

ATENDIMENTO AO PÚBLICO CIVIL EM REDES DESCENTRALIZADAS DE GESTÃO: DIFICULDADES E PROPOSTAS DE MELHORIA

Camila do Nascimento Silva¹

Resumo. Este artigo busca auxiliar no aprofundamento das discussões em torno do atendimento ao público no âmbito do Exército a partir de um trabalho de revisão bibliográfica e análise crítica por meio da descrição de uma situação de crise e com observação participativa. No caso concreto, foram implementadas medidas de melhoria da comunicação com o público civil ligado ao Serviço de Fiscalização de Produtos Controlados da 7ª Região Militar. A partir do caso apresentado, pretende-se analisar a importância da manutenção de efetivos canais de comunicação, da melhoria do atendimento e da necessidade de treinamento de pessoal. Ressalta-se a importância da visualização de que os serviços prestados pelo Exército são serviços públicos e devem manter um elevado padrão de qualidade. Por fim, com o presente trabalho visa-se a contribuir para a melhoria do atendimento ao público civil no Exército a partir da avaliação de caso prático e consequente aplicação em outras situações. É destacada a relevância do trabalho de comunicação social que, de forma integrada, deve ser vista como estratégica no mundo contemporâneo cada vez mais rápido e interconectado.

Palavras-chave: Atendimento ao público, comunicação, gerenciamento de crise.

Abstract. This article seeks assist the deepening of discussions around the public attendance at The Brazilian Army from a bibliography review and a critical analyze description of crisis situation and participative observation. In a concrete case were implementes mesures for civil public communication improvement linked to Inspection Service for Controlled Products at 7th Military Region. From the presented case, it intends to analyze the importance of maintenance of effective communication channel, the attendance improvement and the staff training needs. It highlights the importance to see the Army's services how public services and they must keep an high quality standard. In the end, the objecte of this work is contribute for the attendance improvement of civil public in the Army from the practical case evaluation and consequently the application in other situations. It also highlights the social communication work relevance that in an integrated way have to be seen how strategical in the contemporary world faster and interconnected.

Keywords: public attendance, communication, crisis management.

¹ Capitão QCO Comunicação Social da turma de 2012. Especialista em Comunicação Social. Escola Superior de Relações Públicas. Graduada em Comunicação Social – Jornalismo pela Universidade Católica de Pernambuco em 2005.

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho visa apresentar particularidades do atendimento ao público externo, sobretudo, em uma rede descentralizada de gestão e uma proposta de melhoria do serviço. Para tanto, se utilizará do estudo de caso da crise enfrentada pelo SFPC/7 (Serviço de Fiscalização de Produtos Controlados da 7ª Região Militar) entre os anos de 2018 e 2019 para confrontar os conceitos teóricos com a prática.

A preocupação com a qualidade do atendimento nos serviços públicos tem se tornado cada vez mais presente nas instituições públicas. É possível verificar esse fato por meio da quantidade de manuais em diversos órgãos da administração direta e indireta, em todas as esferas do poder, bem como, no âmbito do Exército.

Além de informar e estimular a participação do cidadão, a Carta também proporciona aos próprios órgãos públicos a possibilidade de adaptarem-se às necessidades dos cidadãos. (CÓRDOBA, 2000 APUD SOUZA, SCHMITT E PARREIRA, 2016)

Neste contexto, surgem diversos questionamentos com o objetivo de proporcionar um atendimento ao público de melhor qualidade, tendo em vista, a necessidade de uma visão estratégica no suporte e ampliação do envolvimento do usuário. Quanto a maior participação dos usuários, Filgueiras (2001) explicita:

Esse processo sempre depende da interação entre controles horizontais e verticais, mantida a tarefa das instituições políticas de construir mecanismos de prestação de contas à sociedade, permitindo o controle dos governados sobre o Estado e seus agentes, delimitando fronteiras entre o público e o privado, tornando a gestão do Estado permeável à participação da sociedade (FILGUEIRAS, 2001 APUD OLIVEIRA, PFAFFENSELLER E PODESTA JÚNIOR, 2019)

A população civil tem uma expectativa de atendimento, não só em relação ao Exército, como em qualquer órgão da administração pública. Parasuraman (1985) relaciona a qualidade do serviço diretamente a superação das expectativas dos clientes.

Segundo Parasuraman et al (1985), pesquisadores e gestores da área de serviços concluíram que a qualidade em serviço envolve a comparação das expectativas com o desempenho. (PARASURAMAN, 1985, APUD NOVAES, LASSO E MAINARDES, 2015)

Assim, torna-se essencial identificar as necessidades do público alvo, as limitações da administração pública e verificar as possibilidades de superação das mesmas.

Excelência no atendimento é o conjunto de atividades desenvolvidas por uma organização direcionadas a identificar as necessidades dos seus usuários, procurando atender suas expectativas, criando ou elevando o seu nível de satisfação (PREFEITURA DE VITÓRIA, 2017).

Apesar disso, em pesquisas na Rede de Bibliotecas Integradas do Exército, que reúne diversos trabalhos acadêmicos dos militares, é possível verificar a pouca produção na área de atendimento ao público, o que indica a pouca familiaridade dos militares com o tema.

A gestão do atendimento é uma outra dificuldade, especialmente quando há uma rede descentralizada como no Serviço de Fiscalização de Produtos Controlados. O acesso dos usuários se torna mais difícil pela distância, o que desestimula os usuários a fazerem suas reclamações.

Dunleavy (2005) trata da importância de diversificar canais de atendimento para facilitar a gestão do Relacionamento com o Cidadão.

Os governos devem fornecer informações e serviços ao público por meio de múltiplos canais de serviços, principalmente incentivando a utilização

das novas tecnologias da informação. (DUNLEAVY, 2005 APUD LARA E GOSLING, 2016)

Com o intuito de levantar questões a respeito da excelência do atendimento ao público, o presente trabalho propõe uma revisão bibliográfica, aliada ao estudo de caso do atendimento realizado pelo Serviço de Fiscalização de Produtos Controlados da 7ª Região Militar. O setor atravessou uma crise entre os anos de 2018 e 2019. Com isso, se pretende verificar a melhoria do atendimento como arma para reduzir a insatisfação e a aproximação com o público externo.

O estudo de caso colabora ao unir a teoria à prática, trazendo o arcabouço teórico para o contexto de uma crise de imagem, em que a importância da manutenção dos fluxos de informação se tornam mais urgentes e os resultados das políticas adotadas, mais visíveis.

A rapidez na difusão das informações faz com que qualquer acontecimento seja de conhecimento do mundo inteiro em pouco tempo, até mesmo em algumas horas. Aqui, o dito popular “notícia ruim vem a cavalo” faz todo sentido. (NASCIMENTO, 2007)

SALVADOR e IKEDA (2008) também falam da velocidade da informação em meio a crises e da importância de uma pronta resposta.

Durante a crise, a pressão pela tomada da decisão certa em tempo hábil exige a rápida mobilização da organização. (SALVADOR e IKEDA, 2008)

Com as mudanças frequentes de legislação e o aumento da busca por produtos controlados, o investimento na abertura de canais de comunicação ascendentes e a intervenção adequada e oportuna no atendimento se tornou imperiosa e auxiliou na redução da crise e na melhoria da imagem da força.

Deve-se pensar o Estado como aberto e acessível aos cidadãos e a introdução de tecnologias pode facilitar esta ação à medida que leva com mais agilidade

as ações dos governos ao conhecimento da sociedade e permite uma interação com ela, sobretudo através dos canais modernos de comunicação, como a internet. O novo desafio para as organizações públicas é de se inserir realidade, cerceada de inovações tecnológicas, buscando assim prover a sociedade com a prestação de seus serviços através de canais eletrônicos de atendimento virtual. Deve haver um redimensionamento e adequação das características burocráticas necessárias ao funcionamento da organização para que esta possa promover seus processos através desses novos canais de atendimento (TECIANO, 2014).

Mais do que isso, Santos (2006) lembra que a abertura desses canais, particularmente das ouvidorias, representa condição para a própria democracia.

A abertura de canais de comunicação entre o cidadão e o aparato estatal, razão precípua das ouvidorias públicas, tem a ver com uma questão básica do Estado de Direito, presente na Constituição Federal Brasileira: a garantia de acesso do público às informações oficiais. (SANTOS, 2006)

A fim de melhor elucidar o tema, ele será abordado de maneira a apresentar a prática da gestão no atendimento ao público no âmbito do SFPC/7, os desafios no trabalho de aperfeiçoamento dos serviços e propostas de melhorias.

O artigo está composto por um referencial teórico, em que serão abordados alguns conceitos importantes para o entendimento do tema, seguido pela explicitação da metodologia utilizada para o estudo de caso. Em seguida serão abordados os resultados encontrados durante a pesquisa com a situação inicial do estudo de caso e as principais reclamações dos usuários. Na sequência, na discussão, serão abordados conceitos teóricos utilizados na prática e uma proposta de melhoria. Por fim, o artigo se encerra com a conclusão.

O presente trabalho não tem qualquer pretensão de esgotar o assunto e dar uma resposta final para o problema, já que há particularidades em cada Organização Militar, e todas elas devem ser levadas em consideração para a elaboração de uma proposta específica para as diversas situações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Iniciativas de melhoria do atendimento no serviço público

A preocupação com a melhoria da qualidade do serviço público pode ser identificada por meio de ações centralizadas pela administração pública federal. Em 2017 foi instituída a Lei Nº 13.460, de 26 de Junho de 2017 que dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos dos usuários dos serviços públicos da administração pública. A lei estabelece critérios para o atendimento em todas as esferas da Administração Direta e Indireta.

Art. 1º Esta Lei estabelece normas básicas para participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos prestados direta ou indiretamente pela administração pública.

§ 1º O disposto nesta Lei aplica-se à administração pública direta e indireta da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, nos termos do inciso I do § 3º do art. 37 da Constituição Federal. (BRASIL, 2017)

A partir da referida lei, o Governo Federal elaborou um curso para apresentar conceitos e mostrar como a Administração Pública enxergava o tema. A legislação ainda exigiu a divulgação da Carta de Serviços ao Usuário com os padrões de atendimento de cada órgão.

Art. 7º Os órgãos e entidades abrangidos por esta Lei divulgarão a Carta de Serviços ao Usuário.

§ 1º A Carta de Serviços ao Usuário tem por objetivo informar o usuário sobre os serviços prestados pelo órgão ou entidade, as formas de acesso a esses

serviços e seus compromissos e padrões de qualidade de atendimento ao público. (BRASIL, 2017)

Antes dessa iniciativa, já haviam diversos documentos de natureza semelhante idealizados por diversos órgãos de maneira descentralizada. No âmbito do Exército Brasileiro foi elaborado o Caderno de Comunicação Social: Atendendo ao público em 2014 que surgiu focado no relacionamento com o público externo.

A constatação da necessidade de se aperfeiçoar a atividade de Relações Públicas, em especial em suas ações de atendimento ao público, imprescindíveis para a Comunicação Social do Exército Brasileiro, determinou a elaboração desta publicação (CComSEx, 2014).

Já em 2017, o Comando Logístico publicou a Portaria Nº 124 de 30 de Novembro de 2017 do COLOG que dispõe sobre o atendimento ao usuário do Sistema de Fiscalização de Produtos Controlados pelo Exército (COLOG, 2017).

Aos poucos, o Exército, assim como os demais órgãos da Administração Pública, procuraram se adequar e valorizar a excelência no atendimento ao público, como é possível verificar pelas diversas publicações existentes, incluindo as já citadas.

Pela relativa atualidade do tema, a qualificação, a introdução dos militares aos objetivos legais e o acompanhamento da aplicação dos padrões estabelecidos se faz necessário.

SOUZA (2017), ressalta a importância de instruir os agentes que realizam o atendimento ao público externo.

A atribuição principal dos gestores é no processo de capacitação dos clientes internos, tendo em vista que a qualificação se torna um diferencial para as instituições que prezam pela qualidade no seu atendimento. (SOUZA, 2017)

Entre os anos de 2018 e 2019, o Serviço de Fiscalização de Produtos Controlados passou por uma crise de imagem verificada por meio do aumento

em onze vezes no número de reclamações que chegaram à ouvidoria da 7ª Região Militar. Em sua maioria, as reclamações estavam relacionada a atrasos na conclusão de processos dos Colecionadores, Atiradores e Caçadores. Houve um grande aumento na procura pelo serviço, os requerimentos se acumularam levando até oito meses para serem concluídos.

Havia grande número de reclamações na ouvidoria da 7ª Região Militar, quando se iniciaram atividades no sentido de minimizar o problema. Sem perspectiva de pessoal que pudesse suprir o volume de processos no curto prazo, se procurou solucionar o descontentamentos periférico, em especial, o atendimento, para diminuir o impacto do problema central.

O atendimento do Sistema de Fiscalização de Produtos Controlados é realizado de maneira descentralizada, em que os usuários são atendidos nas diversas OM da rede, como se verá a seguir, enquanto a gestão da comunicação é realizada nas Regiões Militares.

2.2 Direitos e deveres dos usuários de serviços públicos

A fim de orientar o entendimento do assunto abordado no presente trabalho, é de suma importância o conhecimento de alguns aspectos legais e de diretrizes propostas pelos escalões superiores.

De acordo com A Lei Nº 13.460, de 26 de Junho de 2017, em seu artigo 5º estabelece diretrizes para o atendimento no serviço público. No que tange à especificidade do atendimento ao público, foco desse trabalho, os que seguem são os aspectos mais relevantes:

I - urbanidade, respeito, acessibilidade e cortesia no atendimento aos usuários;

II - presunção de boa-fé do usuário;

III - atendimento por ordem de chegada, ressalvados casos de urgência e aqueles em que houver possibilidade de agendamento, asseguradas as prioridades legais às pessoas com deficiência, aos

idosos, às gestantes, às lactantes e às pessoas acompanhadas por crianças de colo;

IV - adequação entre meios e fins, vedada a imposição de exigências, obrigações, restrições e sanções não previstas na legislação;

V - igualdade no tratamento aos usuários, vedado qualquer tipo de discriminação;

VI - cumprimento de prazos e normas procedimentais;

VII - definição, publicidade e observância de horários e normas compatíveis com o bom atendimento ao usuário;

IX - autenticação de documentos pelo próprio agente público, à vista dos originais apresentados pelo usuário, vedada a exigência de reconhecimento de firma, salvo em caso de dúvida de autenticidade;

XIII - aplicação de soluções tecnológicas que visem a simplificar processos e procedimentos de atendimento ao usuário e a propiciar melhores condições para o compartilhamento das informações;

XIV - utilização de linguagem simples e compreensível, evitando o uso de siglas, jargões e estrangeirismos. (BRASIL, 2017)

O Caderno de comunicação social: Atendendo ao público, estabelecem diretrizes mais específicas sobre o tema.

– sejam cordiais;

– escutem o interlocutor com atenção, deixando-o expor suas demandas até o fim, sem interrompê-lo desnecessariamente;

– evitem as discussões;

– falem de maneira clara e pausada, certificando-se de terem sido entendidos;

– evitem o uso de termos militares (abreviaturas e jargões) no trato com civis, bem como o uso de gírias, em qualquer situação;

– sejam proativos;

– busquem as soluções para as demandas apresentadas, de forma rápida e precisa; e

– verifiquem se a explicação sobre procedimentos a serem adotados foi entendida, sanando dúvidas remanescentes. (CCOMSEX, 2014)

Por meio das reclamações feitas pelos usuários no período proposto, foi verificado que muitos dos militares que realizavam o atendimento não atentavam para essas questões, o que gerava insatisfação entre os usuários.

Mais que satisfazer as necessidades dos clientes, conquistar sua confiança e construir relações duradouras, a empresa necessita ter como foco o fato de que os clientes são um tipo de consultor gratuito para as empresas que souberem tirar o melhor aproveitamento de suas queixas e reclamações, já que quando um cliente reclama é porque ainda tem interesse em estabelecer um relacionamento com a empresa. (JORDÃO, 2010)

A importância da qualidade está relacionada a um diferencial competitivo e ao sucesso da organização, o que consequentemente, gera a satisfação e a fidelização do cliente, que está cada vez mais informado e exigente, fazendo com que as empresas busquem cada vez mais a

melhoria contínua da qualidade. (OLIVEIRA et al, 2017)

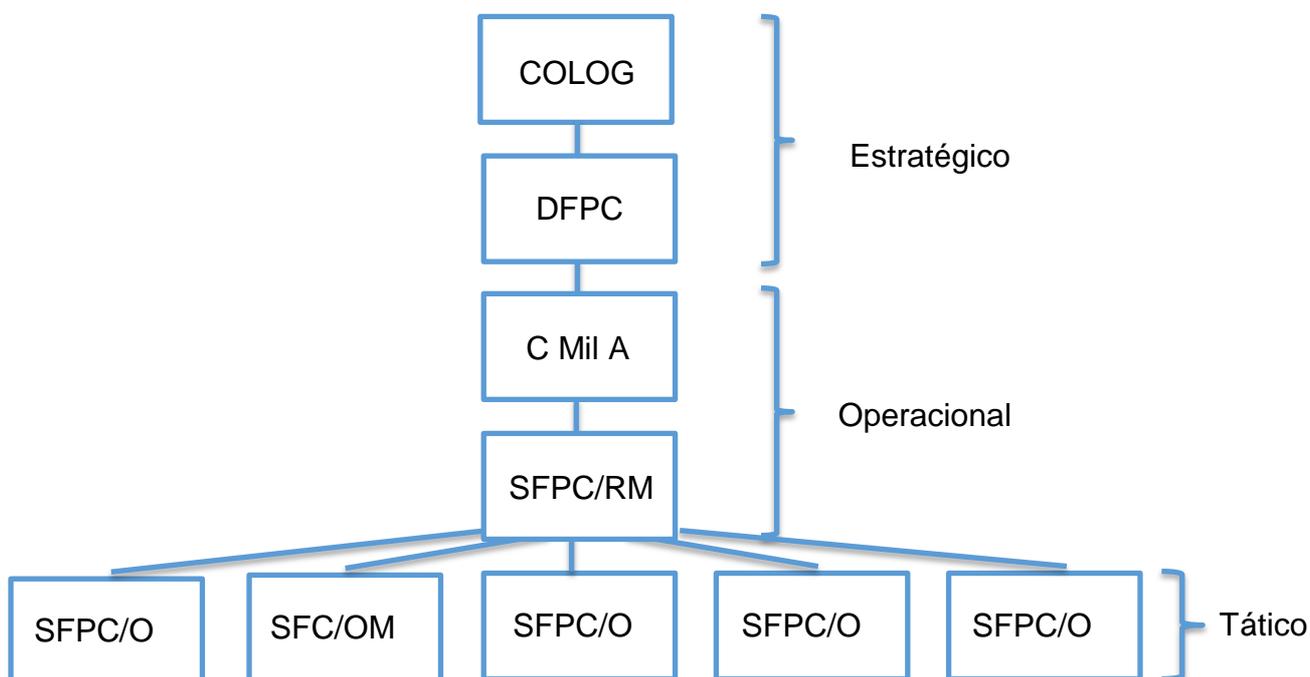
2.3 Sistema de Fiscalização de Produtos Controlados

De forma simplificada, o Sistema de Fiscalização de Produtos Controlados é composto por dois órgãos no nível estratégico, dois no nível operacional e um variável número de unidades militares no nível tático.

Cada elemento do sistema possui uma função diferente. A Portaria N° 255, de 27 de Fevereiro de 2019 regula as funções de cada um dos elementos:

Art. 7º Cabe ao COLOG articular-se com os demais sistemas do Comando do Exército, no nível estratégico, com relação aos assuntos de FPC.

Art. 8º O nível operacional do Sistema é constituído pelos comandos militares de área (C Mil A), que empregarão as suas regiões militares (RM) como supervisoras das atividades com produtos controlados e que planejarão e realizarão operações de fiscalização em suas áreas de responsabilidade. Art. 9º O nível tático do Sistema é constituído por grandes comandos, grandes unidades e organizações militares (OM), que exercerão



as atividades correntes com produtos controlados e que participarão das operações de fiscalização.

Art. 10. As Agências de Fiscalização de Produtos Controlados são órgãos operativos do SisFPC, sendo classificadas em quatro tipos:

I - Agência tipo A: enquadradas por RM;

II - Agência tipo B: enquadradas por grandes comandos operacionais (G Cmdo Op) ou grandes unidades (GU);

III - Agência tipo C: enquadradas por Comando de OM com encargo de FPC. (COMANDO DO EXÉRCITO, 2019)

O grande volume de atendimento dos usuários do sistema ocorre nas agências tipo C. No âmbito da 7ª Região Militar, 16 Organizações Militares em quatro Estados são responsáveis por receber os processos da maioria dos serviços, enquanto que à 7ª RM recai a análise dos mesmos.

2.4 Crise de Imagem

Mario Rosa define crise de imagem como sendo:

Um conjunto de eventos que pode atingir o patrimônio mais importante de qualquer entidade ou personalidade que mantenha laços estreitos com o público: a credibilidade, a confiabilidade, a reputação. (ROSA, 2001, pág. 23)

Segundo o autor, as crises de origem humana são “potencialmente mais chamativas e perigosas” (Rosa, 2001, pág. 23). No Serviço de Fiscalização de Produtos Controlados, a quantidade de processos se avolumou e os prazos de análise se estenderam. Essa incapacidade de processamento foi percebida e acompanhada pelos próprios usuários.

Os usuários, especialmente os CAC (Colecionadores, Atiradores e Caçadores), estão reunidos em clubes e esses clubes organizados por meio de federações. Na 7ª RM são 94 clubes de tiro ativos e seis

federações que reúnem um total aproximado de 17.500 CAC.

Cada entidade tem seus grupos de whats app em que trocam informações a respeito da análise de processos. Bem articulados, os grupos canalizam insatisfações e boatos e os usuários debatem, inclusive, ações em conjunto.

Para Smircich e Morgan (1982), indivíduos em grupo atribuem influência àqueles membros que estruturam a experiência de maneira significativa. (SMIRCICH E MORGAN, 1982 APUD DAVEL E MACHADO, 2001)

O fluxo de informações em alta velocidade, característica da sociedade atual, provoca uma rápida disseminação de ideias. Usuários com influência sobre os demais, homogeneizavam a percepção da categoria.

Indivíduos reconhecidos como formadores de opinião são capazes de formar essas redes, ao reunir um conjunto próprio de seguidores e servir como veículos para marcas que desejam anunciar produtos ou serviços, uma vez que o endosso desses indivíduos transfere o reconhecimento, confiança e respeito do endossante para o produto anunciado (KUNMAR E GUPTA, 2016 APUD ALMEIDA, 2017).

Outro elemento importante no gerenciamento da crise é a participação do público interno. Ele funciona como uma “mídia”, esclarecendo dúvidas e propagando as informações importantes para o gerenciamento da crise.

Almeida, Souza e Mello (2010) dão tanta importância ao público interno que não visualizam a conquista dos objetivos das organizações sem o público interno, por melhor que sejam os modelos de gestão adotados.

A adoção de sistemas e modelos, bem como qualquer esforço para a melhoria da qualidade nas organizações, depende, entre outros fatores, do comprometimento de seus funcionários. (ALMEIDA, SOUZA e MELLO, 2010)

No Sistema de Fiscalização de Produtos Controlados, assim como em outros sistemas do Exército, a coordenação das atividades ocorrem por meio de um canal técnico. Os SFPC/RM não possui, necessariamente, ascendência hierárquica sobre os SFPC/OM, o que ocorre no caso em estudo. Na 7ª RM há a particularidade da Região Militar não acumular as funções de uma Divisão, dessa forma, a 7ª RM não faz parte da cadeia de comando dos Batalhões que compõem o sistema. Eles estão subordinadas às Brigadas, que por sua vez, estão subordinadas diretamente ao CMNE, (Comando Militar do Nordeste). Assim, O SFPC/7 tem ascendência técnica sob o sistema, mas não possui ascendência hierárquica. Esse fato dificulta a gestão do atendimento e de uma crise que ocorre no âmbito do sistema.

3 METODOLOGIA

O presente estudo foi realizado dentro de um processo científico e calcado em procedimentos metodológicos. Assim, foi realizada revisão bibliográfica combinada com uma pesquisa descritiva, se utilizando do estudo de caso da crise desencadeada no Serviço de Fiscalização de Produtos Controlados da 7ª Região Militar. Com isso, se objetiva prover subsídios para pesquisas futuras que possam ser aplicadas para contextos semelhantes e, por fim, se chegar a uma proposta de melhoria do atendimento.

Com a análise prática, pretende-se verificar e reforçar o poder da comunicação social para o estabelecimento de relações sólidas com o público externo. A confiança estabelecida a partir do relacionamento pode ter a capacidade para dirimir crises de imagem, auxiliando profissionais de comunicação no âmbito do Exército que gerenciem redes descentralizadas de comunicação como ocorre no SFPC.

Considerando a importância da consolidação de uma imagem positiva e também de uma boa reputação no contexto

competitivo atual, estar ciente acerca das vulnerabilidades às quais a organização está exposta é determinante, visto que acontecimentos críticos envolvendo o nome da organização podem colocar em jogo a credibilidade de uma instituição (MORTARI, 2016).

Não se pretende com esse estudo generalizar o tema, mas sim, compreender os eventos específicos, por meio da ilustração dos tópicos levantados. Dessa forma, espera-se possibilitar, a disseminação do conhecimento por meio da relação do caso prático com os pressupostos teóricos apresentados.

A trajetória desenvolvida pela presente pesquisa teve seu início na revisão teórica do assunto, por meio da consulta bibliográfica, manuais de doutrina do Exército, trabalhos científicos (artigos, trabalhos de conclusão de curso e dissertações), e manuais de atendimento ao público de órgãos da administração pública direta e indireta da União, Estados e Municípios.

Paralelamente à revisão bibliográfica, foi realizada uma análise quantitativa das mensagens recebidas por meio da ouvidoria da 7ª Região Militar e do serviço Fale com o SFPC, no qual os usuários deixam mensagens com dúvidas, sugestões, elogios e críticas a partir do preenchimento de um formulário.

Quanto ao estudo de caso, o presente trabalho se trata de um projeto de caso único holístico com unidade única de análise e único caso. O trabalho foi realizado por meio da observação participativa, com o acesso facilitado aos dados e coleta natural de impressões sobre a ocorrência dos fatos.

Utilizou-se do método indutivo para a análise, ou seja, partindo do ponto particular para o geral.

Também foram utilizados, para este estudo, os formulários do Fale com o SFPC relativos ao período de Junho de 2018 à Julho de 2020. Nos formulários, os usuários descrevem os seus problemas ou realizam

consultas sobre processos. Também foram buscadas as séries históricas das reclamações recebidas pela ouvidoria da 7ª Região Militar.

Dessa forma, foi possível quantificar as queixas dos usuários e a evolução durante e após a crise com o intuito de verificar a percepção dos usuários quanto aos resultados das medidas implementadas.

Os dados obtidos com a pesquisa bibliográfica e documental foram aplicados aos dados coletados ao longo da observação e, com os formulários do Fale com o SFPC/7, foram analisados de forma lógica e pragmática, possibilitando conclusões coerentes. Estes dados foram apresentados por meio de gráficos, de forma a facilitar ao leitor o entendimento de como tais dados foram utilizados na obtenção dos resultados apresentados nas conclusões.

Ao longo desse trabalho, foram abordados os diversos conceitos relacionados ao tema. Foi também realizada uma pesquisa bibliográfica no sentido de verificar os postulados teóricos relativos ao tema e a relação com os modelos aplicados na prática.

4 RESULTADOS

4.1. Situação inicial

Ao longo do ano de 2018, verificou-se o aumento na quantidade de processos que deram entrada em relação ao ano anterior. No ano de 2017, haviam dois analistas para a carteira de CAC que eram suficientes para a demanda de processos, porém, ao longo de 2018, as novas solicitações de Concessão de Certificado de Registro e Apostilamento de novas armas era superior a capacidade de análise do setor. Em 2017, os processos eram analisados entre dois e três meses, quando, em meados de 2018, os processos chegaram a ser analisados em até oito meses.

A legislação determinava que os processos fossem finalizados em 60 dias, então, sem contar com o aumento da mão de obra no curto prazo para suprir a nova

demanda, se buscaram outros gargalos na análise dos processos como alternativa para remediar o problema.

O primeiro gargalo identificado foi o transporte. Parte do texto fixado pela legislação era consumido pelos correios no deslocamento dos processos físicos das diversas organizações militares do sistema para a Região Militar e o posterior envio dos documentos prontos.

A essa altura, os dados do protocolo da 7ª Região Militar contabilizavam que 75% dos documentos que recebidos na unidade eram direcionados para o SFPC/7. A solução encontrada para esse ponto foi a criação de um sistema de protocolo em que as OM do sistema cadastrassem os processos e eles fossem acessados com facilidade pela RM.

Já havia um sistema semelhante desenvolvido para uma outra seção da Região Militar, e o mesmo foi adaptado para as necessidades do SFPC. Houve atraso inicial com relação a adaptação dos analistas ao sistema, solução de bugs e erros dos processos cadastrados que, inicialmente, aumentaram o tempo de análise, mas, posteriormente, se mostrou uma ferramenta fundamental para a solução do problema, já que facilitou a consulta de processos e a desengajamento dos analistas da área de atendimento.

Outro problema identificado foi na comunicação com os usuários. Os mesmos entregavam os processos, mas não tinham meios eficientes para acompanhá-los, nem para tirar dúvidas. Os telefones estavam constantemente congestionados e o atendimento estava sempre cheio com pessoas querendo notícias sobre seus processos.

O atendimento aos usuários era realizado pelos analistas, que controlavam as pendências e a “fila” de processos. Tal procedimento criava dois problemas. O primeiro era a proximidade do analista com o analisado, situação não desejável em processos em que a imparcialidade não poderia ser comprometida. Outro problema

era o fato do analista perder o tempo de análise para realizar atendimentos por vezes demorados.

4.2. Principais reclamações

Haviam reclamações constantes a respeito do horário de atendimento que frequentemente era desrespeitado pelas unidades. Os integrantes do SFPC saíam nas diversas missões, formaturas internas e muitas seções fechavam.

O caso se agravava mais nas OM que atendem usuários que residem no interior dos Estados e que muitas vezes faziam grandes deslocamentos e não conseguiam receber atendimento.

Foi estabelecido um horário fixo de atendimento com carga horária e turnos definidos. As OM passaram a ter o compromisso de informar ao SFPC/7 e informar para os usuários sobre alterações eventuais de horários. Além disso, foi estabelecido que sempre ficasse um militar para realizar ao menos o protocolo de processos ou prestar informações.

A continuidade do serviço público supõe, em primeiro lugar, o funcionamento pontual e regular do serviço (VEDEL, 1980 APUD HARB, 2017)

A atividade militar tem diversas peculiaridades e administrar essas especificidades com a necessidade de se manter o serviço funcionando é um desafio a ser enfrentado.

A Lei 13.460 de 26 de Junho de 2017 que dispõe sobre os regimes de concessão e permissão da prestação de serviços públicos coloca o funcionamento do serviço público com o foco no usuário e indica a regularidade e a eficiência como condição para para a prestação adequada dos serviços.

Art. 6º Toda concessão ou permissão pressupõe a prestação de serviço adequado ao pleno atendimento dos usuários, conforme estabelecido nesta Lei, nas normas pertinentes e no respectivo contrato.

§ 1º Serviço adequado é o que satisfaz as condições de regularidade,

continuidade, eficiência, segurança, atualidade, generalidade, cortesia na sua prestação e modicidade das tarifas. (BRASIL, 1995)

A decisão quanto a continuidade dos horários de atendimento foi tomada em parceria com os comandantes no intuito de sensibiliza-los e envolve-los no processo. A intervenção do Comandante da 7ª RM foi fundamental para que a medida funcionasse. Além disso, foi elaborada uma Normas Gerais de Ação para o funcionamento dos SFPC/OM, com procedimentos e metas objetivas para o atendimento.

Outro ponto percebido foi que, os problemas de atendimento extrapolavam o interior dos SFPC/OM. Começavam desde a guarda com longas esperas para liberação, locais desconfortáveis e falta de tato por parte dos militares de serviço. Nesse aspecto, o envolvimento dos comandantes para a sensibilização para o problema foi fundamental.

Na tentativa de minimizar o problema, dentro da margem de ação do SisFPC, o SFPC/7 buscou informar aos usuários sobre alterações pontuais nos atendimentos das OM.

Há reclamações de clientes quanto às alterações no atendimento, o que está relacionado ao nível de afinidade com as novas tecnologias e comportamentos sedimentados de relacionamento pessoal, que merecem análises e providências para mitigar esse descontentamento (CASAGRANDE, 2017).

Também foi intensificada a instrução técnica quanto aos procedimentos legais relativos aos processos, dessa forma, diminuíram as queixas relativas a cobranças indevidas de documentos, outra reclamação frequente dos usuários.

De acordo com o Decreto 9.094 de 17 de Julho de 2017 que dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos,

a padronização dos procedimentos está contemplada como uma prática necessária.

Art. 5º No atendimento aos usuários dos serviços públicos, os órgãos e as entidades do Poder Executivo federal observarão as seguintes práticas:

II - padronização de procedimentos referentes à utilização de formulários, guias e outros documentos congêneres; (BRASIL, 2017).

Por mais que o SFPC/7 atribuisse importância para o conhecimento da legislação por parte dos integrantes do sistema, se percebeu que as mudanças frequentes de legislação e a rotatividade de militares no sistema, dificultavam a consolidação das melhores práticas, assim, se buscou resumir os critérios para recebimento de documentos em um checklist, o que auxiliou as OM e minimizou esses problemas para os usuários.

Vale ressaltar que a maioria dos problemas foram detectados a partir das críticas dos usuários. A princípio houve uma reação do SFPC/7 quanto a natureza das reclamações, mas por meio de um trabalho de sensibilização da chefia, houve a consequente mudança de perspectiva em relação às críticas que chegavam. Foi possível, dessa forma, encarar as críticas como oportunidades de melhoria.

A instituição da ouvidoria, com seu firme compromisso de proteção dos direitos do cidadão quando afrontados pela ação ou omissão da instituição, encontra-se em condições de ilustrar e sensibilizar os dirigentes acerca das insatisfações que atingem o tecido social ou corporativo (OLIVEIRA, 2004 APUD SANTOS, 2006).

Em sua pesquisa Santos e Rossi (2002) identificaram uma mudança na maneira de encarar as reclamações dos usuários.

Muitos profissionais e pesquisadores têm visto reclamações como oportunidades ao invés de ameaças, e o consumidor contemporâneo começa a perceber a

reclamação como ação positiva em face do mercado, que passa a ser baseada menos na aceitação passiva e mais no princípio de "eu sei os meus direitos, e demando 100% de satisfação" (SANTOS E ROSSI, 2002).

Houve uma aproximação com os presidentes das federações de tiro com o intuito de levantar dificuldades e expectativas dos usuários que foi bastante positivo.

Marcos Trindade em sua colaboração para Rosa (2003) expõe o que ele chama de segunda estratégia para combater as crises: atenção à insatisfação dos usuários Telerj

Identificamos todos os canais utilizados pelos clientes insatisfeitos. Sabíamos que não se poderia melhorar o serviço nem resolver todos os problemas de imediato, mas precisávamos dar uma resposta (ROSA, 2003, p. 371).

A postura de muitos integrantes do sistema era de confrontação, principalmente com os Colecionadores, Atiradores e Caçadores; que tinham a impressão de serem vistos com desconfiança. Houve um trabalho para a mudança de perspectiva e de tentar ajudar os usuários, na medida do possível, e não de dificultar.

As empresas, por exemplo, ao apresentarem uma postura proativa de atendimento às reclamações, estarão aumentando a probabilidade de sucesso percebida pelo cliente e melhorando, dessa forma, sua atitude em face de exigir seus direitos. Assim, as empresas podem aumentar o número de reclamação e minimizar os casos em que o cliente, após uma experiência insatisfatória de consumo, apenas troca de fornecedor e/ou fala para amigos e parentes da experiência ruim que teve com tal empresa (FERNANDES E SANTOS, 2008).

Fato importante que colaborou para a visão positiva do público externo foi a ação tomada pelo SFPC/7 a partir da detenção de um CAC que, segundo alguns usuários, estava com a documentação

regular e ainda assim foi levada para a delegacia.

O SFPC/7 enviou ofício para as Polícias Militar, Civil, Federal e Rodoviária Federal de Alagoas, Paraíba, Pernambuco e Rio Grande do Norte esclarecido sobre os documentos que os CAC deveriam portar com anexando modelos dos documentos.

Não houve divulgação dessa ação, mas os CAC souberam do ofício por parte da própria polícia. Os usuários enviaram Ofício para o Chefe do SFPC/7 a fim de externar sua gratidão e satisfação em ter o respeito da instituição.

Não basta apenas ouvir, o cliente espera e deseja um feedback que não se limite a palavras e promessas. O cliente tem que perceber que sua voz foi ouvida e que ações foram realizadas mediante as suas críticas (SANTOS, 2019).

Por mais que o setor tivesse problemas, buscou-se a empatia dos usuários permitindo uma atitude de tolerância.

Imagens estão baseadas não apenas em fatos, mas são condicionadas fortemente por valores. Os valores associados a uma imagem às vezes são muito mais influentes do que os fatos objetivamente pertencentes a ela. (ROSA, 2001, p. 85)

A construção do relacionamento com os CAC, apesar de árdua, permitiu o abrandamento da crise até que o problema fosse solucionado.

O verdadeiro papel da comunicação nas organizações: estabelecer confiança; possibilitar a cocriação, por meio da participação do público receptor; contribuir para um clima favorável e propício no ambiente de trabalho; fazer as conexões com todas as modalidades comunicacionais; envolver as pessoas para buscar um comprometimento consciente; celebrar e fazer as correções e os ajustes necessários; e comunicar sempre as ações e os programas que serão levados a efeito (Kunsch, 2003, p. 162)

5. DISCUSSÃO E PROPOSTA DE MELHORIA

A seguir serão apresentados alguns aspectos que podem ser relevantes no contexto da necessidade de melhoria do atendimento ao público, principalmente no contexto em que o gerenciamento do atendimento não ocorre de maneira descentralizada.

Dentre os pontos a serem destacados, está a escolha dos canais de atendimento e a relevância do gerenciamento da comunicação de modo digital que, além de agilidade, torna o centro decisor mais próximo do usuário.

Também será ressaltada a relevância do aprimoramento do público interno que, na ponta da linha, terá a missão de prestar um bom serviço. Sem o engajamento de todos, a qualidade do serviço pode ficar prejudicada.

E por fim, será destacada a importância de se estabelecer um relacionamento mais participativo com os usuários, tendo o cidadãos como ponto de partida e não como ponto de chegada. Vale ressaltar não ter sido encontrados documentos no âmbito do Exército que abordem o atendimento ao usuário de modo mais estratégico que, de maneira geral, visam apresentar um manual de boa conduta.

5.1. Fale com o SFPC

A solução encontrada de imediato foi a centralização do atendimento com a área administrativa e os analistas passaram a ser consultados apenas em casos mais específicos. A tecnologia também foi utilizada para a solução do problema. Foi criado um formulário online para o recebimento da demanda dos usuários, o Fale com o SFPC.

Os sistemas de informação agregam os fatores humanos e organizacionais à tecnologia de informação, esta referindo-se aos aparatos tecnológicos, que são responsáveis pela captura, armazenamento, transmissão e manipulação de informação, geralmente no formato digital. Analisando

seu uso no setor público, em particular, os sistemas de informação têm sido considerados ferramenta estratégica para melhorar a eficiência dos serviços públicos, gerando maior economia para o estado, maior nível de transparência e mais qualidade no atendimento das demandas dos cidadãos (OLIVEIRA, FALEIROS e DINIZ, 2015).

Inicialmente se pensou na criação de e-mails, porém, já havia a experiência negativa do setor com o uso dos mesmos devido a falta de objetividade por parte dos usuários na exposição de suas demandas. Dessa forma, o formulário foi elaborado para receber mensagens com no máximo 300 caracteres, o que obrigaria os usuários a utilizarem seu poder de síntese.

Já houveram reclamações em torno da limitação no tamanho dos textos, porém, adiantando um pouco na análise da ferramenta, verificou-se que o custo/benefício dos textos reduzidos estava dentro das possibilidades de resposta do setor.

Nomeada como Fale com o SFPC, o objetivo com a ferramenta era desafogar o atendimento presencial e por telefone como informações sobre o andamento dos processos dos usuários. Não se ambicionou que ela funcionasse como uma ouvidoria, já que a proposta era que ela fosse utilizada para prestar informações dos processos.

Tal pensamento estava alinhado com a Portaria 1.356, de 2 de Setembro de 2019, do Comando do Exército que institui a Ouvidoria do Exército.

Art 4o A ouvidoria não se destina a prestar informações de interesse particular, coletivo ou geral, nem garantir o acesso dos usuários a registros administrativos e a informações sobre atos da Força, nem franquear consulta a documentos do Exército. (COMANDO DO EXÉRCITO, 2019)

O Comando da 7ª Região Militar já possuía uma ouvidoria que já era utilizada pelos usuários. Apesar disso, alguns usuários passaram a utilizar o Fale com o

SFPC para esse fim, e assim foi verificado que, por mais que não fosse o intuito do SFPC/7, ele também funcionaria para esse fim.

A partir do Fale com o SFPC, detectamos que os problemas referentes ao atendimento não estavam restritos à 7ª Região Militar e que, na verdade, o maior problema estava nas demais unidades da rede.

A estratégia utilizada para dirimir as insatisfações foi resolver problemas paralelos e o atendimento estava diretamente relacionado ao problema. Assumiu-se o compromisso de que todas as mensagens que fossem recebidas por meio do Fale com o SFPC fossem respondidas tendo como objetivo resolver o problema do usuário no máximo da nossa capacidade.

A ausência entre um canal de relacionamento entre usuários e responsáveis pelo desenvolvimento enrijece o sistema e dificulta a solução de problemas que de outra forma poderiam ser facilmente resolvidos. (OLIVEIRA, FALEIRO E DINIZ, 2015)

O Decreto Nº 9.094 de 17 de Julho de 2017, que dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, incentiva o uso de tecnologias digitais para aperfeiçoar a comunicação.

Art. 1º Os órgãos e as entidades do Poder Executivo federal observarão as seguintes diretrizes nas relações entre si e com os usuários dos serviços públicos:

VI - aplicação de soluções tecnológicas que visem a simplificar processos e procedimentos de atendimento aos usuários dos serviços públicos e a propiciar melhores condições para o compartilhamento das informações; (BRASIL, 2017)

Passou-se a divulgar a fila de forma constante demonstrando transparência a fim de reduzir desconfiças quanto a possibilidade de determinados usuários “furarem a fila”. Adotaram-se respostas

veementes em relação a usuários que levantavam esse tipo de hipótese.

A transparência no acesso às informações auxilia a promover a confiança da população no governo e viabiliza sua prestação de contas. É também uma ferramenta no combate à corrupção e outras formas de irregularidades públicas. O direito à informação é, assim, um instrumento essencial para a promoção de boa governança, além de favorecer outros benefícios sociais (ARTIGO 19, 2009 APUD MEDEIROS, MAGALHÃES E PEREIRA, 2014).

Foi feita uma aproximação com os presidentes das federações e clubes de tiro no intuito de coletar os problemas frequentes enfrentados nas OM da rede. A partir dessa aproximação, aprofundou-se um Plano de Atendimento com capacitação, intervenção e contato direto com os respectivos comandantes nos casos recorrentes.

A empresa que procura satisfazer o seu cliente, principalmente os que já possui, mantendo um processo contínuo de agradar e satisfazer desde a entrada até a saída da empresa, só tem a ganhar, pois, terá clientes fiéis por mais tempo. Além disso, quando um cliente é bem tratado em uma empresa, o mesmo estabelece um padrão de atendimento que usará como referência todas as vezes que voltar para essa empresa e ainda estimula novos consumidores a se tornarem compradores (COSTA, SANTANA E TRIGO, 2015).

O objetivo era mostrar que, apesar dos problemas existentes, o setor estava se esforçando para melhorar o serviço.

O auge da crise ocorreu quando os processos levavam até oito meses para ser analisados e o setor recebia processos judiciais frequentemente. Diante do cenário, a equipe de analistas foi redobrada e parte das funções de análise foram repassados para as OM.

A partir daí, a estratégia de comunicação adotada com os usuários foi modificada. O teor das mensagens girava

em torno de mostrar as mudanças que estavam sendo feitas que em breve levariam a bons resultados. Os presidentes das federações e clubes de tiro foram utilizados como nossos porta vozes. Os mesmos passaram a receber informações atualizadas e as repassavam para os seus clientes.

De acordo com o Decreto nº 9.493 de 17 de Julho de 2017, as entidades de tiro integram o SisFPC e as ações coordenadas do Exército com os clubes estão amparadas pela legislação.

Art. 55. As entidades de tiro desportivo, na forma estabelecida no art. 16 da Lei nº 9.615, de 1998, pessoas jurídicas registradas no Comando do Exército, são auxiliares da fiscalização de PCE quanto ao controle, em suas instalações, da aquisição, da utilização e da administração de PCE e têm como atribuições:

Art. 14. Os órgãos e as entidades da administração pública federal cooperarão com o Comando do Exército nas ações de fiscalização de PCE, quando solicitados.

Parágrafo único. O Comando do Exército poderá promover reuniões temáticas, inclusive em nível regional, com os órgãos e as entidades de que trata o caput, com a finalidade de estabelecer e aperfeiçoar os instrumentos de coordenação e de controle nas ações de fiscalização de PCE. (BRASIL, 2018)

Além disso, verificou-se que os presidentes das associações e clubes de tiro tinham grande poder de influência sobre os demais e que a minimização das insatisfações seriam mais rápidas com o foco na influência sobre esses usuários.

Essa premissa é evidenciada por Lazarsfeld e Katz (2009) por meio da teoria do two-step-flow of communication (teoria do fluxo de comunicação em dois níveis).

Conforme Lazarsfeld e Katz (2009, p. 32), nessa teoria a comunicação se dava em duas fases. Na primeira, encontravam-se os líderes de opinião (pessoas tidas como bem informadas, com maior contato com os meios de comunicação, mais politizadas) que recebiam a mensagem dos meios de

comunicação. Já na segunda fase, esses indivíduos repassavam as informações para o público em geral que é menos exposto à mídia e, por isso, tornava-se dependente de outros seres para receber sua própria informação (LAZARFELD E KATZ, 2009 APUD OLIVEIRA E MORAES, 2015).

O debate se iniciou no século passado, mas é cada vez mais atual com o advento das tecnologias digitais que legitimam os líderes.

A partir da emergência das redes sociais como espaços de compartilhamento de informações, onde indivíduos ou entidades são capazes de influenciar os outros. A definição adotada para formadores de opinião on-line é a utilizada por F. Li e Du (2011): aqueles que exibem posição social superior, capazes de fornecer opiniões sobre produtos, recomendações, comentários pessoais ou informação suplementar que podem ajudar empresas a promover produtos ou serviços (ALMEIDA, 2017).

Foram feitos contatos frequentes com usuários que se mostravam mais insatisfeito.

É importante ressaltar aqui, que os clientes insatisfeitos são capazes de ajudar a moldar uma imagem negativa sobre a empresa que não atendeu seus desejos e necessidades, e que custa mais caro para a empresa recuperar clientes insatisfeitos do que recrutar novos clientes. (BRAGA, 2005)

Também foram realizadas reuniões periódicas com as Federações e os clubes de tiro com o intuito de informar sobre os avanços conquistados. As informações repassadas, claras e com gráficos, ajudavam a ter, por parte dos usuários, a percepção de que o problema estava sendo resolvido.

Por mais que o setor tivesse aumentado o quadro de analistas, o volume de processos não seria solucionado com rapidez, tendo em vista o grande passivo existente e o contínuo aumento do número de novos processos. Sabia-se que o

problema não seria resolvido no curto prazo, mas os constantes esclarecimentos ajudavam a diminuir a ansiedade da espera.

Melhor maneira de cortar o mal dos boatos pela raiz é dar periodicamente a versão oficial. O antídoto contra as especulações é a informação. (ROSA, 2003, pág. 47)

5.3. Público interno

Os problemas encontrados nas organizações militares que compõem o sistema eram variados. Enquanto em algumas não haviam relatos de problemas, em outras OM, as reclamações eram frequentes.

Nesse ponto, o Fale com o SFPC foi fundamental para receber as queixas que antes ficavam retidas na OM. Aos poucos os usuários passaram a ter confiança no uso da ferramenta para esse fim e, enquanto os problemas eram resolvidos, mais usuários procuravam a RM. A confiança no atendimento se traduziu na própria confiança na solução do problema.

Não há dúvida de que a transparência passou a compor os valores da sociedade. Uma sociedade em que a Administração Pública possui mecanismos adequados de acesso à informação, gestão e controle dos serviços públicos por parte da população tem sua credibilidade majorada, sua reputação fortalecida no mercado e com seus cidadãos, atraindo investimentos pela segurança e confiança (FERRES, 2019).

Nem todos os problemas estavam relacionados ao atendimento. Para fins do escopo desse trabalho, eles não serão abordados, mas vale salientar que foram resolvidos pontualmente após a identificação.

Os militares que servem no sistema se mostraram um desafio por posturas como vazamento de informações sensíveis e não repasse de informações pertinentes. Alguns usuários reclamavam da falta de informação demonstrada por alguns militares, o que os deixavam mais insatisfeitos.

Os relacionamentos entre empresas e clientes externos passa a valer na

dinâmica de funcionamento interno das organizações, o que é considerado como uma condição para o sucesso. A satisfação das expectativas das pessoas que integram seus quadros, baseia-se no fato de que para atender bem um cliente, o funcionário tem de poder e querer fazê-lo (COSTA, SANTANA, TRIGO, 2015).

A postura adotada pela Região Militar no intuito de solucionar os problemas dos usuários não foi adotada por algumas Organizações Militares que se comportavam como unidades isoladas e não como componente de uma rede.

O fato é que os militares, dispersos nos quatro Estados, tinham contatos limitados com o SFPC/7. O contato dos militares das OM era mais próximo dos usuários do que do SFPC/7 e não era incomum que a RM recebesse informações, pelos usuários, sobre queixas e especulações feitas pelos militares do sistema.

Ao ser confrontado pelos usuários com algum problema oriundo da 7ª Região Militar, era comum que os militares das OM pedissem para que os usuários se dirigissem à RM para ter as informações solicitadas. Para sanar esse problema, um dos pontos trabalhados foi a melhoria da capacidade da OM resolver o problema do usuário ou ter a proatividade de procurar a RM e, assim, repassar a informação para o usuário.

É válido enfatizar que o Endomarketing procura vender a empresa ao cliente interno fazendo-o conhecer as estratégias e objetivos da empresa, para que ele comprando esta idéia possa passar para o cliente externo um melhor e bem informado atendimento (LEOPOLDINO, ALVES, SANTOS, 2014).

Periodicamente, eram repassadas informações atualizadas dos processos em análise na RM para dar subsídios para a resposta das OM aos usuários. O pensamento que se queria cultivar era o de que os SFPC/OM não existiam de forma isoladas e que cabia às OM resolver o

problema dos usuários quando fossem procuradas, da mesma forma que a RM procurava resolver os problemas que a ela chegavam.

O objetivo era alterar a cultura organizacional em relação ao atendimento ao público. Segundo, Chiavenatto (2003),

Cultura organizacional é o conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização (CHIAVENATTO APUD RABÊLO, NEDER, LIMA, 2011).

O objetivo era que os militares passassem a ter uma outra visão sobre o sistema no qual eles estavam inseridos com a ideia de que prestavam um serviço público e que deveriam tratar os usuários da mesma forma que eles gostariam de ser tratados em outros serviços públicos que recebem.

Em um clima favorável, as pessoas tendem a se sentirem valorizadas e estimuladas a cumprirem suas tarefas, trabalhem mais satisfeitas refletindo diretamente na qualidade do atendimento prestados pelos colaboradores (COSTA, SANTANA, TRIGO, 2015).

A própria postura do SFPC/7 diante dos usuários colaborou para esse novo entendimento.

Segundo Santos (1995, p. 13) A partir do instante em que a empresa mostrar mais interesse pelos funcionários, certamente eles mostrarão mais interesse pelos clientes (COSTA, SANTANA, TRIGO, 2015).

Ainda se foi sugerido que fossem realizadas reuniões mais informais com os chefes dos SFPC/OM, com o objetivo de estreitar laços, mas não havia planejamento orçamentário para a realização das atividades.

Ainda assim, se buscou uma aproximação entre os SFPC/OM e o setor de comunicação social com o intuito de proporcionar entendimento sobre a sensibilidade da situação.

Respostas a demandas mais complexas dos usuários eram repassadas

para as OM de vinculação dos mesmos com o intuito de mostrar qual era o padrão de resposta dado pela RM. As respostas eram dadas em nome do sistema e não se procurava buscar culpados, e sim, resolver o problema.

Em tempo, foi realizada uma capacitação em que, foi apresentada a postura desejável dos militares e foram abordados, os principais pontos de reclamação dos usuários em relação as OM e as ações que poderiam ser adotadas para cada situação apresentada.

5.4. Aprofundamento do relacionamento

Por mais que se quisesse atingir os usuários do sistema, o centro do trabalho começou com o público interno. O objetivo primário girou em torno da mudança de percepção dos militares em relação aos usuários e suas reclamações. Não se conseguiria uma melhora do atendimento sem uma alteração dessa visão.

Os mesmos fatos, vistos a partir de novos valores, podem assumir novo significado (ROSA, 2001, pág. 86).

Foi realizada uma capacitação em que, mais importante do que apresentar os padrões desejados para o atendimento, se buscou mostrar a postura e a visão que era esperada para o serviço. Por meio das queixas dos usuários, foram levantadas propostas práticas de melhoria dos serviços.

Em relação aos usuários, mais do que estabelecer uma comunicação, se buscou o aprofundamento do relacionamento. Com relação ao Fale com o SFPC, os usuários são chamados pelo nome e, antes da resposta, eram buscadas mensagens anteriores do mesmo usuário com o intuito de dar sentido de continuidade do atendimento.

Os gestores públicos devem estar alertas em ofertar um atendimento de qualidade desde o primeiro contato do usuário com o órgão (COSTA; SANTANA; TRIGO, 2015). Ter um bom relacionamento com o usuário após um

atendimento fracassado é extremamente difícil (SOUZA, 2017).

Durante sua pesquisa, Souza (2017) constatou que 80% dos entrevistados concordaram com essa afirmativa,

No SFPC/7, o discurso para os usuários foi padronizado de forma que não houvesse diferença entre as informações recebidas por cada um deles. As respostas eram dadas imediatamente, ou no máximo em 3 dias úteis. Nenhum usuário deixou de receber resposta. Isso fortaleceu a comunicação e levou uma confiabilidade do trabalho que estava sendo desenvolvido.

A cultura da reclamação, e dela vive a ouvidoria, consolidou uma aspiração social que se pode considerar como uma nova postura cidadã, caracterizada, entre outros, pelo predomínio de opiniões favoráveis à gestão eficaz do bem público com a transparência e honestidade dos gestores, exigindo-se uma administração a serviço do cidadão e a criação de canais de comunicação que propiciem a ampliação da participação popular (OLIVEIRA, 2004 APUD SANTOS, 2006)

Tentou-se demonstrar por meio de ações que havia o interesse da administração em resolver os problemas. Abandonou-se a postura de defesa, para uma postura colaborativa em que os usuários opinaram e muitas de suas sugestões foram postas em prática.

É importante que exista um canal de comunicação direto entre clientes e empresas, através do qual, os consumidores sejam ouvidos e atendidos com atenção, além disso, que as possíveis críticas e sugestões, conduza as empresas em melhorias nos seus processos na busca de satisfazer as necessidades dos clientes. Pela atividade desenvolvida pelos usuários que dependiam dos serviços do SFPC, também era do interesse deles que os problemas fossem resolvidos. Assim, procurou-se trabalhar com a verdade e a transparência para que os problemas fossem entendidos em sua plenitude. (COSTA, SANTANA E TRIGO, 2015)

Buscou-se uma identificação e aproximação com os influenciadores, de forma que eles funcionassem como porta vozes, acalmando os demais usuários.

É tarefa do profissional gestor dos relacionamentos no ambiente digital encontrar formadores de opinião on-line e estimulá-los com conteúdos de interesse para suas audiências (TERRA, 2012).

A gestão dos processos foi fundamental para a solução dos problemas com cobrança de prazos e metas internos que davam respaldo para a comunicação trabalhar com mensagens verdadeiras quanto a evolução da problemática enfrentada.

5.3. Análise de dados da Ouvidoria da 7ª RM

A fim de sistematizar as estatísticas diante da falta de alguns dados disponibilizados pela ouvidoria da 7ª RM, escolheu-se a análise por meio das porcentagens a fim de não inviabilizar a comparação dos dados. Ainda assim, é possível verificar a evolução da crise e da contenção da mesma por meio do fortalecimento da comunicação.

Após o estabelecimento do Fale com o SFPC, a ouvidoria da 7ª RM passou a atender aos usuário insatisfeitos com as respostas recebidas do SFPC.

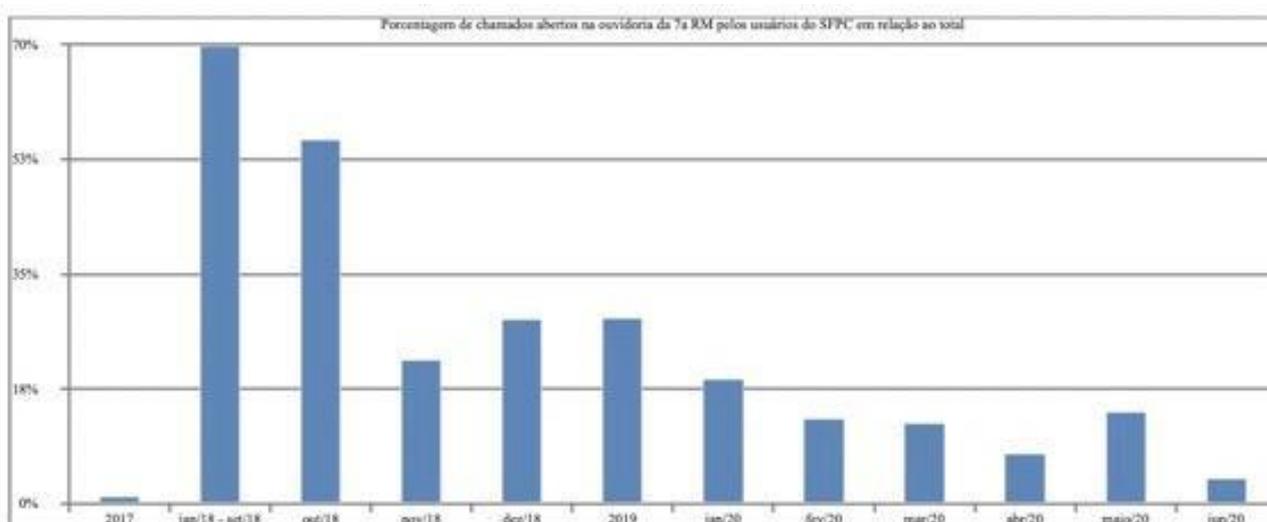
Assim, a redução do número gradual de chamados abertos por meio da ouvidoria,

demonstram a gradual retenção dos usuários junto ao setor de fiscalização.

Em 2017, antes da crise, a procura dos usuários do SFPC pela ouvidoria da Região Militar representava 1,07% das mensagens recebidas. Nos oito primeiros meses do ano de 2018 o Fale com o SFPC ainda não existia porém, a crise já se desenhava. A procura pela ouvidoria representou 70% dos chamados abertos. Já nos últimos meses de 2018, já com a crise e o Fale com o SFPC em funcionamento, o percentual de procurar caiu para 17,16%.

A ouvidoria não possui dados mensais relativos a 2019, disponibilizando para essa pesquisa os dados consolidados do referido ano. De acordo com a ouvidoria, em 2019, as solicitações de informação provenientes dos usuários do SFPC representaram 28,29% do volume total. Apesar do aumento em comparação com o final do ano anterior, a procura ainda foi muito menor que a de 2018.

No ano de 2020, é possível verificar a queda dos chamados com pequenas oscilações ao longo do ano. Em junho, o percentual de procura atingiu 3,94%, índice próximo dos de 2017. A queda se deve a satisfação com o serviço e a boa aceitação e confiança estabelecida com os usuários na solução dos problemas.



5.4. Análise de dados do Fale com o SFPC

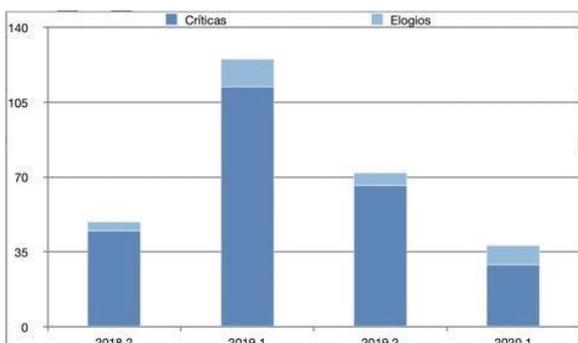
Todo o serviço de atendimento da 7ª RM e das OM do SisFPC/7 foi reformulado e, como forma de facilitar o acesso à informação, a tecnologia foi agregada ao atendimento. A ferramenta base utilizada pelo SFPC/7 para se aproximar do público externo foi o Fale com o SFPC.

O sistema gera dados gráficos e, em posse dessas informações optou-se por uma análise quantitativa da evolução das mensagens recebidas pela ferramentas, que, junto à observação participativa dos fatos, colabora para elucidar algumas questões.

O Fale com o SFPC entrou em operação em maio de 2018 com a realização de testes e, antes mesmo da divulgação, pôde-se observar o recebimento de mensagens. Tal fato, colabora para o pensamento de que a ferramenta já era uma necessidade antes mesmo da sua existência.

O formulário tem a opção do usuário fazer elogios, críticas, sugestões, e tirar dúvidas. Para os fins desse estudo, procurou-se observar a proporção de Críticas em relação a de elogios ao longo do tempo e a relação dos mesmos com o total de mensagens recebidas. Para essa análise, foram contabilizadas apenas das mensagens recebidas dos CAC, foco da crise. Vale ressaltar que no formulário preenchido pelo usuário, o campo de dúvidas é selecionado automaticamente.

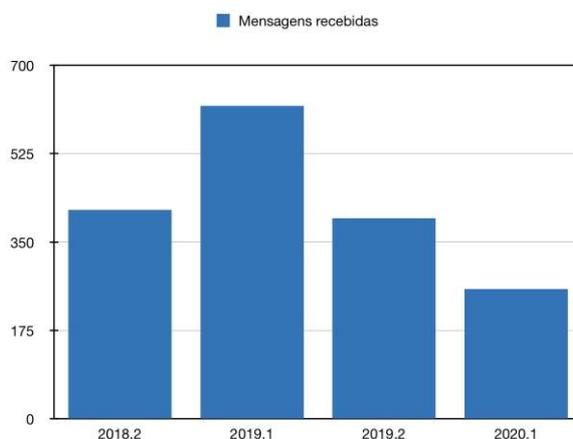
No gráfico, apresentado abaixo, podemos verificar que a quantidade de elogios em relação a de críticas, mostra uma proporção de 8,8% no segundo semestre de 2018, 11,6% no primeiro



semestre de 2019. No segundo semestre de 2019 a proporção atinge 9%, chegando enfim no primeiro semestre de 2020 a uma proporção de 31% de elogios em relação ao número de críticas.

Pelo gráfico acima é possível verificar que a diferença do número de críticas em relação ao número de elogios cai ao longo do período em análise com leves oscilações, o que demonstra a reação positiva dos usuários em relação a melhor prestação dos serviços. Deve-se levar em consideração a relevância do aumento da disposição do usuário para entrar no sistema para fazer um elogio, situação mais incomum do que enviar uma mensagem para fazer uma crítica.

Um cliente insatisfeito que não reclama à empresa gera uma série de inconvenientes. Primeiro, a empresa perde a oportunidade de remediar o problema e reter o cliente (Hirschman, 1970). Segundo, a reputação da firma pode ser danificada por comunicação boca-a-boca negativa realizada por clientes insatisfeitos (Richins, 1983), resultando em perda de clientes potenciais e correntes. Terceiro, a organização é privada de informações valiosíssimas sobre a qualidade de seus produtos e serviços (Fornell & Wernerfelt, 1987), impedindo a oportunidade de rever seu processo e realizar melhorias. (APUD FERNANDES E SANTOS, 2008)



O total de mensagens recebidas ao longo do tempo também acompanhou o desenvolvimento da crise. O início dos serviços, já com uma alta demanda,

demonstra a boa aceitação do Fale com o SFPC perante os usuários. Há uma diminuição do número de mensagens recebidas, porém, esse indicativo se revela mais relacionada ao arrefecimento da crise do que ao desinteresse dos usuários pela ferramenta.



Tal conclusão pode ser verificada por ocasião da pandemia do Covid-19 quando os serviços foram suspensos e a procura pelo Fale com o SFPC voltou a subir no final de março, abril e maio de 2020. Essa oscilação demonstra a confiança dos usuários de que a ferramenta é um caminho útil e confiável para a busca por informação e a solução dos problemas.

6 CONCLUSÃO

Diante do exposto, é possível verificar a importância de se estabelecer canais de comunicação com o público externo, em especial, em situações de crise quando há uma procura frenética por informação. Embora a comunicação não tenha a capacidade de solucionar os problemas, consegue conter desentendimentos secundários.

O arcabouço teórico valoriza a transparência das informações e o esforço dos servidores públicos no tocante à prestação de um serviço de qualidade. Da mesma forma, a prática do estudo de caso, nos leva a crer que o atendimento ao público é de extrema importância para a valorização do serviço prestado.

A distância locais de atendimento e dos usuários dificulta a gestão do atendimento em redes descentralizadas,

como no SFPC/7, porém, é possível superar os problemas com a adoção de medidas que estabeleçam uma relação de confiança com os usuários.

Por meio do presente exposto, é possível concluir também a utilização de uma ferramenta que centralize as respostas dos usuários agiliza o entendimento dos problemas enfrentados e a consequente solução. Para tanto, o Fale com o SFPC, pela facilidade de acesso, estimula o fluxo de mensagens. A resposta tempestiva aliada a solução dos problemas, sempre que possível, transforma a ferramenta numa importante arma para a melhoria dos serviços.

Pelo exposto, é possível notar a crescente preocupação da administração pública com a qualidade do atendimento e o fortalecimento do vínculo com os usuários. Os serviços públicos, como o nome diz, servem às pessoas, assim, se esses serviços não alcançam a expectativa daqueles a quem servem, não estão cumprindo as suas funções adequadamente e o atendimento é o primeiro passo.

A publicidade é um dos princípios da administração pública e não coincidentemente é uma das prerrogativas do bom atendimento. A divulgação de informações claras sobre os serviços trás previsibilidade e economias o tempo dos usuários e da administração pública. Aliado a isso está a necessidade de abrir canais de atendimento capazes de suprir as necessidades dos usuários.

A utilização da tecnologia faz parte do dia a dia das pessoas. Dessa forma, é necessário que as organizações também se atualizem e introduzam meios que conversem com as tecnologias já utilizadas.

O fluxo de informações é cada vez mais rápido e essas tecnologias colaboram com a pronta resposta cada vez mais necessária.

Há muito espaço para a melhoria dos serviços públicos em geral e no Exército, mas ao conseguir reter as reclamações dos usuários e fazendo uma auto crítica é

possível dar um salto de qualidade e prestar serviços que realmente atendam às necessidades da população.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Lilian Maria de Souza;

SOUZA, Luiz Gonzaga Mariano de;

MELLO, Carlos Henrique Pereira. **A**

comunicação interna como um

instrumento de promoção da qualidade:

estudo de caso em uma empresa global

de comunicação. Disponível em:

<<https://www.scielo.br/pdf/gp/v17n1/v17n1a03.pdf>> Acesso em: 26 Agosto 2020.

ALMEIDA, Marcos Inácio Severo de. Et

All Quem Lidera sua Opinião?

Influência dos Formadores de Opinião

Digitais no Engajamento. Disponível em

<<https://www.scielo.br/pdf/rac/v22n1/1982-7849-rac-22-01-0115.pdf>> Acesso em 07

Setembro 2020

BRAGA, Leonardo Santos da Cunha.

Marketing de Relacionamento.

Disponível em

<<https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/722/2/20000668.pdf>> Acesso em 26 Agosto 2020.

BRASIL. Decreto nº 9.094 de 17 de Julho

de 2017. **Decreto de simplificação do**

atendimento prestado aos usuários dos

serviços públicos. Disponível em:

<<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decree/2017/decreto-9094-17-julho-2017-785213-publicacaooriginal-153382-pe.html>> Acesso em 18 Agosto 2020.

BRASIL. Decreto nº 9.493, de 5 de

Setembro de 2018. **Regulamento para a**

Fiscalização de Produtos Controlados.

Disponível em <

https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/39941049/do1-2018-09-06-decreto-n-9-493-de-5-de-setembro-de-2018-39940907 >

Acesso em: 25 Agosto 2020

BRASIL. Lei nº 8.987 de 13 de Fevereiro

de 1995. **Regime de Concessão e**

Permissão da Prestação de Serviços

Públicos. Disponível em

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8987compilada.htm> Acesso em 31

Agosto 2020

BRASIL. Lei nº 13.460 de 26 de Junho de

2017. **Lei de Proteção e Defesa dos**

Direitos dos Usuários de Serviços

Públicos da Administração Pública.

Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113460.htm> Acesso

em 07 Julho 2020.

CASAGRANDE, Fernanda de Arruda.

Atendimento Digital: dinâmica de

implantação de um modelo inovador em

um banco de varejo. Disponível em

<https://bdm.unb.br/bitstream/10483/17876/1/2017_FernandadeArrudaCasagrande.pdf

> Acesso em 31 Agosto 2020

CCOMSEX. **Caderno de Comunicação**

Social – Atendendo ao Público. Brasília:

EB, 2014

COLOG. Portaria nº 124 de 30 de

novembro de 2017. **Atendimento ao**

Usuário do Serviço de Fiscalização de

Produtos Controlados. Disponível em: <

<http://www.dfpc.eb.mil.br/images/Portarian124.pdf>> Acesso em 07 Julho 2020

COMANDO DO EXÉRCITO. Portaria Nº

255, de 27 de Fevereiro de 2019.

Instruções Gerais para a Fiscalização de

Produtos Controlados do Exército

Brasileiro. Disponível em: <

<http://www.sgex.eb.mil.br/sistemas/be/copiar.php?codarquivo=1665&act=bre> >

Acesso em 10 Julho 2020.

COMANDO DO EXÉRCITO. Portaria Nº

1.356 de 02 de Setembro de 2019.

Regulamento da Ouvidoria do Exército.

Disponível em: <

<http://www.sgex.eb.mil.br/sistemas/be/copiar.php?codarquivo=1721&act=bre> >

Acesso em 10 de Novembro de 2019.

COSTA, Ariana; SANTANA, Lídia;

TRIGO, Antonio. **Qualidade do**

Atendimento ao Cliente: Um Grande

Diferencial Competitivo para as

Organizações. Revista de Iniciação

Científica – RIC Cairu. Vol 02, nº02, p.

155-172. Jun. 2015. Disponível em:

<<https://www.cairu.br/ricairu/pdf/artigos/2>

/10_QUALIDADE_ATEND_CLIENTE.pdf > Acesso em 02 Julho 2020.

DAVEL, Eduardo; MACHADO, Hilka

Vier. **A dinâmica entre liderança e**

identificação: sobre a influência

consentida nas organizações

contemporâneas. Disponível em:

<[https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000300006)

[65552001000300006](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000300006)> Acesso em: 26

Agosto 2020

Agosto 2020

FERNANDES, Daniel Von der Heyde;

SANTOS' Cristiane Pizzutti dos. **As**

conseqüências comportamentais da

insatisfação dos clientes. Disponível em

<[https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552008000500007)

[65552008000500007](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552008000500007)> Acesso em 31

Agosto 2020

Agosto 2020

FERRES, Dionisio Moreno. **A Evolução**

Histórica das Ouvidorias: da

Participação Reivindicatória por

Melhorias nas Políticas Públicas ao

Empowment dos Cidadãos. Disponível em

em

<http://www.abonacional.org.br/files/revista-abo_2019_web.pdf> Acesso em 31

Agosto 2020

Agosto 2020

GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO

SANTO. **Excelência no Atendimento.**

Esesp, 2017

HARB, Karina Houat. **Princípio da**

Continuidade do Serviço Público.

Disponível em

<https://enciclopediajuridica.pucsp.br/pdfs/principio-da-continuidade-do-servico-publico-e-interruptao_58edcc6834426.pdf>

Acesso em 31 Agosto 2020

Acesso em 31 Agosto 2020

KUNSCH, Margarida Maria Krohling.

Planejamento de Relações Públicas na

Comunicação Integrada. Ed. rev. atual e

ampl. São Paulo: Summus, 2003

LARA, Rodrigo Diniz; GOSLING, Marlusa

de Sevilha. **Um Modelo de Gestão do**

Relacionamento entre os Cidadãos e a

Administração Pública. Disponível em <

https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112016000200333

> Acesso 18 Agosto 2020

> Acesso 18 Agosto 2020

LEOPOLDINO, Thairo Targino; ALVES,

Marielza Barbosa; SANTOS, Jussara

Palmeira dos. **O Endomarketing como**

uma Ferramenta para a Humanização no

Serviço de Saúde: um Estudo de Caso no

Hospital da Fap. Disponível em:

<<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/27320435.pdf>> Acesso em: 07

Setembro 2020

Setembro 2020

MEDEIROS, Simone Assis;

MAGALHÃES, Roberto; PEREIRA, José

Roberto. Lei de Acesso a Informação: em

Busca da Transparência e do Combate à

Corrupção. Disponível em

<<file:///Users/camilanascimento/Downloads/13520-73975-2-PB.pdf>> Acesso em: 27

Agosto 2020

Agosto 2020

MORTARI, Elisangela Carlosso Machado;

SANTOS, Suzana Fernandes dos.

Monitoramento de redes sociais digitais

como estratégia organizacional.

Disponível em

<[https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-58442016000100091&lng=pt&nrm=iso)

[58442016000100091&lng=pt&nrm=iso](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-58442016000100091&lng=pt&nrm=iso)>

Acesso em 07 Setembro 2020

Acesso em 07 Setembro 2020

NASCIMENTO, Iara Marques.

Gerenciamento de crise: identificar,

planejar e prevenir. Disponível em

<<https://www.ufjf.br/facom/files/2013/04/IaraMarquesdoNascimento.pdf>> Acesso em:

10 Setembro 2020

10 Setembro 2020

NOVAES, Cristina; LASSO, Sarah;

MAINARDES, Emerson W. **Percepções**

da Qualidade do Serviço Público.

Disponível em:

<<https://periodicos.uff.br/pca/article/download/11206/8001>> Acesso em 05 Setembro

2020.

2020.

OLIVEIRA, Alan Santos de;

PFAFFENSELLER, Ana Claudia de

Almeida; PODESTA JÚNIOR, Arnaldo.

Mecanismos de Participação Política,

Fiscalização e Controle: o Papel das

Ouvidorias e da Lei de Acesso à

Informação como Instrumentos de

Comunicação Governamental,

Transparência e Publicidade. Disponível em <

>

- http://www.abonacional.org.br/files/revista-abo_2019_web.pdf > Acesso em 23 Agosto 2020
- OLIVEIRA, Angélica Eloisa Edevirgens Bueno de, et al. **Gestão da Qualidade no Atendimento ao Cliente: Um Estudo de Caso no Rebucci Auto Posto - Guaiçara - SP**. Disponível em: <<http://www.unisalesiano.edu.br/biblioteca/monografias/61005.pdf>> Acesso em 26 Agosto 2020.
- OLIVEIRA, Lya Cynthia Porto de; FALEIROS, Sarah Martins; DINIZ, Eduardo Henrique. **Sistemas de informação em políticas sociais descentralizadas: uma análise sobre a coordenação federativa e práticas de gestão**. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122015000100023> Acesso em: 20 Agosto 2020
- OLIVEIRA, Thamyres Sousa de; MORAES, Gislane da Conceição Lima Camelo. **O novo líder de opinião e sua atuação no facebook e twitter**. Disponível em < <https://portalintercom.org.br/anais/nacional2015/resumos/R10-2374-1.pdf> > Acesso em 24 Agosto 2020
- PREFEITURA DE VITÓRIA. **Excelência no Atendimento e Boas Práticas no Serviço Público**. Vitória, 2017
- ROSA, Mario. **A Síndrome de Aquiles**. 1 ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.
- ROSA, Mario. **A Era do Escândalo**. 1 ed. São Paulo: Editora Gente, 2003.
- SALVADOR, Alexandre Borba e IKEDA, Ana Akemi. **Gestão de crise de marca: o uso de informações para prevenção, identificação e gestão**. Disponível em: < <https://www.scielo.br/pdf/rbgn/v20n1/1806-4892-rbgn-20-01-74.pdf> > Acesso em 31 de Agosto de 2020.
- SANTOS, Cristiane Pizzutti dos; ROSSI, Carlos Alberto Vargas. **O Impacto do gerenciamento de reclamações na confiança e na lealdade do consumidor**. Disponível em <https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552002000200005> Acesso em 31 Agosto 2020
- SANTOS, Thamyres Nunes dos. **O Serviço de Ouvidoria através da Pesquisa de Satisfação e Lealdade do Cliente**. Disponível em <http://www.abonacional.org.br/files/revista-abo_2019_web.pdf> Acesso em 31 Agosto 2020
- SANTOS, Washigton Roberto dos. **Ouvidoria, Novas Relações de Consumo e o Aperfeiçoamento da Cidadania no Brasil: A Experiência da Caixa Econômica Federal**. Acesso em <http://www.dhnet.org.br/direitos/militante_s/rubenspinto/a_pdf/tese_washington_santos_ouvidoria_cef.pdf> Acesso em 10 Setembro 2020
- SOUZA, Glaucia Cunha de. **A Qualidade do Atendimento ao Público: um estudo de caso no Instituto Municipal de Planejamento Urbano – IMPLURB/Prefeitura Municipal de Manaus**. Disponível em <<https://tede.ufam.edu.br/bitstream/tede/5906/5/Disserta%20c3%a7%20c3%a3%20-%20Glaucia%20C.%20Souza.pdf>> Acesso em 11 Agosto 2020.
- SOUZA, Flávio Sérgio Rezende Nunes de; SCHMITT, Valentina Gomes Haensel; PARREIRA, Thiago José. **A Carta de Serviços ao Cidadão e seus reflexos na prestação do serviço público**. Disponível em < <https://www.revistasg.uff.br/sg/article/view/944/411> > Acesso em 24 Agosto 2020
- TECIANO, Livia de Carvalho Gutierrez. **Inovação em serviços públicos: o caso Poupatempo**. Disponível em: <<https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/1141/6329.pdf?sequence=1>> Acesso em: 20 Agosto 2020
- TERRA, Carolina Frazon. **Como identificar o usuário-mídia, o formador de opinião online no ambiente das mídias sociais**. Disponível em <<file:///Users/camilanascimento/Downloads>

/106-542-2-PB.pdf> Acesso em 07

Setembro 2020