que uma série de fatores interferem no processo de atendimento, e um ato simples, como atender o celular durante o atendimento pode acarretar um aumento significativo de tempo final. Ocorreram impasses no procedimento devido a acontecidos como: falta de dados necessários para o atendimento do cliente, falta de documentação, escassez de conferência adequada e carência de dados.

Como pode ser visualizado na Figura 1 há uma interligação no tempo levado de atendimento com a quantidade de pessoas atendidas no local, desta forma, é possível realizar um gráfico salientando nos períodos de maior intensidade no atendimento.

No 1º Grau ocorreu 80,22 % dos atendimentos no período de estudo (142) com média 5,06 minutos por atendimento. Nota-se que no 4º Grau esta média sobe para 20,49 minutos. Pode-se observar que o desvio padrão dos atendimentos foi abaixo indicando uma padronização no atendimento.

Um serviço é definido como uma atividade econômica que gera valor e oferece benefícios aos clientes em momentos e locais específicos, resultando em uma mudança desejada naqueles que o recebem ou em seu benefício (Lovelock; Wirtz, 2007, p. 8).

Figura 1- Atendimentos por graus de fase de atendimento



Fonte: Os autores com dados da pesquisa, 2023.

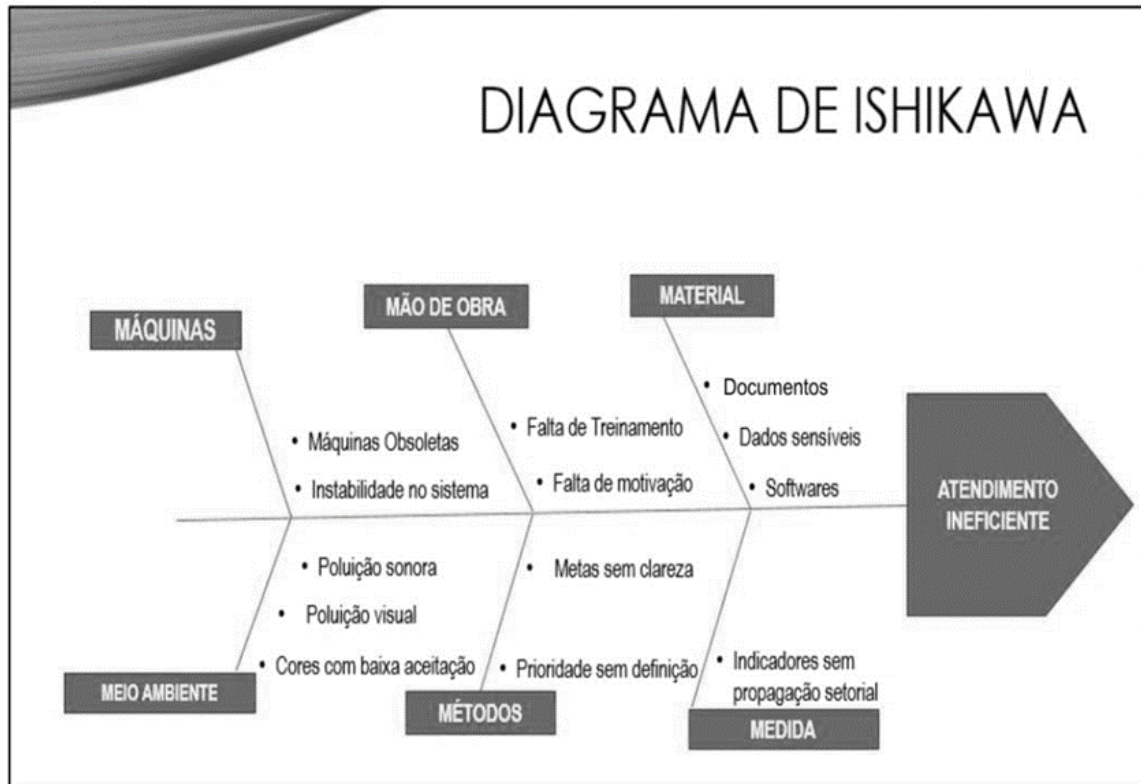
Subentende-se que um sistema tende a ficar sobrecarregado quando o meio está agitado, ou seja, quando envolvem circunstâncias que necessitam do uso de recursos por mais tempo que o necessário, o ambiente fica mais afetado quando envolvem fatores não esperados e situações impróprias de ambas as partes. Sendo prejudiciais aos atendidos, que por demasiadas vezes passam dos limites, causando custos de tempo além do habitual e processual.

Nem sempre há uma relação saudável entre atendente e atendido, devido a atritos encontrados no atendimento geral. Ao analisar cronologicamente e de forma processual, o cliente passa por setores de diferentes escopos, que buscam trazer a facilidade, comodidade e sanar completamente possíveis dúvidas. Entretanto não é sempre que os integrantes do sistema de atendimento conseguem efetuar o objetivo de forma totalmente satisfatória.

Clientes frequentemente expressam insatisfação em relação à qualidade e ao valor dos serviços que recebem. Suas reclamações podem abordar questões como atrasos na entrega, desempenho inadequado dos funcionários, horários de funcionamento inconvenientes, procedimentos desnecessariamente complicados, filas longas e uma variedade de outros problemas (Pacheco, Rosa, 2016).

O conhecimento da participação de cada grau de atendimento no total de atendimentos possibilitou a elaboração um diagrama de *Ishikawa*, buscando identificar a causa da situação e a que fatores as mesmas estão ligados (Figura 2).

Figura 2 - Diagrama de Ishikawa



Fonte: Os autores com dados da pesquisa, 2023.

O Diagrama de Ishikawa conta com alguns métodos de classificação, entendendo-se a inter-relação entre diferentes fatores que podem levar a um problema específico (Ishikawa, 1993). Ele promove uma abordagem sistemática para a resolução de problemas, incentivando a colaboração e a identificação de soluções eficazes. Nota-se que estas dificuldades apresentadas se referem a 1º grau por representar mais de 80% das causas.

As dificuldades elencadas no Diagrama de Ishikawa foram as seguintes:

- Material: os computadores e softwares são online com sistemas do governo que muitas vezes ficam off-line, não permitindo a continuidade do atendimento por se tratarem de dados sensíveis para o cliente.
- Medida: os indicadores de direcionamento dos clientes não localizam o setor de atendimento, apenas demonstrando a sequência de atendimento.

- Mão de obra: existem horários com picos de atendimento com a mesma quantidade de atendentes. Alta rotatividade da mão de obra dificulta o treinamento.
- Método: Falta de clareza nas metas a serem atingidas e as prioridades.
- Máquinas: falta de atualização em equipamentos de informática.
- Meio ambiente: O cliente se perde com excesso de sons e luzes de indicação, mas com falhas como descrito nas medidas

### **3.4 Plano de Ação**

Com base nas causas levantadas no diagrama de *Ishikawa*, foi elaborado um plano de ação para eliminar as principais causas do problema. O 5W1H mostra: o que é, o porquê do ato, como devem ser efetuados, quem é o responsável pela execução, o período e onde devem ser realizados (Quadro 1).

Entre as melhorias propostas no 5W1H, destaca-se de forma mais detalhada a necessidade de placas de conscientização para não utilização de celulares durante o atendimento; local de liberação de senhas mais próximo ao local de atendimento (tempo de deslocamento será menor, diminuindo assim o tempo de chegada, tempo de atendimento e tempo de espera dos demais clientes que aguardam no sistema) e ainda a capacitação em atendimento, voltado ao atendimento estratégico, padronizado com formas de atendimento, visando a alocação do tempo de espera.

Androniceanu (2017) afirma que para alcançar a melhoria em um processo é necessário que a qualidade seja melhorada em todos os níveis da organização para que, além de contribuir para seus processos, possa gerar satisfação a seus clientes.



Quadro1 - Plano de Ação Análise 5W1H

5W					1H
O quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Por quê?	Como?
Estudo de layout e confecção de placas.	Coordenador da área de atendimento deve agilizar processos para permitir melhorias na sinalização	Área de recepção do público em um órgão público do Estado de São Paulo.	45 dias após autorização da chefia.	Permitir melhorias no ambiente e analisar o fluxo de tempo do atendimento.	Placas em maior número e mais objetivas
O quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Por quê?	Como?
Realizar treinamento com atendentes para diminuir erros	Coordenador da área	Sala de reuniões em órgão público do Estado de São Paulo	Após instalação das placas em 10 dias	Tornar a utilização de recursos mais eficiente	Diminuir erros de orientação dos clientes

Fonte: Os autores com dados da pesquisa, 2023

### 3 CONCLUSÕES

A melhoria no processo de atendimento de um órgão público dependeu inicialmente da criação de indicadores para que se pudesse perceber as diversas modalidades de atendimento em que estavam envolvidos aquele setor. Estabelecer os graus de atendimento permitiu a separação dos níveis de serviço.

O uso das ferramentas da qualidade do diagrama de Ishikawa e, posteriormente, o 5W1H demonstrou bastante eficiência para o órgão público, tendo em vista a sua ampla utilização no meio empresarial. Percebeu-se que as principais causas de dificuldades no atendimento estavam na comunicação de informações ao cliente que deve ser amenizada pela utilização de placas indicativas e de treinamento dos colaboradores de atendimento. Estima-se redução de 66% no tempo de atendimento do nível mais complexo para a média dos demais níveis menos complexos.

Conclui-se que a gestão pública pode se beneficiar de metodologias empregadas pelo setor empresarial em benefício da população com uma melhora significativa no nível de atendimento pela redução do tempo de atendimento e aumento na qualidade.

**REFERÊNCIAS**

ALMEIDA, D. et al. Tendências em evolução em probióticos de próxima geração: uma perspectiva 5W1H. **Resenhas críticas em ciência de alimentos e nutrição**, v. 60, n. 11, pág. 1783-1796, 2020. <https://doi.org/10.1080/10408398.2019.1599812>

ANDRONICEANU, A. The three-Dimensional approach of total quality management, an essential strategic option for business excellence. **Amfiteatru Economic**, v. 19, n. 44, p. 61–78, 2017.

BARROS, T. G. DE T.; LUPPI, C. G. Hospitais filantrópicos beneficiados por programa de incentivo financeiro: uma análise de desempenho. **Saúde em Debate**, v. 42, n. 116, p. 52–62, jan. 2018. <https://doi.org/10.1590/0103-1104201811604>

ISHIKAWA, K. **Controle de qualidade total à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

KUENDEE, P. Application of 7 quality control (7 QC) tools for quality management: A case study of a liquid chemical warehousing. In: **2017 4th International Conference on Industrial Engineering and Applications (ICIEA)**. IEEE, 2017. p. 106-110. <https://doi.org/10.1109/IEA.2017.7939188>

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MAZON, L. M.; MASCARENHAS, L. P. G.; DALLABRIDA, V. R. Eficiência dos gastos públicos em saúde: desafio para municípios de Santa Catarina, Brasil. **Saúde e Sociedade**, v. 24, n. 1, p. 23–33, jan. 2015. <https://doi.org/10.1590/S0104-12902015000100002>

MELO, C.; TANAKA, O. As organizações sociais no setor saúde: inovando as formas de gestão? **Organizações & Sociedade**, v. 8, n. 22, p. 1–12, set. 2001. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302001000300007>

MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Produção**, v.17, n.1, p. 216 – 229. 2007. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132007000100015>

PACHECO, V. A.; ROSA, A. C. A. Estresse: fatores e o grau de influência decorrente do atendimento ao público - Estudo de caso em um Centro Clínico. **Universitas Gestão e TI**, v. 6, n. 2, 2016. <https://doi.org/10.5102/un.gti.v6i2.3904>

PEINALDO, J.; GRAEMI, A.R. **Administração da Produção: Operações Industriais e de Serviços**. Curitiba: UnicenP, 750p, 2007. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/tn\\_stp\\_227\\_325\\_28594.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/tn_stp_227_325_28594.pdf). Acesso em: 20 ago. 2023.

TRIPP, D. **Pesquisa-Ação: Uma Introdução Metodológica**. Educação e Pesquisa, São Paulo, v.31, n.3, p. 443-446, setembro/dezembro 2005.

SLACK, N. et al. **Administração da Produção**. 4 ed. São Paulo. Atlas, 2009.