

ESTUDO DE CASO SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE QUALIDADE NA SECRETARIA DA FAZENDA DE SÃO FRANCISCO DO CONDE/BA

Lívia Barbosa Pacheco Souza

Bacharel em Administração Pública pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB) e Especialista em Gestão Pública pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB).

<https://orcid.org/0000-0002-3148-5536>

<http://lattes.cnpq.br/5978999436523962>

E-mail: adm.liviapacheco@gmail.com

Gutemberg Alves Moreira

Bacharel em Ciências Contábeis pela Faculdade independente do Nordeste (FAINOR) e Especialista em Gestão Pública pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB).

<https://orcid.org/0000-0003-0016-4809>

<http://lattes.cnpq.br/6087502030844278>

E-mail: gutembergmoreira1@bol.com.br

DOI-Geral: <http://dx.doi.org/10.47538/RA-2024.V3N3>

DOI-Individual: <http://dx.doi.org/10.47538/RA-2024.V3N3-41>

RESUMO: O estudo analisa a gestão pública na Secretaria da Fazenda (SEFAZ) de São Francisco do Conde/BA, abordando tanto o perfil dos funcionários quanto a percepção dos cidadãos usuários dos serviços públicos oferecidos pela SEFAZ. Os resultados revelam que a maioria dos servidores é composta por profissionais qualificados e com longa experiência no serviço público, mas enfrenta desafios relacionados à motivação e reconhecimento. Os cidadãos usuários expressam uma variedade de opiniões sobre a qualidade dos serviços, destacando a importância da transparência, confiabilidade e empatia no atendimento. As considerações finais apontam para a necessidade de políticas de gestão de pessoas mais eficazes, maior transparência e uma abordagem centrada no usuário para melhorar a eficiência e a eficácia da administração pública na SEFAZ.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Pública. SEFAZ. Servidores Públicos. Cidadãos usuários. Qualidade dos serviços.

CASE STUDY ON THE IMPLEMENTATION OF QUALITY MANAGEMENT IN THE TREASURY DEPARTMENT OF SÃO FRANCISCO DO CONDE/BA

ABSTRACT: The study analyzes the public management in the São Francisco do Conde Treasury Department (SEFAZ), addressing both the profile of the employees and the perception of the citizens who use the public services offered by SEFAZ. The results reveal that most civil servants are qualified professionals with long experience in the public service, but face challenges related to motivation and recognition. Citizen users express a variety of opinions about the quality of services, highlighting the importance of transparency, reliability and empathy in service. The final considerations point to the need for more effective people management policies, greater transparency and a user-centered approach to improve the efficiency and effectiveness of public administration in SEFAZ.

SOUZA, L.B.P.; MOREIRA, G.A. Estudo de caso sobre a implementação da gestão de qualidade na secretaria da fazenda de São Francisco do Conde/BA. *Revista Eletrônica Amplamente*, Natal/RN, v. 3, n. 3, p. 535-557, jul./set., 2024.



KEYWORDS: Public Management. SEFAZ. Public servants. Citizen users. Quality of services.

INTRODUÇÃO

A gestão de serviços públicos enfrenta constantes desafios em um cenário de mudanças macroeconômicas e sociais. Neste contexto, a busca por novos conceitos e práticas gerenciais torna-se essencial para elevar a qualidade e a eficiência dos serviços oferecidos aos cidadãos. A relação entre prestadores de serviço, como os servidores públicos, e os usuários, os cidadãos comuns, muitas vezes é marcada por distância e falta de efetividade, resultando em insatisfação para ambas as partes.

Este estudo de caso concentra-se na análise da Secretaria da Fazenda (SEFAZ) do Município de São Francisco do Conde/BA, explorando como a gestão de qualidade pode impactar o desempenho dos servidores e a satisfação dos usuários. O objetivo é investigar se a qualidade dos serviços prestados pela SEFAZ atende às expectativas dos cidadãos.

Observa-se que, historicamente, a administração pública brasileira tem sido marcada pela burocracia e pela falta de diretrizes claras de gestão. Essa realidade reflete-se em baixa eficiência, lentidão e insatisfação dos usuários. No entanto, há uma crescente conscientização sobre a necessidade de capacitar os servidores públicos e implementar práticas de gestão mais eficazes.

A hipótese deste estudo é que a administração pública municipal pode passar por mudanças significativas, incluindo o uso de tecnologia e treinamento em atendimento, para melhorar a qualidade dos serviços e a imagem do setor público perante a sociedade.

O estudo baseia-se em uma metodologia de estudo de caso, utilizando entrevistas e questionários para coletar e analisar dados qualitativos. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa para compreender a complexidade das práticas de gestão de qualidade na SEFAZ e sua influência no desempenho organizacional e na percepção dos usuários.

Ao final, espera-se que este estudo contribua para uma reflexão mais profunda sobre a importância da gestão de qualidade na administração pública municipal,

destacando a necessidade de modernização e eficiência para atender às demandas da sociedade contemporânea.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A Gestão de Pessoas no Serviço Público tem sido objeto de estudo e atenção crescentes, especialmente nas últimas décadas. Diversos autores têm contribuído para o entendimento desse campo, destacando a importância de estratégias eficazes de gestão de recursos humanos para a melhoria do desempenho organizacional e a satisfação dos servidores e dos cidadãos usuários dos serviços públicos.

De acordo com Gil (2019), a gestão de pessoas no setor público deve ser compreendida como um processo estratégico, envolvendo a seleção, desenvolvimento e valorização dos colaboradores, visando à eficiência e eficácia na entrega dos serviços. O autor ressalta a importância de políticas de gestão de pessoas alinhadas aos objetivos organizacionais e às demandas da sociedade.

Outro autor relevante nesse campo é Chiavenato (2020), que destaca a necessidade de uma abordagem humanizada na gestão de pessoas no serviço público. Para ele, é fundamental considerar as características e necessidades individuais dos servidores, promovendo um ambiente de trabalho saudável e motivador. Chiavenato também enfatiza a importância de investimentos em capacitação e desenvolvimento profissional para aumentar a qualidade dos serviços prestados.

No contexto específico da administração pública, Bresser-Pereira (2021) destaca a importância da profissionalização e meritocracia na gestão de pessoas. Para o autor, é fundamental adotar critérios objetivos de seleção, promoção e remuneração dos servidores, garantindo a eficiência e a imparcialidade na administração pública.

Além disso, Ferreira (2022) ressalta a necessidade de uma gestão de pessoas orientada para resultados e para o alcance de metas organizacionais. Para o autor, é essencial estabelecer indicadores de desempenho e avaliação de resultados, promovendo uma cultura de accountability e responsabilidade no serviço público.

A gestão de pessoas no serviço público é uma área em constante evolução, influenciada por mudanças sociais, econômicas e tecnológicas. Nesse sentido, autores como Fleury (2019) destacam a necessidade de adaptação e inovação por parte das organizações públicas, buscando formas mais eficazes de atrair, desenvolver e reter talentos em um ambiente cada vez mais competitivo.

Um aspecto fundamental da gestão de pessoas no serviço público é a valorização do servidor como um agente de transformação e prestador de serviços essenciais à sociedade. Nesse sentido, autores como Marras (2020) ressaltam a importância de políticas de reconhecimento e valorização do servidor público, visando a promoção de um ambiente de trabalho motivador e engajado.

No entanto, a gestão de pessoas no serviço público enfrenta desafios específicos, como a rigidez dos processos burocráticos e a resistência à mudança. Nesse contexto, autores como Maximiano (2021) destacam a importância de uma abordagem participativa e colaborativa na gestão de pessoas, envolvendo os servidores nas decisões e promovendo uma cultura organizacional mais flexível e adaptável.

Além disso, a gestão de pessoas no serviço público também está relacionada à promoção da diversidade e inclusão no ambiente de trabalho. Autores como Dutra (2022) enfatizam a importância de políticas de diversidade e igualdade de oportunidades no serviço público, visando a construção de uma equipe mais representativa e capaz de atender às demandas de uma sociedade plural.

No que diz respeito à capacitação e desenvolvimento profissional, autores como Lacombe (2023) destacam a importância de investimentos em programas de treinamento e educação continuada para aprimorar as competências e habilidades dos servidores públicos. Esses investimentos não apenas contribuem para o desenvolvimento individual dos servidores, mas também para o aumento da qualidade e eficiência dos serviços prestados à população.

Ademais, a gestão de pessoas no serviço público também está intrinsecamente ligada à promoção de uma cultura de ética e integridade. Autores como Franco (2024)

ressaltam a importância de políticas de transparência e accountability no serviço público, visando a construção de uma relação de confiança entre os servidores e a sociedade.

Por fim, é importante ressaltar que a gestão de pessoas no serviço público é um processo contínuo e dinâmico, que requer o engajamento e a colaboração de todos os atores envolvidos. A partir das contribuições dos autores mencionados, é possível compreender a importância de uma abordagem estratégica e humanizada na gestão de pessoas, visando o alcance dos objetivos organizacionais e o atendimento das demandas da sociedade.

ESTUDO DE CASO

O estudo de caso concentra-se no município de São Francisco do Conde/BA, identificando a organização na qual a pesquisa foi desenvolvida por meio de elementos como estrutura organizacional e dados socioeconômicos, que serão apresentados a seguir.

BREVE APRESENTAÇÃO DE SÃO FRANCISCO DO CONDE/BA

São Francisco do Conde tem uma rica história, inicialmente pertencente a Mem de Sá, terceiro Governador Geral do Brasil. Conhecida como "Joia Preciosa" do Recôncavo Baiano, a cidade destaca-se pela presença do petróleo, simbolizado em seu brasão e hino. Emancipada politicamente em 30 de março de 1938, tornou-se cidade e é o maior centro polarizador do Estado. Com uma área total de 269,715 km², possui uma população estimada de 38.733 habitantes, majoritariamente autodeclarada negra (IBGE, 2022). Destaca-se como um dos municípios com o maior PIB per capita do país, líder na Região Nordeste. Seu clima úmido e temperatura média de 24,5 °C caracterizam uma vegetação de Mata Atlântica. A presença da Petrobras, junto a agentes regionais, dinamiza a economia local, com a cidade sediando a 2ª maior refinaria de petróleo do país, a Landulpho Alves (RLAM) da Acelen. Desde sua fundação, sua população é composta por pescadores, marisqueiros e pequenos agricultores.

A diversidade étnica que contribuiu para a formação cultural de São Francisco do Conde é evidente em seu cotidiano. As palmeiras imperiais, símbolo da administração

portuguesa, estão presentes em toda parte, assim como as construções coloniais e a arquitetura barroca, que conservam a memória da região. As manifestações populares e culturais, como o Samba Chula, e a preservação de reservas de Mata Atlântica e manguezais contribuem para a biodiversidade local.

DEFINIÇÃO DO ÓRGÃO: CARACTERIZAÇÃO DA SECRETARIA DA FAZENDA (SEFAZ)

A Secretaria Municipal da Fazenda (SEFAZ) é um órgão da administração direta da Prefeitura Municipal de São Francisco do Conde/BA, criada em 14 de fevereiro de 2013. Seu papel inclui formular, coordenar, executar e auditar a administração econômico-tributária, fiscal, orçamentária e patrimonial do município. Com aproximadamente 61 servidores, a SEFAZ funciona na Praça da Independência, Centro, e tem como missão prover e gerenciar recursos para a melhoria do bem-estar social do município, buscando tornar-se referência em transparência e eficiência na gestão financeira, fiscal e orçamentária. A SEFAZ desempenha um papel vital na distribuição e aplicação dos recursos arrecadados para as demais Secretarias, tornando-se o "coração" da Prefeitura.

Este órgão, com sua infraestrutura moderna e tecnologia de informação avançada, desempenha uma variedade de atividades relacionadas à administração e fiscalização tributária, arrecadação e gestão financeira. Sua relevância é enfatizada pela FIRJAN, que destaca os investimentos que contribuíram para o desenvolvimento do município, especialmente nas áreas de saúde, educação, acesso à renda e gestão fiscal.

Em resumo, a SEFAZ desempenha um papel crucial na gestão financeira e fiscal do município de São Francisco do Conde, garantindo a eficiência na aplicação dos recursos públicos e contribuindo para o desenvolvimento econômico e social da região.

DADOS DA PESQUISA: ANÁLISE, APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E SUGESTÃO DE MELHORIAS

A pesquisa foi conduzida na Secretaria Municipal da Fazenda (SEFAZ) de São Francisco do Conde/BA. A escolha da SEFAZ como objeto de estudo se justifica pelo

seu papel central nas políticas públicas do município, sendo essencial para avanços em áreas como saúde, educação, urbanismo e saneamento, além de abordar temas alinhados com o Programa da Qualidade do Serviço Público (PQSP).

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL X QUALIDADE PERCEBIDA

A qualidade é um aspecto crucial em qualquer organização, especialmente quando consideramos as percepções dos usuários-cidadãos. Buscamos estabelecer parâmetros e correlacionar os serviços da SEFAZ com o PQSP para identificar possíveis discrepâncias.

Para coletar dados, iniciamos com um ofício ao Secretário da SEFAZ explicando os objetivos da pesquisa. Em seguida, conduzimos entrevistas de diálogo aberto com o secretário e aplicamos um questionário estruturado aos funcionários e usuários. A amostra incluiu 40 servidores da SEFAZ e 10 usuários-cidadãos. A falta de uma aferição formal da qualidade dos serviços é perceptível, mesmo com a infraestrutura tecnológica disponível, como o software BETHA SAPO, que visa proporcionar transparência.

Apesar dos recursos disponíveis, a qualidade dos serviços ainda não atende aos padrões esperados, considerando o potencial financeiro do município. No entanto, a implementação das sugestões do PQSP poderia melhorar significativamente a situação, simplificando as ações para o desenvolvimento da qualidade e promovendo a satisfação dos usuários e funcionários.

A falta de parceria entre a SEFAZ, o prefeito e a comunidade para buscar melhorias na prestação de serviços contribui para os desequilíbrios entre o PIB e o IDH. Estabelecer políticas e objetivos de qualidade pode orientar a organização na busca por resultados desejados e na alocação eficaz de recursos.

Embora a prestação de serviços públicos de qualidade seja uma necessidade atual, ainda é evidente nos órgãos públicos um atendimento que não atende às expectativas dos usuários. No entanto, investir na qualidade dos serviços pode resultar em um atendimento excelente, confiável e transmitir uma imagem positiva do órgão aos cidadãos.

FUNCIONÁRIOS DA SEFAZ

Com a identificação do perfil biográfico e profissional, abordado neste estudo, foram analisadas as informações sobre faixa etária, gênero, estado civil, nível de escolaridade, tempo de serviço, os quais podem ser observados no decorrer. Os resultados coletados permitiram a identificação do perfil da maioria dos servidores pesquisados: 27% dos entrevistados estão em cargo efetivo dentro do Serviço Público Municipal e são habilitados através de concurso público; 47% dos servidores têm entre 36 a 62 anos de idade, os quais pertencem à Geração X¹.



Gráfico 1: Composição do Quadro Funcional.
Fonte: Próprios Autores.

Entre a quantidade de servidores pesquisados houve igualdade entre o sexo feminino (22) e masculino (18). Estes dados demonstram que o setor apresenta-se como um espaço sem distinção de gênero.

¹ Geração X - Termo utilizado para rotular as pessoas nascidas após o chamado “Baby Boom”, trata-se de pessoas nascida entre 1960 e 1982 que vão atrás do conhecimento mais aprofundado, agem com calma e segurança, são mais racionais, porém resistente a mudanças, valorizam status e a solidez familiar, trabalham para viver e não vivem para trabalhar (MEYER, Maximiliano, 2014).



Gráfico 2: Gênero Sexual dos Servidores.
Fonte: Próprios Autores.

Quanto ao estado civil, verifica-se que a grande maioria dos servidores da SEFAZ são casados, totalizando 56%; 23% estão em união estável; 19% são solteiros e 2% são viúvos.

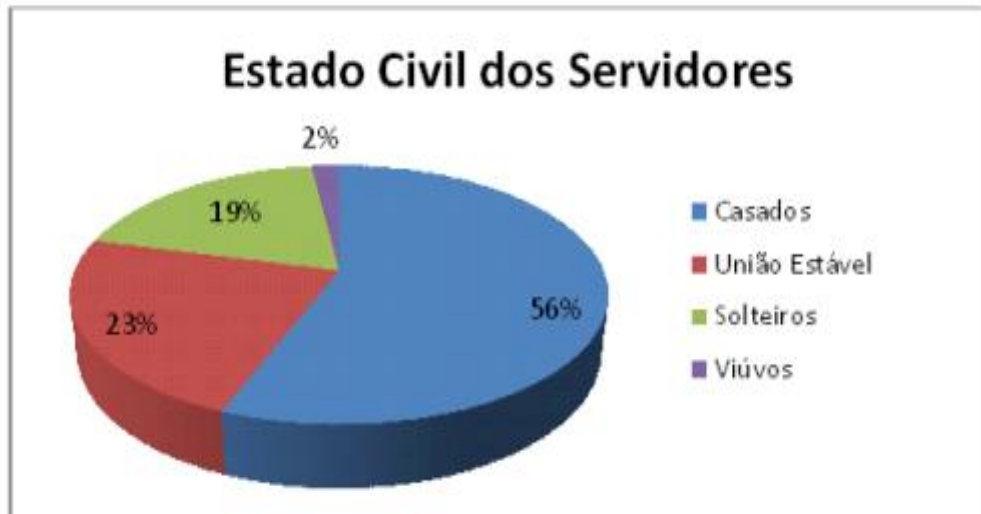


Gráfico 3: Estado Civil dos Servidores.
Fonte: Próprios Autores.

A predominância de escolaridade dos servidores pesquisados é de 65% no nível superior em Administração, Ciências Contábeis e Direito. No que se refere ao tempo de serviço 60% estão com mais de 08 anos de serviço público.



Gráfico 4: Nível de Escolaridade dos Servidores.
Fonte: Próprios Autores.

Mesmo São Francisco do Conde sendo considerado o município de maior População Negra declarada no Censo (IBGE, 2014), nota-se a problemática no processo de formação e aceitação da identidade racial, pois, quando se falou sobre a diversidade étnico-racial e perguntou-se aos servidores sobre qual a sua cor/raça? - 59% se orgulham de serem Negros, reconhecem sua história, cultura e identidade; 34% dizem serem Pardos, alguns até reproduzem a cultura do colonizador; 6% dizem serem Brancos, alguns desses chegam até a diabolizar às questões de matrizes africanas; e 1% diz ser Índio. Essa situação remete a necessidade de resgatar a identidade negra, repensando o renascimento e a diáspora dilacerada pelo colonialismo e pelo capitalismo.

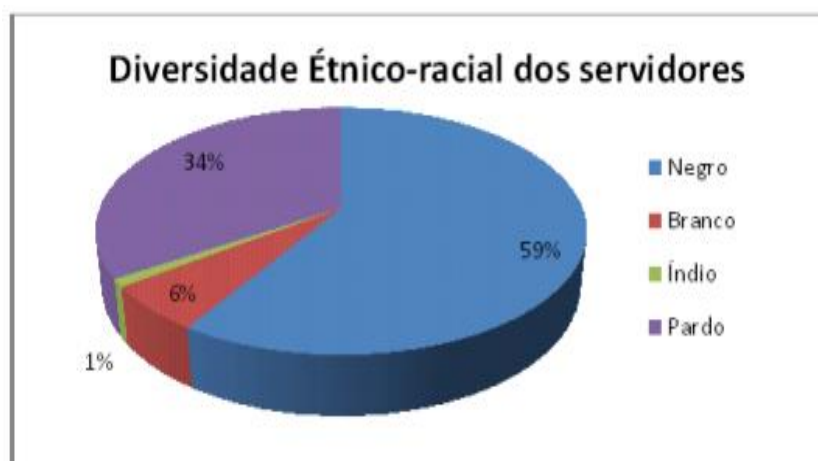


Gráfico 5: Diversidade Étnico-racial dos servidores.
Fonte: Próprios Autores.

Os servidores são residentes de várias cidades, dizem serem atraídos pelo espaço social, econômico e cultural do município; ressaltam que a Prefeitura freta ônibus de transporte para busca-los. Apenas 18% são naturais e residentes do município, esses são em sua maioria concursados (atraídos pela estabilidade) e ocupam a faixa salarial mais baixa; fato que pode ser justificado pelas amarras políticas, pelo baixo nível de qualificação dos Sanfranciscanos, pelo salário atrativo oferecido pelas empresas privadas dos municípios limítrofes.

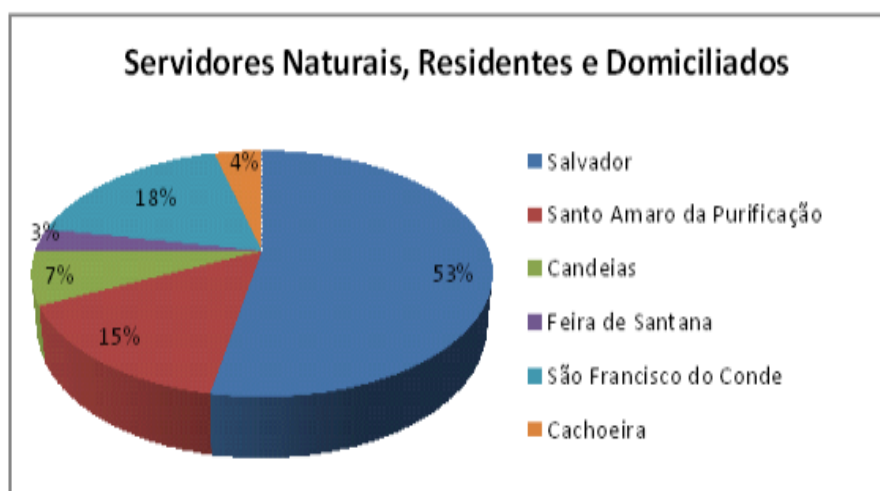


Gráfico 6: Servidores Naturais, Residentes e Domiciliados.

Fonte: Próprios Autores.

Durante o trabalho de pesquisa procurou-se também, conhecer o ambiente físico e os aspectos higiênicos gerais, tais como: os equipamentos utilizados, o espaço físico, a iluminação, a limpeza e higiene, e a refrigeração; os itens de conforto, exemplo: ergonomia, café, água, assinatura de jornal e estacionamento; e a qualidade do ambiente interno existente na SEFAZ. Quanto ao ambiente geral e aos equipamentos utilizados, à satisfação dos servidores apresentou índices consideráveis e muito parecidos dentro de uma faixa de proporcionalidade, 74% relatam estarem satisfeitos e os outros 26% tendendo para a satisfação.

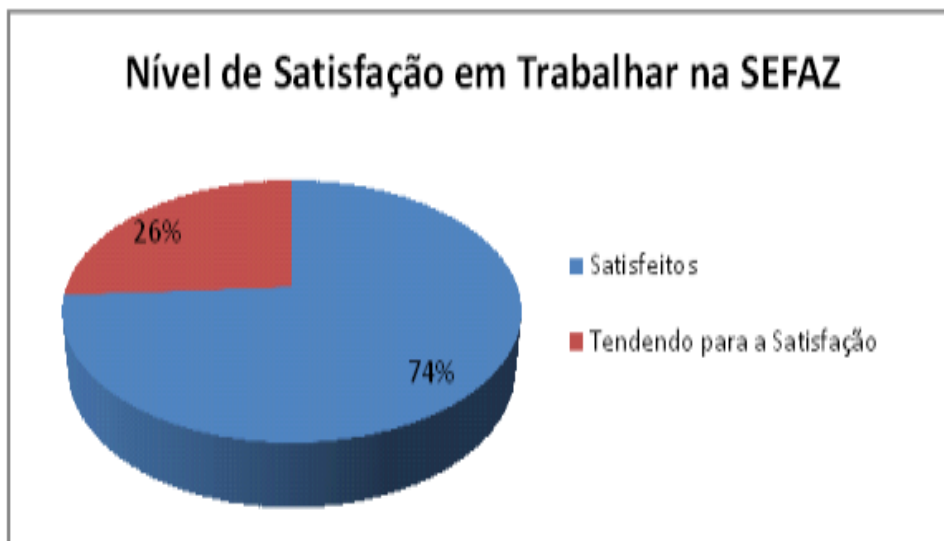


Gráfico 7: Nível de Satisfação em Trabalhar na SEFAZ.
Fonte: Próprios Autores.

Ao analisarmos os questionários, detectamos que 75% dos servidores quando questionados sobre o relacionamento interpessoal e a comunicação nos setores disseram que é bom. Já 25% diz ser regular. O aspecto refrigeração apresentou elevados índices de satisfação total 89%. Apenas os itens de conforto é motivo de insatisfação por parte dos entrevistados, o percentual alcançou 67%.



Gráfico 8: Nível de Conforto.
Fonte: Próprios Autores.

Quanto aos aspectos funcionais (horários de trabalho, incentivo educacional, os benefícios, a participação dos funcionários em cursos e eventos, e o salário). Com relação ao incentivo educacional e o desenvolvimento do capital intelectual dos funcionários através de treinamentos, apresenta 78% de satisfação total e 22% tendendo para a satisfação.



Gráfico 9: Incentivo Educacional e Desenvolvimento do Capital Intelectual.
Fonte: Próprios Autores.

O secretário da SEFAZ, Marivaldo do Amaral, ressalta a importância de se desenvolver o capital intelectual para capacitação e atualização funcional e para agilizar e melhorar o atendimento prestado ao usuário-cidadão. Ele reitera que: “*Essa iniciativa é a 33 demonstração do cuidado para com aqueles que, com o seu trabalho, ajudam a transformar a nossa cidade. O servidor público é um patrimônio do município e a Prefeitura reconhece isso*”. Os benefícios recebidos e o salário compatível com a função desenvolvida apresentam respostas intermediárias dos entrevistados ficando numa faixa de tendência a satisfação, onde os comissionado-indicados 73% apresentam maior nível de satisfação que os concursados 27%.



Gráfico 10: Nível de Satisfação: Concursados x Comissionado-Indicados.
Fonte: Próprios Autores.

Os concursados afirmam sentirem-se desvalorizados (salário não compatível com responsabilidades) perante os ocupantes de cargo de confiança, o que demonstra que a indicação política respalda o desempenho das funções; fato que reflete nas notas mais elevadas atribuídas pelos comissionado-indicados. Isso ocorre na avaliação desse grupo, porque os comissionado-indicados adentram aos cargos públicos sem passar pela peneira das provas dos concursos, e de modo geral, ocupam esses cargos, por meio de acordos e/ou apadrinhamento político.

É notório que existem cargos sendo ocupados por pessoas sem competências que ganham muito, fato que compromete a eficiência, a qualidade, e a honestidade na prestação dos serviços públicos, além de favorecer esquemas de corrupção. Portanto, os comissionado-indicados não se mostraram insatisfeitos.

Observa-se que a SEFAZ não possui Políticas de Remuneração em virtude do desempenho, mas oferece subsídios ao desenvolvimento pessoal e profissional. Verificando a automotivação e a desmotivação (Teoria dos Dois Fatores) na vida do trabalhador, Frederick Herzberg (1973 apud RODRIGUES, 2001, p. 45) postula que, “naturalmente essa atenção às necessidades higiênicas é importante, pois sem ela toda organização, como sabemos, colherá as consequências de um pessoal infeliz”.

No aspecto de relacionamento (fluxos de informações/comunicação, facilidade de acesso à chefia, relacionamento com a chefia e colegas), apresenta 83% de satisfação. É notório o clima organizacional harmônico, o que pode ser observado pelo grau de relacionamento positivo independente da hierarquia. No quesito Fatores Motivacionais, observa-se no Gráfico 11, os itens em ordem de importância. Sendo o primeiro o mais importante e o último o menos importante. Nesse quesito foram disponibilizadas afirmações, no qual os aspectos motivacionais foram medidos numa escala de concordância/discordância total ou parcial.

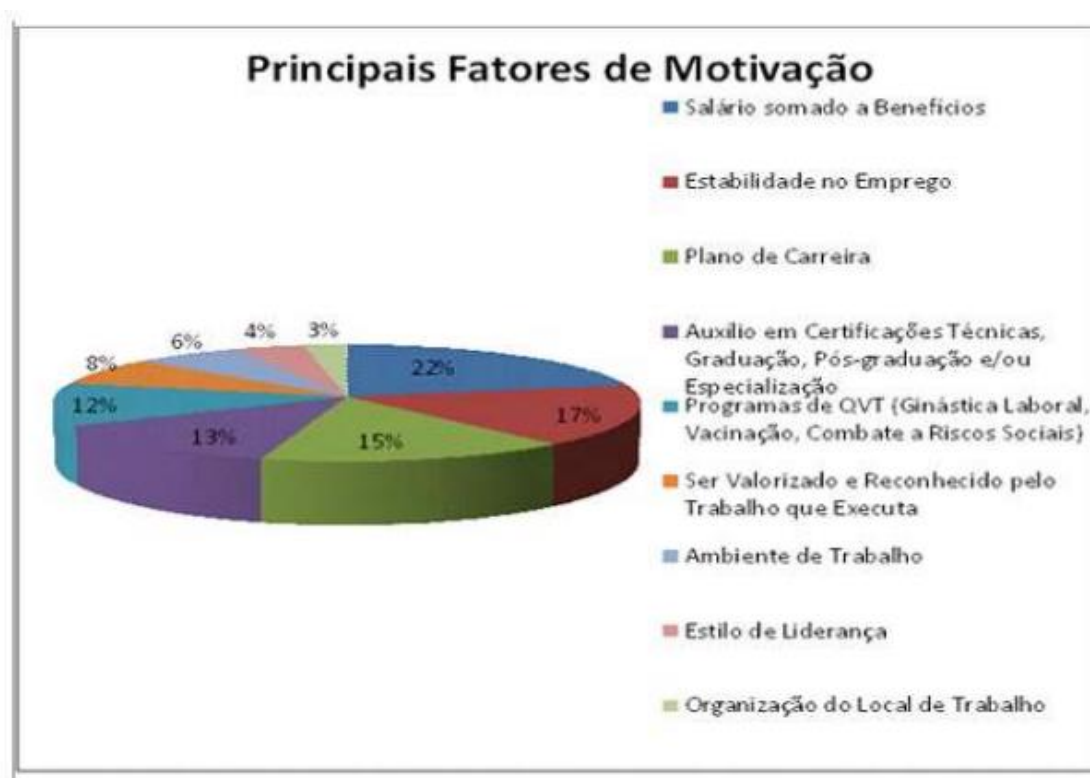


Gráfico 11: Principais Fatores de Motivação.
Fonte: Próprios Autores.

A motivação no trabalho continua sendo um campo de estudo dinâmico e em constante evolução, com teorias contemporâneas fornecendo insights valiosos sobre os impulsionadores do comportamento humano no ambiente de trabalho. Uma perspectiva relevante é a Teoria da Autodeterminação (SDT, do inglês Self-Determination Theory) desenvolvida por Deci e Ryan, cujas atualizações recentes estão presentes em obras como

"Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness" (2019).

Segundo a SDT, a motivação intrínseca é promovida quando três necessidades psicológicas fundamentais são atendidas: autonomia, competência e relacionamento. Indivíduos são motivados quando têm a liberdade de escolher suas atividades (autonomia), quando se sentem eficazes em suas ações (competência) e quando experimentam conexões significativas com os outros (relacionamento).

Dentro desse contexto teórico, Robbins (2005, p. 342) pode ser interpretado à luz da SDT, onde a motivação é vista como a disposição dos indivíduos para se envolverem em esforços significativos em prol das metas da organização, desde que esses esforços satisfaçam suas necessidades psicológicas básicas.

Maitland (2000, p. 7) pode ser compreendido como destacando a importância do impulso intrínseco para a ação, uma vez que indivíduos motivados são aqueles que encontram significado e satisfação no trabalho, alinhando-se com os princípios da SDT.

A abordagem da SEFAZ para motivar seus servidores pode ser reinterpretada à luz da SDT, enfatizando a importância de criar um ambiente de trabalho que apoie a autonomia, a competência e o relacionamento dos funcionários. Isso pode incluir práticas como delegação de responsabilidades, feedback construtivo e promoção de um senso de comunidade no local de trabalho.

A compreensão da motivação no trabalho como algo complexo e multifacetado, conforme destacado por Fontana (2005, p. 5), pode ser enriquecida pela perspectiva da SDT, que reconhece a diversidade das necessidades individuais e a importância de abordagens personalizadas para motivar os funcionários.

A QVT, vista através da lente da SDT, torna-se uma estratégia abrangente para promover a motivação e o bem-estar dos trabalhadores, reconhecendo a importância de satisfazer suas necessidades psicológicas básicas. A ênfase na justiça compensatória, condições de trabalho adequadas, desenvolvimento de habilidades, oportunidades de crescimento e integração social na organização pode ser entendida como uma maneira de apoiar a autonomia, competência e relacionamento dos funcionários.

Em resumo, uma abordagem contemporânea para compreender e promover a motivação no trabalho envolve reconhecer as necessidades psicológicas básicas dos funcionários e criar um ambiente de trabalho que as apoie. A Teoria da Autodeterminação oferece um arcabouço teórico valioso para entender esses processos e orientar práticas eficazes de gestão de pessoas.

CIDADÃOS QUE UTILIZAM OS SERVIÇOS PÚBLICOS DA SEFAZ

O Cidadão “usuário” é o indivíduo que convive em sociedade, é aquele que está em gozo de seus direitos civis e políticos de um estado, no desempenho de seus deveres. Foram entrevistados usuários do serviço imediatamente após a utilização do mesmo, com o objetivo de evitar que variáveis externas interferissem na percepção da qualidade dos clientes. Nota-se que dos 10 usuários-cidadãos entrevistados (sendo 03 do sexo feminino e 07 do sexo masculino), foram unânimes em se autodeclarar Negro, fato que remete a conscientização sobre a formação da identidade afro-brasileira e do processo de mestiçagem.

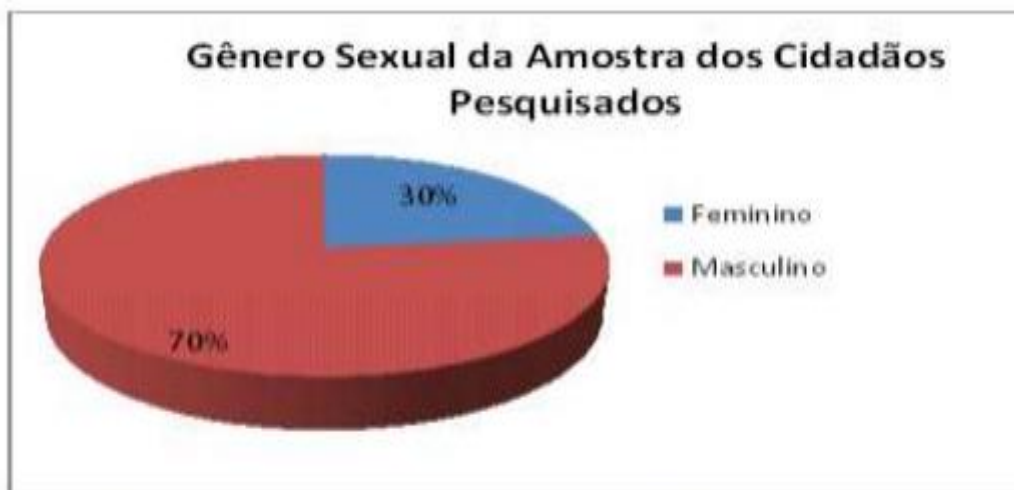


Gráfico 12: Gênero Sexual da Amostra dos Cidadãos Pesquisados.
Fonte: Próprios Autores.

A maioria dos usuários-cidadãos desconhece a relação-ação (PPA, Lei Orgânica Municipal, Plano Diretor) x resultado (Audiência Pública, obrigação enquanto cidadão,

realidade vivenciada). Quando questionados sobre a percepção da qualidade dos serviços públicos oferecidos, 50% consideram regular, porém ressaltam que essas condições poderiam ser melhoradas e que o município detém de recursos para isso, mais quando questionados sobre o que deveria ser feito para melhorar, não sabem ou não querem informar.



Gráfico 13: Percepção dos Cidadãos quanto a Qualidade dos Serviços Públicos ofertados pela SEFAZ.
Fonte: Próprios Autores.

Alguns usuários se consideram satisfeitos pelo simples fato de terem a garantia da prestação dos serviços, mesmo que sofra influência da mídia ou de terceiros; e entre a minoria dos usuários (cidadãos críticos-pensantes), relatam que há um atendimento insuficiente destes serviços, questionam sobre a falta de fiscalização do Ministério Público, reclamam que não existe um acompanhamento nos atendimentos prestados; dizem que ficam aborrecidos com funcionários desatentos, tratamento diferenciado, má educação e demonstração de superioridade por parte dos servidores público prestadores do serviço; sugerem adoção de mudanças (do ambiente, de comunicação, de equipamentos/tecnologia e da equipe de trabalho) pautadas nos fatores: Confiabilidade, Credibilidade, Segurança, Acessibilidade e Pronto Atendimento, para melhorar a qualidade e medir a eficiência dos serviços prestados.

O Gráfico 14, apresenta a proporção de clientes em relação ao fator determinante da percepção da qualidade.

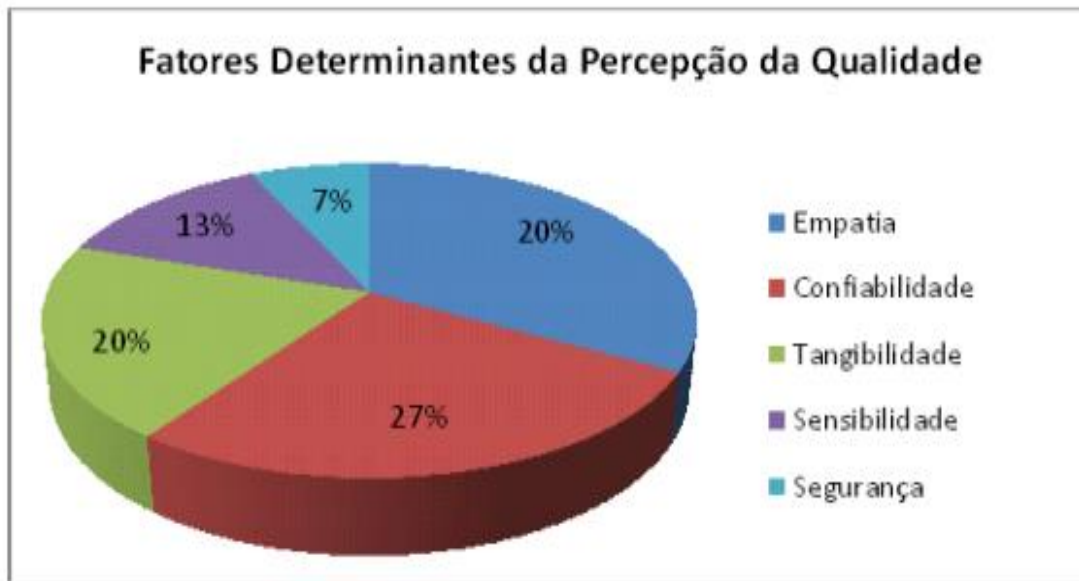


Gráfico 14: Fatores Determinantes da Percepção da Qualidade.
Fonte: Próprios Autores.

- Empatia – Atenção individualizada que a organização provê a seus clientes (cidadãos);
- Confiabilidade – Habilidade de desempenhar o serviço prometido de forma correta e confiável;
- Tangibilidade – Facilidades físicas, equipamentos e aparência pessoal;
- Sensibilidade – Disposição para ajudar e prover o serviço prontamente;
- Segurança – Conhecimento e cortesia e a capacidade dos servidores e/ou clientes de inspirar confiança e confiança. Embora os mais críticos, também não desqualificam totalmente os serviços públicos e apontam para um nível aceitável de satisfação.

No entanto, foi detectado pelos entrevistadores que houve uma postura de não exposição das (os) entrevistadas (os), demonstrando baixo grau de criticidade; isso porque os aspectos relativos à qualidade do serviço ainda não são vistos como tão importante quanto à garantia de acesso ao serviço. A discussão ampla sobre os resultados da pesquisa revela uma série de aspectos importantes que permeiam a gestão pública, especialmente no contexto da SEFAZ. Um dos principais temas que emergem é a motivação dos

servidores, que desempenha um papel fundamental na eficácia e eficiência das organizações governamentais. A constatação de que muitos servidores se sentem desmotivados levanta questões essenciais sobre as políticas de gestão de pessoas adotadas pela SEFAZ e sua eficácia na promoção do engajamento e satisfação dos colaboradores.

A discussão sobre a motivação dos servidores também nos leva a refletir sobre as complexidades envolvidas na gestão de recursos humanos no setor público. Questões como paternalismo burocrático, falta de autonomia e desafios políticos podem impactar diretamente o ambiente de trabalho e a produtividade dos servidores. Portanto, torna-se essencial explorar estratégias inovadoras para promover uma cultura organizacional positiva, que valorize e reconheça o trabalho dos funcionários.

Além disso, a análise dos resultados evidencia a importância da transparência e prestação de contas na administração pública. A percepção dos cidadãos sobre a falta de acesso a informações transparentes e processos governamentais acessíveis destaca a necessidade de fortalecer os mecanismos de governança e promover uma maior participação cidadã. Isso inclui a implementação de políticas que garantam a transparência dos processos decisórios, o acesso à informação e o envolvimento dos cidadãos na tomada de decisões.

Outro aspecto relevante é a avaliação da qualidade dos serviços públicos oferecidos pela SEFAZ. Apesar dos esforços para implementar práticas de gestão da qualidade, os resultados indicam que ainda há desafios a serem superados para atender plenamente às expectativas dos usuários. Isso sugere a necessidade de uma abordagem mais centrada no usuário, que leve em consideração as necessidades e expectativas dos cidadãos na prestação de serviços públicos.

Além disso, a discussão dos resultados também destaca a importância de uma abordagem holística para a gestão pública. Isso inclui a promoção da inclusão social, a igualdade de oportunidades e a implementação de práticas de governança responsáveis e transparentes. Essa abordagem ampla reconhece a interconexão entre diferentes aspectos da gestão pública e destaca a importância de uma abordagem integrada para abordar os desafios e oportunidades que surgem no setor público.

Em suma, a discussão dos resultados da pesquisa aponta para a necessidade de uma abordagem abrangente e multifacetada para a gestão pública. Isso inclui o desenvolvimento de políticas e práticas que promovam a motivação dos servidores, fortaleçam a transparência e prestação de contas, melhorem a qualidade dos serviços públicos e promovam uma gestão responsável e inclusiva. Ao abordar essas questões de forma integrada, é possível criar organizações governamentais mais eficazes, responsivas e orientadas para atender às necessidades e demandas da sociedade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas considerações finais, é essencial refletir sobre os principais insights obtidos a partir dos resultados e discussões apresentadas. A pesquisa sobre a gestão pública na SEFAZ revelou uma série de desafios e oportunidades que merecem atenção para promover melhorias significativas na administração pública.

Primeiramente, destaca-se a importância da motivação dos servidores como um fator determinante para o sucesso das organizações governamentais. A constatação de que muitos servidores se sentem desmotivados levanta a necessidade urgente de implementar políticas de gestão de pessoas mais eficazes, que valorizem e reconheçam o trabalho dos colaboradores.

Além disso, a pesquisa ressalta a importância da transparência e prestação de contas na administração pública. A percepção dos cidadãos sobre a falta de acesso a informações transparentes e processos governamentais acessíveis destaca a necessidade de fortalecer os mecanismos de governança e promover uma maior participação cidadã.

Outro ponto relevante é a avaliação da qualidade dos serviços públicos oferecidos pela SEFAZ. Apesar dos esforços para implementar práticas de gestão da qualidade, os resultados indicam que ainda há desafios a serem superados para atender plenamente às expectativas dos usuários. Isso sugere a necessidade de uma abordagem mais centrada no usuário, que leve em consideração as necessidades e expectativas dos cidadãos na prestação de serviços públicos.

Por fim, é fundamental destacar a importância de uma abordagem holística para a gestão pública. Isso inclui a promoção da inclusão social, a igualdade de oportunidades e a implementação de práticas de governança responsáveis e transparentes. Essa abordagem ampla reconhece a interconexão entre diferentes aspectos da gestão pública e destaca a importância de uma abordagem integrada para abordar os desafios e oportunidades que surgem no setor público.

Em suma, as considerações finais enfatizam a importância de promover mudanças significativas na gestão pública, visando uma administração mais eficaz, transparente e centrada no cidadão. Ao abordar os desafios identificados nesta pesquisa de forma proativa e integrada, é possível criar organizações governamentais mais eficazes, responsivas e orientadas para atender às necessidades e demandas da sociedade.

REFERÊNCIAS

- BRESSER-PEREIRA, L. C. (2021). **Reforma do Estado para a Cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. Editora FGV.
- CHIAVENATO, I. (2020). **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Elsevier.
- DECI, EL E RYAN, RM (2019). **Teoria da Autodeterminação: Necessidades Psicológicas Básicas de Motivação, Desenvolvimento e Bem-Estar**. A imprensa de Guilford.
- DUTRA, J. S. (2022). **Gestão de Carreiras na Administração Pública: desafios e perspectivas**. Editora Elsevier.
- FERREIRA, V. (2022). **Gestão de Pessoas e Resultados no Setor Público: desafios e perspectivas**. Editora Saraiva.
- FLEURY, M. T. L. (2019). **Gestão Estratégica do Setor Público: estratégias, estruturas e processos para uma nova administração pública**. Editora Atlas.
- FRANCO, A. (2024). **Ética e Integridade no Serviço Público: desafios e perspectivas**. Editora FGV.
- GIL, A. C. (2019). **Gestão de Pessoas no Serviço Público: uma abordagem estratégica**. Editora Atlas.
- IBGE. **Diretoria de Pesquisas, Coordenação de População e Indicadores Sociais. São Francisco do Conde**. Disponível em: <http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?codmun=292920>. Acesso em: 04 de maio de 2024.

LACOMBE, B. M. (2023). **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. Editora Saraiva.

MAITLAND, Ian. **Como Motivar as Pessoas**. Tradução: Pedro Marcelo Sá de Oliveira e Gorgio Cappeli. São Paulo: Nobel, 2000.

MARRAS, J. P. (2020). **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. Editora Saraiva.

MAXIMIANO, A. C. A. (2021). **Administração Pública**. Editora Atlas.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de Vida no Trabalho: Evolução e análise no nível gerencial**. 8ª ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

Submissão: fevereiro de 2024. Aceite: março de 2024. Publicação: setembro de 2024.