

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO
NORTE**

**AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA SALA DO CIDADÃO DO
INCRA/RN**

ANA KARINA ARRUDA EMERENCIANO

Natal/RN
Dezembro/2004.

1. The first part of the paper is devoted to the study of the properties of the function $f(x)$ defined by the equation

2. The second part of the paper is devoted to the study of the properties of the function $f(x)$ defined by the equation

3. The third part of the paper is devoted to the study of the properties of the function $f(x)$ defined by the equation

ANA KARINA ARRUDA EMERENCIANO

**AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA SALA DO CIDADÃO DO
INCRA/RN**

Monografia apresentada à Coordenação do
Curso de Administração com Habilitação em
Marketing da Faculdade Natalense para o
Desenvolvimento do Rio Grande do Norte,
como requisito parcial para obtenção do
Título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Karina de O. Costa. MSC

Natal/RN

Dezembro/2004.

M
58.56:35.08
45a
2004
EX.: 01

RB-21475

FARN
BIBLIOTECA
Nº Reg. 11000122
20/04/05

**Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos**

Emerenciano, Ana Karina Arruda
Avaliação dos serviços prestados pela sala do cidadão do INCRA-RN / Ana Karina Arruda
Emerenciano. – Natal: FARN, 2004.
50p.

Orientadora: Karina de O. Costa (M.Sc)
Monografia (Graduação em Administração com Habilitação em Marketing) – Faculdade
Natalense Para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Qualidade – Serviço Público I. Título

RN/FARN/BC

658.56:35.08

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO
NORTE

ANA KARINA ARRUDA EMERENCIANO

MONOGRAFIA APRESENTADA E APROVADA EM 13 DE DEZEMBRO, PELA
BANCA DE QUALIFICAÇÃO COMPOSTA PELOS SEGUINTE MEMBROS:

Karina de Oliveira Costa

KARINA DE OLIVEIRA COSTA

Karina de O. Costa, Msc
Orientador

FÁTIMA CRISTINA DE LARA MENEZES MEDEIROS

Membro examinador

CATARINA DA SILVA SOUZA

Membro examinador

Natal, 13 de dezembro, de 2004.

SUMÁRIO

LISTA DE GRÁFICOS.....	8
LISTA DE SIGLAS.....	9
1. INTRODUÇÃO.....	10
1.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	10
1.2. CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA.....	14
1.3. OBJETIVOS.....	15
1.4. JUSTIFICATIVA.....	15
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	17
2.1. GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL.....	17
2.1.1. Qualidade no Serviço Público.....	17
2.2. MÉTODOS DE TRABALHO.....	19
2.2.1. Análise da Distribuição do Trabalho.....	19
2.3. DISTRIBUIÇÃO FÍSICA – LAYOUT.....	20
2.4. TREINAMENTO.....	22
2.4.1. Etapas do Processo de Treinamento.....	23
2.4.1.1. Levantamento das Necessidades de Treinamento.....	24
2.4.1.2. Planejamento e Programação do Treinamento.....	25
2.4.1.3. Execução do Treinamento.....	26
2.4.1.4. Avaliação do Treinamento.....	27
3. METODOLOGIA.....	28
3.1. Delineamento da Pesquisa.....	28
3.2. População-alvo do estudo.....	28
3.3. Plano de Coleta de Dados.....	28
3.4. Instrumento de Coleta de Dados.....	29
4. ANÁLISE.....	30
4.1. Descrição dos Dados Coletados.....	30
4.2. Análise dos Dados.....	30
4.2.1. Análise Relativa ao Perfil dos Pesquisados.....	30
4.2.2. Análise quanto aos horários em que o órgão é mais procurado.....	37
4.2.3. Falhas apresentadas nos serviços prestados na Sala do	

Cidadão.....	38
4.2.4. Informações sobre a infra-estrutura oferecida pela “Sala do Cidadão”.....	41
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	44
6. REFERÊNCIAS.....	46
ANEXOS.....	48

RESUMO

O serviço público em todo o Brasil passa por um processo de reestruturação e melhoria na qualidade dos serviços oferecidos à população. Visando dar continuidade a este processo é que o INCRA implementou no ano de 2000 a "Sala do Cidadão". O presente trabalho foi realizado no Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária – INCRA/RN com o objetivo de avaliar o nível de satisfação dos cidadãos em relação aos serviços prestados pela Sala do Cidadão e propor melhorias que possam elevar a qualidade dos serviços prestados. A metodologia consistiu de uma pesquisa quantitativa e qualitativa e ainda descritiva e exploratória, onde foram aplicados 50 questionários aos usuários e 3 questionários aos funcionários. Nos resultados obtidos, pôde-se observar que a maioria dos entrevistados considera o ambiente da Sala do Cidadão muito agradável e mostrou um grau de satisfação elevado quanto aos serviços prestados pela Sala do Cidadão, evidenciando um serviço de qualidade oferecido pelos funcionários aos usuários da Sala do Cidadão, mas o quesito conforto pode ser melhorado com medidas simples e eficazes e de baixo custo. Não pôde ser medida a periodicidade com que os usuários freqüentam a Sala. Foi constatado que o período até às 14h é onde se concentra um maior fluxo de vistas à Sala do Cidadão. Quanto aos funcionários, a maioria considera o ambiente funcional e não sentem dificuldades ao realizar as tarefas, mas mesmo assim sugeriram que os treinamentos fossem semestrais o que demonstra um comprometimento com o trabalho, buscando oferecer sempre um serviço de melhor qualidade.

ABSTRACT

The public service in all Brazil pass over a reorganization and improvement process at the quality of the services offered to the population . The INCRA implemented since 2000 the "Citizen's Room ", seeking to the give continuity to this process. This work made at Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária – INCRA/RN aiming to evaluate the level of satisfaction of the public with the services offered to the population. The used methodology in this work was a research of quantity, quality, specification and exploration, where was applied 50 questionnaires to the public and 3 questionnaires to the employees . At the gotten results, was observed that the most of the interviewed people considers the place of the citizen's room very pleasant and they showed a high level of satisfaction with the offered services from the Citizen's Room , what us an evidence of the quality service offered from the employees to the uses of the Citizen's Room, but the question of comfort can be improve with simple and efficient ways of low cast the regularity couldn't be measured with the uses of the Citizen's Room, because was evidenced that the time from 8 a . m until 2 p.m is the time of bigger flow from the users of the Citizen's Room. About the employees, the most of them think the place is very functional and they don't feel no difficulties for to do their work, but they suggested the training was for semester, what demonstrates a compromise with the work, trying always to offer a service of better quality.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que de sua maneira me incluiu na classe hoje tão pequena de pessoas que têm nível superior de ensino no nosso país,

Agradeço à toda minha família, em especial minha mãe Ivonêda Arruda, ao meu padrasto José Nilson de Araújo, ao meu esposo Eudevan Miranda por todo o apoio a mim dispensado, a minha irmã Isabel Arruda pela ajuda nessa etapa final, ao meu irmão Rodrigo Arruda e aos meus filhos Caio Emerenciano Miranda e Mariana Emerenciano Miranda que há seis meses são a razão principal do meu viver.

Agradeço à minha amiga Adna Gardênia Cavalcante que tanto me ajudou e incentivou nessa etapa final.

Agradeço aos professores que não se intimidaram perante os alunos e priorizaram o comprometimento com a aprendizagem e a educação.

Agradeço à Sala do Cidadão – INCRA/RN por permitir a realização deste trabalho nesta Instituição.

Agradeço à minha orientadora, Karina de Oliveira Costa, pelo auxílio na realização deste trabalho e toda a sua paciência, compreensão e incentivo dispensados a mim, e por fim, agradeço a todos os meus colegas.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Sexo dos usuários.....	30
Gráfico 2 – Idade dos usuários da sala do cidadão.....	31
Gráfico 3 – Idade dos funcionários.....	32
Gráfico 4 – Renda familiar dos usuários.....	33
Gráfico 5 – Renda familiar dos funcionários.....	33
Gráfico 6 – Escolaridade dos usuários.....	34
Gráfico 7 – Escolaridade dos funcionários.....	35
Gráfico 8 – Profissão dos usuários da sala do cidadão.....	35
Gráfico 9 – Função dos funcionários.....	36
Gráfico 10 – Com que frequência usa a sala do cidadão.....	37
Gráfico 11 – Horário em que frequenta a sala do cidadão.....	38
Gráfico 12 – Grau de satisfação com os serviços.....	38
Gráfico 13 – Qual a principal falha apresentada.....	39
Gráfico 14 – Como melhorar o atendimento na sala do cidadão.....	40
Gráfico 15 – Como melhorar a prestação dos serviços.....	40
Gráfico 16 – Funcionalidade do ambiente de trabalho.....	41
Gráfico 17 – Sugestão para tornar o ambiente mais confortável.....	42
Gráfico 18 – Como considera o ambiente da sala do cidadão.....	43

LISTA DE SIGLAS

- 1 – INCRA – Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária**
- 2 – MDA – Ministério do Desenvolvimento Agrário**
- 3 – GQT – Gestão da Qualidade Total**
- 4 – QDT – Quadro Distributivo do Trabalho**
- 5 – LNT – Levantamento de Necessidades de Treinamento**

1. INTRODUÇÃO

O serviço público em todo o Brasil passa por um processo de reestruturação e melhoria na qualidade dos serviços oferecidos à população. Visando dar continuidade a este processo é que o INCRA implementou a “Sala do Cidadão”, este serviço já está em funcionamento no Rio Grande do Norte desde 2000 e opera com pessoal treinado para trabalhar no atendimento ao público.

Como está em funcionamento há 4 anos se faz necessário avaliar como este serviço está sendo oferecido e o nível de satisfação do público. A avaliação abrangeu desde a estrutura física até os funcionários que trabalham na “Sala do Cidadão”, para saber se o objetivo da mesma está sendo atingido.

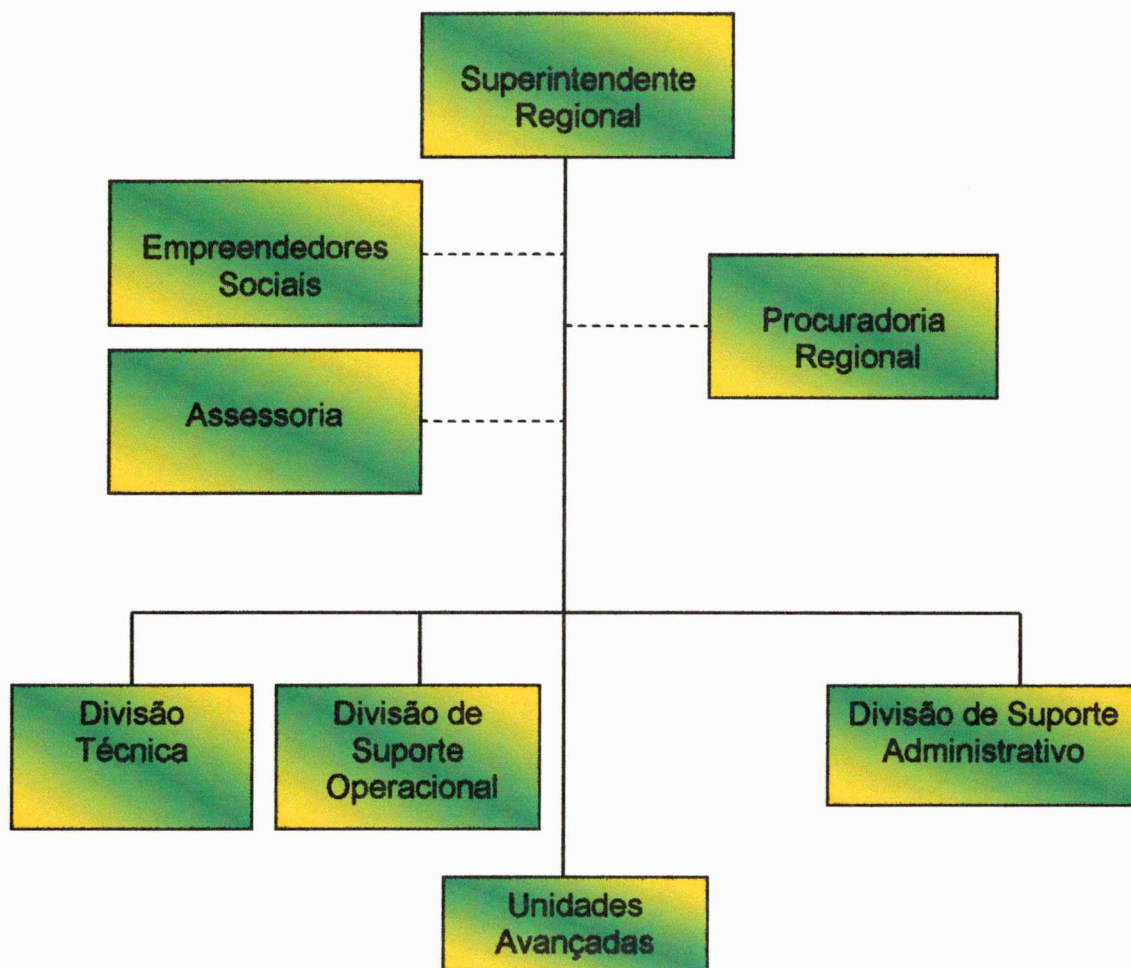
1.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O INCRA foi criado em 1970 tendo como missão “Criar oportunidades para que as populações rurais alcancem plena cidadania”. O assentado entende por plena cidadania ter infra-estrutura básica (água, luz, alimentação, educação e também assistência agrícola), servindo como base para o início de uma nova vida.

No Rio Grande do Norte sua sede está situada na Rua Potengi, 614, Tirol e atualmente conta com 105 funcionários e 18 prestadores de serviço terceirizados.

O seu organograma está dividido em Superintendências Regionais que são órgãos localizados em todos os Estados da federação e estão ligados ao Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA). Às Superintendências Regionais subordinados as unidades avançadas, tendo como órgãos de staff os empreendedores sociais, a procuradoria regional, um órgão de assessoria, a divisão técnica, divisão de suporte operacional e a divisão de suporte administrativo como pode-se observar na figura 01.

Figura 01: Organograma da Superintendência Regional



Fonte: Dados secundários/INCRA

É de competência das Superintendências Regionais, órgãos descentralizados, coordenar e executar, na sua área de atuação, as atividades homólogas as dos órgãos seccionais e específicos, bem como as relacionadas a planejamento, programação, orçamento, informática e modernização administrativa.

Às Procuradorias Regionais compete, no âmbito da Superintendência Regional, promover a representação judicial e extrajudicial e realizar as atividades de consultoria e assessoramento jurídicos cometidos à Procuradoria Jurídica e suas Coordenações, bem como assistir ao Superintendente Regional e os demais dirigentes das unidades no controle interno da legalidade dos atos a serem por estes praticados ou já efetivados.

Quanto às Divisões Técnicas compete coordenar, supervisionar, promover e executar, as seguintes atividades:

- Avaliação, vistoria para fins de desapropriação, aquisição, discriminação de terras devolutas, outras formas de obtenção de imóveis rurais e arrendamento rural;
- Alienação de terras públicas, concessões especiais, aquisição e arrendamento de terras por estrangeiros;
- Fiscalização cadastral;
- Elaboração de estudos ambientais;
- Levantamento de dados técnicos;
- Mapeamentos temáticos;
- Georreferenciamento de imóveis rurais;
- Implementação e consolidação dos projetos de reforma agrária e de colonização oficial;
- Fiscalização de serviços e obras de engenharia;
- Instituição da Câmara Técnica de Vistoria e Avaliação de Imóveis Rurais, coordenada por um Engenheiro Agrônomo, indicado pelo Superintendente Regional, com as seguintes atribuições:
 - a) Discussão técnica das vistorias e avaliações de imóveis rurais de interesse do INCRA;
 - b) Difusão permanente de experiências técnicas entre os engenheiros agrônomos;
 - c) Acompanhamento e controle das avaliações dos imóveis rurais.
- Análise, aprovação e elaboração, quando necessário, dos Planos de Desenvolvimento do Assentamento;
- Fornecimento de subsídios para elaboração de estudos referentes à estrutura fundiária regional;
- Participação em perícias judiciais de imóveis rurais;
- Decidir sobre a descaracterização de imóveis rurais;
- Serviços cartográficos e topográficos;
- Promover estudos e avaliação da evolução do desenvolvimento sustentável dos projetos de reforma agrária e de colonização oficial; e
- Análise e elaboração de projetos técnicos.

Às Divisões de Suporte Operacional compete, coordenar, executar, controlar, monitorar e supervisionar atividades referentes a:

- Aplicação dos recursos relativos aos programas de reforma agrária afetos à região;
- Gerenciamento do Sistema Nacional de Cadastro Rural, do Sistema Informatizado dos Projetos de Reforma Agrária e dos demais sistemas de informação, monitoração e controle da área finalística do INCRA;
- O desempenho dos convênios, contratos, protocolos, parcerias e demais congêneres firmados para o desenvolvimento dos programas de reforma agrária a nível regional;
- Os processos finalísticos, inclusive, metas físicas e de seus fluxos;
- Os programas e projetos especiais e de promoção econômico e social;
- A expedição dos títulos provisórios e definitivos;
- Cadastro e seleção de famílias a serem assentados; e
- Recepção, análise e atualização cadastral.

Às Divisões de Suporte Administrativo têm um regimento que compete coordenar, executar e controlar as atividades de recursos humanos, serviços gerais, recursos materiais, patrimônio, administração orçamentária, financeira, contabilidade e, especificamente:

- Aquisição de bens e serviços, elaboração de cronograma de compras e estruturação dos processos licitatórios;
- Empenhar e controlar despesas, realizar pagamentos, controlar e conciliar contas bancárias;
- Administração dos contratos, convênios, ajustes e similares, emissão dos atestados de capacidade técnica, aplicação de penalidades, e atualização do cadastro de fornecedores;
- Administração de serviços de transporte, telecomunicações, manutenção e conservação de bens móveis e imóveis e protocolo;
- Análise e conferência dos registros dos fatos e eventos contábeis, inclusive das Unidades descentralizadas;
- Elaboração de processo de prestação de contas anual, cadastro e atualização dos usuários e ordenadores de despesa;
- Instrução de consultas, requerimentos e pedidos relacionados a assuntos de pessoal;
- Promoção de averbações, consignações e elaboração da folha de pagamento;

- Controle da programação de férias, expedição de carteiras de identidade funcional, certidões e declarações;
- Concessão de benefícios; e
- Execução dos programas de treinamento e capacitação.

No que se refere às Unidades Avançadas, observando o disposto no artigo 5º deste Regimento, compete executar as atividades finalísticas e especialmente:

- Supervisionar os projetos de reforma agrária e colonização oficial; e articular-se com os organismos governamentais, não governamentais e os beneficiários, no sentido de viabilizar a participação e a integração das ações nos projetos de reforma agrária e colonização oficial.

1.2. CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Em geral o mau atendimento aos cidadãos no serviço público é um problema antigo que atinge todo o país. Este problema ocorre, principalmente, por falta de mão-de-obra qualificada e não por falta de pessoal. Muitos órgãos federais, municipais ou estaduais têm funcionários em excesso para o atendimento ao cidadão, mas não contam com uma estrutura física adequada ou distribuição adequada nos horários de maior movimento dos órgãos.

Desde julho do ano de 2000 o INCRA no Rio Grande do Norte dispõe da Sala do Cidadão, primeira a ser criada em todo o Brasil, dentro da nova estrutura do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária tendo como objetivo principal promover a qualidade dos serviços prestados pelo INCRA ao cidadão, além de procurar positivar a imagem institucional.

Através do treinamento, os funcionários ficaram cientes da importância de melhorar o atendimento e positivar a imagem do INCRA, introduzindo conceitos como cliente/cidadão, orientar, encaminhar, informar e dar respostas às demandas apresentadas pelos cidadãos (assentados, acampados, donos-de-terra, estudantes, etc).

A Sala do Cidadão do INCRA/RN tem 60 m², totalmente climatizada, com poltronas confortáveis e capacidade para 18 pessoas, além de estar disponível ao cidadão café e água. O ambiente também dispõe de uma TV e de um vídeo cassete onde são transmitidos documentários sobre a Reforma Agrária.

Mesmo oferecendo toda uma estrutura física e pessoal, não se sabe até que ponto a Sala do Cidadão contribui para o bom andamento das atividades do órgão e satisfação do cidadão. Então este estudo pretende assim verificar:

Qual o nível de satisfação dos cidadãos em relação aos serviços prestados pela Sala do Cidadão?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo Geral

Avaliar o nível de satisfação dos cidadãos em relação aos serviços prestados pela Sala do Cidadão do INCRA/RN.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Identificar o perfil do cidadão e o horário da semana em que o órgão é mais procurado;
- Verificar junto aos cidadãos eventuais falhas apresentadas no serviço prestado;
- Coletar junto aos cidadãos informações sobre a infra-estrutura oferecida pela "Sala do Cidadão";
- Propor melhorias para que a "Sala do Cidadão" atinja o seu principal objetivo.

1.4. JUSTIFICATIVA

Atualmente às organizações públicas passam por um processo de tentativa de melhoria da produtividade e da qualidade dos seus serviços em nível nacional. As Superintendências Regionais do INCRA, percebendo esta necessidade, promoveu treinamento aos seus funcionários. Após esses treinamentos foi necessário identificar se estes surtiram efeito no atendimento ao público. Para tanto, se faz necessário medir o nível de satisfação da população com relação ao atendimento na Sala do Cidadão.

Portanto este estudo que foi realizado na Sala do Cidadão do INCRA/RN tem importância prática pois mostra o nível de satisfação dos cidadãos com relação a um atendimento humanizado oferecido por profissionais qualificados para o atendimento ao público.

Mostra também um conhecimento teórico na área de atendimento ao público e de satisfação através de estudos nas áreas de Recursos Humanos, Organização Sistemas e Métodos e prestação de serviços as quais foram realizados para compor o referencial teórico deste estudo.

2. REVISÃO LITERÁRIA

2.1. GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

Para falar sobre Gestão da Qualidade Total é importante conceituar inicialmente o termo Qualidade. Para melhor compreender as teorias que nela se baseiam Etzel, Walker e Stanton (2001, p. 17) afirmam que

a indicação real de qualidade é como um produto que atende às expectativas do cliente e que um dos componentes na melhoria da qualidade é o total comprometimento da organização”, em que o controle da qualidade “deve permear a organização toda surgindo, assim, o gerenciamento da qualidade total em que os objetivos são:

- Uma melhor qualidade no produto;
- Respostas mais rápidas e menos variáveis;
- Flexibilidade para atender às inconstantes necessidades dos clientes; e
- Custos mais baixos como resultado da melhoria da qualidade.

Carr e Littman (1998, p.3) conceituam Gestão da Qualidade Total (GQT) como sendo “um conjunto de princípios, ferramentas e procedimentos que fornecem diretrizes tanto para profissionais liberais como para a administração de uma empresa”. E tratando-se de GQT em serviços públicos, os mesmos autores afirmam que “na GQT, a qualidade significa qualquer coisa que tenha valor para uma empresa de serviço público e seus usuários”.

A GQT promove o envolvimento de todas as pessoas que fazem parte da organização em busca de um processo constante de melhoria. Nesse processo de melhoria a empresa pode utilizar ferramentas como fluxogramas, diagramas de causa e efeito, folhas de verificação, diagramas de Pareto, diagramas de dispersão, histogramas, entre outras.

2.1.1. Qualidade no Serviço Público

As práticas gerenciais tradicionais nos serviços públicos não incluíam a qualidade entre as suas metas. Atualmente, os gestores públicos têm a consciência de que a busca da qualidade é de fundamental importância para o bom andamento do trabalho e o alcance bons resultados.

De acordo com Paladini (2000, p. 24), da forma como é classificada a Qualidade, se comete alguns equívocos quando se tenta conceituar a mesma unicamente como sendo algo abstrato, ou inatingível, ou que esta seja sinônimo de perfeição ou que seja um aspecto subjetivo das pessoas ou até mesmo como sendo requisito mínimo do trabalho, isto não quer dizer que estas conceituações estejam erradas em sua totalidade, o que acontece é que tais conceituações não podem ser vistas dissociadas ou descontextualizadas, estas podem ser vistas como aspectos verdadeiros e complementares, quando o autor exemplifica que a “qualidade é uma área específica”, mas também que “ninguém pode omitir-se no esforço de produzir qualidade”. E, para conceituá-la corretamente deve-se ter em mente que “a qualidade envolve muitos aspectos simultaneamente” e que “sofre alterações conceituais ao longo do tempo”. (PALADINI 2000, p.24)

Para Deming (1990, p.25) “a qualidade deve ter como objetivo as necessidades do usuário, presentes e futuras”.

E, para se implementar a Gestão da Qualidade no serviço público o autor cita alguns aspectos a serem considerados como a estabilidade do servidor, o monopólio em áreas específicas, os baixos salários, falta de qualificação dos servidores e por fim uma cultura de descaso à coisa pública (PALADINI 2000).

Ao tomar como base os aspectos citados acima, percebe-se que os princípios que nortearão o modelo de Gestão da Qualidade serão:

1. O funcionário público é o recurso básico que irá gerar a qualidade;
2. A motivação é que irá promover o envolvimento do funcionário nos programas de qualidade;
3. O aspecto motivacional é a produção de benefícios para os próprios funcionários;
4. A qualidade do serviço prestado à sociedade irá depender da qualidade das relações dos funcionários com o Estado, Município ou Federação;
5. Os objetivos devem abranger o curto, médio e longo prazos;
6. E deve ser determinado e avaliado o custo x benefício das decisões a serem tomadas.

Paladini (2000, p. 200) cita que a estabilidade do servidor público é um conceito e prática nociva à qualidade. Ele comenta que isto se dá porque a estabilidade “desestimula o movimento rumo à melhoria, incentiva a acomodação e

corrói o investimento que a concorrência naturalmente produz nas pessoas e nos setores”.

Deming (1990, p. 5) diz que

na maioria das repartições públicas, não há um mercado a ser buscado. Ao invés de conquistar um mercado, uma agência governamental deveria prestar, de forma econômica, o serviço prescrito pela legislação vigente. O objetivo deveria ser destacar-se por serviço bem executado.

Para que a estabilidade no serviço público não se transforme num processo de acomodação é necessário que os gestores públicos busquem e ofereçam oportunidades de treinamento para que todos os funcionários se sintam motivados a estar sempre buscando a qualidade no serviço oferecido.

2.2. MÉTODOS DE TRABALHO

A busca pela qualidade não permite improvisos ao prestar serviços, o trabalho deve ser baseado em uma metodologia, um método de como fazer as coisas. Alvarez (1990, p. 69) diz que o uso de “um método adequado ao objetivo é um dos fatores de segurança e economia”.

2.2.1. Análise da Distribuição do Trabalho

Para que se obtenha um bom uso do tempo e se busque a otimização no trabalho se faz necessário uma análise da distribuição do trabalho.

Antes de desenvolver um método de trabalho é importante que se faça uma análise de distribuição de trabalho que segundo Cury (2000, p. 402) tem “como finalidade avaliar a distribuição das atividades entre os diversos órgãos, dentro destes, quais as tarefas individuais de cada empregado”. E deve “ser desenvolvida no sentido de identificar e criticar a carga de trabalho”.

Segundo o autor acima, para que a análise seja feita adequadamente é necessário identificar:

1. Quais as tarefas individuais desenvolvidas pelos diversos empregados de um órgão sob análise?

2. Qual o tempo gasto, por empregado, por tarefa em um determinado período?
3. Quais as atividades que o órgão desenvolve?
4. Qual a distribuição das atividades pelos aspectos empregados?

Para que esta análise seja feita deve-se elaborar um quadro distributivo de trabalho (QDT) que tem como objetivo “analisar as diversas atividades atribuídas a cada uma das unidades da empresa”, isto é feito a partir da constatação de quais e como os empregados executam determinadas tarefas.

Para Rocha (1987) as etapas do estudo e da análise do trabalho são o registro das tarefas individuais com o que cada empregado faz e em quanto tempo, o agrupamento das tarefas em atividades quanto às características de similaridade e complementaridade; a elaboração do quadro de distribuição do trabalho que é o quadro em que as tarefas realizadas são dispostas de forma ordenada com o registro do tempo consumido , e, por fim, a análise do quadro de distribuição do trabalho, onde serão analisados os possíveis defeitos quanto à distribuição do trabalho, se o tempo é adequado para a realização das tarefas ou se as condições de trabalho oferecidas são suficientes.

2.3. DISTRIBUIÇÃO FÍSICA – LAYOUT

Com o desenvolvimento de novas tecnologias e o aumento da competitividade entre as organizações, as empresas têm dado atenção especial à distribuição física (layout), seja nos escritórios ou nas fábricas, que segundo o International Labour Office apud Rocha (1987, p. 242) o layout é

a posição relativa dos departamentos, seções ou escritórios dentro do conjunto de uma fábrica, oficina ou área de trabalho; das máquinas, dos pontos de armazenamento e do trabalho manual ou intelectual dentro de cada departamento ou seção; dos meios de suprimentos e acesso às áreas de armazenamento e de serviços, tudo relacionado dentro do fluxo de trabalho.

A distribuição física adequada é uma ferramenta importante que auxilia a organização no processo de busca da qualidade e satisfação dos clientes e é regido pelos seguintes princípios:

- Princípio da economia do trabalho – buscando encurtar a distância entre os funcionários e suas ferramentas de trabalho;

- Princípio do fluxo progressivo – onde se pretende que o movimento entre as operações seja contínuo, sem paradas;
- Princípio da flexibilidade – o layout deve ser flexível para que possa adequar-se às mudanças;
- Princípio da interpretação – integração entre os diversos fatores.

Estes princípios visam atingir os seguintes objetivos:

- Aparência, conforto e segurança;
- Economia nas operações;
- Facilitar o fluxo de pessoas e materiais;
- Utilizar bem a área disponível;
- Permitir uma futura expansão ou modificação; e
- Permitir um controle quantitativo e qualitativo.

Rocha (1987) classifica o layout em dois tipos, o burocrático e o industrial. O tipo de layout que este trabalho se propõe a avaliar é o layout burocrático e tem aplicação geral na reforma de escritórios, rearranjo de áreas de trabalho burocrático, de auditórios, de salas de aula, e abrange as seguintes fases técnicas:

1. Cálculo da área de um posto de trabalho.
2. Planta baixa do espaço a ser ocupado.
3. Distribuição do espaço pelos órgãos da empresa.
4. Determinação da quantidade e da natureza dos móveis e equipamentos a serem utilizados.
5. Confeção das miniaturas dos móveis e equipamentos.
6. Demarcação da extensão e da localização das instalações telefônicas, elétricas, entre outras.

Para Cury (2000, p. 386) o layout

corresponde ao arranjo dos diversos postos de trabalho nos espaços existentes na organização, envolvendo, além da preocupação de melhor adaptar as pessoas ao ambiente de trabalho, segundo a natureza da atividade desempenhada, a arrumação dos móveis, máquinas, equipamentos e matérias-primas.

Ainda, segundo Cury (2000), as etapas de um projeto de layout são o levantamento da distribuição física, a crítica do levantamento, o planejamento da solução, a crítica do planejamento, a implantação e o controle dos resultados.

Cury (2000) diz que para um adequado layout de escritório é fundamental o estabelecimento de um fluxo racional de trabalho estando em perfeita sintonia com as necessidades das pessoas e a natureza do trabalho.

No serviço público a implantação de um layout adequado contribui para que a população reduza o seu tempo na busca de solução do seu problema e se sinta satisfeito com o serviço prestado.

2.4. TREINAMENTO

As atividades de treinamento buscam essencialmente a aprendizagem, seja ela individual, de grupos ou da própria organização.

Para manter-se competitivo e atuante no mercado as pessoas têm que passar por um processo contínuo de treinamento onde irão buscar conhecimento sobre o seu ambiente e desenvolver suas competências e capacidades já adquiridas.

O treinamento é uma ferramenta primordial na busca da qualidade. Sabe-se que no setor público federal os funcionários têm acesso a treinamento, mas em muitos casos os resultados não são avaliados ou algumas vezes nem o próprio treinamento é posto em prática.

Como citado no início desta pesquisa, os funcionários que atualmente trabalham na “Sala do Cidadão” foram treinados para trabalhar neste setor do INCRA/RN, mas para futuros aperfeiçoamentos será necessário ter base teórica para tal, por isso, faz-se necessário abordar o tema Treinamento e suas etapas para que estes conhecimentos possam ser empregados quando necessário.

Chiavenato (2000, p. 497) diz que o

treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicados de maneira sistemática e organizada, através da qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos.

Para Boog (1999, p.127), treinamento é “o processo de preparar pessoas para executar as tarefas exigidas por um posto de trabalho”. Segundo Robbins (2001) a necessidade de atualização de forma quase sistemática se dá pela deterioração das qualificações.

De acordo com Robbins (2001), a crescente importância do treinamento é reflexo da competição cada vez mais intensiva, das rápidas mudanças tecnológicas empreendidas pelas exigências do próprio mercado e pela busca constante do aumento da produtividade nas organizações, através dos processos e principalmente das pessoas que nelas trabalham.

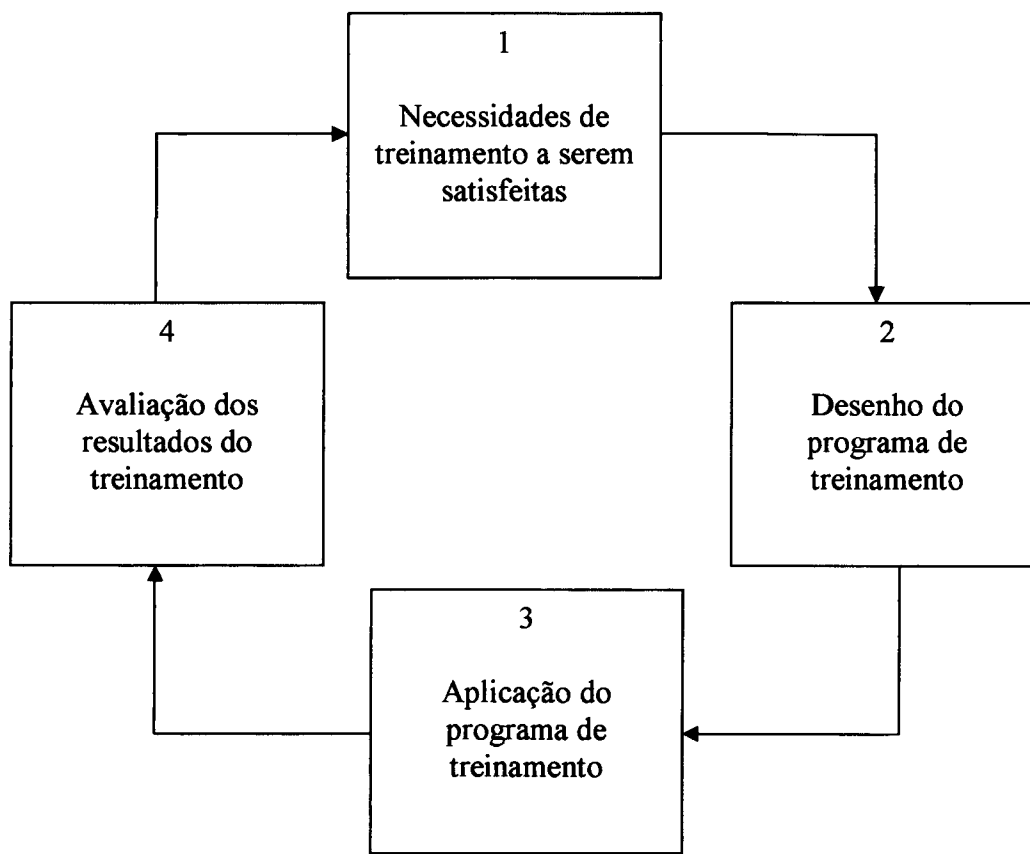
Portanto, o processo de treinamento visa trazer resultados satisfatórios para a empresa através de pessoas que passaram por um processo de aprendizagem para executar certa atividade.

2.4.1. Etapas do Processo de Treinamento

Para que o treinamento seja elaborado e aplicado é necessário seguir as etapas citadas por Chiavenato (1999) que formam o processo de treinamento. O autor diz que “o treinamento é um processo cíclico e contínuo composto de quatro etapas”: (Figura 02)

1. Diagnóstico
2. Desenho
3. Implementação
4. Avaliação

Figura 02 – As quatro etapas processo de treinamento.



Fonte: Chiavenato (1999).

Seguindo essas etapas a empresa conseguirá implantar o seu processo de treinamento com racionalidade, pois essas quatro etapas não deixam margem para que o processo de treinamento se torne uma atividade sem fundamento teórico e/ou prático.

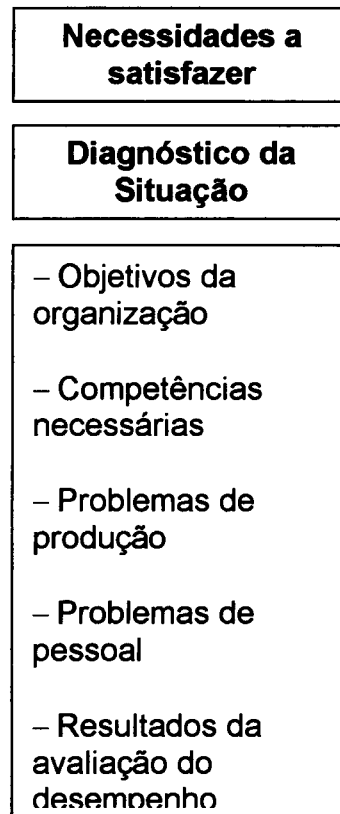
2.4.1.1. Levantamento das Necessidades de Treinamento

De acordo com Stoner e Freeman (1998) para se iniciar um processo de treinamento não se deve apenas considerar o interesse do funcionário em participar do mesmo. Deve-se fazer um levantamento inicial para identificar se esse treinamento é necessário, se irá ser útil para a empresa e para a função que o funcionário exerce.

O diagnóstico ou levantamento de necessidades de treinamento (LNT), de acordo com Chiavenato (1999), deve ser feito a partir de alguns levantamentos e pesquisas internas para que possam detectar as necessidades de treinamento. Na

figura 03, pode-se observar alguns fatores a serem considerados ao realizar o diagnóstico. E que este levantamento pode ocorrer em três níveis, no nível de análise da organização total, no nível dos recursos humanos e no nível da análise das operações e tarefas (CHIAVENATO 2000).

Figura 03 – O processo de treinamento (Diagnóstico):

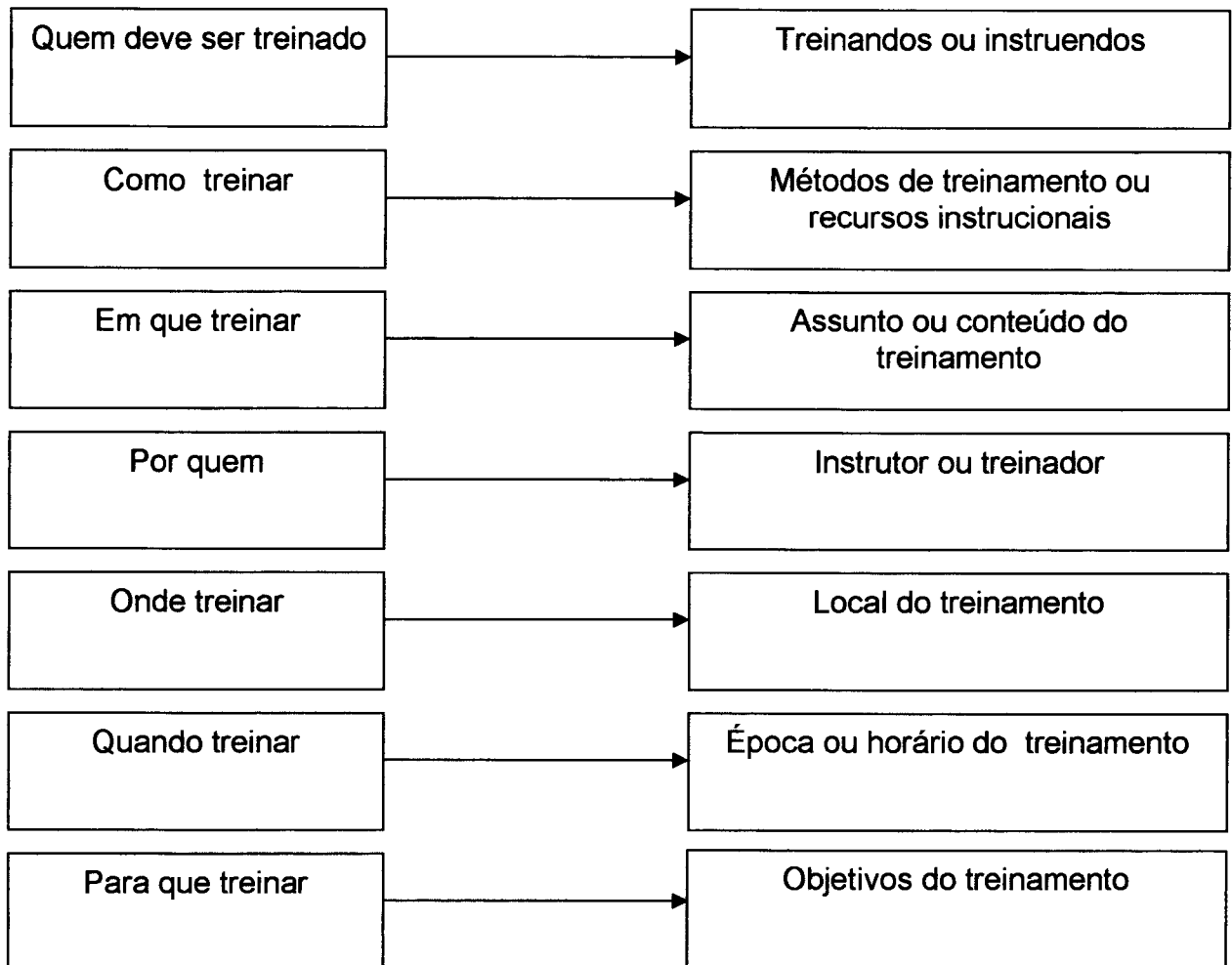


Fonte: Chiavenato (1999).

2.4.1.2. Planejamento e Programação do Treinamento (Desenho)

Partindo dos dados coletados no levantamento de necessidades de treinamento (LNT) faz-se necessário planejar e programar o treinamento que, segundo Chiavenato (1999), deve definir quem, como, em que, por quem, onde e quando deve ser treinado como se pode observar na figura 04. E, para Stoner e Freeman (1998, p. 286), os programas de treinamento "são destinados a manter e melhorar o desempenho no trabalho".

Figura 04 – Programação de treinamento.



Fonte: Chiavenato (1999).

No planejamento e programação do treinamento, se faz necessário à análise desses itens acima citados para que o processo de treinamento não se torne uma atividade solta, ou seja, não se deve escolher qualquer funcionário, qualquer instrutor, qualquer época, etc. Deve-se respeitar e priorizar as necessidades da organização e pessoas que nelas trabalham para que essa etapa seja eficaz.

2.4.1.3. Execução do Treinamento (Implementação)

Após se elaborar o planejamento e a programação do treinamento é hora de implementá-la, isto pode ser feito através de técnicas de leituras ou através de

instrução programada (sem a intervenção ou presença de um instrutor) (CHIAVENATO 1999).

Chiavenato (2000, p. 514) diz que a execução do treinamento depende de fatores como:

1. Adequação do programa de treinamento às necessidades da organização.
2. A qualidade do material de treinamento apresentado.
3. A cooperação dos chefes e dirigentes da empresa.
4. A qualidade e preparo dos instrutores.
5. A qualidade dos aprendizes.

Nessa etapa a qualidade do material, o bom preparo do instrutor e o comprometimento do aprendiz são fatores primordiais para o êxito do processo de treinamento.

2.4.1.4. Avaliação do Treinamento

Após executado o treinamento é necessário que o mesmo seja avaliado. Chega assim a etapa final do processo de treinamento. Esta avaliação é necessária “para ver se o treinamento realmente atendeu às necessidades da organização, das pessoas e dos clientes” (CHIAVENATO 1999, p. 306).

Chiavenato (2000) ainda diz que, além de verificar a mudança no comportamento é importante “verificar se os resultados do treinamento apresentam relação com o alcance das metas da empresa”. Se a resposta for negativa pode-se repetir todo o processo até que se atinja os objetivos organizacionais.

Nas organizações públicas federais os funcionários tem acesso aos processos de treinamento, mas na maioria das vezes não é feita uma avaliação desse treinamento. Então como saber se o treinamento foi eficaz se não houver uma avaliação?

Identificar o grau de satisfação dos cidadãos que freqüentam a Sala do Cidadão do INCRA/RN com os serviços prestados pelos seus funcionários é uma das formas de comprovar se o treinamento oferecido a sua equipe foi eficaz.

Assim a satisfação do público é um grande indicativo de sucesso do treinamento.

3. METODOLOGIA

3.1. Delineamento da Pesquisa

Neste estudo foi realizada uma pesquisa quantitativa e qualitativa para medir o nível de satisfação dos cidadãos em relação aos serviços prestados pela "Sala do Cidadão", que segundo Staw apud Roesch (1999), a pesquisa quantitativa é oportuna para avaliar mudanças em grandes organizações como o INCRA.

Segundo Cervo e Bervian (1996), pesquisa é o emprego de processos científicos visando à solução de problemas. Foi realizada ainda, pesquisas com fins descritivos e exploratórios. A pesquisa descritiva, segundo Vergara (1998, p.45) "expõe características de determinada população" e a pesquisa exploratória é oportuna de ser aplicada em uma área "na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado". Quanto aos meios a pesquisa é de campo, in loco, onde foram realizadas a coleta de dados primários que Vergara (1998, p.45) cita como sendo "uma pesquisa empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo.

3.2. População-alvo do estudo

A amostra dessa pesquisa foi composta por 50 usuários e 3 funcionários da Sala do Cidadão – INCRA/RN e foi aleatória simples, onde todos os componentes do universo da pesquisa tem chances reais de serem escolhidos.

3.3. Plano de Coleta de Dados

Quanto a coleta dos dados necessários para realização do estudo foram aplicados questionários aos funcionários e usuários com perguntas abertas e fechadas, onde se entende por questionário como sendo "uma série de questões apresentadas ao respondente por escrito" (VERGARA 1998, P.52). Os questionários foram aplicados pela autora desta pesquisa, para evitar possíveis dificuldades no entendimento das questões pelos usuários.

3.4. Instrumento de Coleta de Dados

Após a coleta dos dados os mesmos foram tabulados, utilizando-se de técnicas estatísticas e de recursos computacionais como o Word e o Excel para que partindo destes resultados fossem elaborados relatórios, gráficos e tabelas.

4. ANÁLISE

Nesta etapa do trabalho serão apresentados os resultados obtidos com a aplicação dos questionários aos funcionários e aos usuários da Sala do Cidadão.

Os questionários foram aplicados no INCRA/RN no período entre de 22 a 29 do mês de outubro de 2004.

4.1. Descrição dos Dados Coletados

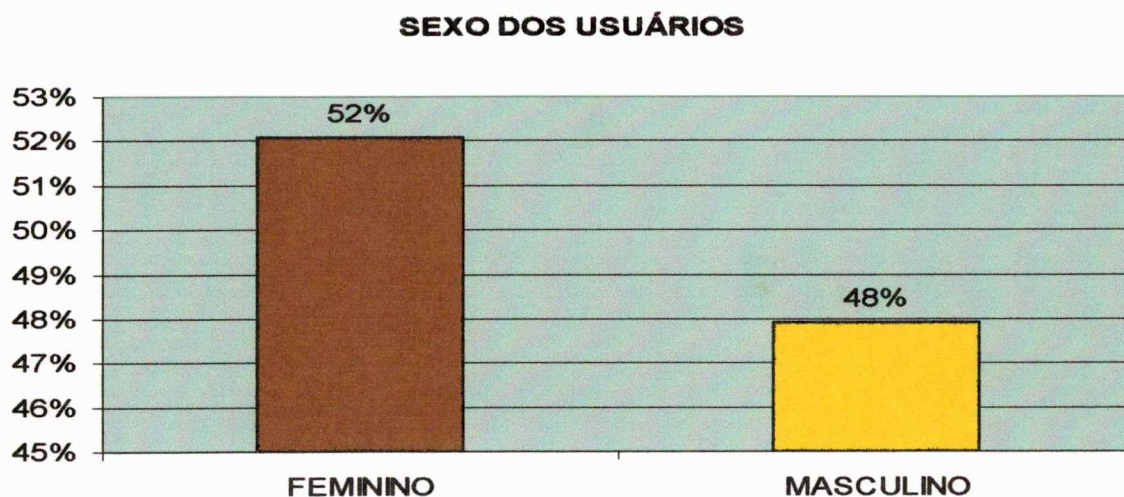
Com relação à coleta de dados foram aplicados 50 questionários aos usuários e 3 questionários aos funcionários e a análise dos mesmos gerou os resultados que serão apresentados abaixo.

4.2. Análise dos Dados

4.2.1. Análise Relativa ao Perfil dos Pesquisados

A análise relativa ao perfil dos pesquisados abrange o sexo dos pesquisados, faixa etária, renda familiar, escolaridade, profissão e função.

Gráfico 1

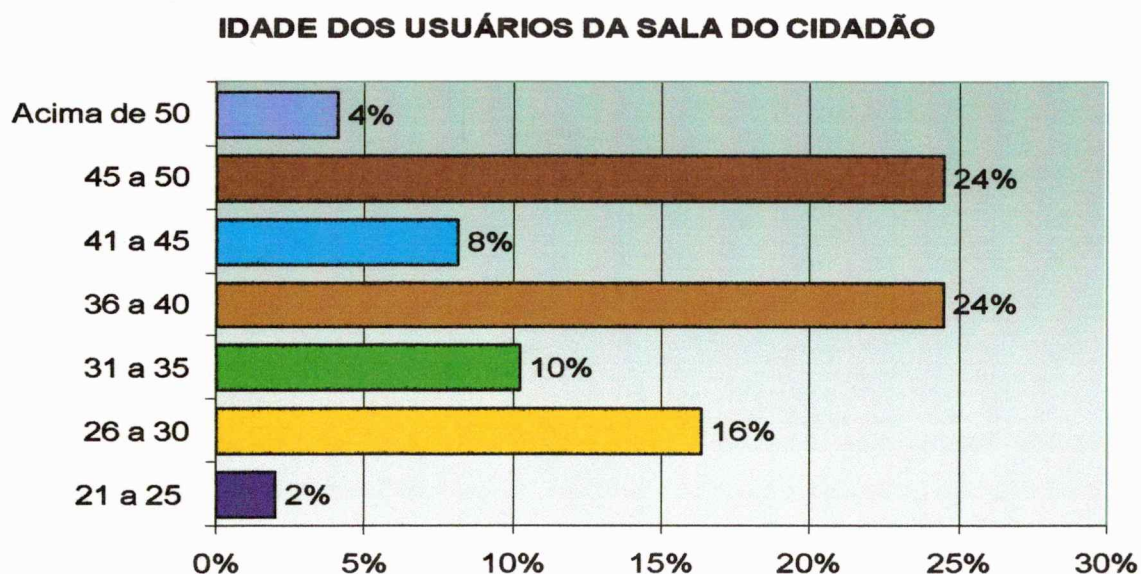


Fonte: Dados primários

Conforme dados apresentados no gráfico 1, há um equilíbrio quanto ao sexo das pessoas que freqüentam a sala do cidadão, onde 52% pertencem ao sexo feminino e 48% ao sexo masculino.

Com relação ao sexo dos funcionários da sala do cidadão 100% pertencem ao sexo feminino. Para se trabalhar com o público, entre outras características é necessário que as pessoas tenham paciência e sejam delicadas, características essas mais evidentes e predominantes nas mulheres.

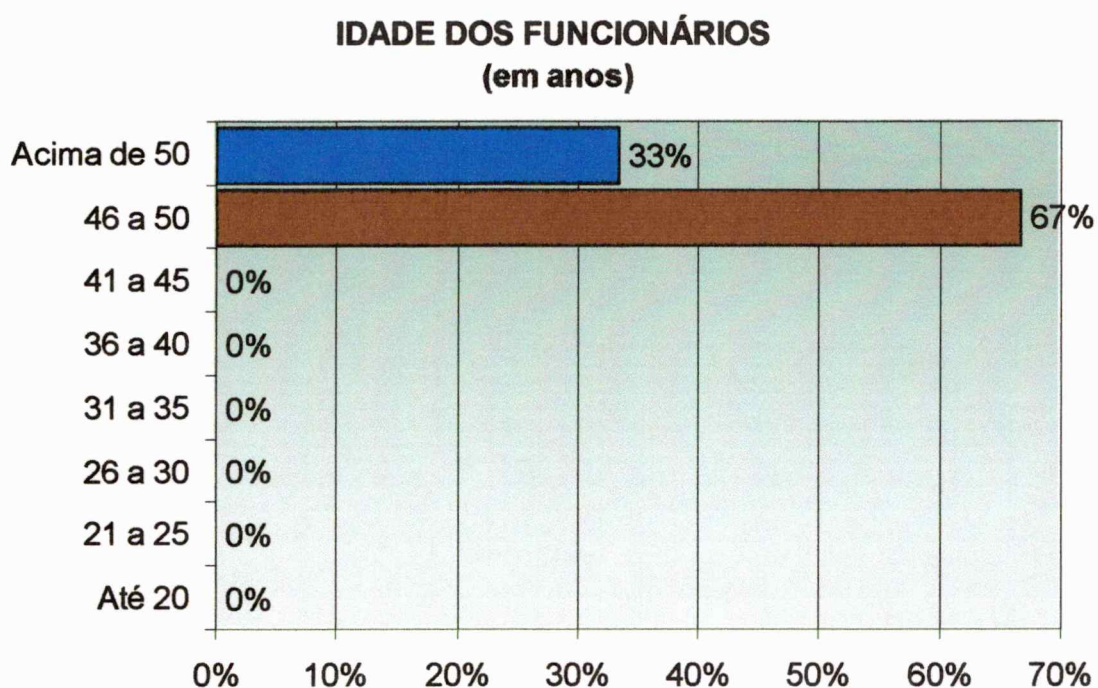
Gráfico 2



Fonte: Dados primários

Conforme mostra o gráfico 2, 24% tem idade entre 45 a 50 anos e 24% entre 36 a 40 anos, ou seja ambas as faixas etárias correspondem a um público adulto e não jovem, onde pode-se trabalhar, portanto, um atendimento diferenciado, atendendo, assim, aos desejos e necessidades específicas dessa faixa etária.

Gráfico 3

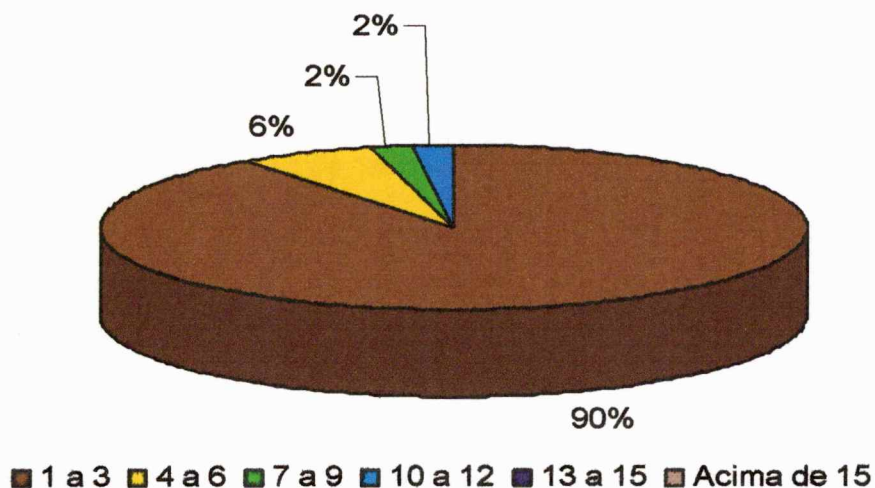


Fonte: Dados primários

O gráfico 3 nos mostra que, 67% dos funcionários tem entre 46 a 50 anos, ou seja, são pessoas com uma certa vivência que pode facilitar o atendimento ao público da sala do cidadão, já que boa parte dos usuários da sala do cidadão pertencem a mesma faixa etária dos funcionários. Estes dados revelam também a futura necessidade em treinar novos funcionários para trabalharem na sala do cidadão, pois estes que agora lá estão já estão próximos de suas aposentadorias.

Gráfico 4

**RENDA FAMILIAR DOS USUÁRIOS
(em salários mínimos)**

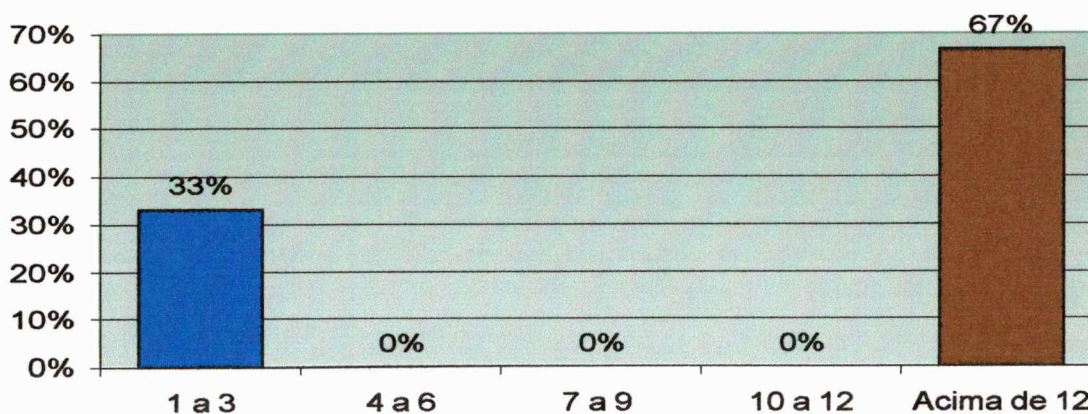


Fonte: Dados primários

Conforme o gráfico 4, 90% tem renda familiar entre 1 a 3 salários mínimos, ou seja, os usuários pertencem a classe baixa da população. Nesse caso, sugere-se oferecer um atendimento eficaz, evitando que o mesmo retorne outro dia para que possa ter o seu problema solucionado, pois se isso não ocorre significa que este usuário terá uma despesa maior com transporte para que possa resolver o seu problema.

Gráfico 5

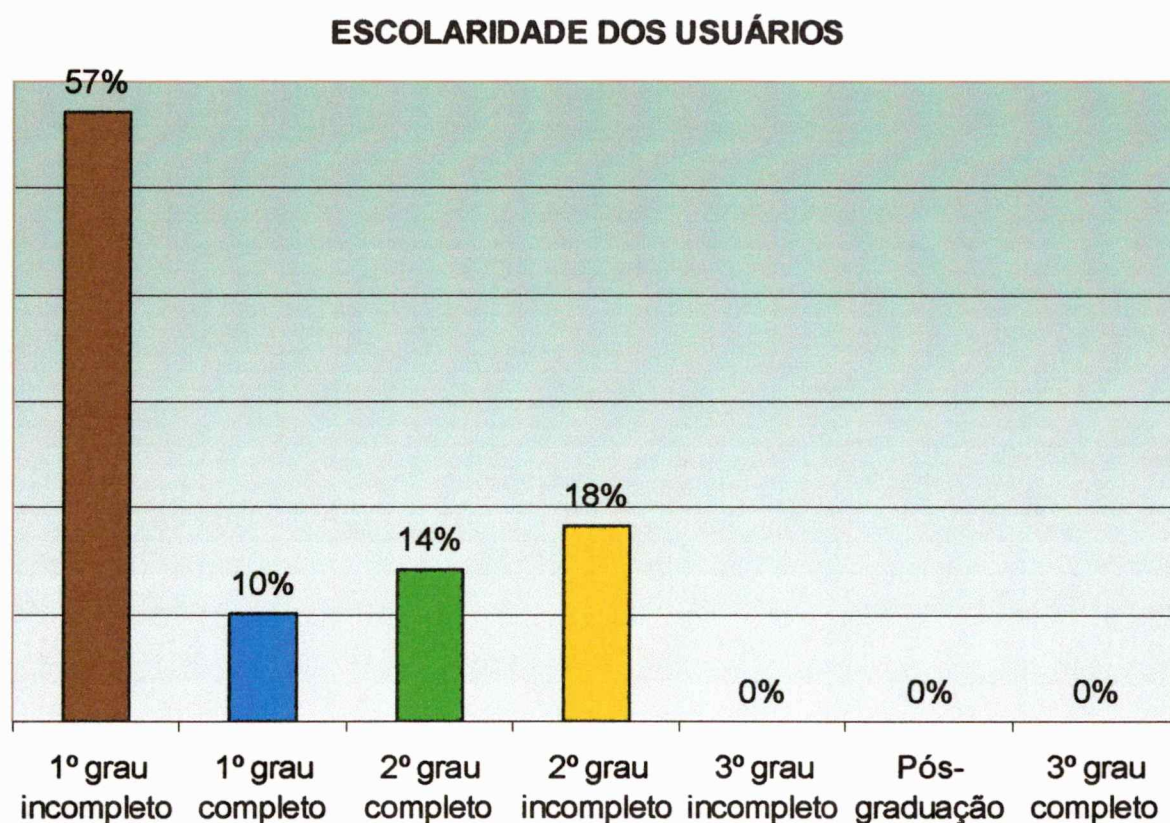
**RENDA FAMILIAR DOS FUNCIONÁRIOS
(em salários mínimos)**



Fonte: Dados primários

O gráfico 5 mostra que 67% dos funcionários tem renda familiar acima de 12 salários mínimos. Este dado demonstra que esses funcionários tem suas necessidades básicas supridas. Essa renda familiar permite que os mesmos invistam em seu bem estar e conseqüentemente tenham condições de desempenhar bem a sua função.

Gráfico 6

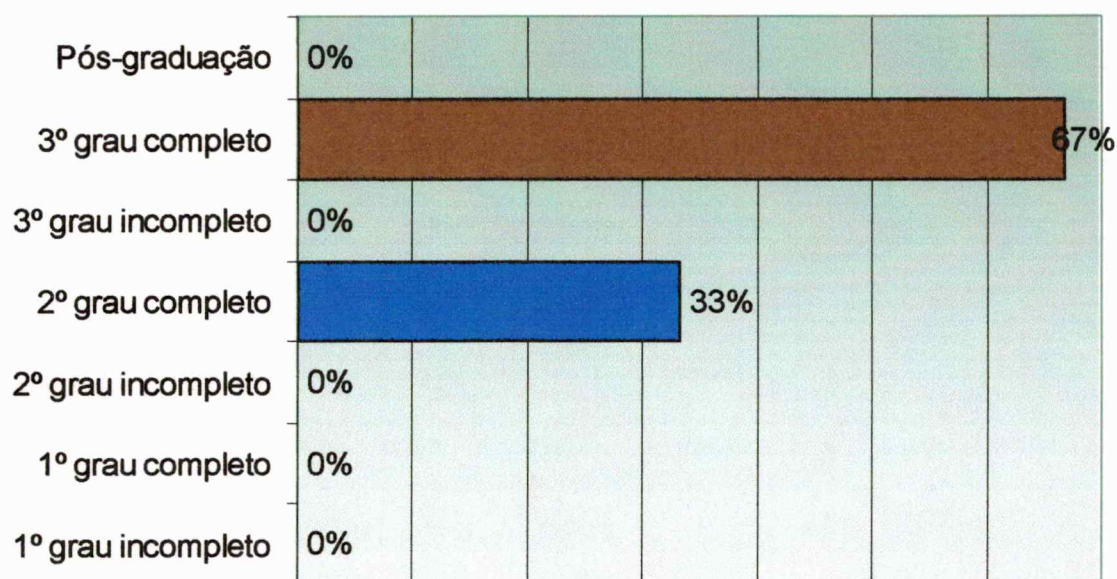


Fonte: Dados primários

Os dados do gráfico 6 mostram que, 57% dos usuários não têm nem o 1º grau. Devido a essa baixa escolaridade pode haver alguma dificuldade no entendimento de algumas questões burocráticas exigidas pelo serviço público. Nesse caso, sugere-se um esclarecimento maior dessas questões por parte dos funcionários para que o atendimento seja eficiente e eficaz.

Gráfico 7

ESCOLARIDADE DOS FUNCIONÁRIOS

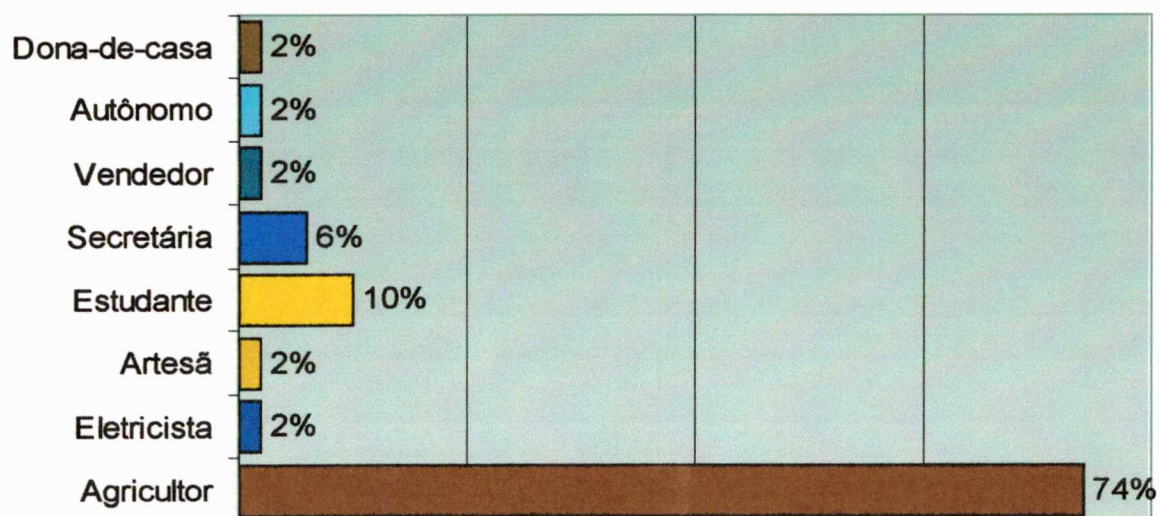


Fonte: Dados primários

De acordo com gráfico 7, 67% dos funcionários possui o 3º grau completo e 33% o 2º grau completo. Percebe-se que os funcionários têm uma boa instrução, contribuindo assim para o bom andamento do trabalho.

Gráfico 8

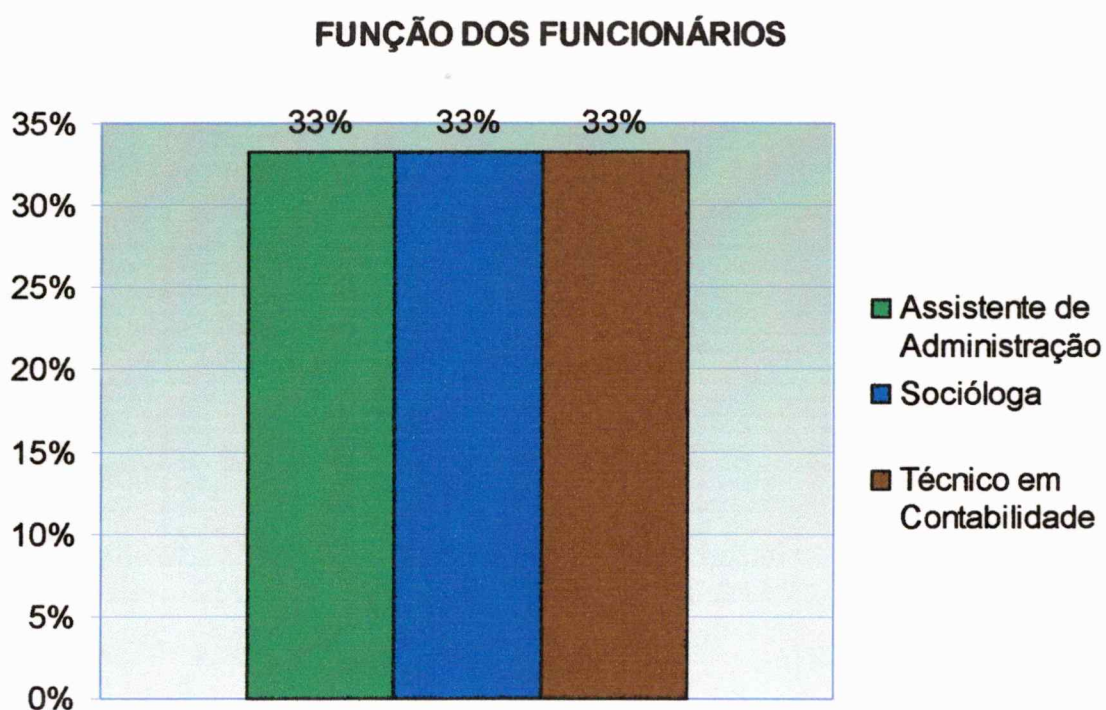
PROFISSÃO DOS USUÁRIOS DA SALA DO CIDADÃO



Fonte: Dados primários

A maioria das pessoas que freqüentam a sala do cidadão são agricultores(as) (74%). Esse dado é naturalmente explicado já que o INCRA tem como função promover a colonização e reforma agrária no país.

Gráfico 9



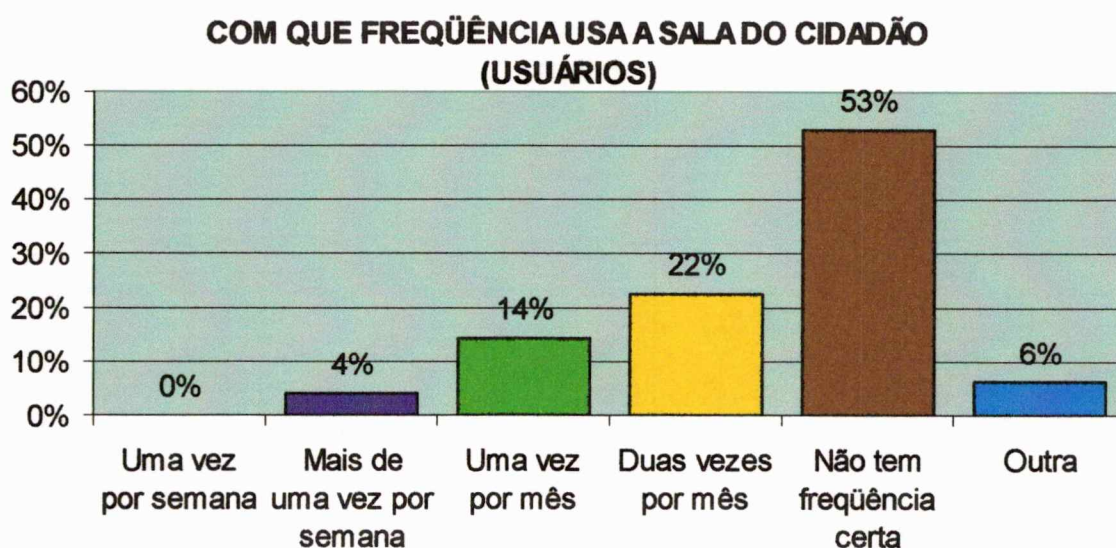
Fonte: Dados primários

Conforme o gráfico 9, a função dos funcionários não tem ligação direta com o atendimento ao público, evidenciando assim o desvio da função de todos os funcionários que lá trabalham. Nesse caso o desvio de função provavelmente não está prejudicando o atendimento ao público, já que todos os funcionários são treinados para trabalharem no atendimento ao público.

4.2.2. Análise quanto aos horários em que o órgão é mais procurado

O gráfico 10, demonstra que 53% dos usuários não tem frequência certa quanto ao uso da Sala do Cidadão, não podendo assim, ser mensurado quantas vezes por mês ou por semana a Sala é procurada. Apenas 4% disseram que procuram a sala mais de uma vez por semana.

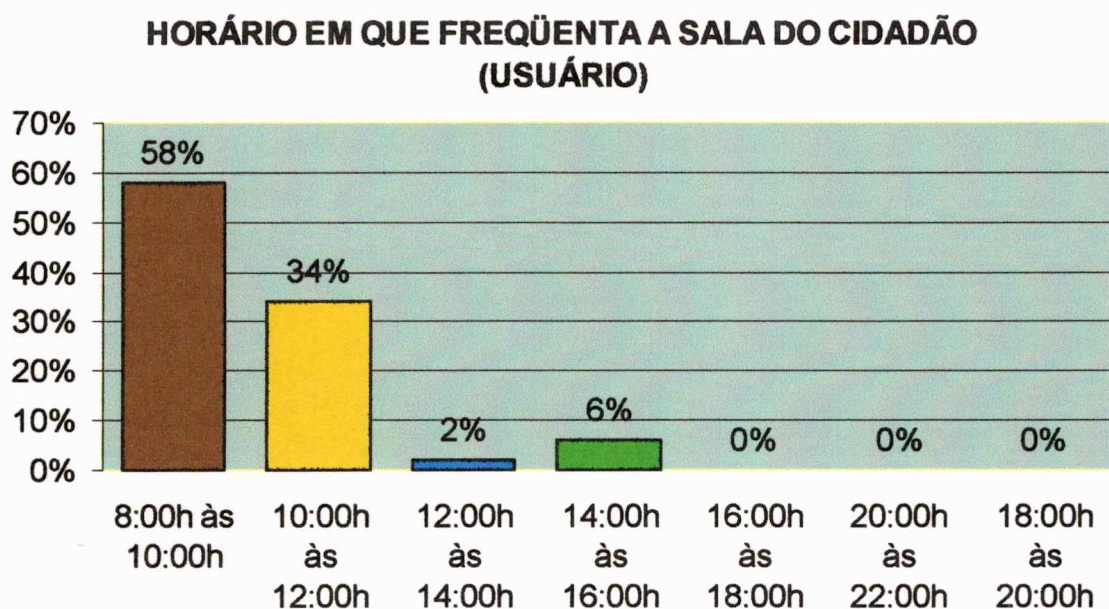
Gráfico 10



Fonte: Dados primários

O horário mais freqüentado é o das 8:00h às 10:00h com 58%, o das 10:00 às 12:00h é freqüentado por 34% dos questionados e há uma queda acentuada de freqüentadores a partir deste horário (gráfico 11) evidenciando, assim, uma concentração de usuários no período matutino. Esses dados servem para que se possa ser feita uma estratégia para otimizar o trabalho na parte da manhã e definir meios e estratégias para que todos sejam prontamente atendidos. Recomenda-se ainda que, o horário de atendimento seja feito também no intervalo do almoço para suprir a demanda matutina sem que haja aglomerações nem muito tempo de espera.

Gráfico 11

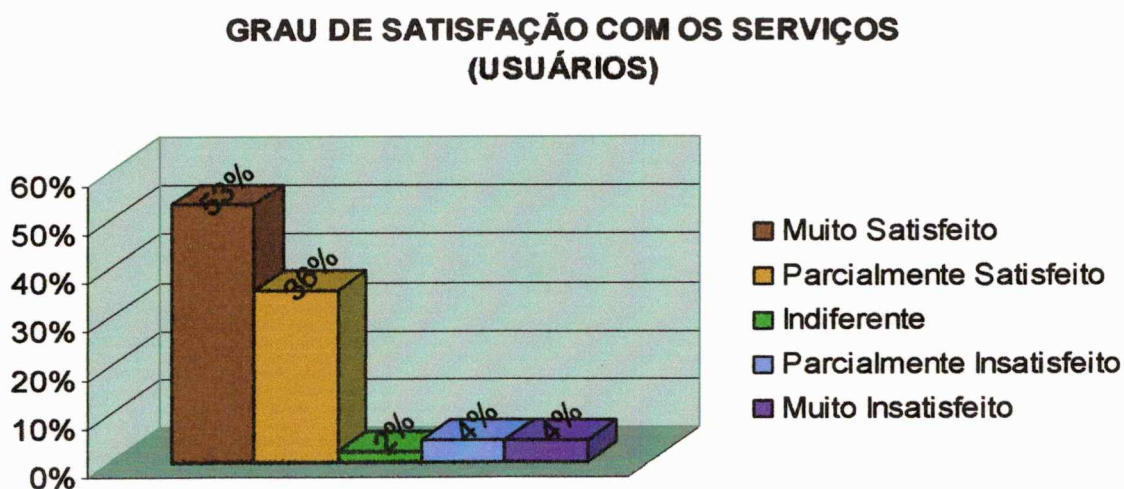


Fonte: Dados primários

4.2.3. Falhas apresentadas nos serviços prestados na Sala do Cidadão

De acordo com o gráfico 12, 53% dos usuários estão satisfeitos com os serviços prestados pela Sala do Cidadão, demonstrando assim, a sintonia da prestação do serviço com o propósito da Sala que é positivar a imagem do INCRA perante àqueles que o procura.

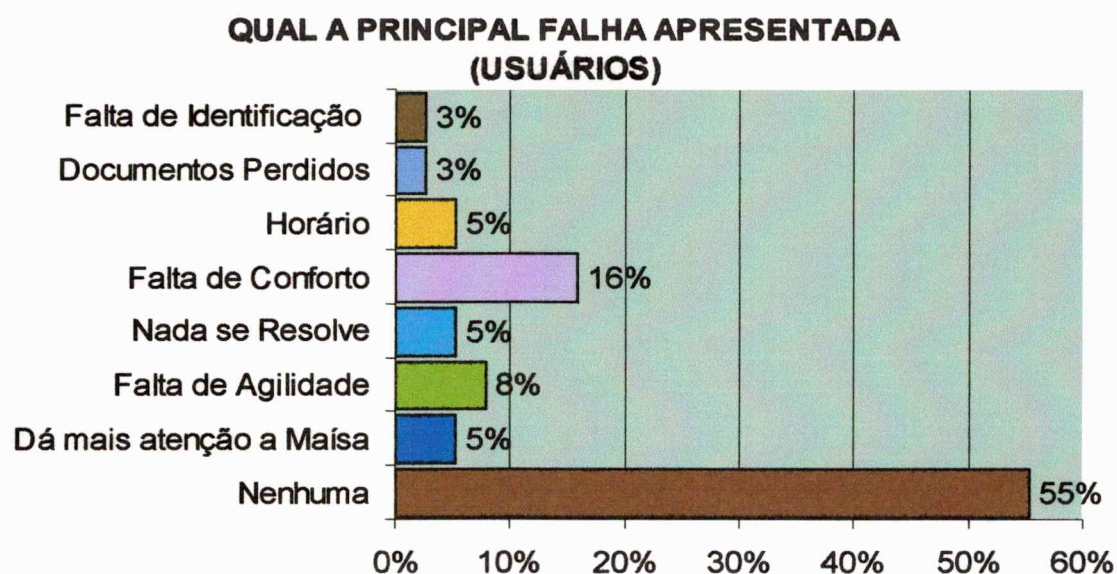
Gráfico 12



Fonte: Dados primários

De acordo com o gráfico 13, 55% dos entrevistados responderam que nenhuma falha foi identificada na Sala do Cidadão evidenciando, assim, um bom serviço oferecido ao cidadão pelos funcionários.

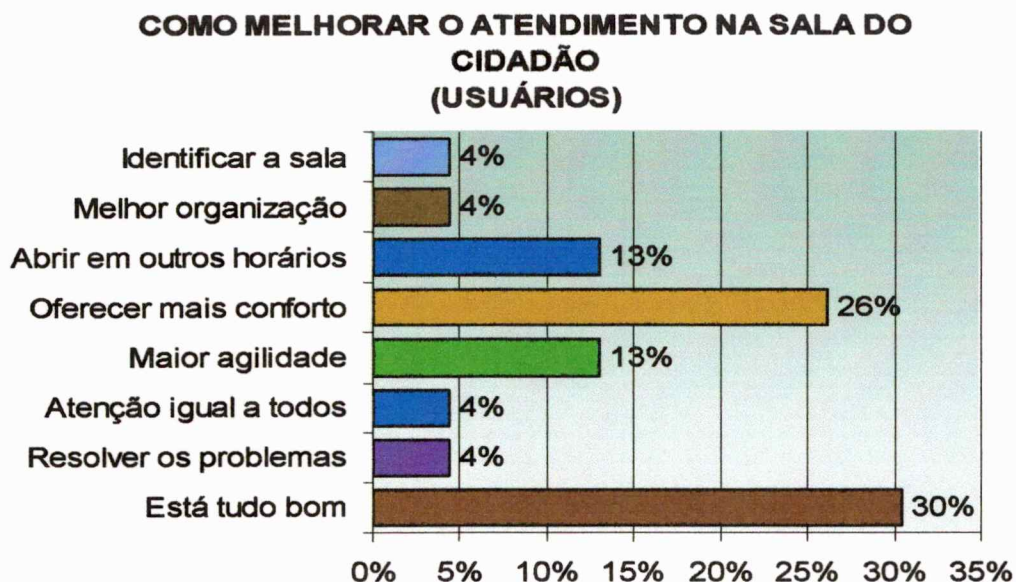
Gráfico 13



Fonte: Dados primários

No gráfico 14, há um equilíbrio entre 3 respostas concretas para melhorar a Sala do Cidadão, onde 26% disseram que para melhorar o atendimento se faz necessário oferecer mais conforto, 13% respondeu que deveria abrir em outro horário e 13% respondeu que deveria haver uma maior agilidade na resolução dos problemas.

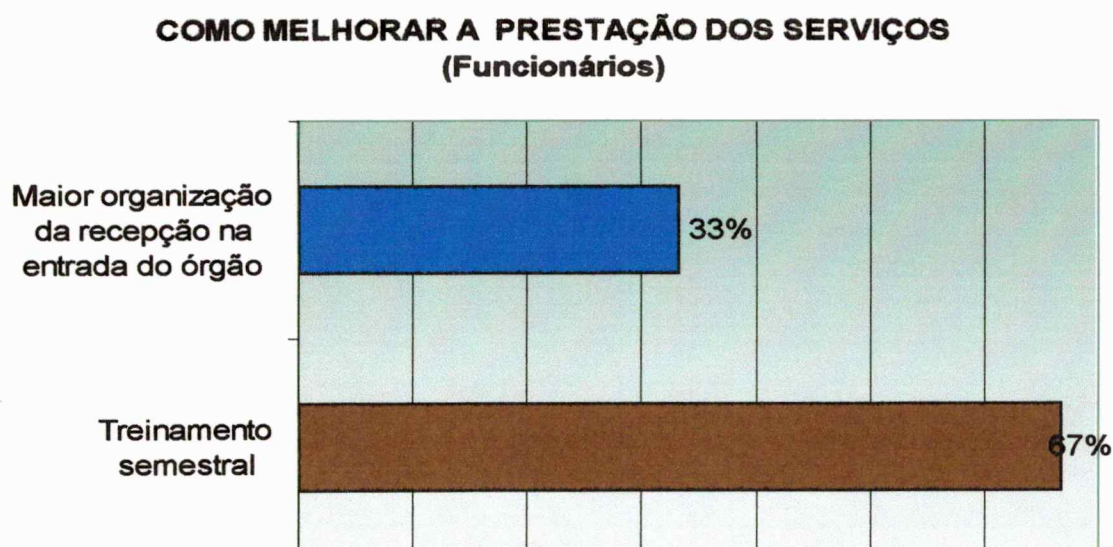
Gráfico 14



Fonte: Dados primários

De acordo com o gráfico 15, 67% sugerem que seja oferecido treinamento semestral para que possa melhorar a qualidade na prestação dos serviços, demonstrando o interesse dos funcionários em buscar o constante aperfeiçoamento para melhor atender o público.

Gráfico 15

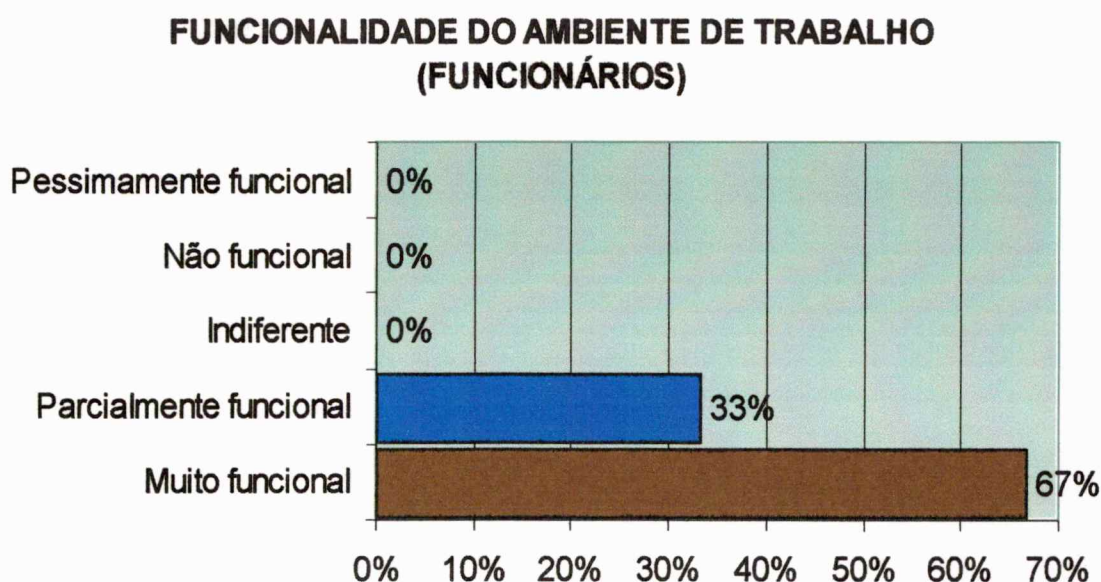


Fonte: Dados primários

4.2.4. Informações sobre a infra-estrutura oferecida pela “Sala do Cidadão”

Como demonstra o gráfico 16, 67% consideram o seu ambiente de trabalho funcional contribuindo para a prestação de um serviço de qualidade.

Gráfico 16

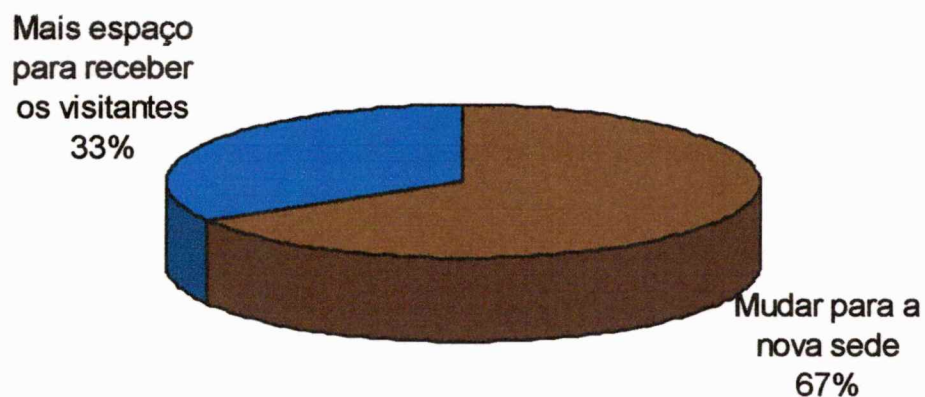


Fonte: Dados primários

De acordo com o gráfico 17, 67% dos funcionários responderam que para tornar o ambiente mais confortável, deve-se mudar para a nova sede do INCRA que está em construção. Nesse caso, sugere-se que seja feito um levantamento no órgão para que se possa oferecer mais conforto com o espaço disponível atualmente.

Gráfico 17

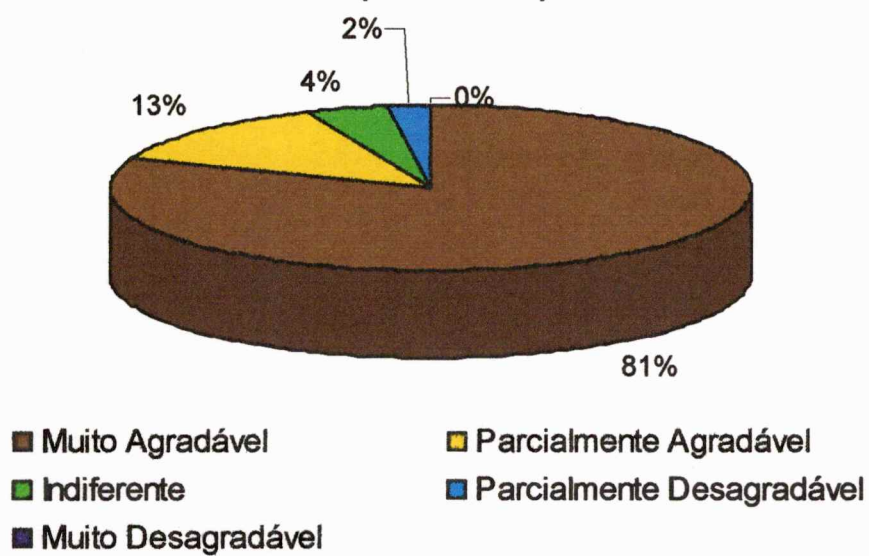
**SUGESTÃO PARA TORNAR O AMBIENTE MAIS
CONFORTÁVEL
(FUNCIONÁRIOS)**



Fonte: Dados primários

Como demonstra o gráfico 18, 81% dos usuários considera o ambiente muito agradável. Essa constatação contribui para que o atendimento da Sala do Cidadão seja percebido como um atendimento de qualidade.

Gráfico 18

**COMO CONSIDERA O AMBIENTE DA SALA DO CIDADÃO
(USUÁRIOS)**

Fonte: Dados primários

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Com base nos dados obtidos através da pesquisa realizada com os usuários da Sala do Cidadão verificou-se que a maioria dos entrevistados considera o ambiente da Sala do Cidadão muito agradável e mostra um grau de satisfação elevado quanto aos serviços prestados pela Sala do Cidadão, evidenciando um serviço de qualidade oferecido pelos funcionários aos usuários da Sala do Cidadão.

A falta de conforto é uma falha citada por um número expressivo de entrevistados que acreditam que se lhes fossem oferecido um maior conforto melhoraria o atendimento na Sala do Cidadão.

Houve unanimidade quanto ao meio pelo qual o usuário soube da Sala do Cidadão, 100% dos entrevistados afirmaram que souberam através do próprio órgão.

Quando perguntado com que frequência usa a Sala do Cidadão, 53% responderam que não tem frequência certa, não podendo assim ser identificada a periodicidade dos usuários quanto a sua frequência na Sala do Cidadão.

Em relação ao horário que o usuário frequenta a Sala do Cidadão, 98% responderam que frequentam até às 14h, evidenciando assim uma grande concentração de usuários neste horário.

Nas questões elaboradas em relação aos dados demográficos a maioria recebe entre 1 e 3 salários mínimos, não possui 2º grau e é formada por agricultores, concluindo-se que os frequentadores da Sala do Cidadão pertencem a classe baixa.

Quanto ao sexo, observou-se que existe quase uma igualdade nos percentuais apresentados, 52% sexo feminino e 48% sexo masculino. A faixa etária dos entrevistados varia entre 20 e 50 anos com uma concentração maior de 36 a 50 anos.

Já os dados obtidos com os questionários aplicados aos funcionários revelou que 100% dos funcionários são do sexo feminino e têm idades acima dos 46 anos, 67% ganham acima de 12 salários mínimos e têm escolaridade entre o 2º grau completo e o 3º grau completo, sendo que todas trabalham no órgão há mais de 15 anos. Quanto às profissões houve uma variação, em que existe uma técnica em contabilidade, uma socióloga e uma assistente administrativa.

Quanto à funcionalidade do ambiente de trabalho a maioria 67% o considera muito funcional, e nenhuma sente dificuldades ao realizar as tarefas, mas sugerem que os treinamentos sejam feitos semestralmente e que deveriam mudar para a nova sede ou ter um espaço maior para receber os usuários para tornar o ambiente mais confortável.

Face aos resultados e conclusões deste estudo, são feitas algumas recomendações importantes para a melhoria dos serviços prestados pela Sala do Cidadão do INCRA/RN, são elas:

- Estender o horário de atendimento até às 14h, eliminando o fechamento no horário do almoço para que haja uma otimização no atendimento no período matutino, podendo encerrar o atendimento às 15h já que a demanda após este horário é quase nula.
- Oferecer água e café dentro da Sala do Cidadão, visando oferecer maior conforto aos usuários que são agricultores que geralmente saem muito cedo das suas residências localizadas no interior do Estado.
- Com a mudança para a nova sede que está em construção sugere-se que seja planejada a distribuição física do ambiente de trabalho, levando-se em consideração os métodos de trabalho utilizados, para proporcionar um serviço de melhor qualidade.

6. REFERÊNCIAS

ALVAREZ, Maria Esmeralda Ballesteros. Organização, sistemas e métodos. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

BOOG, Gustavo G. Manual de treinamento e desenvolvimento. 3.ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

CARR, David K., LITTMAN, Ian D. Excelência nos serviços públicos: gestão da qualidade total na década de 90. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. Metodologia científica. 4.ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de recursos humanos: edição compacta. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CURY, Antonio. Organização e métodos: uma visão holística. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DEMING, William Edwards. Qualidade: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

ETZEL, Michael J., WALKER, Bruce J., STANTON, William J. Marketing. São Paulo: Makron books, 2001.

PALADINI, Edson Pacheco. Gestão da qualidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

ROBBINS, Stephen Paul. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2001.

ROCHA, Luis Osvaldo Leal da. Organização e métodos: uma abordagem prática. 6.ed. São Paulo: Atlas, 1987.

ROESCH, Silvia Maria Azevedo. Projetos de estágio e de pesquisa em administração. 2ª.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. Administração. 5.ed. Rio de Janeiro: PHB, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

ANEXOS

ANEXO I

Questionário aplicado para saber o grau de satisfação dos usuários da "Sala do Cidadão".

1. Como o (a) senhor(a) soube da "Sala do Cidadão"?

1() Através de mídia impressa

2() Através da televisão

3() Através do rádio

4() Através do próprio órgão

2. Qual o seu grau de satisfação com os serviços prestados pela "Sala do Cidadão"?

1() Muito satisfeito

4() Parcialmente insatisfeito

2() Parcialmente satisfeito

5() Muito insatisfeito

3() Indiferente

3. Na sua opinião, qual a principal falha apresentada pela "Sala do Cidadão" com relação à prestação de serviço?

4. Com que frequência o senhor(a) faz uso da "Sala do Cidadão"?

1() Uma vez por semana

4() Duas vezes por mês

2() Mais de uma vez por semana

5() Não tem frequência certa

3() Uma vez por mês

6() Outra _____

5. Qual a hora do dia em que o(a) senhor(a) faz uso, com mais frequência da "Sala do Cidadão"?

1() 8:00h às 10:00h

5() 16:00h às 18:00h

2() 10:00h às 12:00h

6() 18:00h às 20:00h

3() 12:00h às 14:00h

7() 20:00h às 22:00h

4() 14:00h às 16:00h

6. Como o(a) senhor(a) considera o ambiente da "Sala do Cidadão"?

1() Muito agradável

4() Parcialmente desagradável

2() Parcialmente agradável

5() Muito desagradável

3() Indiferente

7. O que o INCRA deveria fazer para melhorar o atendimento na "Sala do Cidadão"?

8. Sexo

1() Feminino

2() Masculino

9. Idade(em anos)

1() Até 20

3() 26 a 30

5() 36 a 40

7() 46 a 50

2() 21 a 25

4() 31 a 35

6() 41 a 45

8() Acima de 50

10. Renda familiar (em salários mínimos)

1() 1 a 3

2() 4 a 6

3() 7 a 9

4() 10 a 12

5() 13 a 15

6() Acima de 15

11. Escolaridade

1() 1º grau incompleto

5() 3º grau incompleto

2() 1º grau completo

6() 3º grau completo

3() 2º grau incompleto

7() Pós-graduação

4() 2º grau completo

12. Qual o seu cargo/função/profissão: _____

ANEXO II

Questionário aplicado para saber o grau de satisfação dos funcionários da “Sala do Cidadão”

- [illegible]