

**ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
PROGRAMA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA EM ENGENHARIA**

**ELAINE CRISTINA COGO HONORATO**

**SERVIÇO DE ÓRGÃOS COLEGIADOS E CONCURSOS DA EPUSP:  
MELHORIA DA QUALIDADE DO ATENDIMENTO AO CLIENTE A  
PARTIR DE TREINAMENTO E SOCIALIZAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS**

São Paulo

2011

ELAINE CRISTINA COGO HONORATO

**SERVIÇO DE ÓRGÃOS COLEGIADOS E CONCURSOS DA EPUSP:  
MELHORIA DA QUALIDADE DO ATENDIMENTO AO CLIENTE A  
PARTIR DE TREINAMENTO E SOCIALIZAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS**

Monografia apresentada à Escola  
Politécnica da Universidade de São  
Paulo para obtenção do certificado de  
Especialista em Gestão e Engenharia da  
Qualidade – MBA/USP.

Orientador: Prof. Dr. Adherbal Caminada  
Netto

São Paulo  
2011

NBA1EQ  
H7595

DEDALUS - Acervo - EPMN



31600007112

## FICHA CATALOGRÁFICA

2284952

**Honorato, Elaine Cristina Cogo**

Serviço de órgãos colegiados e concursos da EPUSP: melhoria da qualidade do atendimento ao cliente a partir de treinamento e socialização de funcionários / E.C.C. Honorato. -- São Paulo, 2012.

53 p.

Monografia (MBA em Gestão e Engenharia da Qualidade)  
Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Programa de Educação Continuada em Engenharia.

1.Administração da qualidade 2.Garantia da qualidade 3.Qualificação profissional I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Programa de Educação Continuada em Engenharia II.t.

## DEDICATÓRIA

À minha mãe, Maria Aparecida Cogo (*In Memoriam*)

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por me conceder saúde e vida para que pudesse concretizar mais uma etapa de minha vida acadêmica;

Aos meus amados Max, Lanna, Eros, Zeus, Thor, Pegasus, Bambam e Izis, pelo carinho e companheirismo de todos os dias;

À minha querida maezinha, Maria Aparecida Cogo, eterna e amada;

A meu amado esposo, Eduardo Andrade Honorato, luz da minha vida;

A meu querido irmão, Nilson Roberto Cogo, companheiro inseparável;

A meu querido irmão, Nelson Cogo, sábio e talentoso, para sempre amado;

À minha querida irmã Rosangela Maria Cogo, sábia e talentosa;

À minha querida irmã Aparecida de Fátima Cogo, esforçada e dedicada;

Aos meus amados sobrinhos Lucas, Buna e Caroline, pela sabedoria divina, paz e amor, a mim dedicados;

Ao meu cunhado Marcelo, pelas palavras de Deus, nas horas mais difíceis;

À minha chefe, Angela Teresa Buscema, por todas as contribuições;

Aos funcionários do PECE, em especial ao Thiago José Pereira e a Merly Caroline de Paula /Manoel.

Aos mestres do PECE, em especial ao Professor Adherbal Caminhada Netto, a Professora Regina Maria Azevedo e ao Professor Álvaro J.A. Calegare, sábios, gênios.

À todos aqueles que diretamente ou indiretamente contribuíram para que eu elaborasse este trabalho.

**A fé remove montanhas.**

Jesus Cristo

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

**MBA** - *Master of Business Administration*

**USP** – Universidade de São Paulo

**EPUSP** – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

**PECE** – Programa de Educação Continuada em Engenharia

**CTA** – Conselho Técnico Administrativo

**APA** – Aperfeiçoamento de Processos Administrativos

**SVORCC** – Serviço de Órgãos Colegiados e Concursos

**ABNT** – Associação Brasileira de Normas Técnicas

**PDCA** - *plan–do–check–act*

**MIT** - *Massachusetts Institute of Technology*

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Objetivo diferente e objetivo comum. ....	19
Figura 2 – Método PDCA .....	20
Figura 3 – Gráfico: Acesso a portadores de necessidades especiais no prédio da Administração da POLI.....	26
Figura 4 – Gráfico: Facilidade em localizar a área acadêmica e o setor.....	27
Figura 5 - Gráfico: Tempo de espera para ser atendido (a).....	28
Figura 6 - Gráfico: Presteza e atenção dos atendentes.....	29
Figura 7 - Gráfico: Cordialidade dos atendentes para com os clientes.....	30
Figura 8 – Gráfico: Clareza dos atendentes ao dar as informações.....	30
Figura 9 – Gráfico: Atendimento das necessidades dos clientes.....	31
Figura 10 – Gráfico: Tempo para envio de resposta quando a consulta é feita por meio eletrônico (e-mail).....	31
Figura 11 - Gráfico: Clareza no atendimento pessoal por telefone.....	32
Figura 12 – Gráfico: Clareza no atendimento pessoal presencial no setor.....	33
Figura 13 – Gráfico: Comparação com outros locais da USP ou fora da USP, como o cliente avalia os serviços prestados pelo Setor:.....	33
Figura 14 – Gráfico: Aspecto “limpeza”.....	34
Figura 15 – Gráfico: Iluminação do ambiente .....	35
Figura 16 – Gráfico: Sinalização do Prédio até o setor.....	36
Figura 17 – Gráfico: Avaliação de sanitários quanto à limpeza.....	37
Figura 18 – Gráfico: Avaliação de sanitários quanto a disponibilização de papel higiênico.....	38
Figura 19 – Gráfico: Avaliação de sanitários quanto a disponibilidade de papel toalha.....	39
Figura 20 – Gráfico: Avaliação de sanitários quanto à disponibilidade de sabonete líquido.....	40
Figura 21. Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	44



## **SUMÁRIO**

### **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

### **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

### **CAPÍTULO I INTRODUÇÃO**

1	Tema.....	9
1.1	Justificativa.....	10
1.2	Situação Problemática.....	10
1.3	Objetivos.....	11
1.4	Metodologia.....	11
1.5	Caracterização da Empresa.....	12
1.5.1	Escola Politécnica.....	12
1.5.2	Serviço de Órgãos Colegiados e Concursos.....	13

### **CAPÍTULO II FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E REVISÃO DA LITERATURA**

2	As organizações .....	14
2.1	Qualidade.....	15
2.2	Cultura, socialização e papel da organização .....	16
2.3	Importância das pessoas no contexto organizacional .....	18
2.4	Aprendizado em grupo .....	18

### **CAPÍTULO III TREINAMENTO COMO UMA FERRAMENTA DE CAPACITAÇÃO**

3	A importância do Treinamento para novos funcionários.....	22
3.1	Diagnóstico de necessidades de Treinamento.....	23

3.2 Treinamento de integração, uma das técnicas de socialização organizacional .....	24
--	----

## **CAPÍTULO IV PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

4 Pesquisa de Opinião .....	25
4.1 Resultados Obtidos .....	26
4.2 Interpretação dos Resultados.....	41

## **CAPÍTULO V CONCLUSÃO PARA FUTUROS TRABALHOS**

5. Conclusão .....	43
5.1. Sugestões para futuros trabalhos.....	46

<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>47</b>
---	-----------

<b>APÊNDICE 1.....</b>	<b>48</b>
------------------------	-----------

<b>APÊNDICE 2 .....</b>	<b>51</b>
-------------------------	-----------

<b>APÊNDICE 3 .....</b>	<b>52</b>
-------------------------	-----------

<b>ANEXO.....</b>	<b>53</b>
-------------------	-----------

## **RESUMO**

Este trabalho tem o objetivo de descrever e sugerir técnicas para um atendimento de qualidade a ser prestado aos clientes pelos funcionários do Serviço de Órgãos Colegiados e Concursos da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

Pretende-se demonstrar que é possível alcançar sucesso a partir de treinamento e socialização e que as ações voltadas à capacitação e motivação de pessoas são ferramentas essenciais para a qualidade dos serviços prestados.

Palavras-chave: Atendimento, Qualidade, Cliente, Serviço Público.

## **ABSTRACT**

This work aims to describe and suggest techniques for a quality service to be provided to customers by staff of the Office of Collegiate bodies and Competitions of the Polytechnic School of the University of São Paulo. It is intended to demonstrate that it is possible to achieve success from training and socialization, and that its actions for training and motivating people are essential tools for the quality of the services provided.

Key Words: Customer Service, Quality, Customer Service, Public.

## **CAPÍTULO I**

### **INTRODUÇÃO**

A moderna administração se preocupa com a Gestão de Pessoas; sendo assim, é de suma importância nas organizações, uma vez que através dela promove-se o desenvolvimento humano, a coordenação das atividades desenvolvidas pelas pessoas, a valorização e avaliação dos desempenhos dos mesmos nas organizações. O foco central deste trabalho consiste em uma proposta de implantação de programa de socialização para funcionários, além de demonstrar a importância do trabalho em grupo.

O objetivo é que os funcionários possam ter uma melhor integração ao trabalho e equipe e realizar treinamento, proporcionando conhecimento sobre o ambiente de trabalho e a história da organização e todas as atividades desenvolvidas, bem como as normas da instituição, a fim de dotar o serviço público para o atendimento de qualidade.

Desta forma, este trabalho tem ainda o objetivo de compreender os conceitos de treinamentos na área organizacional, envolvendo o treinamento introdutório, como forma de socialização, fornecendo conceitos sobre Gestão de Pessoas, inclusive, na concepção de autores, como Chiavenato, Gil e Marras, entre outros.

#### **1 Tema**

A melhoria contínua para um atendimento de qualidade ao cliente considera a necessidade de treinamento de pessoas, adequações gerais e trabalho em equipe.

## **1.1 Justificativa**

O tema proposto refere-se à necessidade de demonstrar a ação de acolher bem, de ouvir com atenção, de esclarecer e encaminhar o cliente para a solução de problemas.

Dessa forma, busca-se abordar questões que comprovam a eficácia do treinamento e socialização do Servidor.

## **1.2 Situação Problemática**

Há um pensamento geral de que o serviço público está “falido”. As pessoas têm níveis baixos de expectativas sobre ele. Elas o vêem como institucionalizado, burocrático e sem sentido. Na visão delas, faz mais sentido para quem presta serviços (salário, vantagens e mordomias) do que para quem recebe – o contribuinte.

Identificada essa posição genérica sobre o serviço público, observa-se a necessidade de treinamento e socialização da equipe.

Neste sentido, é importante salientar que o quadro de Servidores Técnicos e Administrativos da USP é formado a partir de concursos públicos, em que a contratação é realizada mediante apresentação de documentação e exame médico. O Servidor é encaminhado ao seu local de trabalho, porém, a Universidade de São Paulo não adota procedimentos para a socialização do novo funcionário, ficando a cargo dele mesmo buscar tal socialização, ou ainda, a cargo do chefe do setor que submete ou não o funcionário a treinamento e a socialização.

Assim, é inevitável questionar o que precisa ser feito para se ter uma equipe bem treinada que desenvolva atendimento de qualidade no Serviço Público, mais especificamente, no Serviço de Órgãos Colegiados e Concursos, Área Acadêmica da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

O Serviço de Órgãos Colegiados e Concursos, ao longo dos anos, era constituído por funcionários com mais de 20 anos de USP. Por um lado, esses funcionários, agregavam valor indelével, ligados ao conhecimento das tarefas, porém, mostravam-se desmotivados ou foram vetados a vislumbrar ideias novas para o desenvolvimento de tarefas, buscando alcançar o que se espera de mais moderno no serviço público: um atendimento mais dinâmico, eficaz, de qualidade, que acompanhasse o desenvolvimento do país, justamente no período da evolução tecnológica do mundo.

### **1.3 Objetivos**

Coadunar procedimentos de socialização e treinamento no Serviço de Órgãos Colegiados e Concursos da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

### **1.4 Metodologia**

Foram examinadas matérias extraídas de jornais e revistas e observadas as Unidades da Universidade de São Paulo.

Além de que foram consultados livros para uma fundamentação Teórica, com a apresentação de conceitos sobre atendimento, recursos humanos e treinamento.

## **1.5 Caracterização da Organização**

### **1.5.1 Escola Politécnica**

A Escola Politécnica da Universidade de São Paulo é uma Unidade da Universidade de São Paulo que ministra cursos de Engenharia e está localizada na Cidade Universitária, em São Paulo.

A Escola é centenária, pois foi fundada em 1893 e incorporada à USP em 1934.

A Escola Politécnica possui:

15 departamentos de ensino e pesquisa

141.500 m<sup>2</sup> de área construída - 9 prédios

473 docentes (434 com titulação mínima de doutor; 327 em tempo integral)

489 funcionários técnicos e administrativos

#### **Graduação - 4524 alunos distribuídos em:**

13 cursos semestrais e 2 cursos quadrimestrais cooperativos com a indústria

#### **Pós-Graduação**

16 cursos de Mestrado com 1312 alunos

827 alunos de Doutorado

#### **Educação Continuada**

222 cursos com 7.777 alunos



### **1.5.2 Serviço de Órgãos Colegiados e Concursos**

O Serviço de Órgãos Colegiados e Concursos da Escola Politécnica da USP realiza concursos públicos docentes, eleições e auxilia a Assistência Técnica Acadêmica, nos colegiados de hierarquia máxima da Escola como a Congregação, que é constituída de cerca de 200 membros, e o CTA - Conselho Técnico Administrativo, com cerca de 30 membros. Além de dotar-se de trabalhos, como, por exemplo, Termos de Adesão e Colaboração que permitem que docentes aposentados permaneçam na Escola, como colaborador no Programa da Reitoria denominado "Programa Colaborador Sênior". Executa várias tarefas, dentre elas, a confecção e expedição de documentos, como atestados de participação em concursos, eleições e colegiados e expedição de diploma docente.

O contato com o público interno e externo é realizado por meio de atendimento pessoal, telefônico, por e-mail ou ainda por ofícios e portarias. A equipe do setor é composta por quatro servidores técnicos e administrativos, sendo um seu chefe imediato e mais três colaboradores. O trabalho interno é prestado à Diretoria, Assistência Técnica Acadêmica, aos docentes (490 docentes) e funcionários (500 Servidores Não-Docentes), membros dos colegiados e para os 15 departamentos da Escola. O público externo compreende as Unidades da USP e público em geral. O atendimento também é prestado à Reitoria da Universidade de São Paulo, que nos delega trabalhos.

## CAPÍTULO II – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E REVISÃO DA LITERATURA

### 2 As organizações

As organizações necessitam ter uma preocupação com a Gestão de Pessoas a fim de desenvolvê-las para alcançar os objetivos da empresa, o que não deveria ser diferente para a Escola Politécnica da USP, ao Serviço de Órgãos Colegiados e Concursos. No cenário organizacional, grandes empresas foram responsáveis pelas muitas mudanças que ocorreram ao longo dos anos até os dias atuais.

Hoje, as pessoas não são vistas só como recursos, mas sim como parte importante para obtenção dos objetivos organizacionais.

De acordo com Chiavenato (2002) “quando se fala em Administração de Recursos Humanos, toma-se como referência a administração de pessoas que participam das organizações e que nelas desempenham determinados papéis”. Neste sentido, entende-se que no Serviço de Órgãos Coleados e Concursos as funções exercidas pelas pessoas necessitam ser bem esclarecidas por estarem relacionadas com o êxito da Escola Politécnica, da Universidade de São Paulo mediante ao Estado e a sociedade, o que antes, não era percebido, pois o pensamento da época era apenas executar o trabalho como um processo dinâmico, robotizado, sem levar em consideração as inovações, a valorização humana como parte importante da organização.

Na Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, a necessidade de mudança foi passível de percepção no ano de 2000, isso se considerar para estudo um período de cerca de 20 anos, quando alguns idealizadores contemplavam entraves, meios burocráticos que impediam muitas vezes, o trabalho ou projeto fruírem. Durante muitos anos as ideias se dividiam. De um lado, idealizadores com novos pensamentos para uma administração mais dinâmica, menos robotizada, e de outro lado, o bloqueio, o receio de arriscar, a falta de vontade de mudar por vários

membros do quadro funcional e da equipe. A frase mais usada na época era “mais sempre foi feito assim, por que mudar?”. Com isso, o receio de inovar, mexer com o que aparentemente estava dando certo foi bloqueado por muitos anos. A entrada de uma administração nova foi aguardada, até que no ano de 2004, com a necessidade de concretizar mudanças, tendo em vista as inovações constantes no país e no mundo, com a era da informática cada vez mais imperativa, surgiu a ideia de implantação de um projeto que abarcasse as ideias de inovação da administração da Escola, que, em meados de 2005, resultou na implantação do Projeto “APA”, Aperfeiçoamento de Processos Administrativos.

Esse projeto foi muito complexo, porém eficaz, um sucesso. Com ele, se elaborou cronogramas de disciplinas que foram ministradas pelos docentes da Escola aos funcionários técnicos e administrativos, cerca de 600 pessoas. As aulas foram ministradas nas dependências da Escola, no Prédio de Engenharia de Produção na Avenida Professor Almeida Prado, Travessa 2, número 128, Térreo.

A comissão organizadora do APA chamou essas disciplinas de Cursos, cada uma perfazendo 4 horas/aula. A cada funcionário foram aplicados 11 cursos.

## **2.1 Qualidade**

O Conceito de qualidade aplica-se ao projeto de melhoria no atendimento por que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente.

Transcrevem-se, a seguir, algumas definições à luz do conhecimento de autores consagrados:

- Qualidade é “nada mais que ‘uma série de perguntas’ para a melhoria contínua”. Deming;
- Qualidade é “a capacidade de satisfazer às necessidades e expectativas do cliente” Feigenbaum;

- Qualidade é "a adequação para o uso, satisfazendo as necessidades do cliente". Juran
- Qualidade é "a conformidade com os requisitos claramente estabelecidos, tanto do projeto quanto do cliente". Crosby

"Uma interpretação que se poderia dar à qualidade é que ela significa qualidade da informação, qualidade do processo, qualidade da estrutura, qualidade das pessoas, incluindo os operários, técnicos, engenheiros, gerentes e alta administração, qualidade do sistema, qualidade da companhia, qualidade dos objetivos, etc". Kaoru Ishikawa (1915-1989).

Estas interpretações nos fazem perceber que Qualidade trata de um processo de melhoria contínua, em que todos estão inseridos.

## **2.2 Cultura, socialização e papel da organização.**

**Cultura** "é a solução dos problemas externos e internos que funcionou consistentemente para o grupo e que passou a ser ensinada aos novos membros com o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas". (Schein, 1989, citado por Prof. Dr. Gilberto Shinyashiki em "As Pessoas na Organização").

No entanto, apenas identificar essa cultura não é suficiente. É necessário compreender como ela é transmitida e aprendida pelos participantes da organização – o chamado processo de socialização.

De acordo com Marras (2000), os componentes da cultura são:

- Valores: crenças e conceitos que estabelecem os padrões de comportamento;
- Ritos: o que é praticado no dia a dia , celebrações, iniciação;
- Mitos: interpretação de fatos não-concretos.

- Tabus: orientam os comportamentos e atitudes, principalmente no que diz respeito às questões de proibições.

**Socialização** é “o processo pelo qual uma pessoa aprende valores, normas e comportamentos exigidos, o que lhe permitirá participar como membro de uma organização” – “e esse processo é contínuo durante toda a carreira do indivíduo na organização” (Van Maanen, 1976 – apud Prof. Gilberto Shinyashiki em “As Pessoas na Organização”).

O processo de socialização pode se dar em dois momentos: Quando o Servidor inicia suas atividades na organização e/ou função; ou quando há necessidade de mudar a organização.

É composto, basicamente, por quatro tarefas:

- domínio da tarefa – aprender como realizar suas novas atividades;
- clarificação do papel – desenvolver a compreensão do papel que será desempenhado na organização;
- aculturação – ajustar-se à Cultura Organizacional; 1
- integração social – desenvolver relacionamentos com os demais participantes da organização.

---

1 “Cultura organizacional é o modelo de pressupostos básicos que um grupo assimilou na medida em que resolveu os seus problemas de adaptação externa e integração interna e que, por ter sido suficientemente eficaz, foi considerado válido e repassado (ensinado) aos demais (novos) membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas” (SCHEIN(1997, apud MARRAS,2000,p.290)

O papel da organização possui implicações práticas:

- Utilização de abordagem consistente, desdobrada a todos os níveis da organização, que assegura a melhoria contínua do seu desempenho;
- Formação de todos os colaboradores sobre métodos e ferramentas da melhoria contínua;
- Tornar a melhoria contínua dos produtos, processos e sistemas um objetivo para cada colaborador da organização;
- Definição de metas de orientação e de mecanismos de detecção e avaliação da melhoria contínua;
- Reconhecimento de progressos.

A Escola Politécnica da Universidade de São Paulo possui ainda, grande desafio que é confiar em sua administração e em seus colaboradores.

### **2.3 Importância das pessoas no contexto organizacional**

Conforme Chiavenato (1999), com a globalização da economia e o mundo cada vez mais competitivo, a tendência que se nota nas organizações bem sucedidas não é mais de administrar recursos humanos, nem mais administrar as pessoas, mas administrar com as pessoas, sendo esse processo chamado “Gestão de Pessoas”.

### **2.4 Aprendizado em grupo**

No Serviço de Órãos Colegiados e Concursos, as tarefas eram distribuídas

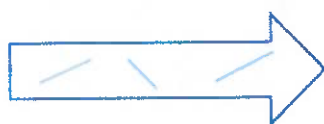
trabalhos de concursos, outro de eleições, e outros, pautas e atas de reuniões. Mas se o funcionário faltasse num dia de concurso, por exemplo, outro não estava devidamente habilitado a assumir a atividade. Isso gerava transtornos, além de que o gerente do processo, denominado Assistente Acadêmico, tinha de assumir a tarefa, deixando de executar suas atividades, ou seja, se formava uma teia de compromissos, sobrecarregando a chefia maior.

Então surgiu o questionamento que parecia muito pertinente: Por que de 500 funcionários apenas um é executor de trabalhos de tal tarefa? Este questionamento serviu para desencadear a ideia da necessidade de treinar uma equipe. A partir daí, foi possível criar uma sistemática de trabalho contemplando as pessoas, trazendo à tona a qualidade de cada indivíduo desempenhar tarefas complexas no Serviço de Órgãos Colegiados e Concursos da USP. Tal procedimento resultou numa equipe treinada e capacitada a atender as necessidades de trabalhos do setor, denominada por sua abreviatura de Serviço de Órgãos Colegiados e Concursos.

“As pessoas que executam atividades que afetam a conformidade com os requisitos do produto devem ser competentes, com base em educação, treinamento, habilidade e experiência apropriados”. (ABNT, 2008)

Reafirmando a pesquisa, salienta-se que o aprendizado é criado a partir do diálogo e o desempenho da equipe depende da capacidade individual e da capacidade de trabalho conjunto, como se pode observar na Figura 1.

Figura 1 – Objetivo incomum e objetivo comum.



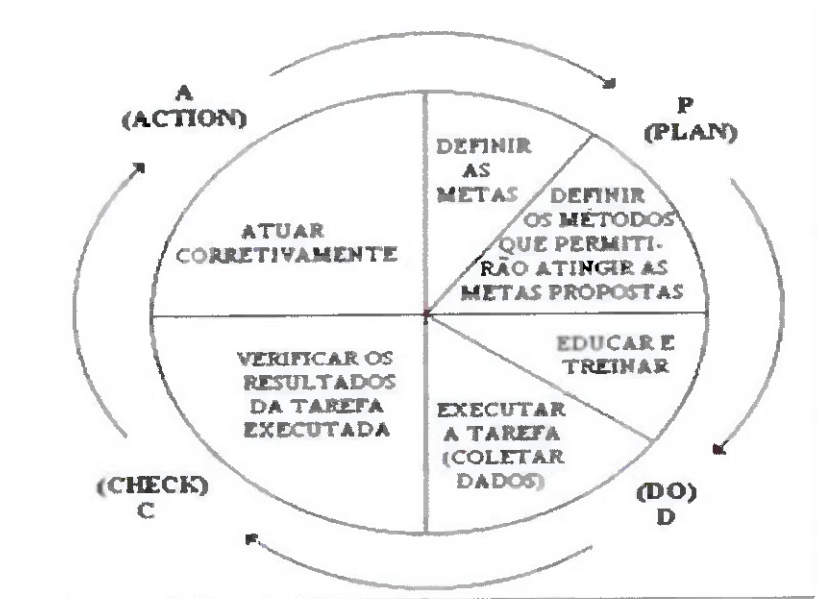
Desalinhamento - aprendizado individual



Alinhamento - aprendizado em grupo

Desta forma, conclui-se que o desafio da aprendizagem é expandir consciência e compreensão para ver cada vez mais as interdependências entre atos e a realidade. Além disso, é importante ressaltar que a aplicação do método PDCA, conforme Figura 2, é essencial, pois produz melhoria das rotinas e dos processos e permite um acompanhamento contínuo e correção de falhas.

Figura 2 – Método PDCA





Voltando a história da EPUSP, em meados de 2001, foram efetuadas diversas renovações no quadro de funcionários da Escola. Em meados de 2004, uma nova chefia foi destinada ao SVORCC. Agora, com uma visão, mas com cautela e prevendo estudo de caso. Ao longo dos anos, foram feitos *brainstormings* com a equipe de trabalho do setor, onde se conseguiu avaliar a criatividade de cada funcionário. Ainda com bastante resistência às mudanças, foram necessárias algumas trocas de funcionários que, de fato, não conseguiam se engajar no projeto, o que foi possível graças ao pensamento inovador da Assistente Acadêmico que também não aceitava mais a ideia da frase “sempre foi assim, por que mudar?”.

## **CAPÍTULO III – TREINAMENTO COMO UMA FERRAMENTA DE CAPACITAÇÃO**

### **3 A importância do treinamento para novos funcionários**

Nas organizações, reina a fantasia de que qualidade é problema de um departamento específico e que pode ter uma única pessoa responsável por ela, quando, na verdade, qualidade é uma responsabilidade e obrigação de todos, sem exceção, a começar pela alta direção.

Isso não foi diferente no SVORCC, a ideia era que todo o trabalho, bem como a qualidade do trabalho, fosse de responsabilidade da Assistente Acadêmico ou até mesmo do Diretor da Escola, quando era responsabilidade de todos.

Diante da problemática toda e a partir de estudos realizados, das observações efetuadas no setor e na Reitoria da USP, e ainda, do conhecimento do funcionamento do Serviço de Órgãos Colegiados e Concursos, foi possível verificar a necessidade de treinamento dos funcionários, que mais tarde iniciou-se com um curso básico de Língua Portuguesa, e, posteriormente, um curso de informática, já que vários trabalhos na Universidade já estavam sendo informatizados.

Além disso, para os novos funcionários, foi observada a necessidade de socialização à entidade, à Universidade, ao Serviço, ao setor.

É importante salientar que o "Treinamento é o processo de ajudar o empregado a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamentos e ações, habilidade, conhecimentos e atitudes". HALL 1992 - apud Carvalho e Nascimento

“Treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas apreendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos.” (CHIAVENATO, 2002 P.497).

### **3.1 Diagnóstico de necessidades de treinamento**

Desde os primórdios da evolução humana era possível identificar coisas a partir da curiosidade em saber o que era, como funcionava. Atualmente, não é diferente, para se conhecer tal procedimento ou conhecer como as coisas funcionam é necessário saber sobre elas. Nas organizações, é necessário se estabelecer um programa de treinamento, ainda que básico para que seja propagado o conhecimento. Isso traz sucesso às organizações.

Para Gil (2001), o diagnóstico de necessidades de treinamento – DNT- pode ser definido como um processo de identificação de carências de indivíduos e grupos para execução de tarefas necessárias para alcançar os objetivos organizacionais.

Concordando com Gil (2001), Milioni (2001) diz que o levantamento de necessidades pode estar integrado com a avaliação e validação do treinamento, pois avaliar é um processo de análise e validar é reconhecer o valor esperado do objeto de análise. Segundo Marras (2000, p.152) “O levantamento de necessidades engloba pesquisa e análise pela qual se detecta o conjunto de carências cognitivas e in experiências cognitivas relativas ao trabalho”.

### **3.2 Treinamento de integração, uma das técnicas de socialização organizacional**

Os processos de socialização são vários, assim, abordou-se o programa de integração, porém existem outros processos para integrar uma pessoa na organização.

De acordo com Chiavenato (2004), o processo de socialização consiste desde o processo seletivo, conteúdo do cargo, supervisor como tutor, grupo de trabalho e programa de integração.

O programa de integração facilitou o desenvolvimento do papel funcional dos funcionários do Serviço de Órgãos Colegiados e Concursos. O treinamento introdutório ajudou ainda os funcionários recém-chegados que não conheciam as regras e normas da Universidade de São Paulo, como o Estatuto e Regimento Geral da USP. Através destes treinamentos, todas as informações necessárias para o desenvolvimento das tarefas e trabalhos foram transmitidas a cada funcionário, facilitando a sua integração na Escola Politécnica. É importante ressaltar que o mérito foi de todos, ou seja, desde o Assistente Acadêmico, Chefe do Setor, até os próprios funcionários, que acolheram o treinamento como ferramenta essencial para o desempenho de suas tarefas, além de aceitarem que o trabalho em grupo estabelece que os assuntos devam ser compartilhados.

A técnica empregada no SVORCC foi uma breve explicação a cada funcionário do que precisaria realizar. A Chefia os incluiu em todos os assuntos e problemáticas do setor para que cada um opinasse sobre a tarefa. O tratamento democrático despertou o compromisso de cada um com o trabalho. O envolvimento foi cada vez mais frequente e resultou numa equipe unida e forte em que todos participam das atividades e sentem-se motivados, importantes para a Instituição.

## CAPÍTULO IV – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 4 Pesquisa de Opinião

Mediante os assuntos abordados nesta monografia, salientamos ao leitor que o objetivo desta pesquisa de opinião realizada para este trabalho foi o de avaliar a satisfação do cliente interno da EPUSP em relação aos serviços prestados pela Área Acadêmica, através do SVORCC, a fim de possibilitar ajustes nos procedimentos e melhorar a prestação de serviços. Há pontos relacionados ainda com a área administrativa da Escola no que tange à parte de administração do prédio.

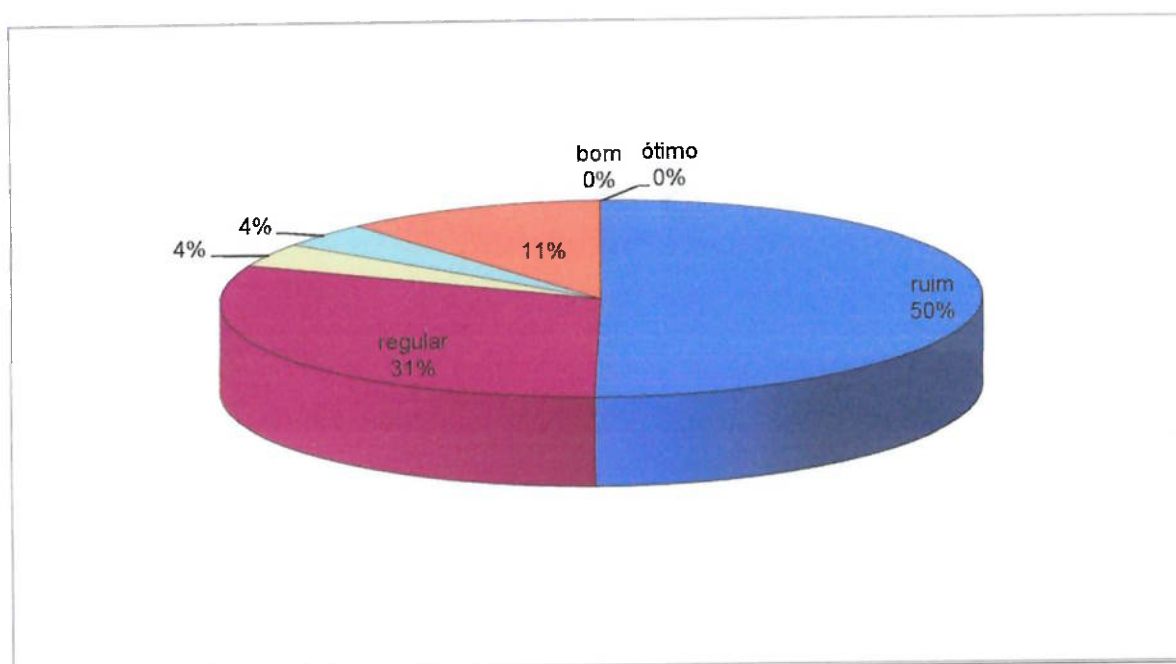
O SVORCC da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo é responsável por realizar concursos docentes, eleições, além de secretariar os dois órgãos máximos da Unidade, o Conselho Técnico Administrativo e a Congregação. Está localizado no 1º andar do Edifício Engenheiro Mário Covas Júnior e funciona de segunda a sexta-feira, das 8 às 17 horas. É composto por 4 funcionários.

O público-alvo pesquisado como cliente do SVORCC pertence ao quadro de Servidores Não Docentes (funcionários), e Docentes (professores) da Escola Politécnica da USP. Dos 30 questionários distribuídos, 26 foram respondidos. A pesquisa foi aplicada por meio de um questionário (**Apêndice 1**), entre os dias 14 a 25 de junho de 2010, na Escola Politécnica da USP. O conceito de voto aplicado nas questões foi o de notas de 0 a 10, figurando 0, mínimo (ruim) e 10, máximo (ótimo). Na questão 11 foram abordados os conceitos de: ótimo, bom, regular, ruim e não se aplica.

#### 4.1 Resultados Obtidos

**Figura 3 – Gráfico: Acesso a portadores de necessidades especiais no prédio da Administração da POLI.**

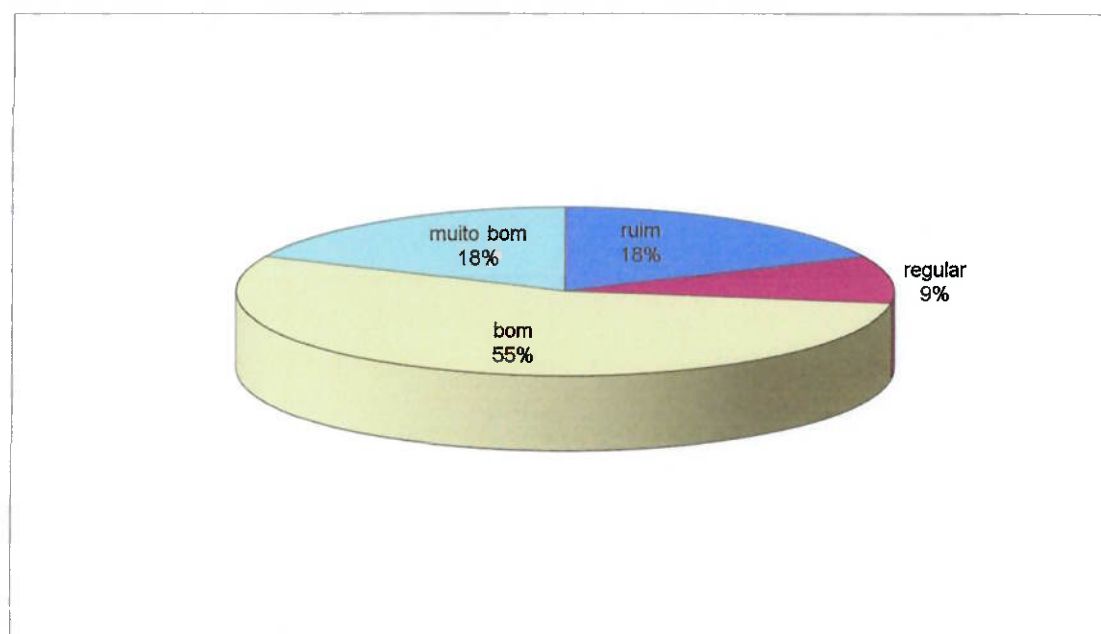
O gráfico aponta a preocupação dos clientes (50% ruim) com relação aos meios de acesso e direitos de pessoas portadoras de necessidades especiais. Isso se deve ao fato de que o Prédio não possui melhores condições de acesso como, por exemplo, rampas, elevadores, e outros meios que facilitem a recepção dessas pessoas no prédio. Além disso, observaram-se as seguintes opiniões: 4% ruim, 4% não se aplica e 0% bom e ótimo.



**Figura 3**

**Figura 4 – Gráfico: Facilidade em localizar a área acadêmica e o setor.**

O gráfico mostra que 55% dos clientes têm facilidade em localizar a área e o setor, mas aponta 18% para a necessidade de melhoria no projeto de sinalização do prédio. A facilidade encontrada deve-se ao fato de que os clientes se informam na recepção do prédio ou até mesmo nos corredores e chegam a seu destino, porém, há má distribuição de placas de sinalização do prédio. 18% de muito bom, deve-se ao fato de que os clientes internos já visitaram o local e estão retornando ao mesmo sem dificuldades de chegar no setor..

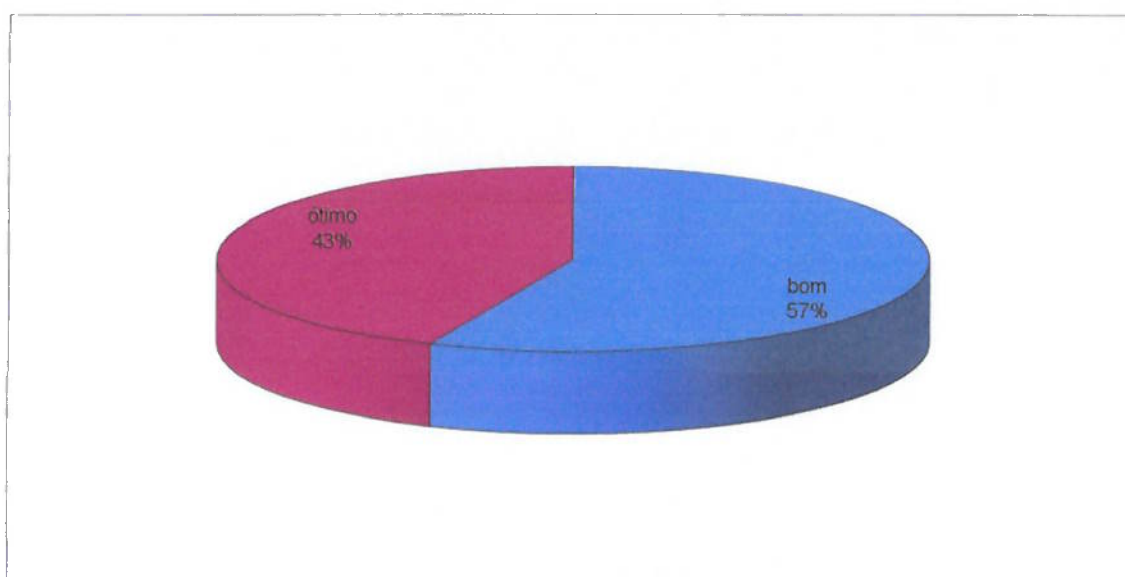


**Figura 4**

**Figura 5 - Gráfico: Tempo de espera para ser atendido (a).**

Os percentuais apontados no gráfico mostram índices de 57% (bom) e 43% (ótimo) quanto à satisfação dos clientes com relação ao tempo de espera para serem atendidos.

O Setor conta com 4 funcionários o que facilita o atendimento e a não formação de filas, por exemplo, quando de inscrições em concursos.

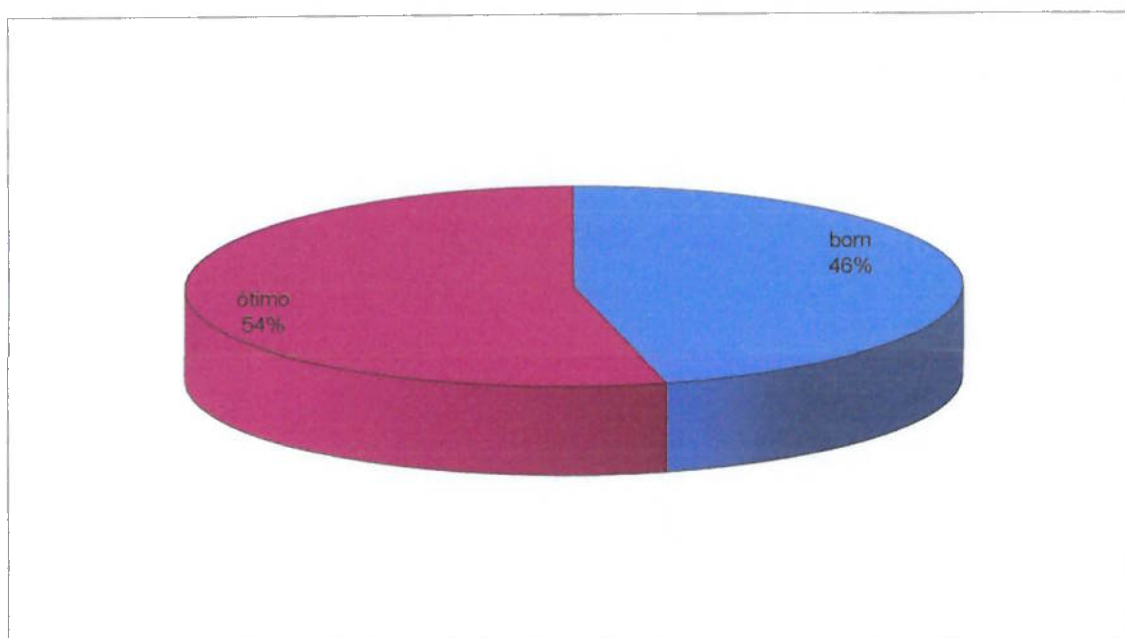


**Figura 5**



**Figura 6 - Gráfico: Presteza e atenção dos atendentes.**

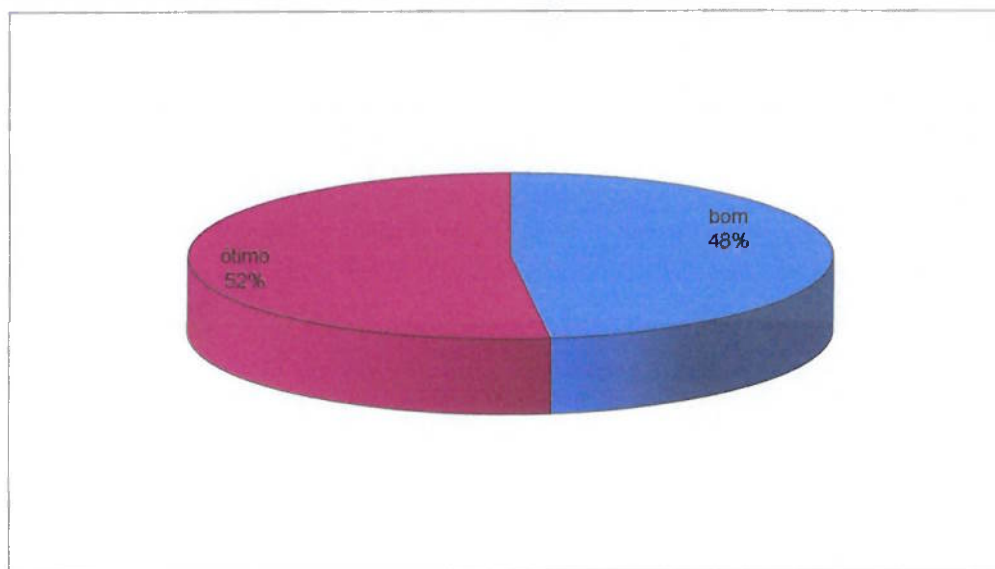
O gráfico mostra 100% de satisfação dos clientes com relação à presteza dos atendentes. O quadro de funcionários foi renovado em 2009 e conta com pessoas qualificadas e graduadas em nível superior. Aliado a isso, a Chefia imediata e a superior mantém o ambiente harmonioso e inclui os funcionários em todas as atividades do setor.



**Figura 6**

**Figura 7 - Gráfico: Cordialidade dos atendentes para com os clientes.**

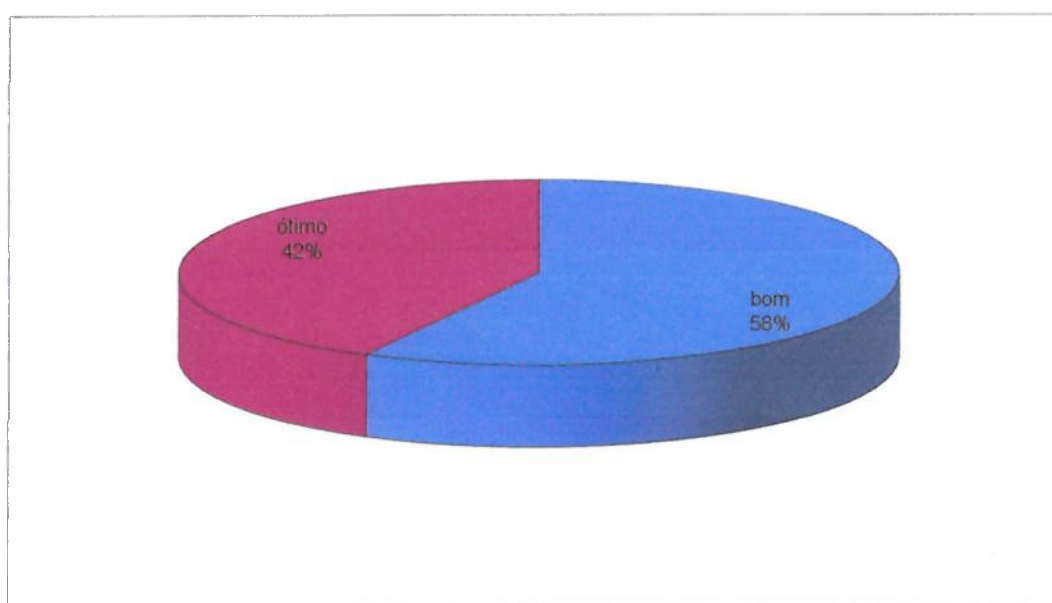
Os atendentes são cordiais e tratam os clientes como gostariam de ser tratados, o que justifica o percentual de 52% ótimo e 48% bom



**Figura 7**

**Figura 8 – Gráfico: Clareza dos atendentes ao dar as informações.**

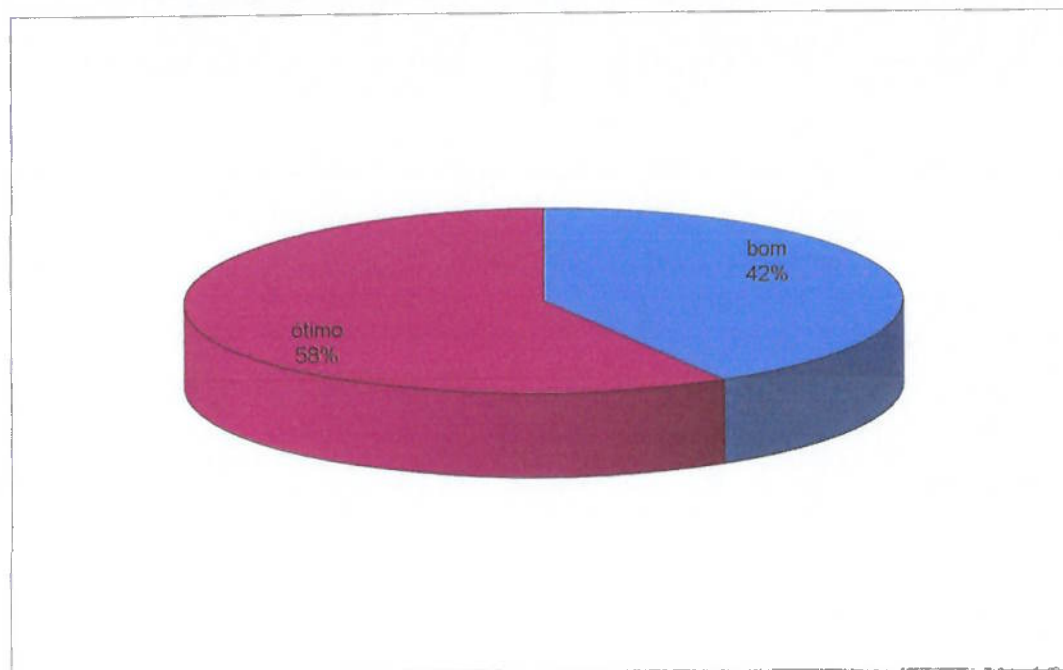
Os atendentes buscam esclarecer todas as informações do cliente de forma pontual o que consta do gráfico acima. 42% ótimo e 58% bom.



**Figura 8**

**Figura 9 – Gráfico: Atendimento das necessidades dos clientes.**

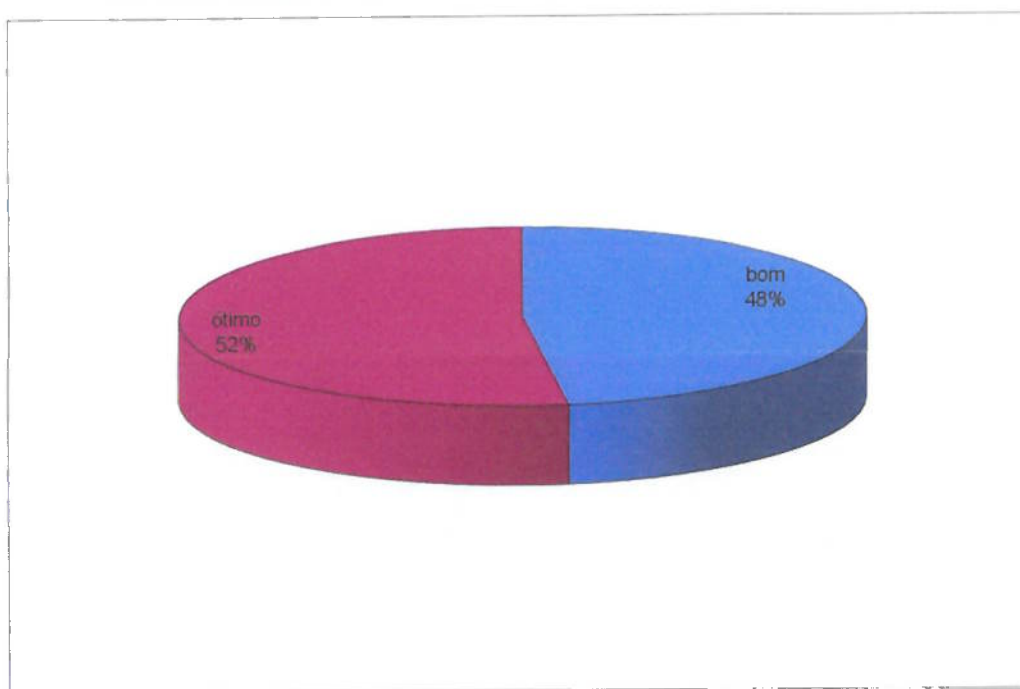
A amostragem de 58% ótimo ratifica a satisfação dos clientes do setor.



**Figura 9**

**Figura 10 – Gráfico: Tempo para envio de resposta quando a consulta é feita por meio eletrônico (e-mail).**

Os e-mails são respondidos em, no máximo, 3 horas.

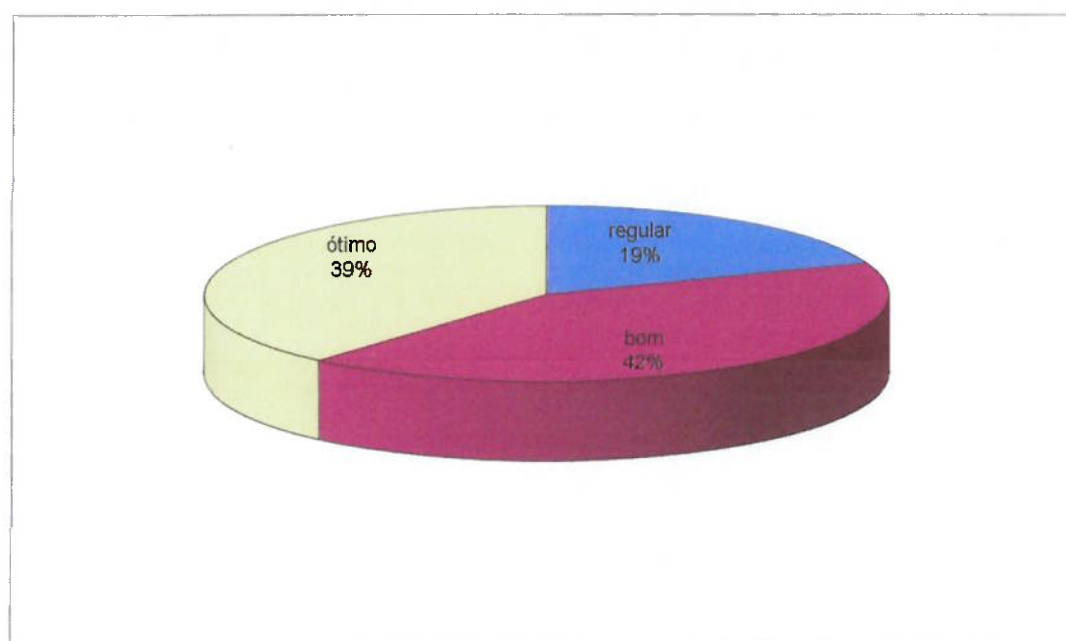


**Figura 10**

**Figura 11 - Gráfico: Clareza no atendimento pessoal por telefone.**

As informações via telefone são passadas de forma concisa e quando necessário, o atendente transmite ao cliente cópias de documentos por e-mail.

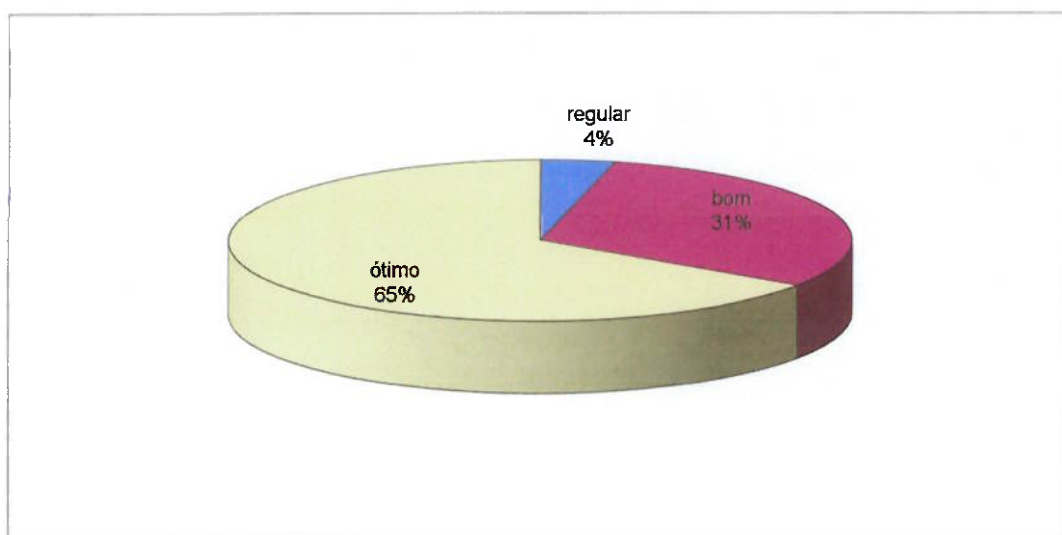
O setor conta ainda com uma página na internet, no site da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo onde armazena informações importantes como Editais de concursos, agendas de reuniões e normas da Reitoria da USP.



**Figura 11**

**Figura 12 – Gráfico: Clareza no atendimento pessoal presencial no setor.**

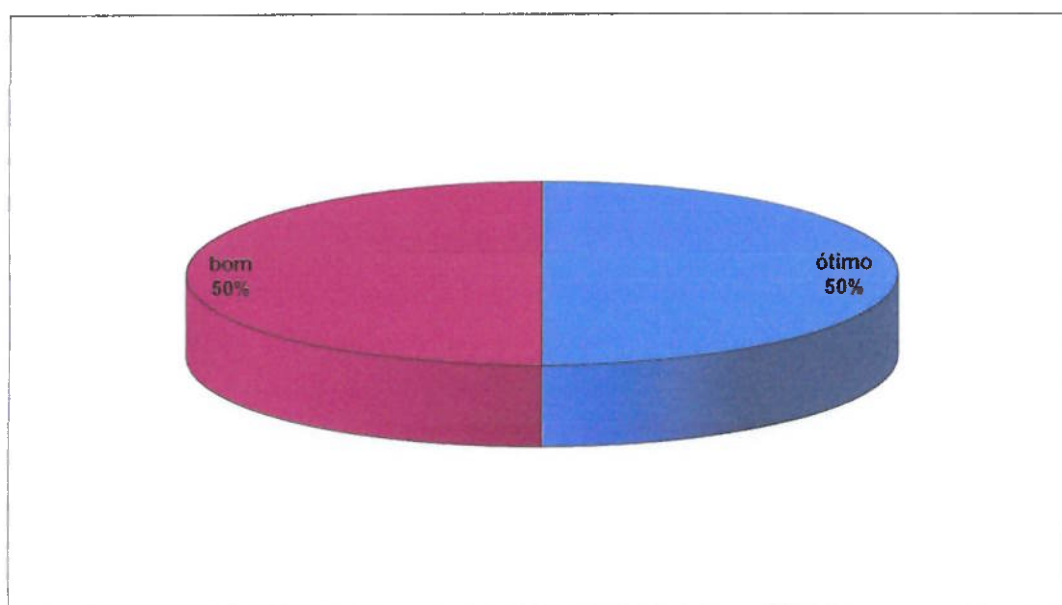
A imagem do gráfico reafirma a clareza dos esclarecimentos de dúvidas dos clientes., ou seja, 65% acha ótimo, 31% bom, e 4% regular.



**Figura 12**

**Figura 13 – Gráfico: Comparação com outros locais da USP ou fora da USP, como o cliente avalia os serviços prestados pelo Setor.**

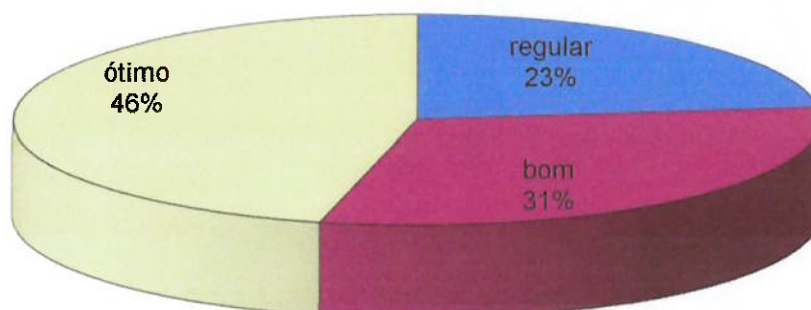
O percentual ótimo e bom aponta que o serviço prestado pelo setor é de boa qualidade



**Figura 13**

**Figura 14 – Gráfico: Aspecto “limpeza”.**

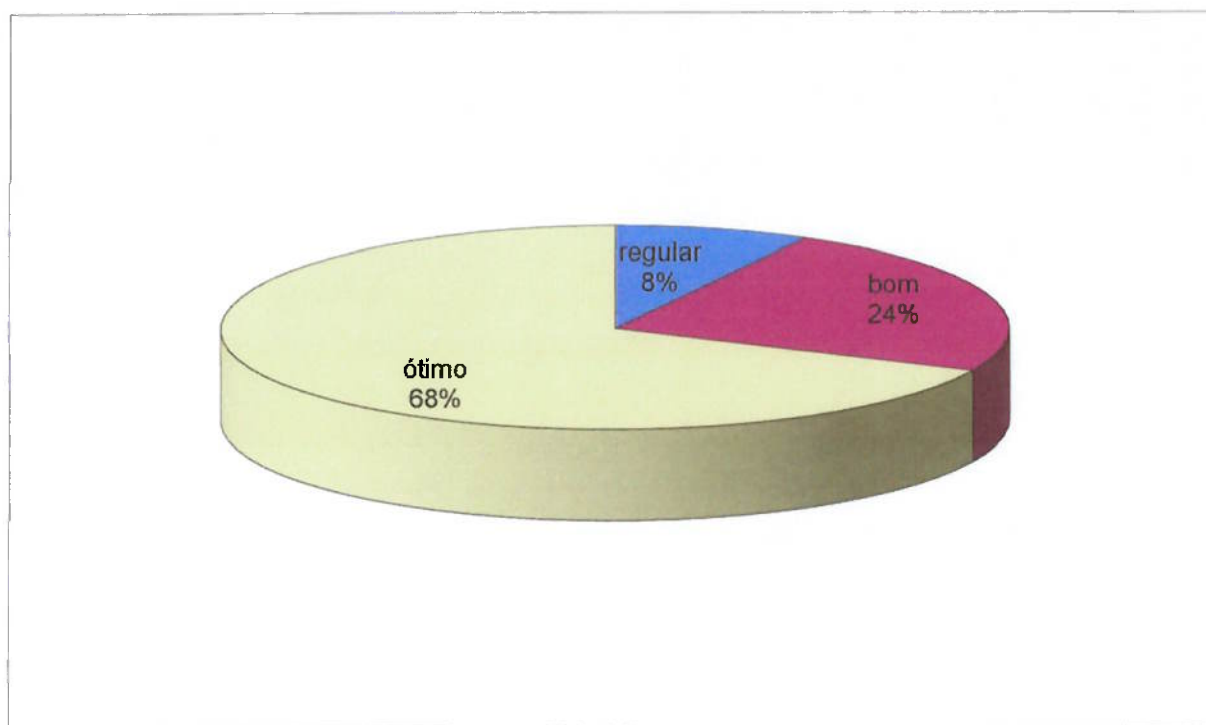
A EPUSP conta com o Serviço terceirizado para a limpeza de seus ambientes. Diariamente, pela manhã é realizada a limpeza do setor. O gráfico abaixo representa um grau aceitável com relação a limpeza dos ambientes.



**Figura 14**

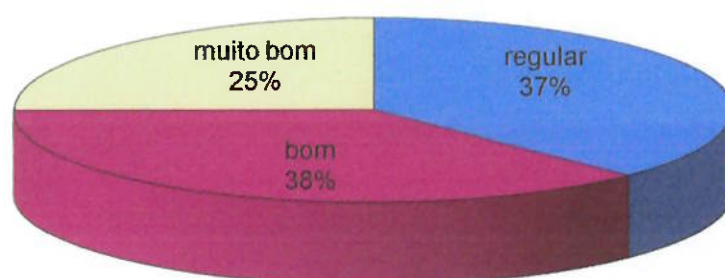
**Figura 15 – Gráfico: Iluminação do ambiente**

As lâmpadas são vistoriadas frequentemente pelo setor de Serviços Gerais da Escola Politécnica que efetua a manutenção de toda a parte elétrica. O gráfico abaixo representa mais de 50% de satisfação de clientes quanto à iluminação dos ambientes.

**Figura15**

**Figura 16 – Gráfico: Sinalização do Prédio até o setor.**

No bolsão do estacionamento, há placas indicativas do prédio Engenheiro Mário Covas Junior, Administração da Escola Politécnica da USP. Ao adentrar no prédio, o cliente passa pela portaria onde obtém informações da localização do setor. Muitos clientes reclamam que não há números nas portas, o que dificulta a localização do setor. O gráfico abaixo apresenta mais de 30% de opinião regular, ou seja, é necessário adotar melhorias na sinalização.

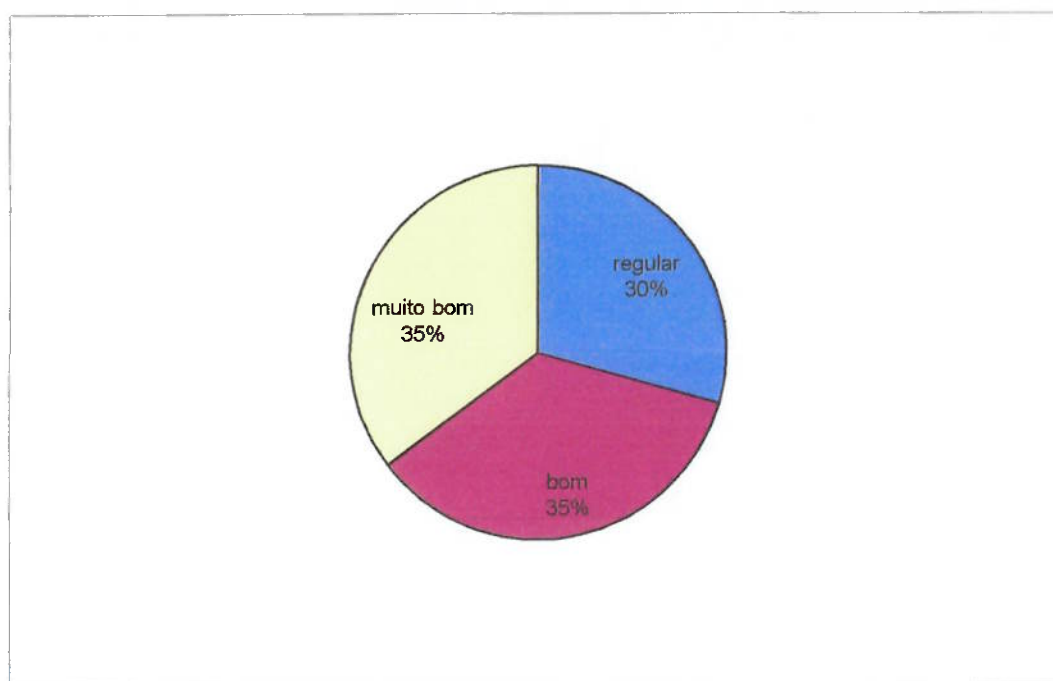
**Figura 16**



**Figura 17 – Gráfico: Avaliação de sanitários quanto à limpeza.**

São efetuadas limpezas diárias (2 a 3 vezes ou mais vezes se necessário) nos sanitários do prédio, o que os mantém sempre limpos e higienizados.

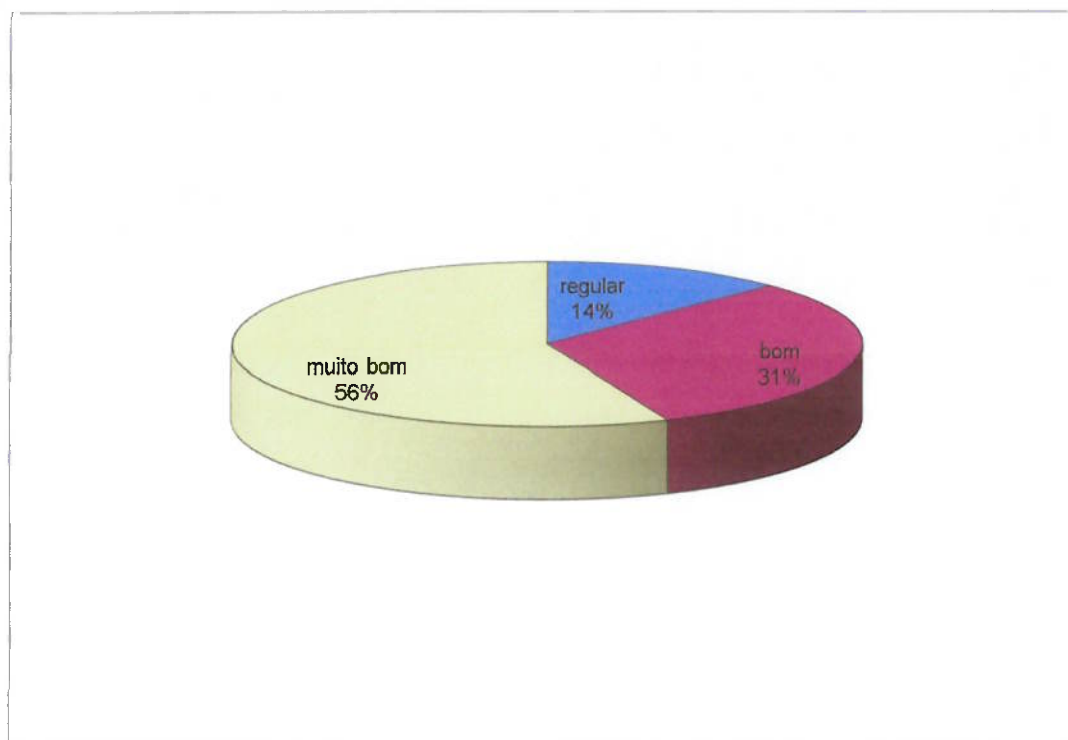
Além disso, a área administrativa é extremamente cuidadosa e promove muitas melhorias nos sanitários como reformas, colocação de espelhos grandes, sanitários e tampas novas, duchas higiênicas, suportes de papeis, higienizadores em spray para vasos sanitários, dentre outros. Este gráfico apresenta a opinião de usuários sobre a infraestrutura.



**Figura17**

**Figura 18 – Gráfico: Avaliação de sanitários quanto à disponibilização de papel higiênico.**

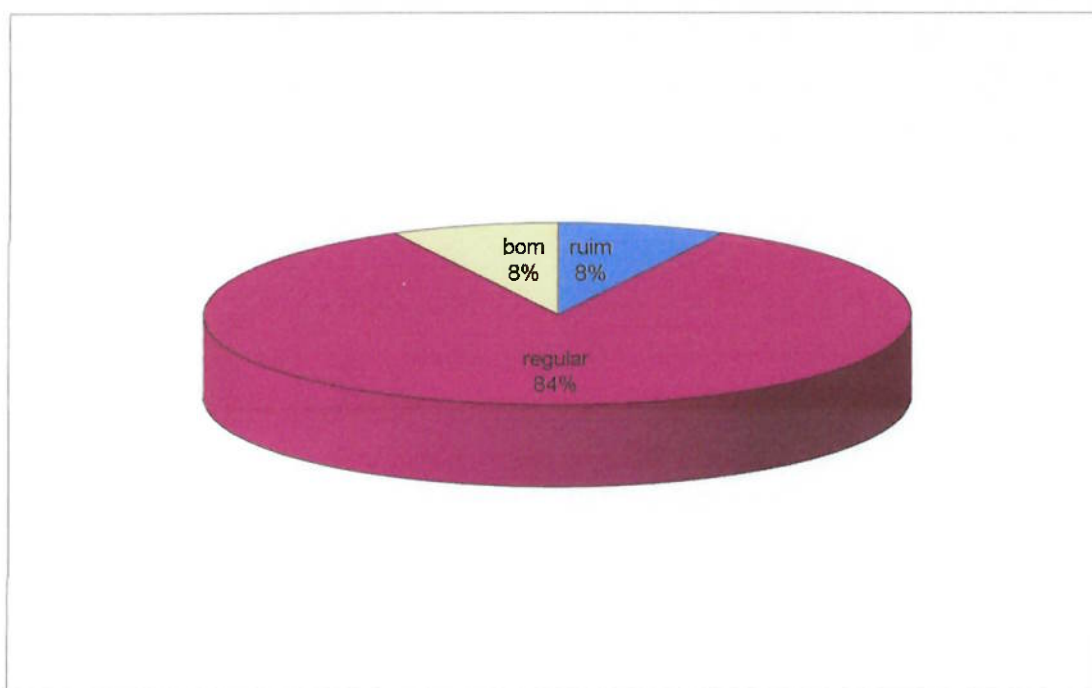
O gráfico aponta o grau de satisfação quanto ao abastecimento de papel higiênico nos sanitários.



**Figura 18**

**Figura 19 – Gráfico: Avaliação de sanitários quanto à disponibilidade de papel toalha.**

O gráfico mostra a opinião dos clientes com percentual de 84% como "regular". Isso se deve ao abastecimento do produto pela empresa terceirizada. Para melhorar a qualidade de vida dos funcionários no trabalho há cerca de 10 anos o papel toalha pardo foi substituído por papel branco e de qualidade superior.

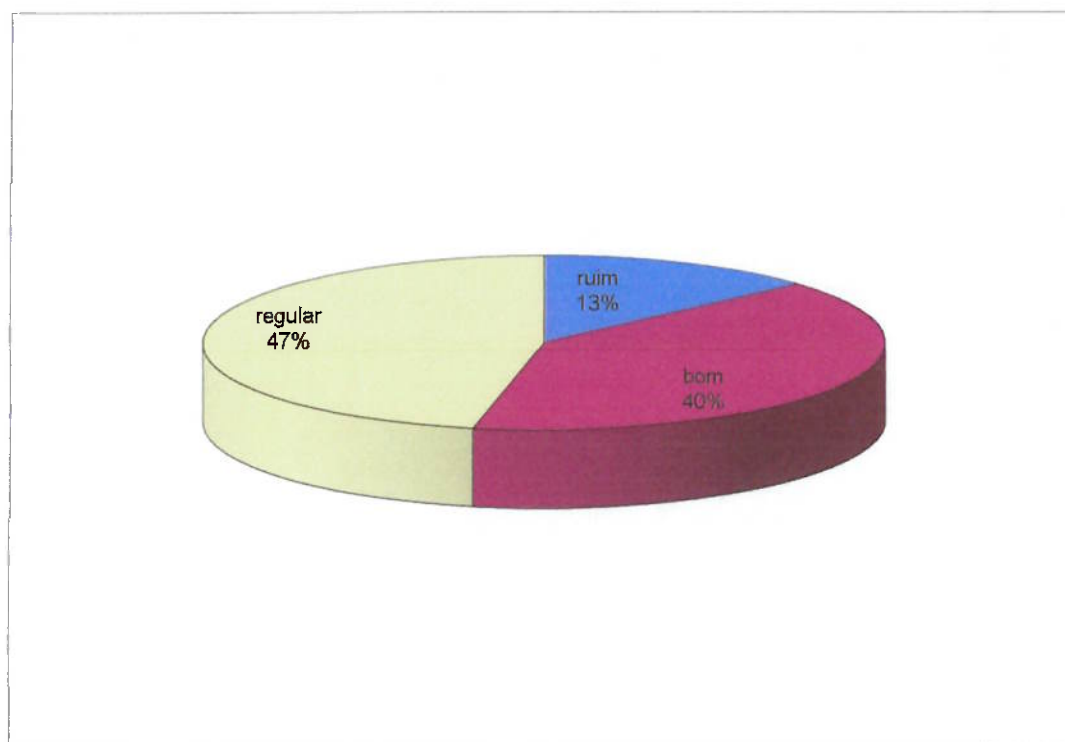


**Figura 19**

**Figura 20 – Gráfico: Avaliação de sanitários quanto à disponibilidade de sabonete líquido.**

O gráfico traz o resultado de um conceito “regular” para este item.

A Escola Politécnica dispõe, em seus sanitários, dos melhores sabonetes líquidos vendidos no mercado. Porém, a reclamação dos usuários é que algumas vezes não há produto nos suportes. Por isso, sugerem que se faça vistorias desses suportes e façam abastecimentos mais frequentes.



**Figura 20**

## 4.2 Interpretação dos Resultados

Após a aplicação do questionário, foi sugerida a ampliação e instalação de acessos para deficientes físicos, além da capacitação de funcionários para atendimento a surdos – mudos (conhecimento de libras). Além disso, foi sugerido melhorar a disponibilidade de material de higiene nos banheiros.

O resultado da pesquisa com a aplicação de questionário aponta em linhas gerais para um grau de satisfação muito positivo dos clientes. A pesquisa possibilitou a identificação dos pontos fortes e abordou algumas necessidades que foram comunicadas à área responsável pela parte de higiene dos sanitários.

A Administração do prédio é realizada com muito zelo e dedicação pela área administrativa da Escola que gerencia, através de seus setores, todos os serviços realizados.

Os funcionários colaboram com a Escola e têm responsabilidades com o meio ambiente e descarte de materiais.

A EPUSP se preocupa muito com a questão ambiental num modo geral e possui programas como o Poli Recicla.

Com relação às questões sobre o Serviço de Órgãos Colegiados e Concursos, coordenado pelo Assistente Técnico Acadêmico da Escola, a pesquisa de opinião mostrou um grau de satisfação excelente.

De um modo geral, os clientes têm percepções e opiniões parecidas quanto aos serviços oferecidos pelo Setor.

Com a pesquisa, foi possível identificar os pontos fortes do setor o que estimula a continuidade do trabalho que vem sendo realizado. Os funcionários

sentem-se motivados a contribuir para o alcance dos objetivos e a obterem sucesso nos trabalhos que realizam.

## V - CONCLUSÃO E SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

### 5. Conclusão

Neste trabalho teve-se a intenção inicial de abordar bases teóricas para um programa estruturado de acolhimento e socialização aos novos funcionários no Serviço de Órgãos Colegiados e Concursos da Escola Politécnica da USP.

Também se utilizou a técnica de observação participante direta intensiva, pois a pesquisadora é funcionária da organização, podendo desta forma efetuar a coleta dos dados através de observação de todo trabalho que é executado, bem como as carências existentes no Serviço de Órgãos Colegiados e Concursos.

Para um resultado ainda mais satisfatório, foram elaborados diagramas de Ishikawa (**Apêndice 2**) para levantamento das causas de desmotivação e ainda, outro diagrama de Ishikawa (**Apêndice 3**) para verificar causas de desperdícios.

Além disso, buscou-se a teoria de Abraham Maslow, que é o propositor da Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow, na qual as necessidades humanas são tipificadas em cinco níveis hierárquicos de busca e de auto-realização das mesmas.

**Figura 21. Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow.**





Nesta forma de modelar o comportamento humano, as pessoas são motivadas nos seus esforços a satisfazer, primeiramente, as necessidades básicas e, uma vez obtendo sucesso, passam a buscar as necessidades dos níveis hierárquicos mais elevados. Assim sendo, o fator de motivação está sempre na próxima necessidade. A teoria de Maslow foi empregada, originalmente, para tentar descrever as relações humanas do homem com o trabalho e com a sociedade.

Observa-se ainda que, com um desenvolvimento contínuo social e tecnológico e, conseqüentemente, com o desenvolvimento dos processos, o ser humano sempre irá buscar a realização de novas ampliações das suas necessidades.

Neste sentido, para o alcance dos objetivos neste trabalho, em primeiro momento foi realizado o levantamento de dados necessários, procurando bases teóricas, através de referências bibliográficas, permitindo a pesquisadora fazer um comparativo com estudos já realizados a respeito de socialização e treinamento com a proposta de trabalho. Através de dados coletados se podem verificar as dificuldades e benefícios que os próprios funcionários enxergam, com relação à chegada para trabalhar no Serviço de Órgãos Colegiados e Concursos da Escola Politécnica da USP, onde houve concordância com a proposta deste estudo, pois os benefícios que podem ser trazidos à organização são inúmeros, como por exemplo, uma rápida adaptação ao trabalho.

Após a implantação do Sistema de Socialização e do trabalho em grupo, os funcionários do Serviço de Órgãos Colegiados e Concursos passaram a conhecer a rotina dos trabalhos, a estarem capacitados a executar quaisquer tarefas do setor. A mais nova recém-chegada, com 4 meses de casa, participa dos trabalhos, realiza as atividades e está capacitada a executar concursos docentes, tarefa esta considerada a de maior complexidade. Em sua socialização a mesma obteve de sua chefia cópia de documentos como Estatuto e Regimento para estudo, pois os mesmos são ferramentas de trabalho do setor. Todos os funcionários estão aptos a redigir atas,

relatórios dentre outros documentos. Não há uma centralização pontual de tarefas, todos ajudam uns aos outros. O funcionário fica responsável por acompanhar a realização da tarefa, de forma a garantir sua finalização, porém, todos estão engajados a obter sucesso na realização de cada projeto.

A pesquisa de opinião abordada neste trabalho demonstrou, além de base de informações sobre pontos fortes e fracos, um resultado muito positivo quando se trabalha em grupo. O atendimento passa a ter qualidade. As tarefas executadas são vistas com mais credibilidade pelos clientes que passam a perceber e identificar um bom atendimento. Logo, todos se sentem bem, os clientes satisfeitos e os funcionários motivados.

### **5.1. Sugestões para futuros trabalhos**

Conforme já foi citada a importância da existência de um programa estruturado de acolhimento e recepção de novos funcionários, a recomendação para a Escola Politécnica, como pioneira em projetos, implica em criar um roteiro para o treinamento de integração, onde exista claramente o desenho de cargos, elaboração da missão, visão e cultura organizacional por escrito, onde seja exposta de maneira clara a filosofia da organização. É importante ressaltar que para se iniciar um projeto de treinamento é necessário planejar as atividades do treinamento, executar o treinamento e ainda, avaliar o treinamento.

Para os acadêmicos que se interessam pela área de recursos humanos, pode-se observar outras vertentes como: o estudo do grau de stress no trabalho, seleção de pessoas com perfil para que desenvolvam engajamento institucional.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, ABNT NBR ISO 9001:2008. **Sistemas de Gestão da qualidade – Requisitos**. 2ª Ed. Versão corrigida 11.09.2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**: fundamentos básicos. 5º, ed.- São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Ed. Compacta, 7 ed.. São Paulo:Atlas, 2002, p20.

CHIAVENATO , Idalberto – **Gestão de Pessoas**; o novo papel dos recursos humanos nas organizações – Rio de Janeiro : Elsevier,1999 21ª reimpressão.

ESCOLA POLITÉCNICA DA USP. Home Page <http://www.poli.usp.br>. Acesso em: 09.06.2011.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**: Enfoque nos papéis profissionais- São Paulo, 1. Ed ,2001 . Editora Atlas.

GIL (2001), MILIONI (apud Boog, 2001)

HALL, APUD CARVALHO E NASCIMENTO,1992.

JOSEPH O’CONNOR E JOHN SEYMOUR. **Introdução à programação neurolinguística**. 7ª Ed. São Paulo, 1995.

MARCONI E LAKATOS (2006, p.88)

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico - 3.ed. – São Paulo : Ed. Futura 2000.

SCHEIN , 1997 - apud MARRAS,2000,p.290.

SCHEIN, 1989, - apud Prof. Dr. Gilberto Shinyashiki em “**As Pessoas na Organização**”.

VAN MAANEN, 1976 – apud Prof. Gilberto Shinyashiki em “**As Pessoas na Organização**”.

## APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO APLICADO

### FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO: SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Prezado(a) Senhor(a),

Este formulário tem o objetivo de avaliar a satisfação do cliente quanto ao atendimento da área acadêmica da Escola Politécnica da USP, através do **Serviço de Órgãos Colegiados e Concursos da USP**, além de que faz parte do Curso de Especialização em Gestão e Engenharia da Qualidade, ministrado pelo Programa de Educação Continuada em Engenharia – PECE/EPUSP.

Desde já agradeço a atenção.

NÃO É NECESSÁRIO SE IDENTIFICAR, MAS CASO QUEIRA UTILIZE O ESPAÇO ABAIXO.

Nome:	<div style="background-color: yellow; width: 100px; height: 1.2em;"></div>
Idade:	_____ Departamento: _____
função:	_____
Sexo:	<input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino

**Você é cliente habitual de nossos serviços?**

Sim (    )      Não (    )

**Dê nota de 0 a 10 para cada alternativa que corresponde à sua opinião sobre:**

Perguntas:	Nota
1 – Acesso a portadores de necessidades especiais no prédio da Administração da POLI:	
2 – Facilidade em localizar a área acadêmica e o setor.	
3 – Tempo de espera para ser atendido (a):	
4 – Presteza e atenção dos atendentes:	
5 – Cordialidade dos atendentes:	
6. Clareza dos atendentes ao dar as informações:	
7. Atendimento de suas necessidades:	
8. Tempo para envio de resposta quando a consulta é feita por meio eletrônico (e-mail):	
9. Clareza no atendimento pessoal por telefone:	

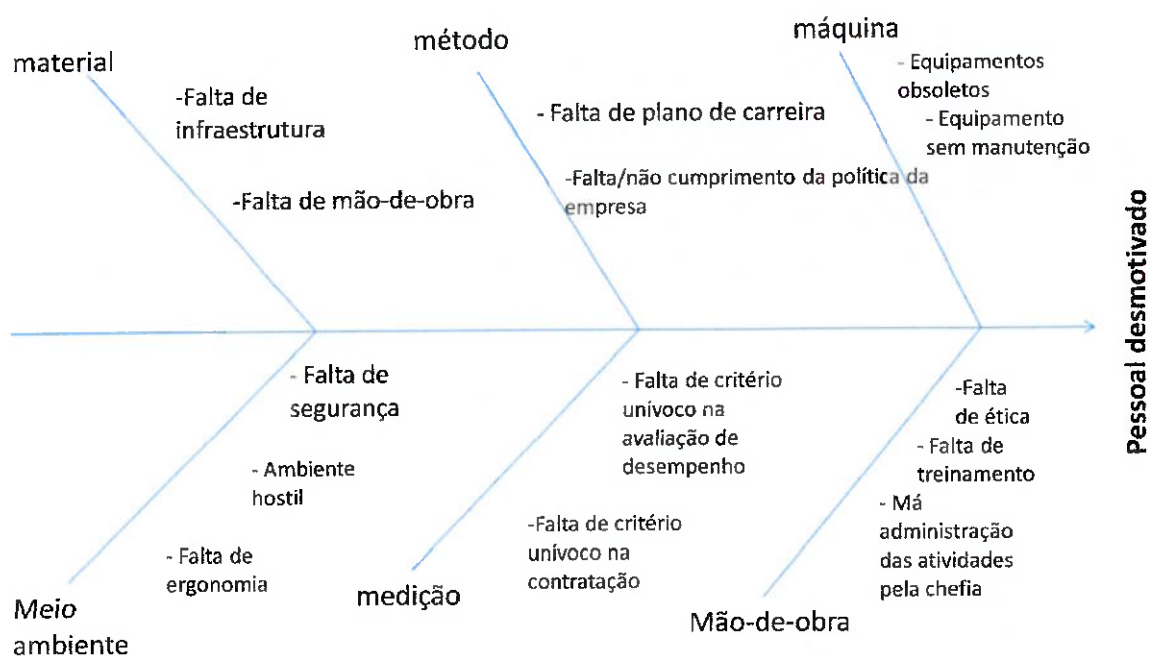
10. Clareza no atendimento pessoal presencial no setor:	
---	--

Verso...



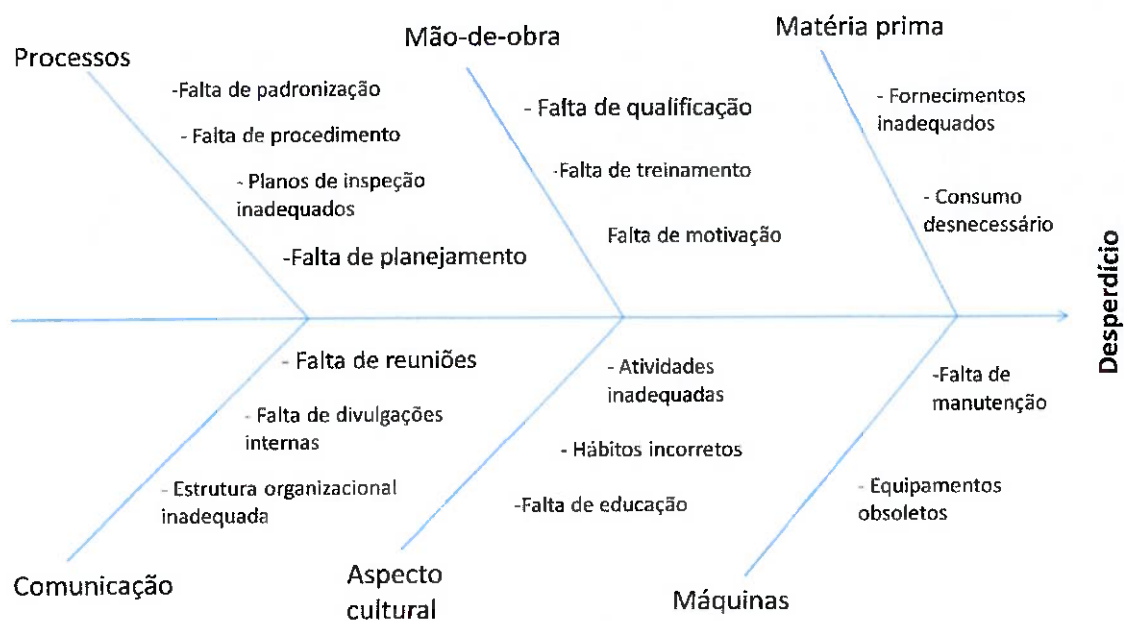
## APÊNDICE 2 - Diagrama de Ishikawa sobre desmotivação

Diagrama de Ishikawa sobre as causas de desmotivação do pessoal no setor



### APÊNDICE 3 - Diagrama de Ishikawa causas de desperdício

Diagrama de Ishikawa - causas de desperdício na Escola Politécnica







ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DE SÃO PAULO  
Secretaria Geral Parlamentar  
Departamento de Documentação e Informação

## ANEXO

### Lei N° 10.294, de 20 de abril de 1999

Dispõe sobre proteção e defesa do usuário do serviço público do Estado de São Paulo e dá outras providências

O GOVERNADOR DO ESTADO DE SÃO PAULO:

Faço saber que a Assembléia Legislativa decreta e eu promulgo a seguinte lei:

#### CAPÍTULO I

Das Disposições Gerais

Artigo 1° - Esta lei estabelece normas básicas de proteção e defesa do usuário dos serviços públicos prestados pelo Estado de São Paulo.

§ 1° - As normas desta lei visam à tutela dos direitos do usuário e aplicam-se aos serviços públicos prestados:

- a) pela Administração Pública direta, indireta e fundacional;
- b) pelos órgãos do Ministério Público, quando no desempenho de função administrativa;
- c) por particular, mediante concessão, permissão, autorização ou qualquer outra forma de delegação por ato administrativo, contrato ou convênio.

§ 2° - Esta lei se aplica aos particulares somente no que concerne ao serviço público delegado.

Artigo 2° - Periodicamente o Poder Executivo publicará e divulgará quadro geral dos serviços públicos prestados pelo Estado de São Paulo, especificando os órgãos ou entidades responsáveis por sua realização.

Parágrafo único - A periodicidade será, no mínimo, anual.

#### CAPÍTULO II

Dos Direitos dos Usuários

##### Seção I

Dos Direitos Básicos

Artigo 3° - São direitos básicos do usuário:

- I - a informação;
- II - a qualidade na prestação do serviço;
- III - o controle adequado do serviço público.

Parágrafo único - Vetado.

##### Seção II

Do Direito à Informação

Artigo 4° - O usuário tem o direito de obter informações precisas sobre:

- I - o horário de funcionamento das unidades administrativas;
- II - o tipo de atividade exercida em cada órgão, sua localização exata e a indicação do responsável pelo atendimento ao público;
- III - os procedimentos para acesso a exames, formulários e outros dados necessários à prestação do serviço;
- IV - a autoridade ou o órgão encarregado de receber queixas, reclamações ou sugestões;
- V - a tramitação dos processos administrativos em que figure como interessado;

VI - as decisões proferidas e respectiva motivação, inclusive opiniões divergentes, constantes de processo administrativo em que figure como interessado.

§ 1º - O direito à informação será sempre assegurado, salvo nas hipóteses de sigilo previstas na Constituição Federal.

§ 2º - A notificação, a intimação ou o aviso relativos à decisão administrativa, que devam ser formalizados por meio de publicação no órgão oficial, somente serão feitos a partir do dia em que o respectivo processo estiver disponível para vista do interessado, na repartição competente.

Artigo 5º - Para assegurar o direito à informação previsto no artigo 4º, o prestador de serviço público deve oferecer aos usuários acesso a:

I - atendimento pessoal, por telefone ou outra via eletrônica;

II - informação computadorizada, sempre que possível;

III - banco de dados referentes à estrutura dos prestadores de serviço;

IV - informações demográficas e econômicas acaso existentes, inclusive mediante divulgação pelas redes públicas de comunicação;

V - programa de informações, integrante do Sistema Estadual de Defesa do Usuário de Serviços Públicos - SEDUSP, a que se refere o artigo 28;

VI - minutas de contratos - padrão redigidas em termos claros, com caracteres ostensivos e legíveis, de fácil compreensão;

VII - sistemas de comunicação visual adequados, com a utilização de cartazes, indicativos, roteiros, folhetos explicativos, crachás, além de outros;

VIII - informações relativas à composição das taxas e tarifas cobradas pela prestação de serviços públicos, recebendo o usuário, em tempo hábil, cobrança por meio de documento contendo os dados necessários à exata compreensão da extensão do serviço prestado;

IX - banco de dados, de interesse público, contendo informações quanto a gastos, licitações e contratações, de modo a permitir acompanhamento e maior controle da utilização dos recursos públicos por parte do contribuinte.

### Seção III

#### Do Direito à Qualidade do Serviço

Artigo 6º - O usuário faz jus à prestação de serviços públicos de boa qualidade.

Artigo 7º - O direito à qualidade do serviço exige dos agentes públicos e prestadores de serviço público:

I - urbanidade e respeito no atendimento aos usuários do serviço;

II - atendimento por ordem de chegada, assegurada prioridade a idosos, grávidas, doentes e deficientes físicos;

III - igualdade de tratamento, vedado qualquer tipo de discriminação;

IV - racionalização na prestação de serviços;

V - adequação entre meios e fins, vedada a imposição de exigências, obrigações, restrições e sanções não previstas em lei;

VI - cumprimento de prazos e normas procedimentais;

VII - fixação e observância de horário e normas compatíveis com o bom atendimento do usuário;

VIII - adoção de medidas de proteção à saúde ou segurança dos usuários;

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;

X - manutenção de instalações limpas, sinalizadas, acessíveis e adequadas ao serviço ou atendimento;

XI - observância dos Códigos de Ética aplicáveis às várias categorias de agentes públicos.

Parágrafo único - O planejamento e o desenvolvimento de programas de capacitação gerencial e tecnológica, na área de recursos humanos, aliados à utilização de equipamentos modernos, são indispensáveis à boa qualidade do serviço público.

## Seção IV

Do Direito ao Controle Adequado do Serviço

Artigo 8º - O usuário tem direito ao controle adequado do serviço.

§ 1º - Para assegurar o direito a que se refere este artigo, serão instituídas em todos os órgãos e entidades prestadores de serviços públicos no Estado de São Paulo:

a) Ouvidorias;

b) Comissões de Ética.

§ 2º - Serão incluídas nos contratos ou atos, que tenham por objeto a delegação, a qualquer título, dos serviços públicos a que se refere esta lei, cláusulas ou condições específicas que assegurem a aplicação do disposto no § 1º deste artigo.

Artigo 9º - Compete à Ouvidoria avaliar a procedência de sugestões, reclamações e denúncias e encaminhá-las às autoridades competentes, inclusive à Comissão de Ética, visando à:

I - melhoria dos serviços públicos;

II - correção de erros, omissões, desvios ou abusos na prestação dos serviços públicos;

III - apuração de atos de improbidade e de ilícitos administrativos;

IV - prevenção e correção de atos e procedimentos incompatíveis com os princípios estabelecidos nesta lei;

V - proteção dos direitos dos usuários;

VI - garantia da qualidade dos serviços prestados.

Parágrafo único - As Ouvidorias apresentarão à autoridade superior, que encaminhará ao Governador, relatório semestral de suas atividades, acompanhado de sugestões para o aprimoramento do serviço público.

Artigo 10 - Cabe às Comissões de Ética conhecer das consultas, denúncias e representações formuladas contra o servidor público, por infringência a princípio ou norma ético - profissional, adotando as providências cabíveis.

## CAPÍTULO III

Do Processo Administrativo

## Seção I

Disposições Gerais

Artigo 11 - Os prestadores de serviços públicos responderão pelos danos que seus agentes, nesta qualidade, causarem ao usuário, a terceiros e, quando for o caso, ao Poder Público, assegurado o direito de regresso contra o responsável nos casos de dolo ou culpa.

Artigo 12 - O processo administrativo para apuração de ato ofensivo às normas desta lei compreende três fases: instauração, instrução e decisão.

Artigo 13 - Os procedimentos administrativos advindos da presente lei serão impulsionados e instruídos de ofício e observarão os princípios da igualdade, do devido processo legal, do contraditório, da ampla defesa, da celeridade, da economia, da proporcionalidade dos meios aos fins, da razoabilidade e da boa - fé.

Artigo 14 - Todos os atos administrativos do processo terão forma escrita, com registro em banco de dados próprio, indicando a data e o local de sua emissão e contendo a assinatura do agente público responsável.

Artigo 15 - Serão observados os seguintes prazos no processo administrativo, quando outros não forem estabelecidos em lei:

I - 2 (dois) dias, para autuação, juntada aos autos de quaisquer elementos e outras providências de simples expediente;

II - 4 (quatro) dias, para efetivação de notificação ou intimação pessoal;

III - 5 (cinco) dias, para elaboração de informe sem caráter técnico;

IV - 15 (quinze) dias, para elaboração de pareceres, perícias e informes técnicos, prorrogáveis por mais 10 (dez) dias a critério da autoridade superior, mediante pedido fundamentado;

V - 5 (cinco) dias, para decisões no curso do processo;

VI - 15 (quinze) dias, a contar do término da instrução, para decisão final;

VII - 10 (dez) dias, para manifestações em geral do usuário ou providências a seu cargo.

## Seção II

### Da Instauração

Artigo 16 - O processo administrativo será instaurado de ofício ou mediante representação de qualquer usuário de serviço público, bem como dos órgãos ou entidades de defesa do consumidor.

Artigo 17 - A instauração do processo por iniciativa da Administração far-se-á por ato devidamente fundamentado.

Artigo 18 - O requerimento será dirigido à Ouvidoria do órgão ou entidade responsável pela infração, devendo conter:

I - a identificação do denunciante ou de quem o represente;

II - o domicílio do denunciante ou local para recebimento de comunicações;

III - informações sobre o fato e sua autoria;

IV - indicação das provas de que tenha conhecimento;

V - data e assinatura do denunciante.

§ 1º - O requerimento verbal deverá ser reduzido a termo.

§ 2º - Os prestadores de serviço deverão colocar à disposição do usuário formulários simplificados e de fácil compreensão para a apresentação do requerimento previsto no "caput" deste artigo, contendo reclamações e sugestões, ficando facultado ao usuário a sua utilização.

Artigo 19 - Em nenhuma hipótese será recusado o protocolo de petição, reclamação ou representação formuladas nos termos desta lei, sob pena de responsabilidade do agente.

Artigo 20 - Será rejeitada, por decisão fundamentada, a representação manifestamente improcedente.

§ 1º - Da rejeição caberá recurso no prazo de 10 (dez) dias a contar da intimação do denunciante ou seu representante.

§ 2º - O recurso será dirigido à autoridade superior, por intermédio da que praticou o ato recorrido, a qual poderá reconsiderar sua decisão ou fazê-lo subir devidamente informado.

Artigo 21 - Durante a tramitação do processo é assegurado ao interessado:

I - fazer - se assistir, facultativamente, por advogado, salvo quando obrigatória a representação, por força de lei;

II - ter vista dos autos e obter cópia dos documentos nele contidos;

III - ter ciência da tramitação do processo e das decisões nele proferidas, inclusive da respectiva motivação e das opiniões divergentes;

IV - formular alegações e apresentar documentos, que, juntados aos autos, serão apreciados pelo órgão responsável pela apuração dos fatos.

## Seção III

### Da Instrução

Artigo 22 - Para a instrução do processo, a Administração atuará de ofício, sem prejuízo do direito dos interessados de juntar documentos, requerer diligências e perícias.

Parágrafo único - Os atos de instrução que exijam a atuação do interessado devem realizar - se do modo menos oneroso para este.

Artigo 23 - Serão assegurados o contraditório e a ampla defesa, admitindo - se toda e qualquer forma de prova, salvo as obtidas por meios ilícitos.

Artigo 24 - Ao interessado e ao seu procurador é assegurado o direito de retirar os autos da repartição ou unidade administrativa, mediante a assinatura de recibo, durante o prazo para manifestação, salvo na hipótese de prazo comum.

Artigo 25 - Quando for necessária a prestação de informações ou a apresentação de provas pelos interessados ou terceiros, estes serão intimados para esse fim, com antecedência mínima de 3 (três) dias úteis, mencionando - se data, prazo, forma e condições de atendimento.

Parágrafo único - Quando a intimação for feita ao denunciante para fornecimento de informações ou de documentos necessários à apreciação e apuração da denúncia, o não atendimento implicará no arquivamento do

processo, se de outro modo o órgão responsável pelo processo não puder obter os dados solicitados.

Artigo 26 - Concluída a instrução, os interessados terão o prazo de 10 (dez) dias para manifestação pessoal ou por meio de advogado.

#### Seção IV

##### Da Decisão

Artigo 27 - O órgão responsável pela apuração de infração às normas desta lei deverá proferir a decisão que, conforme o caso, poderá determinar:

I - o arquivamento dos autos;

II - o encaminhamento dos autos aos órgãos competentes para apurar os ilícitos administrativo, civil e criminal, se for o caso;

III - a elaboração de sugestões para melhoria dos serviços públicos, correções de erros, omissões, desvios ou abusos na prestação dos serviços, prevenção e correção de atos e procedimentos incompatíveis com as normas desta lei, bem como proteção dos direitos dos usuários.

#### CAPÍTULO IV

##### Das Sanções

Artigo 28 - A infração às normas desta lei sujeitará o servidor público às sanções previstas no Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado de São Paulo e nos regulamentos das entidades da Administração indireta e fundacional, sem prejuízo de outras de natureza administrativa, civil ou penal.

Parágrafo único - Para as entidades particulares delegatárias de serviço público, a qualquer título, as sanções aplicáveis são as previstas nos respectivos atos de delegação, com base na legislação vigente.

#### CAPÍTULO V

Do Sistema Estadual de Defesa do Usuário de Serviços Públicos - SEDUSP

Artigo 29 - Fica instituído o Sistema Estadual de Defesa do Usuário de Serviços Públicos - SEDUSP, que terá por objetivo criar e assegurar:

I - canal de comunicação direto entre os prestadores de serviços e os usuários, a fim de aferir o grau de satisfação destes últimos e estimular a apresentação de sugestões;

II - programa integral de informação para assegurar ao usuário o acompanhamento e fiscalização do serviço público;

III - programa de qualidade adequado, que garanta os direitos do usuário;

IV - programa de educação do usuário, compreendendo a elaboração de manuais informativos dos seus direitos, dos procedimentos disponíveis para o seu exercício e dos órgãos e endereços para apresentação de queixas e sugestões;

V - programa de racionalização e melhoria dos serviços públicos;

VI - mecanismos alternativos e informais de solução de conflitos, inclusive contemplando formas de liquidação de obrigações decorrentes de danos na prestação de serviços públicos;

VII - programa de incentivo à participação de associações e órgãos representativos de classes ou categorias profissionais para defesa dos associados;

VIII - programa de treinamento e valorização dos agentes públicos;

IX - programa de avaliação dos serviços públicos prestados.

§ 1º - Os dados colhidos pelo canal de comunicações serão utilizados na realimentação do programa de informações, com o objetivo de tornar os serviços mais próximos da expectativa dos usuários.

§ 2º - O Sistema Estadual de Defesa do Usuário de Serviços Públicos - SEDUSP divulgará, anualmente, a lista de órgãos públicos contra os quais houve reclamações em relação à sua eficiência, indicando, a seguir, os resultados dos respectivos processos.

Artigo 30 - Integram o Sistema Estadual de Defesa do Usuário de Serviços Públicos - SEDUSP:

I - as Ouvidorias;

II - as Comissões de Ética;

III - uma Comissão de Centralização das Informações dos Serviços Públicos do Estado de São Paulo, com representação dos usuários, que terá por finalidade sistematizar e controlar todas as informações relativas aos serviços especificados nesta lei, facilitando o acesso aos dados colhidos;

IV - os órgãos encarregados do desenvolvimento de programas de qualidade do serviço público.

Parágrafo único - O Sistema Estadual de Defesa do Usuário de Serviços Públicos - SEDUSP atuará de forma integrada com entidades representativas da sociedade civil.

Artigo 31 - Esta lei e suas Disposições Transitórias entrarão em vigor na data de sua publicação.

#### CAPÍTULO VI

##### Das Disposições Transitórias

Artigo 1º - As Comissões de Ética e as Ouvidorias terão sua composição definida em atos regulamentadores a serem baixados, em suas respectivas esferas administrativas, pelos chefes do Executivo e do Ministério Público, no prazo de 60 (sessenta) dias a contar da publicação desta lei.

Artigo 2º - Até que seja instituída a Comissão de Centralização das Informações dos Serviços Públicos do Estado de São Paulo, suas atribuições serão exercidas pela Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados - SEADE, criada pela Lei nº 1.866, de 4 de dezembro de 1978.

Artigo 3º - A primeira publicação do quadro geral de serviços públicos prestados pelo Estado de São Paulo deverá ser feita no prazo de 90 (noventa) dias, contados da vigência desta lei.

Artigo 4º - A implantação do programa de avaliação do serviço público será imediata, devendo ser apresentado o primeiro relatório no prazo de 6 (seis) meses, contados da vigência desta lei.

Palácio dos Bandeirantes, 20 de abril de 1999.

MÁRIO COVAS

Celino Cardoso

Secretário-Chefe da Casa Civil

Antonio Angarita

Secretário do Governo e Gestão Estratégica

Publicada na Assessoria Técnico - Legislativa aos 21 de abril de 1999.