

MBA Master Public Administration

SUZETE AREND DE PAULA XAVIER

OUVIDORIA NA BUSCA DA SATISFAÇÃO TOTAL DOS CLIENTES

Curitiba

2010

OUVIDORIA NA BUSCA DA SATISFAÇÃO TOTAL DOS CLIENTES

Suzete Arend de Paula Xavier

Orientador: Prof. M. Paulo Roberto Socher

RESUMO

Este estudo objetivou descrever a criação de um canal de comunicação da Secretaria Municipal de Recursos Humanos – SMRH - a Ouvidoria; os indicadores resultantes - tanto das manifestações cadastradas diretamente quanto nas pesquisas posteriores aos atendimentos - e da aplicação da ferramenta QFD – Desdobramento da Função Qualidade no mapeamento destas informações além dos grupos de trabalho criados com o foco principal na escuta do cliente num ambiente de administração pública.

Palavras-chave: canal de comunicação; Ouvidoria; QFD desdobramento da função qualidade. mapeamento de informações; escuta do cliente num ambiente de administração pública.

ABSTRACT

This study aimed to establish a communication channel of the Department of Human Resources - SMRH - the Ombudsman; the resulting indicators - both directly and listings of events in later searches of patient care - and application of the tool QFD - Quality Function Deployment the mapping of this information beyond the working groups established with the main focus in listening to the customer in an environment of public administration.

Keywords: communication channel; Ombudsman; QFD quality function deployment. mapping information; listening client in an environment of public administration.

1 INTRODUÇÃO

A Secretaria Municipal de Recursos Humanos - SMRH, órgão da Administração Direta da Prefeitura Municipal de Curitiba, com personalidade jurídica de direito público, criada em 1991, pela Lei nº 7671, é responsável pela definição, planejamento e execução das políticas de recursos humanos que compreendem serviços e produtos de gestão de pessoas.

Sua atuação envolve nomeações, implementação de planos de carreiras, gestão de competências e desempenho, gestão do cadastro de recursos humanos, procedimentos de folha de pagamento, perícia médica e incremento de ações de saúde ocupacional que potencializem a qualidade de vida do servidor. Tem também como objetivo desenvolver e implantar políticas que levem o servidor a desempenhar o seu papel de agente articulador de soluções para as demandas da população de Curitiba.

Percorrendo a linha do tempo a SMRH, tem sua história recente assim contada:

-1981 – Com um quadro de aproximadamente 8.300 servidores na Prefeitura de Curitiba, o Departamento de Recursos Humanos está situado na Secretaria Municipal de Administração. Tem como funções básicas a contratação, demissão, manutenção de cadastro e aplicação das Leis de saúde vigentes.

-1991 – Criada por força da Lei nº 7.671, a Secretaria Municipal de Recursos Humanos fica responsável por um quadro de 19.200 servidores da Prefeitura de Curitiba. Ampliam-se as suas atribuições e áreas distintas são definidas: folha de pagamento, política de pessoal e saúde do trabalho são delineadas, aumentando assim, a necessidade de comunicação mais fluída.

-1998 – O processo de construção das diretrizes de ação da Secretaria leva em consideração a parceria com os demais órgãos, assim, dá-se início ao planejamento estratégico que tem, como uma das suas bases o investimento na Tecnologia da Informação. Uma de suas metas é a da diminuição do grande número de documentos gerados em papel e a fluidez das informações.

-2002 – A informação da Secretaria para os servidores da Prefeitura (que já se aproximam dos 28.000) utiliza como canal de navegação a infovia e

cria a primeira versão do Portal RH-24 Horas que disponibiliza acesso *online* a diversos documentos.

-2006 - Com quase 34.000 servidores, a Secretaria de Recursos Humanos investe em melhorias no seu portal. Cada vez mais transparente, a disponibilização de novos serviços e a inclusão de procedimentos internos de trajetória de carreira é a linha de ação que segue o portal.

-2009 – Preparado para o futuro, o RH 24 Horas, Portal da Secretaria Municipal de Recursos Humanos, deixa de lado a tecnologia antiga, para trabalhar em tecnologia atualizada, assumindo assim uma nova linguagem de desenvolvimento via internet. A grande inovação é a abertura de fronteiras, direcionando informações não apenas para os servidores, mas para todo e qualquer internauta.

Ocorre que com o crescimento do número de servidores evidenciado nesta linha do tempo e o aumento da demanda de serviços em um contexto de Contrato de Gestão - quando as Secretarias e Órgãos da Administração Municipal de Curitiba assumem com o Prefeito um compromisso de uso comedido dos recursos, porém com a busca incessante de melhoria nos serviços - configurou-se a necessidade de um canal de comunicação formal com o cliente interno – servidor - e o cliente externo – munícipe, para aperfeiçoamento dos processos.

E é neste contexto que a busca por indicadores que evidenciem os objetivos alcançados e seus efeitos; as novas necessidades desenhadas pelo cliente emergente do mundo globalizado; qual a avaliação e sugestões feitas por este cliente e quais as demandas da comunidade interna e externa à Prefeitura por serviços de Recursos Humanos passam a ser os novos desafios.

Qual o caminho a seguir? Qual metodologia utilizar? Como mensurar erros e acertos, transformando ameaças em oportunidades? Neste momento foi lançada a semente da Ouvidoria e este trabalho tenta responder por meio da análise deste processo àquelas perguntas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Breve Histórico das Ouvidorias

A figura do Ouvidor no caso brasileiro foi introduzida no período colonial. Em 1549, Tomé de Sousa nomeou o primeiro Ouvidor-Geral do Brasil, Pero Borges. Sua função era de representar a administração da justiça real portuguesa, atuando como juiz em nome do rei (Ministério da Fazenda).

De acordo com o Portal Ouvidoria do Ministério da Fazenda, as ouvidorias ressurgiram no Brasil como reflexo do processo de redemocratização, de forma divergente de sua origem.

No contexto atual, são estruturas que favorecem o controle sobre o setor público e privado através do acolhimento de manifestações da sociedade. No mundo, sua origem remete ao império chinês, que abriu os primeiros canais para reclamações do povo contra as injustiças da administração pública. O filósofo Confúcio (551 A.C. na China) foi seu grande incentivador.

De acordo com dados do Ministério da Fazenda, no século XIX, com a ampliação dos direitos do cidadão diante do poder do Estado, surgiu na Suécia a primeira expressão formal com o *ombudsman*. Apenas no final do século XX, as ouvidorias chegaram à América Latina. O primeiro *ombudsman* brasileiro em 1989, do jornal Folha de São Paulo, foi precursor do Código de Defesa do Consumidor (Lei n. 8.078/90). A partir disso, os *ombudsman* passaram a ser adotados por uma série de empresas privadas.

Nas esferas do governo, a prefeitura de Curitiba (PR) foi a primeira a oferecer um serviço de atendimento ao cidadão disponível desde 1986. Baseado em dados do Ministério da Fazenda, Até 2002, no país haviam apenas 40 Ouvidorias vinculadas ao governo federal. Número que chegou a 120 organizações em 2006. As Ouvidorias Públicas fazem parte do bloco estruturado pela Ouvidoria Geral da União (órgão ligado a Controladoria Geral da União – CGU). Neste caso, a Ouvidoria tem por finalidade estabelecer o elo entre o cidadão e a Administração Pública.

2.2 O papel das Ouvidorias no Brasil

Para João Elias de Oliveira (2006), advogado, ex-Presidente da Associação Brasileira de Ouvidores e ex-Ouvidor Geral do Estado do Paraná, o fato de a Ouvidoria no Brasil estar situada no seio da Administração Pública e de ser frágil sua condição de independência de funcionamento deve ser valorizada como algo aqui criado e desenvolvido, e por ser muito mais eficaz, objetivo e prático comparativamente com os diversos escritórios de *Ombudsman* internacionais que afastam-se dos problemas cotidianos das populações mais carentes e, sem coerência, transformam-se em mais um organismo burocrático na estrutura do poder.

Para ele a ouvidoria brasileira, mesmo inspirada no *ombudsman* clássico e implementada no modelo de nossa tradição colonial, em seus poucos anos de existência no Brasil, adquiriu personalidade própria, e evoluiu de acordo com as peculiaridades de nossas condições culturais e regionais, e configurando-se como um modelo de escuta ao brasileiro comum, simples, original, com agilidade, sem burocracia e de fácil acesso.

Para Oliveira (2006) desde as primeiras experiências e no trilhar em busca de um modelo adequado à nossa realidade, a ouvidoria brasileira esqueceu as teorias acadêmicas e as sólidas restrições impostas pelo *ombudsman* inspirador. No Brasil o que se procurou foi um caminho próprio com a implementação de um desenho que se mostrou eficiente e condizente com o cotidiano operacional e cultural de nossas organizações.

Ressalta ainda o ex-Ouvidor que requisito indispensável ao Ouvidor é ser persistente e competente no seu trabalho de inserir, na forma de reclamações, reivindicações e sugestões, os anseios e angústias dos cidadãos no interior da administração, de modo informal, desburocratizado e com a devida resposta, positiva ou não. Pois o ouvidor, ao assumir o seu papel de representante do cidadão, transformará uma simples reclamação em algo público e oficial.

Para Oliveira (2006) o equipamento e a informação tecnológica contribuíram para que os setores públicos e privados disponibilizassem ao cidadão comum um fantástico instrumental para a solicitação de produtos e serviços. Mas, também e principalmente, desenvolveu um novo canal de acesso para a participação democrática, através da facilidade da proliferação

da informação, exigência maior da sociedade e, do outro lado, pela possibilidade da provocação para que o ato de reclamar fosse transformado em atitude concreta, com conseqüências visíveis e palpáveis.

Segundo Oliveira (2006) ciente disso, a administração pública tenta adequar-se ao impacto da inovação tecnológica, atualizando-se e aprendendo a conviver com a modernidade que é inevitável e irreversível. É o Governo Eletrônico que, não pode ser entendido como uma simples pagina colorida no monitor, uma mera oferta de *sites*, ou o caminho para o envio de mensagens eletrônicas.

Mais ainda, a administração pública terá que aprender que eficácia também é rapidez. E o servidor público deverá se qualificar para o adequado acompanhamento das novas demandas, tirando o pó de hábitos secularmente acomodativos e despertar para o fato de que não mais existirá o balcão do mau atendimento.

Oliveira (2006) esclarece que o dirigente público e os privilegiados pelo saber e pelo poder têm que disseminar o conhecimento, combater a resignação, eliminar a passividade comportamental, sanear o ambiente público, já que o alicerce de uma estratégia capaz de levar os cidadãos a assumirem responsabilidade por seu destino deve ser a consciência da unidade da população.

Então se entende que a Ouvidoria adquire, cria e compartilha informações e, além disto, interage na criação de uma base de conhecimentos, na transferência destes conhecimentos e no levantamento de melhores práticas de administração. Para gerenciar estes conhecimentos gerados pela Ouvidoria, o trabalho da Gestão do Conhecimento mostra-se como o caminho ideal.

2.3 Gerenciando o Conhecimento obtido por meio da Ouvidoria

A Gestão do Conhecimento é uma forma de fazer a informação tornar-se de uso prático, então, conectá-la com a Ouvidoria otimiza a forma como os dados obtidos são trabalhados. Sendo assim, gerenciar conhecimento ou, em termos mais pragmáticos, promover ações que busquem facilitar a sua criação e utilização, tem sido um dos desafios organizacionais na atualidade. Pesquisas, discussões e casos práticos acerca do tema Gestão do

Conhecimento (GC), envolvendo ambientes acadêmicos e organizacionais, tem se tornado cada vez mais freqüentes (Nonaka e Takeuchi, 1997). Quando se utiliza desta metodologia, as empresas buscam, dessa forma, identificar e otimizar os processos que envolvem a criação e utilização de conhecimentos, afim de ampliar a eficiência e a eficácia da Ouvidoria.

“As grandes coisas raramente acontecem, mas as pequenas são mais fáceis, pois se encontram ao alcance da mão. Seu efeito cumulado é promissor.” Assim Fayard (2010 p.121) se refere ao fato de que a denominada Gestão do Conhecimento envolve um conjunto mínimo de ações que somadas e adaptadas às especificidades de cada organização, vão constituir o tipo de abordagem de GC adotado em cada caso.

A gestão do conhecimento compreende ciência comportamental organizacional, colaboração, gestão de conteúdo e outras tecnologias, que pode ser utilizada no gerenciamento e análise de informação não estruturada. A gestão do conhecimento é uma abordagem integrada e sistemática de identificar, gerenciar e compartilhar todos os artefatos de informação de uma empresa. Isto inclui bancos de dados, documentos, procedimentos e políticas. Esse ciclo da informação fomenta o processo de aperfeiçoamento de uma instituição, estimula a colaboração e faz as pessoas continuamente melhorarem a forma que realizam seu trabalho.

Nesse sentido, observa-se que conhecimento de negócios que podem ser encontrados em grandes massas de informações não estruturadas. Considera-se ainda que a informação não estruturada pode ser empregada na observação de eventos (tendências e/ou anomalias) nos dados de uma variedade de aplicações. Cabe salientar que a gestão de conhecimento pode ser utilizada para buscar, organizar e extrair informação de múltiplas fontes.

Sendo assim, com a Gestão do Conhecimento implementada e utilizada nos processos da Ouvidoria, as informações obtidas se transformarão em conhecimento formal, com possibilidade de compartilhamento e armazenamento de dados. Dados serão transformados em informação, que se tornarão conhecimentos e derivarão em ações de uso cotidiano na Prefeitura Municipal de Curitiba.

2.3.1 Dado, Informação, Conhecimento e Competência

Não se pode conceber conhecimento sem se falar em dado ou informação. Corroboram Davenport e Prusak (1998, p.18) quando advertem que não se deve confundir dado ou informação com conhecimento, embora estes estejam relacionados. É de grande importância para as organizações saber o significado desses conceitos para identificar: 1) quais deles a organização precisa; 2) quais deles a organização possui; e 3) com quais deles a organização pode contar para tomar decisões.

Neste escopo, Davenport e Prusak (1998, p.18) definem dados como um conjunto de fatos distintos relacionados a eventos. Embora não contextual o conceito de dados envolve mais que a simples representação o de uma transação, conforme Marchand e Dickson (2004, p.41) Seu potencial se amplia, na medida em que podem gerar informações que, por sua vez, dão origem ao conhecimento.

Assim, enquanto dados são fatos não contextualizados, a informação, segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63), "proporciona um novo ponto de vista para a interpretação de eventos ou objetos, o que torna visíveis significados antes invisíveis ou lança luz sobre conexões inesperadas. Davenport e Prusak (1998), dessa abordagem, definem informação como uma mensagem geralmente em forma de documento ou comunicação audível ou visível, que objetiva mudar o modo de entendimento que o destinatário tem sobre algo, ou ainda, causar algum tipo de impacto sobre seu julgamento e comportamento.

O conhecimento, diferente da informação, é, para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63), ancorado em crenças e compromissos, sendo "função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica. E específico ao contexto e relacional. Tanto a informação o quanto o conhecimento são dependentes do contexto e gerados a partir da interação social contínua entre os indivíduos.

Conhecimento, para Sveiby (1998, p. 35-44), pode significar também informação, experiência, competência, sabedoria, habilidade prática, aprendizado, dependendo do contexto em que o termo é empregado. O conceito de competência é o que melhor descreve conhecimento no ambiente organizacional. Sendo assim, é de grande importância para as organizações gerenciar suas competências na medida em que estas representam o

arcabouço de conhecimento dessa organização, em nível individual e organizacional.

Logo, para se fazer uma gestão e um mapeamento adequados, é necessário identificar e localizar dados, informações, conhecimentos e competências, em nível individual e organizacional. Isso faz parte do processo de gerenciamento desses recursos, na medida em que é necessário que a organização o conheça e saiba onde encontrá-los visando a sua utilização plena, bem como o seu aperfeiçoamento.

Deste prisma, GC é um processo fundamentalmente sistêmico, flexível, customizável e focado que, segundo Strauhs (2005), parte de uma decisão estratégica, ancorada em um objetivo organizacional, envolvendo gestão de pessoas, tecnologia e conteúdo do conhecimento. Inclui atividades como detectar, atualizar, valorizar e preservar os conhecimentos cruciais para a organização. Nesse processo, um dos focos está em reconhecer os possuidores potenciais do conhecimento para que compartilhem o conhecimento de que se necessita (Strauhs, 2005).

Dado, informação e conhecimento são recursos que, cada qual em seu nível de complexidade, devem ser gerenciados. No caso da Ouvidoria são obtidos dados, que são transformados em informação, podendo, ou não, vir a gerar conhecimento. Gerenciar conhecimento implica em gerenciar informação e, respectivamente, dados, envolvendo diferentes aspectos, requisitos e especificidades. Gerenciar dados não é uma atividade isolada, está sempre atrelado de alguma forma ao gerenciamento de informações. Entretanto, gerenciar informação pode ser uma atividade com um fim em si mesma, pode ocorrer sem que haja, necessariamente, algum conhecimento envolvido.

Gerenciar conhecimento, entretanto, envolve mais que gerenciar informação. Envolve o comprometimento da organização, visando a criação de uma cultura voltada para o compartilhamento do conhecimento. Compartilhando, todos poderão contribuir para um processo efetivo de GC, na medida em que mais conhecimentos poderão ser criados, promovendo e consolidando as melhores práticas detectadas. Portanto, aplicar a GC à Ouvidoria mostra-se de grande eficiência.

2.4 Sistemas de Informação

Dados coletados pelos sistemas de informação, como a Ouvidoria, possibilitam uma gestão mais eficaz com foco na satisfação do cliente evidenciando a ele o quanto sua opinião é importante e valorizada para a melhoria da gestão dos serviços públicos municipais.

As organizações buscam alcançar novos modelos de eficiência para manter-se competitivas. Para Santiago (2004, citado por Bertolin, 2006) esta competitividade resulta da inovação, tecnologia e inteligência incorporados ao valor dos produtos e serviços. Porém, estes fatores são intangíveis e de difícil mensuração e gerenciamento o que trará um diferencial a quem administrá-los com eficiência e eficácia.

O uso irrestrito da tecnologia da informação na organização como uma ferramenta, possibilita a disponibilização, o compartilhamento, a transmissão e o rápido acesso a um grande volume de informações disponíveis, contribuindo para uma imediata percepção do ambiente. A eficácia da utilização da tecnologia de informação para gerir o conhecimento produzido em uma organização é passível de discussão, porém é inegável sua utilização como suporte aos seus processos de trabalho, onde com uma variedade de mecanismos, como tentativa e erro, medição de atividades planejadas e retorno obtido de clientes e do ambiente em geral, as organizações passam a fazer uso de novos procedimentos operacionais e processos de trabalho padrão que traduzem a sua experiência tornando-se uma organização que aprende. À medida que o mundo torna-se mais interligado e os negócios mais complexos e dinâmicos, o trabalho precisa estar ligado à aprendizagem (Senge, 1998, citado por Bertolin, 2006). Passam então a ter destacado papel os sistemas de informação no auxílio das organizações nas mudanças globais. Definimos sistema de informação tecnicamente como “um conjunto de componentes inter-relacionados que coleta (ou recupera), processa, armazena e distribui informações destinadas a apoiar a tomada de decisões, a coordenação e o controle de uma organização”, auxiliando os gerentes e trabalhadores a analisar problemas, visualizar assuntos complexos e criar novos produtos. (Laudon & Laudon, 2004, p.07).

Diversos níveis da organização podem ser atendidos pelos sistemas de informação. Esta divisão é definida por Laudon & Laudon (2004) como sendo:

sistemas do nível operacional, do nível de conhecimento, do nível gerencial e do nível estratégico. Os sistemas do nível operacional suportam atividades e transações elementares da organização, dando respostas a perguntas de rotina. Já os sistemas do nível de conhecimento vão auxiliar a organização a integrar novas tecnologias ao negócio e a controlar o fluxo de documentos. Os sistemas do nível gerencial atendem à monitoração, controle, tomada de decisões e procedimentos administrativos e os sistemas do nível estratégico tratam das questões estratégicas e tendências de longo prazo tanto na empresa quanto no ambiente externo.

Sistemas de apoio gerencial irão fornecer informações para apoio à tomada de decisão. Subdividem-se em sistemas de informação gerencial que fornecem informações em forma de relatórios e demonstrativos; sistemas de apoio à decisão que fornecem suporte computacional ao usuário final durante o processo de decisão e sistemas de informação executiva, que fornecem informações textuais e gráficas de fácil visualização para o usuário final.

Os sistemas de informação voltados para a gestão do conhecimento, consistem, segundo Baroni *et al* (2003, P.224) em ampliar o alcance e acelerar a velocidade de transferência do conhecimento na organização, porém citam Senge (1998), citado por Bertolin (2006) que afirma que de nada adianta a tecnologia se as pessoas não souberem aproveitar as informações disponibilizadas. Com isso compreende-se que a tecnologia é apenas um instrumento facilitador da captura, armazenamento e distribuição do conhecimento.

No caso da Ouvidoria que é um canal constante de comunicação com o servidor, é possível trabalhar as informações, recebidas continuamente, de forma a maximizar as ações, assim como os esforços de comunicação institucional, evitando desperdício de tempo e dinheiro.

“A tecnologia da informação provê ferramentas para que os gerentes desempenhem seus papéis. Permite que monitorem, planejem e façam previsões com mais precisão e velocidade e que respondam mais rapidamente ao ambiente empresarial em mutação. Descobrir modos de usar a tecnologia de informação para conseguir vantagem competitiva é a responsabilidade principal do gerenciamento, identificando processos de negócio, competências essenciais e relacionamentos.” (LAUDON e LAUDON, 2004, p.101)

Portanto a Ouvidoria atua na detecção, atualização, valorização e preservação de conhecimentos cruciais para a organização com grande

potencial - quando bem fundamentada - para auxiliar no planejamento das organizações.

Na SMRH, a criação da ferramenta para que o elo entre o cliente e a secretaria fosse viabilizado veio no bojo do planejamento estratégico da gestão atual, quando estabeleceu-se um combinado envolvendo todos: a construção e formalização da ouvidoria.

3. Proposta da Ouvidoria SMRH

A partir de uma decisão da alta direção, em março de 2009 foi apresentada uma proposta para implantação da Ouvidoria da SMRH, por meio da construção e implantação de sistema informatizado, composição da equipe que operaria o sistema e tratamento dos dados utilizando ferramentas da qualidade/pesquisa de satisfação

Nesta proposta, o objetivo declarado foi criar um instrumento de comunicação dos servidores e cidadãos com a SMRH melhorando o relacionamento, ouvindo-se o cliente e tratando os dados utilizando-se ferramentas da qualidade. Ainda mais: receber, examinar, selecionar e dar encaminhamento às críticas, elogios e sugestões que forem apresentadas pelos servidores; discutir a adoção de medidas para correção ou prevenção de falhas, dentro da competência de cada área da SMRH.

A metodologia da proposta trouxe a seguinte estruturação: promoção de encontros para discussão do conceito; construção do modelo baseado no conhecimento dos colaboradores da SMRH que participarão do sistema e instrumentalização e acompanhamento dos participantes.

Como princípios : estar de acordo com a missão da SMRH; *“Construir e implementar políticas e soluções estratégicas para a gestão de pessoas na PMC”*; comprometimento da alta direção; aprender com as próprias experiências; utilização do portal da internet da SMRH; trabalho em rede; garantia de resposta; melhoria contínua.

As etapas do projeto foram assim descritas:

1 – encontros para discussão conceitual de ouvidoria, para levar ao conhecimento dos participantes os conceitos relacionados: os responsáveis indicados pelas diretorias e núcleos da SMRH serão os operadores do sistema que será construído por eles mesmos com o auxílio do grupo de tecnologia da

informação. Os conteúdos: apresentação dos conceitos; responsabilidade de cada participante; definição do gerenciamento de rotinas da Ouvidoria; tratamento das ocorrências e estabelecimento de indicadores; discussão sobre uso de ferramentas da qualidade na Ouvidoria; visitas com caráter de *benchmark* à URBS (Urbanização De Curitiba S/A), SMS (Secretaria Municipal de Saúde de Curitiba), HSBC (Hongkong and Shanghai Banking Corporation) e outras ouvidorias para conhecer os sistemas de ouvidoria em operação.

A previsão de participação foi de um representante de cada área (12 pessoas) mais os analistas do grupo de tecnologia da informação responsáveis pela produção do sistema informatizado. Prazo de conclusão: maio 2009

2 – construção do modelo de acordo com as características da SMRH. Iniciar o processo de construção do Sistema de Ouvidoria da SMRH, contendo: definição de negócio, missão, visão e valores da ouvidoria; formalização das normas que regem a ouvidoria na SMRH; reuniões periódicas com os integrantes da equipe para testes e validação das funcionalidades; discussão sobre o formato das respostas a serem enviadas ao manifestante.

A previsão de participação foi de um representante de cada área (12 pessoas) mais os analistas do grupo de tecnologia da informação responsáveis pela produção do sistema informatizado. Prazo de conclusão: agosto 2009

3 – disponibilização do Sistema de Ouvidoria SMRH. Iniciar a operação da ouvidoria via portal da internet da SMRH pela equipe pré-definida, contemplando: recebimento e encaminhamento das manifestações garantindo a resposta a todas as solicitações de forma breve e efetiva ; acompanhamento do trâmite das manifestações tendo como meta o prazo de dez dias para finalização e envio da resposta; elaboração de relatórios regulares; capacitação em comunicação escrita para equipe. Previsão de participação de um representante de cada área (12 pessoas) mais os analistas do grupo de tecnologia da informação responsáveis pela produção do sistema informatizado. Prazo para início: setembro 2009

4 – Capacitação para utilização de ferramenta da qualidade com base nos indicadores registrados no Sistema de Ouvidoria SMRH e análise dos indicadores. Proporcionar aos integrantes da equipe da ouvidoria conhecimento de ferramentas da qualidade apropriadas para tratamento dos

dados registrados no sistema. Trocar experiências, gerando o aprendizado coletivo; discutir elaboração de indicadores utilizando ferramentas da qualidade; aplicação da ferramenta QFD – desdobramento da função qualidade pela equipe da ouvidoria; efetuar pesquisa de satisfação por meio do ICI – Instituto Curitiba de Informática; preparar evento para apresentação de estudo de caso envolvendo a direção e todo o quadro gerencial da Secretaria. Previsão de participação da equipe ouvidoria, secretário, assessoria, diretorias, núcleos da SMRH e quadro gerencial. Prazo para apresentação: maio 2010.

Inicialmente o prazo de execução das atividades foi estipulado em 14 meses – de abril de 2009 a maio de 2010. O responsável pela elaboração da proposta foi Mauricio Pastor dos Santos - Chefe de Gabinete SMRH.

4. Ato Oficial de Criação da Ouvidoria SMRH

Cumpridos os primeiros prazos, em 06 de julho de 2009 foi assinada a Portaria 1.400/2010 que instituiu a Ouvidoria da Secretaria Municipal de Recursos Humanos. No texto o secretário Paulo Afonso Schmidt, resolve instituir com função de assessoramento a Ouvidoria, como um serviço de apoio ao servidor e cidadão no relacionamento com a Secretaria. Além disto aprovou o regimento interno onde constou como finalidade:

- I – receber, examinar, selecionar e dar encaminhamento às críticas, elogios, sugestões e solicitações de informação que lhe forem apresentadas, por servidores ou pessoas da sociedade;
- II – estabelecer contato com as áreas da SMRH, dando-lhes ciência das questões que lhes forem afetas e requisitando informações e pareceres;
- III – garantir a resposta a todas as manifestações;
- IV – discutir a adoção de medidas para correção ou prevenção de falhas, dentro da competência do setor;
- V – organizar e interpretar o conjunto de manifestações recebidas e produzir indicadores em relação aos serviços prestados pela SMRH.

Ainda no Regimento Interno, está a descrição das competências:

- I – disponibilizar canais acessíveis aos servidores e cidadãos por meio da internet, intranet e atendimento presencial;

- II – dirigir-se diretamente a todas as áreas da secretaria, por iniciativa ou atendendo manifestações, para tratar das demandas encaminhadas ao Sistema de Ouvidoria;
- III – atuar na melhoria da qualidade do serviço prestado pela SMRH, por meio da base de dados registrados no Sistema da Ouvidoria;
- IV – encaminhar as manifestações e garantir a resposta a todas as solicitações de forma breve e efetiva;
- V – apresentar relatórios regulares às Diretorias, Núcleos, Assessoria e ao Secretário da SMRH;
- VI – estabelecer rotinas ágeis para tratamento das manifestações apresentadas com acompanhamento do processo de tramitação das solicitações até a sua finalização;
- VII – acompanhar o trâmite das manifestações tendo como meta o prazo de 10 (dez) dias corridos para finalização e envio da resposta;
- VIII – executar outras atividades pertinentes, de acordo com a competência da equipe da Ouvidoria.

A estrutura organizacional conforme consta do ato é de 1 (um) representante de cada área da Secretaria, de acordo com o organograma vigente, mais 1 (um) coordenador nomeado pelo secretário da SMRH e 1 (um) assistente indicado pelo coordenador.

O funcionamento é descrito como segue: a Ouvidoria terá autonomia no exercício de suas atribuições; terá acesso direto assegurado a servidores e informações, no âmbito da SMRH, necessários ao desempenho de suas funções. O gestor da área demandada deverá se pronunciar com a maior celeridade possível sob o objeto das manifestações que lhe forem apresentadas pela Ouvidoria, no prazo estabelecido como meta.

O suporte técnico-administrativo necessário ao desempenho das atribuições da Ouvidoria será prestado por todas as áreas integrantes da estrutura da SMRH. A Ouvidoria poderá criar grupos de trabalhos ou comissões, de caráter transitório, para atuar em projetos específicos.

Meses após, com o trabalho de planejamento em andamento, datada de 16 de novembro de 2009 foi publicada a portaria que designou os vinte e cinco membros da Ouvidoria da Secretaria Municipal de Recursos Humanos.

5. QFD – Desdobramento da Função Qualidade

Iniciado oficialmente o funcionamento da Ouvidoria, com o sistema disponibilizado para acesso no portal da SMRH na internet, as manifestações começam a ser registradas em número crescente mês a mês. A cada trinta dias o Instituto Curitiba de Informática aplica pesquisa de satisfação contratada.

A partir da disponibilidade dos dados coletados na Ouvidoria e nas pesquisas, como marco zero da nova fase do planejamento da Ouvidoria, em 20/04/2010, com a participação da alta direção, assessoria, diretores de departamento, coordenadores de núcleo e membros da Ouvidoria da SMRH aconteceu um workshop de QFD – Quality Function Deployment.

Traduzindo Quality Function Deployment para o português temos Desdobramento da Função Qualidade, que é uma metodologia para traduzir a voz do cliente (subjativa) em requisitos mensuráveis e (objetivos) que permearão e orientarão todas as fases do processo de desenvolvimento de produtos e serviços, garantindo a satisfação do cliente.

É uma técnica que pode ser empregada durante todo o processo de desenvolvimento de produto e que tem por objetivo auxiliar o time de desenvolvimento a incorporar no projeto as reais necessidades dos clientes. A utilização do QFD surge como uma alternativa viável na busca da qualidade para todos os empresários que queiram obter sucesso por meio da satisfação total de seus clientes.

Por meio de um conjunto de matrizes parte-se dos requisitos expostos pelos clientes e realiza-se um processo de “desdobramento”, transformando-os em especificações técnicas do produto. É a conversão dos requisitos do consumidor em características de qualidade do produto e o desenvolvimento da qualidade de projeto para o produto acabado utilizando de desdobramentos sistemáticos das relações entre os requisitos do consumidor e as características do produto.

Em seu livro, Cheng (2007) coloca que o QFD surgiu na década de 60, no Japão, quando a Mitsubishi Motors recorreu ao apoio do governo japonês para que fosse possível desenvolver uma logística que permitisse a construção de navios-tanque e de super-petroleiros. Como se tratava de um problema que dizia respeito à visão estratégica de industrialização do Japão, o governo solicitou aos professores universitários para que criassem um sistema que

assegurasse que cada etapa do processo de construção estivesse efetivamente ligada a uma particular exigência do cliente. Foi então que, sob a liderança dos professores Shigeru Mizuno e Yoji Akao, surgiu o QFD, que durante muitos anos ficou conhecido como a Voz do Cliente.

Em resumo o QFD é uma metodologia organizacional que atua em todas as fases do processo e consegue converter de forma sistemática os requisitos do cliente em características de qualidade (qualidade, custo, atendimento, moral e segurança), buscando a total satisfação dos clientes. Ela envolve a quebra dos conceitos tradicionais, criando um terreno fértil para o conceito organizações que aprendem.

O QFD também pode ser aplicado tanto para desenvolver produtos para clientes externos à empresa quanto para produtos intermediários entre fornecedores e clientes internos. Os principais conceitos formadores de sua base são:

- Perguntar aos clientes o que eles querem, na forma que eles usam para se expressar (voz do cliente), isto é, entender como os clientes definem e percebem os produtos na perspectiva deles;
- Utilizar toda a experiência e conhecimento da equipe multifuncional para identificar características mensuráveis que irão de encontro às necessidades e desejos do cliente.
- Priorizar e concentrar esforços nas características mensuráveis, para que a voz do cliente seja preservada por todas as fases do desenvolvimento;
- Permitir à área de marketing gerenciar as expectativas do cliente e as ações dos concorrentes de tal forma que o produto ou serviço possa ser lucrativo por todo o seu ciclo de vida através da inovação constante.

Esta metodologia tem trazido várias melhorias e vantagens no projeto, tais como:

- Redução nas alterações de engenharia de 30% a 50%;
- Ciclo de projeto tem sido encurtado de 30% a 50%;
- Custos de início de operação tem redução de 20% a 60%;

- Redução de mais de 50% nas reclamações dentro da garantia do produto;
- Favorecimento da comunicação entre os diferentes departamentos que atuam no desenvolvimento do produto, principalmente marketing e engenharia;
- Facilidade em traduzir os requisitos do consumidor;
- Facilidade na identificação das características que mais contribuem nos atributos da qualidade;
- Melhor percepção de quais são as características e funções que receberão mais atenção;
- Melhor identificação das propriedades e das características de venda do produto.

De forma simplificada e utilizando-se de um exemplo de QFD, abaixo lista da seqüência do desenvolvimento:

1. Identificar os clientes e listar seus requisitos;
2. Relacionar os requisitos dos clientes identificando sua importância relativa e importância final para cada um deles;
3. Identificar as características do produto que são mais importantes, que devem ser mensuradas e relacionadas com pelo menos um requisito dos clientes;
4. Elaborar as tabelas de desdobramento do QFD;
5. Construir a Casa da Qualidade que é o Planejamento do Produto.

5. Considerações finais.

Por ocasião do workshop do QFD na SMRH, os participantes foram divididos em três grandes grupos para aprofundar em separado - com calendário semanal de reuniões - os temas detectados nas pesquisas realizadas com os usuários (Anexo A) e nos registros da Ouvidoria como os que mais necessitam atenção na SMRH, a saber: Atendimento ao Cliente, Folha de Pagamento e Crescimentos Funcionais/Plano de Carreira.

Até o presente momento, os grupos que já venceram as etapas de identificação dos clientes e requisitos; relacionaram estes requisitos e

identificaram a importância relativa e final para cada um deles, dedicam-se agora a determinar as características do produto que são mais importantes, que devem ser mensuradas e relacionadas com pelo menos um requisito dos clientes.

Em próximos encontros os grupos elaborarão tabelas de desdobramento do QFD e estarão em condições de construir a Casa da Qualidade que é o Planejamento do Produto, que nesta construção será uma SMRH em condições de cumprir sua Missão, que vem a ser *“Construir e implementar políticas e soluções estratégicas para a gestão de pessoas na Prefeitura Municipal de Curitiba”*.

O que se pretende é chegar a uma satisfação do cliente 100%, pois como coloca Fayard (2010, p.156) “Não é mais proveitoso para a empresa ficar à parte da sociedade, como uma entidade distinta, estruturada linearmente como uma resposta a necessidades que passam por fluxos lentos e alternativos: do mercado à empresa e da empresa ao mercado. Esse modo de funcionamento, reativamente pobre, não se beneficia da inteligência dos consumidores e dos clientes.”

Fayard (2010, p.157) prossegue afirmando que utilizando-se da colaboração com o cliente “a empresa tende a se situar *dentro da própria* sociedade, permeada por seus fluxos sem que ocorra sua separação ou estanqueidade. Essa dinâmica interativa e ágil gera uma relação baseada na partilha e na transformação qualitativa da informação, o oposto de um espírito de proteção e de acumulação.”

Neste grau de aprimoramento a SMRH pretende chegar quando a meta de satisfação do cliente - que hoje é de 90% - seja superada e se possa atender em 100% a exigência dos usuários.

REFERÊNCIAS

BARONI, Rodrigo; MOREIRA Norton Paim; ROCHA, Renato; TERRA, José Cláudio Cyrineu. **“Memória Organizacional”**. In: SILVA, Ricardo Vidigal; NEVES, Ana. *Gestão de Empresas na era do Conhecimento*. São Paulo: Serinews Editora Ltda, 2004.

CHENG, Lin Chih. **QFD: desdobramento da função qualidade na gestão de desenvolvimento de produtos**. São Paulo: Editora Blücher, 2007.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FAYARD, Pierre. **O Inovador modelo japonês de Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

FILHO, Antônio Mendes da Silva. *Gestão do conhecimento: sobre a importância da extração da informação*. **Revista Espaço Acadêmico**. Número 59 Ano V. Abril/2006. In: <http://www.espacoacademico.com.br/059/59silvafilho.htm> . Acesso em 10 de junho de 2010.

LAUDON, Kenneth C. e LAUDON, Jane P. **“Sistemas de Informação Gerenciais”**. *Administrando a empresa digital*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

MARCHAND, Donald A.; DICKSON, Tim. **Dominando a gestão da informação**. PortoAlegre: Bookman, 2004.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. **Breve Histórico das Ouvidorias**. Disponível em: <http://portal.ouvidoria.fazenda.gov.br/ouvidoria/ActionServlet?idInformacao=170&objeto=br.com.tellus.ouvidoria.negocio.InformacaoUtil&acao=recover>. Acesso em: 10 de junho de 2010.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, João Elias de. **Ouvidoria pública brasileira : a evolução de um modelo único**. Textos ABO. 2006. In: <http://www.abonacional.org.br/textos2.asp?vpro=joaoelias2> . Acesso em 12 de junho de 2010.

SANTIAGO JR., José Renato Sátiro Santiago. **“Gestão do Conhecimento”. A chave para o sucesso empresarial**. São Paulo: Novatec, 2004. In: BERTOLIN, Ana Paula. **Ferramenta de TI aplicada à gestão da informação como suporte à tomada de decisão**. Disponível em:

[www.imap.curitiba.org.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download
&gid=135&Itemid=90](http://www.imap.curitiba.org.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=135&Itemid=90). 2006.

SENGE, Peter M. **“A quinta disciplina”. Arte e prática da organização que aprende.** São Paulo: Best Seller, 2000. In: BERTOLIN, Ana Paula. **Ferramenta de TI aplicada à gestão da informação como suporte à tomada de decisão.** Disponível em: [www.imap.curitiba.org.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download
&gid=135&Itemid=90](http://www.imap.curitiba.org.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=135&Itemid=90). 2006.

STRAUHS, Faimara do Rocio. **GCO_PPGTE_vers_esp.ppt.** Curitiba, 2005. Arquivo (609 Kilobytes). Power Point.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações:** gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

XAVIER, Paulo; RAMOS, Eduardo. **Gestão da Informação e Suporte à Decisão.** 2009. In: http://www.cgu.gov.br/eventos/Ouvidoria_aperfeicoamento_AM/arquivos/Apres_GestaInf.pdf Acesso em: 10 de junho de 2010.

ANEXO A



OUVIDORIA - SMRH



PESQUISA TELEFÔNICA QUANTITATIVA

CURITIBA

MARÇO DE 2010

53 ENTREVISTAS



Assessoria de Planejamento e Informações

Coordenação de Pesquisa e Relacionamento



OUVIDORIA - SMRH



ÍNDICE

I – INTRODUÇÃO

1- Apresentação/Objetivos/Especificações Técnicas.....	3
2- Perfil dos entrevistados.....	5

II – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

3- Qualidade do Atendimento.....	6
3.1- A qualidade do atendimento prestado pela Ouvidoria da Secretaria Municipal de Recursos Humanos foi:.....	6
3.2- Porque você considera regular, ruim ou péssimo?.....	6
3.3- A Ouvidoria respondeu a sua comunicação de forma:.....	7
3.4- A resposta enviada pela Ouvidoria teve conteúdo satisfatório?.....	8
4- Informações sobre a Ouvidoria.....	9
4.1- Como o(a) Sr(a) foi informado sobre os serviços da Ouvidoria?.....	9
4.2- O que o(a) Sr(a) sugere para melhoria dos serviços da Ouvidoria?.....	10

MARÇO/2010

2



OUVIDORIA - SMRH



Apresentação

Este relatório apresenta os resultados da pesquisa Ouvidoria. Pesquisa quantitativa, aplicada por meio de entrevistas via telefone, pela Central de Relacionamento Municipal, com questionário estruturado e pré-aprovado pelo solicitante.

Principal objetivo da pesquisa

Avaliar o grau de satisfação das pessoas que se relacionam com o Sistema de Ouvidoria SMRH

Especificações técnicas

Período de campo: 15/03/2010 a 19/03/2010

Número de entrevistas: 53

MARÇO/2010



OUVIDORIA - SMRH



Público-alvo: Pessoas que se relacionam com o Sistema de Ouvidoria da SMRH.

Amostra Aleatória Simples sem Reposição: Significa que todos os elementos da população (cadastro público-alvo) possuem a mesma probabilidade de pertencer à amostra e que uma vez selecionado um item da população como parte da amostra, esta unidade não é retornada à população para ser disponibilizada novamente.

Duração média de cada entrevista: 00:03:57

Margem de erro: A margem de erro máxima para o total da amostra é de 3,4 pontos percentuais para mais ou para menos, considerando um nível de confiança de 95%. Isto significa que se fossem realizados 100 levantamentos com a mesma metodologia, em 95 os resultados estariam dentro da margem de erro prevista.

Notas: Percentuais que não totalizam 100% são decorrentes de arredondamento ou de múltiplas alternativas de resposta. Categorias que apresentam 0% significam que o percentual de respostas é inferior a 0,5% do total de respostas da tabela.

MARÇO/2010

4

Perfil das pessoas que se relacionam com o sistema de ouvidoria

	PERFIL	NOV/09	DEZ/09	JAN/10	FEV/10	MAR/10
SEXO	MASC	31%	31%	31%	20%	21%
	FEM	69%	69%	69%	80%	79%
IDADE	ATÉ 20 ANOS	0%	2%	0%	1%	4%
	ENTRE 21 E 40 ANOS	50%	47%	41%	60%	57%
	ENTRE 41 E 60 ANOS	49%	47%	56%	39%	36%
	ACIMA DE 60 ANOS	1%	0%	3%	0%	4%
GRAU DE INSTRUÇÃO	DE 5º A 8ª SÉRIE	1%	4%	0%	1%	0%
	ENSINO MÉDIO	22%	27%	44%	18%	19%
	SUP	77%	73%	56%	81%	81%

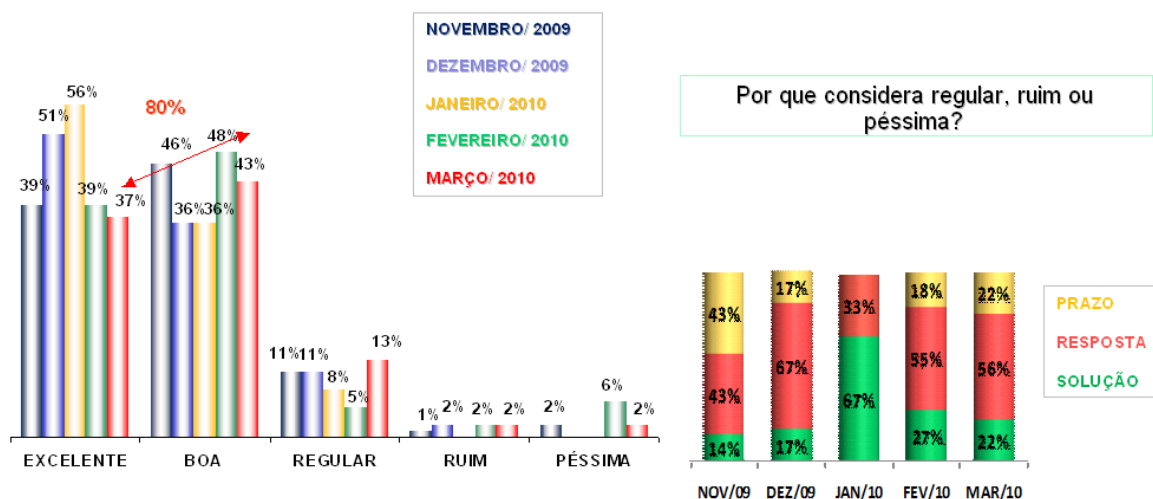
	ORIGEM
INTERNET	100%

	CURITIBA					REGIÃO METROPOLITANA DE CURITIBA					OUTRAS CIDADES				
REGIONAL/CIDADE	NOV/09	DEZ/09	JAN/10	FEV/10	MAR/10	NOV/09	DEZ/09	JAN/10	FEV/10	MAR/10	NOV/09	DEZ/09	JAN/10	FEV/10	MAR/10
	83%	89%	92%	100%	79%	17%	11%	8%	0%	15%	0%	0%	0%	0%	5%

MARÇO/2010

Qualidade do atendimento

A qualidade do atendimento prestado pela Ouvidoria da Secretaria Municipal de Recursos Humanos foi:

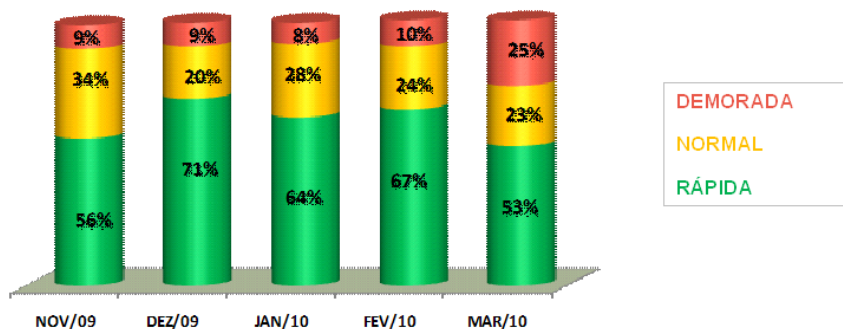


MARÇO/2010

OUVIDORIA - SMRH

Qualidade do atendimento

A Ouvidoria respondeu a sua comunicação de forma:

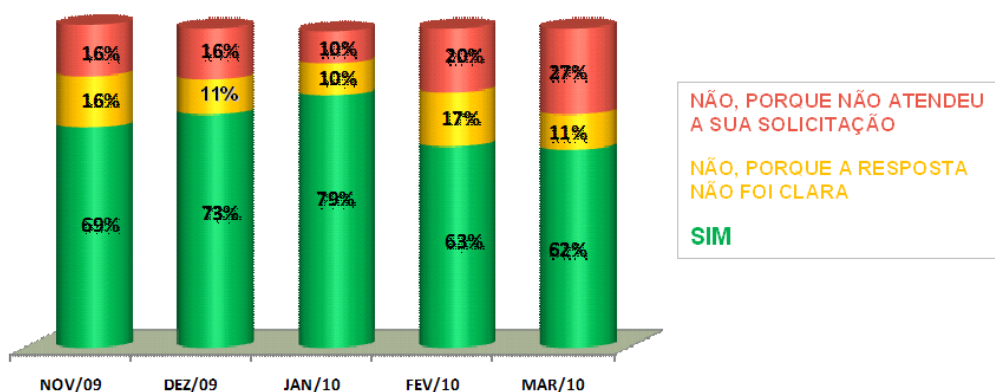


MARÇO/2010

OUVIDORIA - SMRH

Qualidade do atendimento

A resposta enviada pela Ouvidoria teve conteúdo satisfatório?

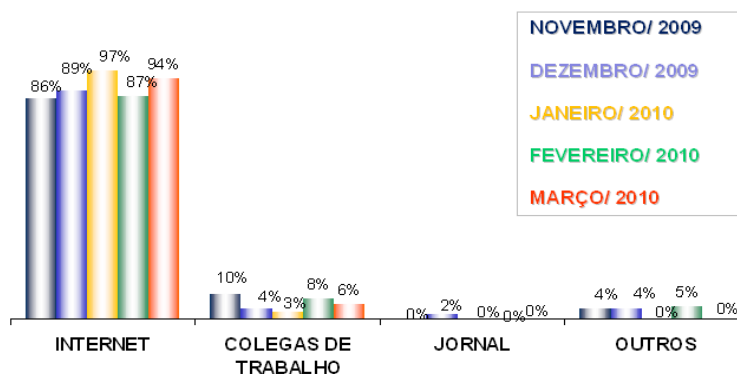


MARÇO/2010

8

Informações sobre a ouvidoria

Como o(a) Sr(a) foi informado sobre os serviços da Ouvidoria?



MARÇO/2010

Sugestões

O que o(a) Sr(a) sugere para melhoria dos serviços da Ouvidoria?

MAIOR DIVULGAÇÃO DOS SERVIÇOS	13%
AGILIDADE NAS RESPOSTAS/TER UM TELEFONE PARA CONTATO/ MELHORAR ATENDIMENTO	12%
RESPOSTAS MAIS CLARAS E OBJETIVAS/COMPLETAS	8%
AGILIZAR O ATENDIMENTO	4%
ATUALIZAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS	2%
AUMENTAR O RELACIONAMENTO COM AS SECRETARIAS	2%
ENVIAR RESPOSTAS POR E-MAIL	2%
INTEGRAÇÃO COM TODAS AS ÁREAS DA PREFEITURA	2%
MAIOR ACESSO AO SERVIÇO	2%
PESQUISAR MELHOR OS SETORES QUE RESPONDEM ALGUMAS SOLICITAÇÕES	2%
QUE A OUVIDORIA PROCURE SE EMPENHAR MAIS PARA RESOLVER OS PROBLEMAS	2%
QUESTIONAR MAIS PARA PASSAR UMA RESPOSTA CONVINCENTE	2%
SOLUCIONAR OS PROBLEMAS APRESENTADOS	2%
TER MAIS RESULTADOS	2%
TER UMA PESSOA ESPECIALISTA NAS LEIS TRABALHISTAS PARA ESCLARECIMENTOS IMEDIATOS	2%
NÃO SEI	19%
NÃO TENHO NENHUMA SUGESTÃO	28%

MARÇO/2010

10



Instituto Curitiba
de Informática

Assessoria de Planejamento e Informações
Coordenação de Pesquisa e Relacionamento

