



**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE
SERGIPE - FANESE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

DOUGLAS DA CUNHA MENDONÇA

**ANÁLISE DA GESTÃO DE UM PROCESSO DE TRABALHO NO
CEAC - RIOMAR NO SETOR DA SSP**

**Aracaju SE
2017.2**

DOUGLAS DA CUNHA MENDONÇA

**ANÁLISE DA GESTÃO DE UM PROCESSO DE TRABALHO NO
CEAC - RIOMAR NO SETOR DA SSP**

**Artigo apresentado à coordenação do Curso de
Administração da FANESE, como
cumprimento da disciplina Trabalho de
conclusão de curso.**

**Orientador: Prof. Me. Alcides A. de Araújo
Filho**

**Coorientador: Prof. Me. Ulisses Pereira
Ribeiro**

**Aracaju SE
2017.2**

M539a MENDONÇA, Douglas da Cunha.

Análise Da Gestão De Um Processo De Trabalho No CEAC –
Riomar No Setor da SSP / Douglas da Cunha Mendonça. Aracaju,
2017. 43f.

Monografia (Graduação) – Faculdade de Administração e
Negócios de Sergipe. Coordenação de Administração.

Orientador: Prof. Me. Alcides Anastácio de Araújo Filho

1. CEAC 2. Carteira de Identidade 3. Processo de Trabalho
4. Satisfação dos Servidores I. TÍTULO.

CDU 658.3(813.7)

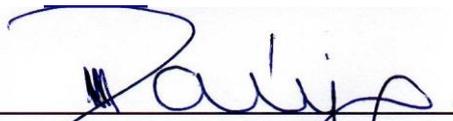
Elaborada pela Bibliotecária Lícia de Oliveira – CRB-5/1255

DOUGLAS DA CUNHA MENDONÇA

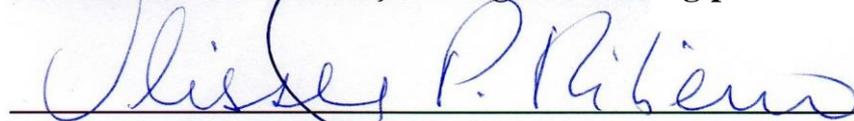
**ANÁLISE DA GESTÃO DE UM PROCESSO DE TRABALHO NO CEAC -
RIOMAR NO SETOR DA SSP**

**Artigo apresentado à coordenação do curso de Administração da
Faculdade de Administração de Negócios de Sergipe - FANESE, como requisito
para a obtenção do título de Bacharel em Administração.**

BANCA EXAMINADORA



**Orientador: Prof.Me. Alcides A. de Araújo Filho
Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe - FANESE**



Prof. Me. Ulisses Pereira Ribeiro

Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe - FANESE



Prof. Dr. Pablo Boaventura Sales Paixão

Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe - FANESE

Análise da Gestão de um Processo de Trabalho no CEAC – Riomar no Setor da SSP

Resumo

O objetivo deste artigo foi analisar o processo de trabalho atual na confecção da carteira de identidade no CEAC - Riomar, no setor da SSP, a fim de aprimorar o atendimento prestado ao cidadão. Esta pesquisa é um Estudo de Caso. O embasamento teórico foi composto pelos assuntos e autores: Qualidade no Serviço Público por Custódio (2015) e Silva e Lima (2014); Gestão da Qualidade com Foco na Satisfação do Usuário por Coutinho (2014) e Savassi (2012); Satisfação do Cliente Usuário por Passos (2015); e Atendimento com Foco na Satisfação do Usuário por Roman (2014). Quanto ao objetivo, a pesquisa caracterizou-se como exploratória e descritiva e, quanto aos meios, pesquisa de campo. Os instrumentos utilizados foram o questionário e o roteiro de entrevista. Buscaram-se dois universos: o primeiro formado pelos usuários dos serviços, aos quais se aplicou uma amostragem não probabilística por conveniência, composta por 210 usuários e, o segundo, com os servidores, composto por 10 deles. Na entrevista com o gestor, utilizou-se a amostragem qualitativa intencional. Neste sentido, buscou-se compreender o processo de trabalho, iniciado desde a digitação dos dados da carteira de identidade até a expedição da carteira. No geral, é considerado bom o nível de satisfação dos usuários com os serviços ofertados. Os usuários, na maioria dos pontos abordados, mostraram-se satisfeitos com o atendimento. Contudo, os servidores demonstraram grande insatisfação com diversas questões, que precisam ser aprimoradas. Por isso, sugeriram-se melhorias na busca do aprimoramento do processo estudado, para que não apenas os usuários se sintam satisfeitos.

Palavras-chave: CEAC. Carteira de Identidade. Processo de Trabalho. Satisfação dos Servidores.

Abstract

The objective of this article was to analyze the current work process in the creation of the identity card in the CEAC - Riomar, in the sector of the SSP, in order to improve the service provided to the citizen. This research is a Case Study. The theoretical basis was composed by the subjects and authors: Quality in the Public Service by Custódio (2015) and Silva e Lima (2014); Quality Management with Focus on User Satisfaction by Coutinho (2014) and Savassi (2012); Customer Satisfaction User by Passos (2015); and Focus on User Satisfaction by Roman (2014). Regarding the objective, the research was characterized as exploratory and descriptive and, as far as the means, field research. The instruments used were the questionnaire and the interview script. We sought two universes: the first one formed by users of the services, to which a non-probabilistic sample was applied for convenience, composed of 210 users and the second, with the servers, composed of 10 of them. In the interview with the manager, intentional qualitative sampling was used. In this sense, we sought to understand the work process, starting from the typing of the identity data to the portfolio issuance. In general, the level of user satisfaction with the services offered is considered good. Users, in most of the points discussed, were satisfied with the service. However, the servers have shown great dissatisfaction with a number of issues, which need to be improved. Therefore, it was suggested improvements in the search of the improvement of the studied process, so that not only the users feel satisfied.

Keywords: CEAC. ID card. Work process. Server Satisfaction.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, prestar um serviço público de qualidade tem sido um grande desafio. O serviço, além de executado com eficácia, necessita de qualidade, e requer pessoas que participem diretamente da sua consecução. Há alguns elementos que são inerentes ao serviço, tais como: cordialidade, confiança, credibilidade, competência, comunicação e humor, e todos esses pontos influenciam para um bom atendimento (ERDMANN, 2011, p. 34-35).

Dentre os serviços prestados pelo Estado, alguns merecem uma maior atenção, principalmente por serem direitos essenciais do cidadão. Um deles é a confecção da carteira de identidade, que tem por finalidade garantir a identificação do solicitante como integrante da sociedade. Conforme a Lei 7.116, de 29 de agosto de 1983, “Art. 1º A Carteira de Identidade emitida por órgãos de Identificação dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios tem fé pública e validade em todo o território nacional” (Lei 7.116, de 29 de agosto de 1983).

A Secretaria de Estado da Segurança Pública (SSP) busca, ao longo do tempo, proporcionar maior qualidade na expedição da carteira de identidade, mas, durante a consecução do estágio supervisionado do autor, em período que antecedeu à produção deste artigo, perceberam-se, a partir de reclamações de usuários e servidores, alguns pontos que vinham dificultando o alcance com eficácia deste objetivo.

Diante disto, a questão problematizadora que estimulou a realização da pesquisa exposta neste artigo foi: o que deve ser feito para melhorar o processo de trabalho na confecção da carteira de identidade no CEAC - Riomar no setor da SSP a fim de aprimorar o atendimento ao cidadão?

Neste sentido, melhorar a qualidade, seja no atendimento ou no processo, é de suma importância. Assim, o objetivo deste artigo foi analisar o processo de trabalho no CEAC – Riomar, no setor da SSP, a fim de aprimorar o atendimento prestado ao cidadão. Em termos específicos, buscou-se mapear o processo de trabalho na unidade pesquisada; verificar junto aos usuários pontos de satisfação e insatisfação; identificar, junto aos colaboradores, pontos de estrangulamento do processo de trabalho que levam à insatisfação do usuário; e propor estratégias de melhorias do processo de expedição da carteira de identidade. Os resultados alcançados no final deste artigo poderão trazer grandes melhorias à unidade da SSP, localizada no CEAC - Riomar.

O CEAC é composto por quatro unidades: Shopping Riomar, Rua do Turista, Rodoviária Nova e ainda possui o CEAC itinerante que viaja pelos municípios sergipanos,

prestando diversos serviços. A unidade Riomar, primeira a ser inaugurada, conta, atualmente, com cerca de 120 colaboradores, entre servidores, estagiários e terceirizados, que estão distribuídos em 13 órgãos. O atendimento é feito através de retirada de senhas junto à recepção. Na SSP, onde é prestado o serviço de retirada do documento de identidade, o atendimento, atualmente, é feito apenas por agendamento, solicitado por telefone, *site* ou presencialmente.

O artigo está dividido em onze seções, incluindo a introdução. Na sequência, são tratados assuntos como: serviço público; qualidade no serviço público; gestão da qualidade com foco na satisfação do usuário; satisfação do cliente/usuário; atendimento com foco na satisfação do usuário; eficiência, eficácia e efetividade no atendimento; gestão do processo de trabalho; mapeamento do processo; documentos de identificação e carteira de identidade. Logo após são apresentados os procedimentos metodológicos e a análise de resultados. Por fim, as sugestões de melhorias e as considerações finais.

2. SERVIÇO PÚBLICO

Conforme a Lei nº 8.027, de 12 de abril de 1990, “Art. 1º Para os efeitos desta lei, servidor público é a pessoa legalmente investida em cargo ou em emprego público na administração direta, nas autarquias ou nas fundações públicas” (Lei nº 8.027, de 12 abril de 1990). Na concepção de Roman (2014, p. 6), “ao governo, cabe exercer o poder político. Ao quadro administrativo, cabe organizar a estrutura do Estado e atender o cidadão, em seu relacionamento com as diversas instâncias desse Estado, por isso é denominado de serviço público”. Sabe-se que o propósito do atendimento prestado é atender as necessidades exigidas, com o máximo de qualidade e rapidez, no atendimento a um número adequado de usuários.

Ainda, na visão do mesmo autor, referir-se a este tema é entender que o serviço público busca atender a demanda da população, ou seja, “o Estado foi criado para atender necessidades da sociedade”. Portanto, podem ser evidenciados alguns serviços primordiais como saúde, educação, transporte e segurança. Alguns documentos também necessitam do poder público para sua emissão, como o cadastro pessoa física, a carteira de identidade, o título de eleitor, que são os principais solicitados pelos usuários.

Segundo Bernardi e Martins (2013, p. 85-86), serviços públicos baseiam-se em alguns princípios: generalidade - ser acessível a todos; eficiência - ser prestado com qualidade; continuidade - não deve ser interrompido, ou seja, precisa estar disponível sempre

que requisitado; modicidade das tarifas, ou seja, cobrar um preço adequado para o serviço prestado; uniformidade, caracterizado por - atender a todos sem distinção desde que atenda aos requisitos; democrático, garantir o acesso do cidadão a todos os serviços; atualidade, qual seja a capacidade de adequar constantemente o processo a novas tecnologias; cortesia, pois é preciso haver gentileza e educação durante a solicitação; segurança - ser realizado sem oferecer perigo ou qualquer risco às informações do cidadão.

Percebe-se que, hoje, o cidadão está cada dia mais exigente e ciente dos seus direitos. Por isso, o atendimento ou serviço prestado necessita ir além daquilo que é requisitado: é necessário dedicação e comprometimento com o trabalho, atender não somente ao que está sendo requisitado, mas proporcionar qualidade, satisfação e o sentimento que a população pode confiar no poder público.

Para Bernardi e Martins (2013, p. 116), “ENTRE OS DIREITOS ESTÃO OS DE: receber serviço adequado, receber informações, obter e utilizar o serviço com liberdade de escolha, levar ao conhecimento dos órgãos responsáveis as irregularidades e comunicar as autoridades os atos ilícitos”.

Portanto, a repartição pública deve procurar conhecer as verdadeiras necessidades dos cidadãos e, ao percebê-las, será possível melhorar o atendimento e mapear pontos de satisfação e insatisfação em busca de uma maior satisfação destes.

2.1 Qualidade no serviço público

Ao realizar qualquer aquisição de produtos e serviços, um dos principais pontos abordados é a qualidade. De acordo com Custódio (2015, p. 14), “qualidade é a habilidade de um conjunto de características de um produto, processo ou sistema em atender os requisitos dos clientes e de qualquer outra parte interessada”.

Para um melhor entendimento sobre qualidade no serviço público, Silva e Lima (2014, p. 169) afirmam que,

a qualidade dos serviços oferecidos pela organização à sociedade contribui para a satisfação e/ ou insatisfação dos usuários, pois, se o serviço é de boa qualidade, eles reconhecem e têm prazer ou satisfação com ele, do contrário, se o serviço ofertado não corresponde às suas expectativas, se sentem insatisfeitos e não o buscam com frequência.

Entretanto, diferente do produto, o serviço não pode ser armazenado ou estocado para ser vendido. Porém, pode ser adaptado e melhorado com o decorrer do tempo, permitindo se atingir um padrão, diminuindo as falhas e a variabilidade. Ainda assim, precisa

ser entendido que cada cidadão é diferente um do outro, uma vez que cada pessoa possui suas expectativas, percepções e necessidades diferentes, o que vai ocasionar um maior nível de exigência na prestação do serviço (LOPEZ, 2014, p. 25-26).

Ainda, sob o olhar crítico do mesmo autor, outro ponto precisa ser evidenciado: “a simpatia, a eficiência e a disponibilidade dos colaboradores, bem como a limpeza, a apresentação e a qualidade das infraestruturas e equipamentos, são alguns exemplos de factores que os clientes podem considerar para medir a qualidade do serviço”.

Portanto, os serviços prestados aos usuários devem estar sempre atualizados de acordo com a necessidade da população, buscando sempre melhorar e alcançar o maior índice possível de satisfação no atendimento. Segundo a Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995, “§ 1º Serviço adequado é o que satisfaz as condições de regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, generalidade, cortesia na sua prestação e modicidade das tarifas” (Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995).

2.2 Gestão da Qualidade com Foco na Satisfação do Usuário

Para a gestão da qualidade, o foco principal é o cliente ou usuário. Coutinho (2014, p. 48) destaca que “a Administração de Qualidade Total (*Total Quality Management—TQM*) inverte todos os conceitos tradicionais da administração. Nela, os clientes passam a ser as pessoas mais importantes para a organização”. Ainda para o mesmo autor, a qualidade total busca sempre melhorar e mensurar seus resultados, propulsionando maior eficiência e eficácia à prestação dos serviços.

Um dos maiores desafios, além de se possuir qualidade, é manter e gerenciar esta ferramenta que se faz tão necessária nos tempos atuais. Savassi (2012, p. 70) afirma que “a qualidade foi o agente de mudança corporativa mais importante do novo milênio e é a demanda gerencial mais importante a ser enfrentada pelas instituições”. Além de prestar o serviço, precisa-se ter qualidade. Além disso, busca-se, ao máximo, satisfazer as necessidades que irão variar de acordo com cada usuário que busca o serviço.

No tocante à qualidade, Lobo (2010) apud Rodrigues; Figueiredo; Alencar (2016, p. 3) preconizam que “a percepção da qualidade é algo singular, por cada pessoa acerca de determinado produto, serviço ou processo. Qualidade é o conjunto das características de um produto ou serviço que lhe conferem aptidão para satisfazer necessidades explícitas ou implícitas”.

Portanto, as organizações precisam estar sempre focadas em manter a qualidade

para poder proporcionar serviços e produtos que satisfaçam as necessidades e desejos dos clientes atuais e potenciais.

2.3 Satisfação do cliente/usuário

A satisfação vem ganhado destaque ao longo dos anos. Qualquer organização ou repartição pública, que busca alcançar um nível adequado, deve estar atenta às opiniões, aos sentimentos e às percepções do serviço que está sendo prestado. Com o avanço da comunicação, relatar um mau atendimento ficou muito mais fácil (ALVES *et al*, 2016, p. 48).

Para um melhor entendimento da satisfação, na concepção de Silva e Lima (2014, p. 169 - 170), citando Juran (1992), percebe-se que

satisfação do cliente é um resultado alcançado quando as características do produto correspondem às necessidades do cliente. Os usuários de serviços esperam e desejam que as organizações lhes ofereçam os serviços dos quais necessitam - se um usuário procura uma instituição em busca de uma informação, um documento que a organização é obrigada a fornecer, e consegue o que precisa, o serviço corresponde às suas necessidades e ele estará satisfeito.

Ainda, para o mesmo autor, falar deste tema é entender que a satisfação é a análise daquilo que foi solicitado, ou seja, representa se o usuário ou cliente sentiu prazer ou desapontamento em relação ao produto ou ao serviço requisitado. Necessita-se atender as expectativas que estarão sempre variando e, além disso, toda organização, seja pública ou privada, necessita buscar a máxima satisfação e, com isso, manter uma boa imagem perante a sociedade.

Portanto, a percepção sobre o nível de satisfação acaba sempre oscilando de acordo com as experiências presenciadas quando se busca suprir alguma necessidade. Deste modo, para que os usuários e clientes fiquem satisfeitos, a organização deve medir seu grau de satisfação e insatisfação em relação ao que é prestado, uma vez que, o sentimento vai sempre varia. Afinal, qualidade é percepção (PASSOS *et al*. 2015, p. 2).

2.4 Atendimento com foco na satisfação do usuário

Satisfazer as necessidades é uma tarefa complicada, pois envolve cumprimento das expectativas e dedicação. Quando se trata de serviço, a situação torna-se ainda mais complexa devido os usuários terem conhecimento dos seus direitos pelo pagamento de seus impostos e, por isso, devem receber um serviço de qualidade. Para Savassi (2012, p. 71),

“bons e maus profissionais recebem igualmente pela carga horária trabalhada, o que na prática privilegia o profissional ruim ou aquele que se pauta pelo menor esforço”.

O atendimento, em muitos casos, é confundido com tratamento: atendimento visa a solucionar as necessidades, pedidos e demandas, em geral, do usuário; já o tratamento pode ser definido como gentileza, educação, bom humor e cortesia. É preciso um correto entendimento destes dois conceitos para uma correta avaliação. Sabe-se que a excelência do atendimento será alcançada com o cumprimento do que é requerido e com o tratamento adequado, porém, deve possuir tempestividade, que seria atender no tempo certo, e suficiência, ou seja, atender a necessidade, por completo e não apenas uma parte (ROMAN, 2014, p. 7-8).

2.5 Eficiência, eficácia e efetividade no atendimento

Alguns setores do serviço público possuem estrutura adequada, quantitativo suficiente de mão de obra, insumos, ou seja, têm eficiência para realizar o serviço, mas não conseguem atender um número adequado de usuários. Em outra situação, a estrutura é inadequada, há poucos funcionários e falta material de trabalho, porém os servidores realizam o atendimento mesmo sem a devida condição e ocorre a tão esperada efetividade em cumprir seu trabalho.

Para se alcançar um atendimento com excelência, estes dois conceitos precisam ser alcançados. Para a eficiência rotinas podem ser alteradas, etapas desnecessárias excluídas e melhorias na gestão do processo de trabalho realizadas. Já quando se trata de eficácia, é preciso sempre ser analisada: quantidade não quer dizer qualidade. Exemplifica-se: uma fila andando rápido não significa que o atendimento foi realizado com sucesso (ROMAN, 2014, p. 12-14).

Ainda segundo Roman (2014), além do atendimento precisar de eficiência e eficácia, precisa de efetividade: nem sempre a demanda pode ser atendida, porém se ocorrer efetividade no atendimento, por mais que o cidadão não tenha tido suas necessidades supridas, foi possível compreender o real motivo da não prestação do serviço e ocorre explicação clara e justificativa do seu não atendimento. A efetividade estará mais relacionada à subjetividade do atendente e não se prende a regras e a metas.

3. Gestão do processo de trabalho

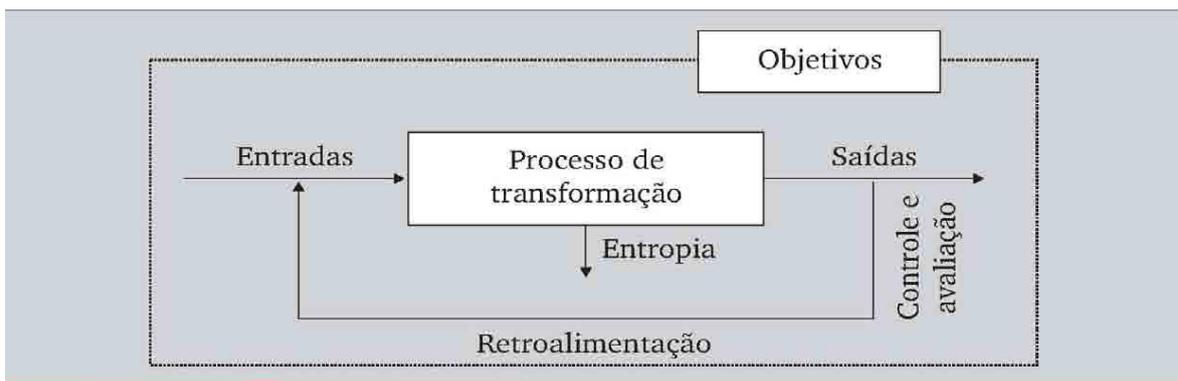
Roman (2014, p. 10) afirma que “para se dar um bom atendimento, é necessário

que o servidor detenha conhecimento de suas funções e visualize todo o processo que envolve o atendimento”. O conhecimento do processo de qualquer atividade é de suma importância para qualquer área. Para agilizar os serviços, é preciso conhecer e entender sobre todas as etapas. Além disso, é preciso eliminar as que não se fazem necessárias e acabam complicando o processo.

Já segundo Moreira (2016, p. 50-51), “pode-se definir a gestão de processos como a organização e estruturação de todas as etapas e tarefas que contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos da organização de forma a garantir a correta execução destas”. Ainda ressalta que, o correto gerenciamento do processo de trabalho vai proporcionar custos mais baixos. Para isso é importante eliminar barreiras e permitir maior visualização do fluxo de trabalho.

Logo abaixo, o quadro representativo dos componentes de um sistema:

Quadro 01 – Componentes de um Sistema



Fonte: Oliveira (2013, p. 8)

A visualização do processo como sistema poderá facilitar o trabalho, demonstrando assim os objetivos, entradas, processo de transformação, saídas, controle, avaliação, retroalimentação.

3.1 Mapeamento do Processo

Além da visualização do processo de trabalho como um sistema, existe outra técnica que pode ser aplicada, o mapeamento que Alvarenga et. al. (2013, p. 88) bem descreve a seguir: “o Mapeamento de Processos é uma técnica utilizada para a compreensão da forma como um trabalho flui dentro de uma organização ou sistema”. Portanto, utilizar esta técnica durante a emissão da carteira de identidade iria propulsionar agilidade e flexibilidade ao processo, evitando a insatisfação.

Ainda, o mesmo autor anuncia que o mapeamento irá proporcionar melhorias significativas no processo e será possível uma visualização de todas as etapas da emissão da carteira de identidade, com possibilidades de racionalizar-se o processo. Esta técnica irá identificar falhas e oportunidades, sendo um novo mapa elaborado, que servirá de modelo a ser proposto. Porém requer alto investimento e, em se tratando de repartição pública, onde a captação de recursos é demorada e há muita burocracia para implantar qualquer mudança, isto dificulta sua elaboração. Além disso, não se pode ficar apenas no projeto é preciso ser colocado em prática, servidores devem ser treinados para entender como tudo irá funcionar. Para um melhor entendimento de mapeamento, Moreira (2016, p. 52) adverte que “o mapeamento é uma atividade com o objetivo de desenhar, executar, documentar, monitorar e controlar a melhoria dos processos com vistas a alcançar os resultados pretendidos na instituição”.

O processo de trabalho pode ser melhorado com a elaboração do fluxograma. Conforme Moreira (2016, p. 54), “um fluxograma traça o fluxo de informações, pessoas, equipamentos, ou matérias através das várias partes do processo. São traçados com caixas contendo uma breve descrição do processo e com linhas e setas que mostram a sequência de atividades”.

Figura1- Simbologia de Fluxograma



Fonte: Bezerra (2010, n.p.)

A implementação desta simbologia busca mostrar como as atividades são feitas e não o modo que o gestor as repassa aos colaboradores para que estes as executem. Será, por isso, uma fotografia de como realizar o processo, o que traz formalidade e facilitará a identificação de pontos fortes e fracos do método administrativo da organização (OLIVEIRA, 2013, p. 265-266).

4 DOCUMENTOS DE IDENTIFICAÇÃO

Ao nascer, o ser humano ainda não está totalmente integrado à sociedade. Não é possível uma identificação documentada, perante a lei, sem a certidão, que é o documento que certifica, formalmente, a existência do indivíduo. Para a Secretaria Nacional dos Direitos Humanos (2011, n.p.), “a certidão de nascimento é o primeiro documento civil e o acesso universal a ela constitui importante passo para o exercício pleno da cidadania no Brasil”. Conforme informação encontrada no *site* da FUNAI (2017, n.p.) neste documento, consta nome e sobrenome, local de nascimento, nacionalidade e filiação. Estas são as principais informações evidenciadas que permitem a todo cidadão exercer seus deveres e direitos perante a sociedade.

Ainda a mesma fonte ressalta que a certidão de nascimento é aquela que o cidadão detém o porte ou guarda em sua residência. Já o registro civil, é uma inscrição feita no cartório, sendo realizada uma única vez.

O avanço da sociedade proporcionou um decréscimo para o Brasil no número de crianças que não são registradas. Em relação a dados da América Latina, como os expostos no *site* do Ministério dos Direitos Humanos (MDH) (2011 a, n.p.),

O esforço conjunto, coordenado pela Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República (SDH/PR), apresenta resultados extremamente positivos: a média nacional de crianças sem registro de nascimento caiu mais de 50% em cinco anos. O índice era de 20,9% em 2002, recuou para 12,2% em 2007 e caiu para 6,6% em 2010. Entre 2009 e 2010 a redução foi de 19,5%, ou seja, uma das maiores da série histórica.

Entretanto, segundo o MDH (2011 a, n.p.), com base no último censo do IBGE (2010), cerca de 600 mil crianças de 0 a 10 anos de idade permanecem sem a certidão de nascimento no território nacional.

Tal documento deve ser tirado, logo após o nascimento, no local ou cartório mais próximo e será requisitado para o registro a Declaração de Nascido Vivo, que é entregue na maternidade, conforme o MDH (2011 b, n.p.). Ainda segundo esta fonte, “a partir de 12 anos, para fazer a certidão de nascimento, é necessário apresentar duas testemunhas maiores de 18 anos que confirmem que a pessoa é quem diz ser”.

A certidão de nascimento proporcionou um grande avanço para a sociedade, em geral, uma vez que documenta a existência do indivíduo. Sua fragilidade e seu difícil transporte, devido ao tamanho e ao excesso de informações, transformaram-se numa dificuldade. Tornou-se necessário algo mais resistente e que fosse possível a identificação por números, além de estabelecer um único modelo em todo o território nacional.

4.1 Carteiras de Identidade

Segundo a Lei 7.116 de 29 de agosto de 1983, em seu artigo 3º, a carteira de identidade conterá os seguintes elementos:

- a) Armas da República e inscrição "República Federativa do Brasil";
- b) nome e armas da Unidade da Federação;
- c) identificação do órgão expedidor;
- d) registro geral no órgão emitente, local e data da expedição;
- e) nome, filiação, local e data de nascimento do identificado, bem como, de forma resumida, a comarca, cartório, livro, folha e número do seu registro de nascimento ou casamento;
- f) fotografia, no formato três cm X quatro cm, assinatura e impressão digital do polegar direito do identificado;
- g) assinatura do dirigente do órgão expedidor;
- h) a expressão: "válida em todo o território nacional";

O documento, geralmente, é retirado na Secretaria de Segurança Pública de cada estado, porém pode ser confeccionado por outro setor, desde que haja entendimento neste sentido por parte do governo estadual. A primeira via é gratuita, de acordo com a Lei nº 12.687 de 2012. Ressalta-se, infelizmente, que o cidadão pode retirar mais de uma carteira de identidade, desde que em estados diferentes, (FUNAI, 2017, n.p.).

Para o Instituto Nacional de Tecnologia da Informação (2013, n.p.), “hoje é possível para a mesma pessoa tirar várias carteiras de identidade em diferentes locais do País. O sistema pulverizado por estados permite pelo menos um RG em cada um”. É uma fragilidade atual deste documento, uma vez que pessoas, agindo de má fé, podem realizar crimes em diversos estados, com diferentes identidades. Diferentemente da certidão de nascimento, o novo documento é prático, possui numeração, foto, itens que facilitam ainda mais a identificação do cidadão.

O controle da emissão do documento no estado de Sergipe é feito pelo Instituto de Identificação Carlos Menezes. A unidade da SSP do CEAC – Riomar recebe as diretrizes e normas de trabalho deste instituto. Os documentos solicitados para a sua retirada ou confecção, conforme informações coletadas do *site* SSP - Secretaria de Estado da Segurança Pública (2016) são:

Para emissão de 1ª Via (Gratuita conforme Lei Federal 12.687 de 2012)

- Certidão de Nascimento ou casamento, original ou cópia autenticada;
- 2 (duas) fotos 3x4 sem data e recente;
- Comprovante de residência próprio ou em nome do responsável legal;
- CPF (opcional). OBS. Levar cópias dos documentos acima citados.

Para emissão de 2ª Via (Valor da Taxa: R\$: 9,00)

- Carteira original (em caso de perda ou roubo, cópia do RG e Boletim de Ocorrência);
 - Certidão de Nascimento ou casamento*, original ou cópia autenticada;
 - 2 (duas) fotos 3x4 sem data e recente;
 - Comprovante de residência próprio ou em nome do responsável legal;
 - CPF (opcional)
- OBS: Levar cópias dos documentos acima citados.

Portanto, todo cidadão que necessitar retirar ou renovar sua carteira de identidade, deverá portar e apresentar estes documentos em alguma unidade da secretaria.

O avanço da tecnologia, que se faz presente em diversas áreas, vem facilitando a vida das pessoas em diversos sentidos. A carteira de identidade atual é realizada de um modo antigo, indo de encontro à modernização. Por este motivo, um novo modelo de documento é discutido e apenas agora foi aprovado. Conforme posicionamento de Rocha (2017), o Senado Federal aprovou a criação de um banco de dados que unificará o registro geral, cadastro pessoa física e título de eleitor.

Para a confecção da Carteira de Identidade, atualmente, os estados coletam as digitais do cidadão, utilizando tinta e colocando-as nas cédulas de papel, específicas para este fim. Já o novo documento criará um banco biométrico, trazendo modernidade ao processo. Além disso, trará também mais agilidade ao processo, pois, afinal, o servidor que realiza o atendimento ao cidadão terá um banco de dados onde será possível consultar diversas informações e emitir um novo documento sem a necessidade de tanta burocracia, como ocorre hoje. (ROCHA, 2017).

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia é considerada o estudo de métodos de determinados processos com o intuito de analisar, avaliar ou ainda conduzir toda a pesquisa, investigando os fatos.

Ela, na visão de Prodanov; Freitas (2013, p. 14), pode ser definida como:

uma disciplina que consiste em estudar, compreender e avaliar os vários métodos disponíveis para a realização de uma pesquisa acadêmica. A Metodologia, em um nível aplicado, examina, descreve e avalia métodos e técnicas de pesquisa que possibilitam a coleta e o processamento de informações, visando ao encaminhamento e à resolução de problemas e/ou questões de investigação.

Neste artigo, foi utilizado o método de abordagem Estudo de Caso. Gil (2010, p. 37) esclarece que este pode ser definido como: “[...] estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados”.

Quanto aos objetivos ou fins, a pesquisa é classificada como exploratória e descritiva. Las Casas (2013, p. 138) enfatiza que as pesquisas exploratórias podem ser definidas como as que “[...] são usadas quando o pesquisador procura obter informações ou conhecimento sobre determinado assunto ou situação. É o passo inicial na pesquisa, quando há interesse de se ‘explorar’ determinada realidade”. Portanto, a pesquisa científica realizada foi definida como exploratória, por conceder ao pesquisador, também estagiário, uma maior

familiaridade com o tema e problema encontrado na repartição, a ponto de permitir construir hipóteses estruturadas, além de variáveis e procedimentos de coleta de dados através da investigação dos usuários e servidores da instituição pública.

Quanto aos objetivos ou meios, foi utilizada a Pesquisa de Campo, que, para Prodanov; Freitas (2013, p. 59):

[...] pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual procuramos uma resposta, ou de uma hipótese, que queiramos comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. Consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que presumimos relevantes, para analisá-los.

Também, em relação aos objetivos ou meios, foi utilizada a pesquisa bibliográfica, na qual foram utilizados livros e artigos científicos dos últimos cinco anos, bem como a pesquisa de campo, que busca informações no local do problema, a SSP do CEAC - Riomar.

O universo desta pesquisa foi formado pelos usuários externos da SSP do CEAC - Riomar e pelos internos, os próprios servidores. Ressalta-se que há uma média de atendimento mensal de cerca de duas mil pessoas, sendo que são realizados, diariamente, 100 atendimentos.

Neste sentido, dada à natureza exploratória deste estudo, a amostragem a ser utilizada foi a não probabilística, intencional e por acessibilidade. Prodanov; Freitas (2013, p. 98) ressaltam que estes “[...] constituem o menos rigoroso de todos os tipos de amostragem. Por isso mesmo são destituídas de qualquer rigor estatístico. O pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo”. Portanto, para a realização da pesquisa, elaborou-se um questionário, aplicado com 210 usuários que são atendidos pela SSP do CEAC Riomar. Foi aplicado outro questionário, junto a 10 servidores. O gestor, por sua vez, submeteu-se a um Roteiro de Entrevista.

Em relação à abordagem dos dados deste artigo, para os usuários e servidores foi utilizada abordagem qualitativa e quantitativa; já para o gestor, apenas a qualitativa devido à unidade possui apenas um gestor, sendo assim essa análise mais adequada para a pesquisa.

A pesquisa pode ser qualitativa ou quantitativa e, até mesmo, utilizar as duas abordagens. Conforme Prodanov; Freitas (2013, p. 69), pesquisa quantitativa “[...] considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las”. Ainda, sob o olhar do mesmo autor, a qualitativa é assim definida: “na abordagem qualitativa, a pesquisa tem o ambiente como fonte direta dos dados.

O pesquisador mantém contato direto com o ambiente e o objeto de estudo em questão, necessitando de um trabalho mais intensivo de campo”.

Prodanov; Freitas (2013, p. 92) preconizam, acerca da variável:

A variável refere-se ao fenômeno a ser pesquisado. Podemos denominar de variável o campo de variação de cada tipo de dado a ser pesquisado. As variáveis, na pesquisa científica, são os elementos observáveis, possuem correlação entre si para gerar um fenômeno e estão nas bases de uma pesquisa científica.

Apoiando-se nos objetivos específicos, as variáveis e os indicadores destinados aos usuários externos são indicados no quadro abaixo, onde as fontes são: QA, questionário aplicado junto aos usuários; QB, roteiro de perguntas aos servidores; RA, roteiro de entrevista com gestor da unidade; AP são os apêndices 1 e 2 (fluxogramas).

Quadro 01 – Variáveis e Indicadores da Pesquisa

Variáveis	Indicadores	Fontes
Mapeamento do processo de trabalho do CEAC – Riomar no setor da SSP	Processo de trabalho mapeado (Fluxograma).	AP 1 e AP 2
Pontos de satisfação e de insatisfação dos usuários	Simpatia dos servidores	QA 1
	Disposição dos servidores para ajudar	QA 2
	Agilidade do servidor	QA 3
	Processo, em geral, da retirada do documento	QA 4
	Conhecimento dos servidores em esclarecer eventuais dúvidas	QA 5
	Processo em geral da retirada do documento	QA 6
	Atendimento prestado	QA 7
	Coleta de digitais	QA 8
	Estrutura do local	QA 9
	Agendamento	QA 10
	Pagamento da taxa	QA 11
	Tempo de espera	QA 12
	Acesso prévio às informações referentes à documentação necessária	QA 13
	Ponto forte	QA 14
	Ponto fraco	QA 15
Pontos de estrangulamento do processo de trabalho que levam à insatisfação do usuário, segundo os colaboradores.	Número de servidores	QB 1
	Divisão do trabalho no setor	QB 2
	Condições de trabalho	QB 3
	Horário de trabalho	QB 4
	Remuneração	QB 5
	Coleta de digitais	QB 6
	Local de trabalho	QB 7
	Resolução de problemas por parte do gestor	QB 8

	Principal problema da expedição da carteira de identidade	QB 9
	Documento de Identificação Nacional	QB11
Pontos de estrangulamento do processo de trabalho que levam à insatisfação do usuário, segundo o gestor.	Processo de expedição da carteira de identidade	RA 1
	Principais desafios da gestão	RA 2
	Assistência dos superiores à resolução de problemas	RA 4
Estratégias de melhorias do processo de trabalho	Sugestões dos usuários	QA16
	Sugestões dos colaboradores	QB 9
	Sugestões dos gestor	RA 3

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

O tratamento dos dados ocorreu utilizando os recursos do *MS Excel* e *MS Word*, que foram representados por meio de gráficos, tabelas e uma escala que configura a descrição numérica dos achados de pesquisa conforme seção abaixo. Em relação à elaboração dos questionários e roteiros de perguntas e entrevistas, foram realizadas leituras em livros e artigos dos últimos cinco anos, apresentados ao curso de Administração da Fanese, de acordo com o tema, e utilizada a ferramenta do *MS Word* para sua adequada estruturação. Os dois instrumentos foram validados pelo orientador, juntamente com dois professores. Após, a realizado pré-teste, em seguida, foram aplicados junto aos usuários, servidores e ao gestor da SSP do CEAC – Riomar.

Para a análise dos dados qualitativos foi utilizada a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2009), levando em conta as opiniões dadas pelos respondentes.

6. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Nesta seção, apresentam-se os principais resultados da pesquisa, que objetivam atender os objetivos do presente artigo. Portanto, esta seção é composta pelo processo de atendimento no CEAC – Riomar; perfil dos usuários respondentes; análise do nível de satisfação dos usuários; percepção dos servidores e do gestor da SSP do CEAC - Riomar sobre o nível de satisfação do atendimento prestado aos usuários; ações necessárias para a melhoria do processo de trabalho da SSP do CEAC - Riomar.

6.1 Perfil dos usuários respondentes

A seguir, é apresentado o perfil dos usuários. Percebe-se uma diversidade nos indicadores de gênero, faixa etária, escolaridade, estado civil, renda familiar e, ainda, qual o

serviço mais procurado. É necessário conhecer o perfil dos usuários para, assim, oferecer a cada um deles o melhor serviço e também ajustar o atendimento de acordo com suas necessidades.

Com base nos dados coletados sobre o sexo dos usuários, é possível observar que o número de homens e mulheres que procuram o atendimento é, praticamente, o mesmo, tendo uma pequena diferença percentual favorável ao sexo feminino (55% da amostra). Em relação à faixa etária (gráfico 1), observou-se que os respondentes se encontram em faixas variadas devido à importância do documento, porém, acham-se, principalmente nas faixas acima de 56 anos (26% da amostra) e de 18 a 24 anos (18% da amostra).

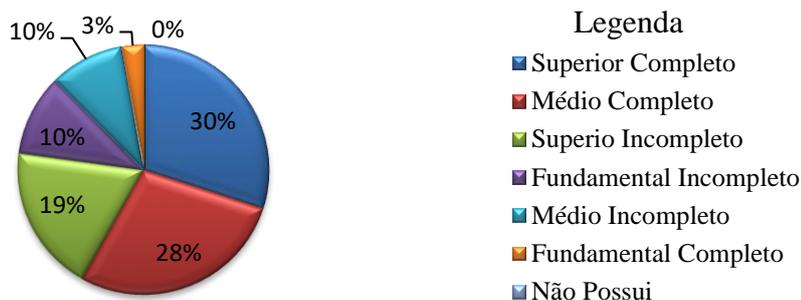
Gráfico 1 - Faixa etária



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

No gráfico 2, percebe-se que 30% da amostra possui nível superior completo; 28%, médio completo; 19%, superior incompleto; fundamental incompleto e médio incompleto possui o mesmo percentual 10%; fundamental completo, 3%; e não possui escolaridade obteve 0%. Estes dados demonstram que a população que recorre à emissão do documento de identidade é alfabetizada. Outro ponto de destaque é o número de pessoas com nível superior, o que demonstra uma evolução na educação brasileira ao longo dos anos.

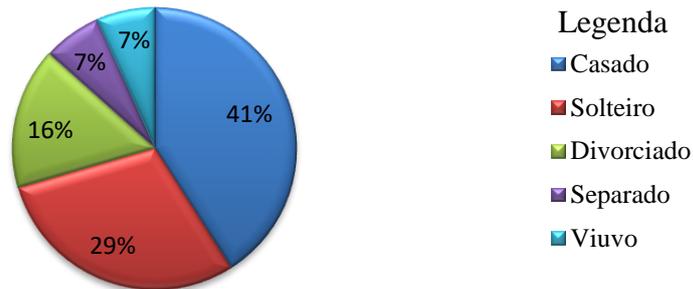
Gráfico 2 –Escolaridade



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

O gráfico 3, por sua vez, foca o estado civil. O resultado obtido indica que 41% da amostra são casados; 29 %, solteiros; 16%, divorciados; viúvos e separados obteve o mesmo percentual, 7 %. O alto percentual de casados deve-se ao fato de que, ao se casar, é preciso atualizar a documentação; o mesmo aplica-se aos viúvos, separados judicialmente e divorciados. Contudo, ocorre uma procura menor: solteiros, geralmente, buscam a troca do documento por desgaste ou perda, ficando, deste modo, com 29% da amostra.

Gráfico 3 – Estado civil



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Quanto ao gráfico 4, fica evidente que duas faixas de renda familiar se destacam: até 1 salário mínimo (25% da amostra) e de 2 a 3 salários (40% da amostra). Esta unidade da SSP, por estar localizada num Shopping e por ter um acesso que possibilita o ingresso de diversos públicos, abrange uma variedade do nível de renda dos usuários. A faixa de renda de 1 a 2 salários e de 3 a 4 demonstram o mesmo percentual (9% da amostra) e, acima de quatro salários 17% da amostra. Em relação aos dados coletados sobre serviço procurado, é possível notar que a maioria dos usuários procura pela emissão da 2º via da carteira de identidade (85% da amostra). Com isso, é possível notar que a SSP do CEAC – Riomar consegue atender, na maioria das vezes, a demanda da emissão de 2º via do documento, devido à primeira via requerer alguns cuidados que apenas a sede da SSP consegue resolver, como nascimento em outro estado, 1º via de maior de 18 anos, nascidos em outro país, certidões com algum tipo de rasura. Em função disso, a pesquisa demonstrou que a 1º via da carteira de identidade é composta por 15% da amostra.

Gráfico 4 – Renda familiar



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

6.2 Análise do Nível de Satisfação dos Usuários

No sentido de analisar o nível de satisfação dos usuários, foram observados os seguintes itens: quanto à simpatia dos servidores no atendimento; quanto à disposição dos servidores para ajudar; quanto à agilidade do servidor; quanto ao nível de conhecimento dos servidores em esclarecer eventuais dúvidas; quanto à agilidade dos servidores no atendimento; quanto ao processo, em geral, da retirada do documento; quanto ao atendimento prestado; quanto à forma da coleta de digitais; quanto à estrutura do local; quanto ao agendamento, quanto ao processo de pagamento da taxa; quanto ao tempo de espera; e quanto ao acesso prévio às informações referentes à documentação necessária para a retirada do documento.

6.3 Satisfação dos usuários quanto à qualidade do atendimento e processo de Trabalho da SSP do CEAC – Riomar.

Ao longo dos anos, as organizações públicas e privadas têm voltado suas atenções para a satisfação do cliente ou usuário. Este fato provém de as pessoas atualmente terem um maior poder barganha na hora das suas compras, e, em relação a serviços públicos, tem-se uma exigência ainda maior, necessitando-se, assim uma maior atenção por parte das repartições públicas (SILVA E LIMA. 2014, p. 169).

Tabela 1 – Indicadores de avaliação da satisfação dos usuários em relação ao atendimento e processo de trabalho da SSP do CEAC – Riomar.

Indicadores	Escala							Total	Média ponderada
	1	2	3	4	5	6	7		
Quanto à simpatia dos servidores.	5,7	1,9	4,8	6,7	13,8	21,4	45,7	100%	5,7
Quanto à disposição dos servidores para ajudar.	6,7	5,7	2,9	6,6	10,5	20,0	47,6	100%	5,7
Quanto à agilidade do servidor	8,6	2,9	4,8	5,7	12,4	19,0	46,6	100%	5,5
Quanto ao nível de conhecimento dos servidores em esclarecer eventuais dúvidas	5,7	1,9	4,8	12,4	10,5	17,1	47,6	100%	5,6
Quanto à agilidade dos servidores no atendimento	12,9	5,7	2,8	2,8	10,5	20,5	44,8	100%	5,3
Quanto ao processo em geral da retirada do documento	5,7	5,7	4,8	8,6	10,5	17,6	47,1	100%	5,5
Quanto ao atendimento prestado	2,9	5,7	3,8	13,3	10,5	15,2	48,6	100%	5,6
Quanto à forma da coleta de digitais	18,6	4,8	7,1	4,8	11,4	13,3	40,0	100%	4,9
Quanto à estrutura do local	12,9	12,4	6,6	10,5	10,5	13,8	33,3	100%	4,7
Quanto ao agendamento	10,5	5,2	9,5	10,5	11,4	16,2	36,7	100%	5,0
Quanto ao processo de pagamento da taxa	18,6	12,8	12,4	8,6	17,1	15,7	14,8	100%	4,0
Quanto ao tempo de espera	18,6	11,9	9,5	5,7	14,3	11,4	28,6	100%	4,3
Quanto ao acesso prévio as informações referentes à documentação necessária para a retirada do documento	10,5	5,7	1,9	4,8	7,6	21,9	47,6	100%	5,5

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Conforme se observa, na tabela 1, foram colocados 13 quesitos para análise dos usuários da SSP do CEAC Riomar. A escala de mensuração está distribuída de 1 a 7, sendo 1 igual à baixíssima qualidade e 7, à altíssima. Dos pontos abordados, 13 com percentual de 0 a 100%, mantiveram-se na escala entre 4; 5; 6; 7, o que significa que, na média ponderada, ficaram entre 4 e 6 na escala, demonstrando assim altos níveis de satisfação. Apenas, o quesito Pagamento da Taxa e Tempo de e Espera ficou com média menor, que foi 4 e 4,3. Este fato foi bastante influenciado em função de 18,6% dos pesquisados serem pontuadas com a nota 1, em seguida aparece tempo de espera com a mesma porcentagem, porém nos itens seguintes apresenta uma melhora, devido ao fato de a média ser maior.

Conforme Lobo (2010), apud Rodrigues; Figueiredo; Alencar (2016, p. 7), “a qualidade é a capacidade de satisfazer uma necessidade ou desejo de alguém, logo o serviço com qualidade é aquele que deixa o cliente satisfeito”. Portanto, após análise destes pontos, foi possível constatar que os usuários se encontram satisfeitos com os serviços prestados, ficando apenas o pagamento da taxa como um ponto a ser aprimorado.

6.4 Percepção dos usuários sobre pontos fortes, pontos fracos e melhorias necessárias

A seguir, será apresentada a análise da percepção dos usuários da SSP do CEAC – Riomar, a fim de melhorar a qualidade do atendimento.

6.4.1 Principal ponto forte do processo de expedição da carteira de identidade

A primeira pergunta aberta apresentada no questionário objetivou destacar qual o principal ponto forte do processo de expedição da carteira de identidade. É necessário ressaltar que, devido ao pouco tempo disponível por parte dos usuários, muitas respostas foram curtas e diretas e 36 deles optaram por não responder. Grande parte dos respondentes relataram pontos como: rapidez (12), agilidade (20), bom atendimento (30), simpatia dos servidores e localização (32), agendamento (10). Os usuários percebem a localização privilegiada desta unidade, apesar do pouco quantitativo de servidores que a ocupa.

Reforçando o que se infere e se conclui das informações acima, Silva e Lima (2014, p. 168) descrevem que “a qualidade é percebida quando o usuário nota que o serviço recebido é desempenhado de maneira correta por pessoas capacitadas e que é exatamente o que ele precisa”. Afirma-se, por isso, que os servidores vêm conseguindo atingir esta expectativa. Outro ponto destacado é o agendamento: no ano passado, o serviço começou a

ser prestado com o uso desta sistemática, o que possibilitou ao gestor determinar a quantidade de usuários atendidos por dia, melhor utilizando o potencial e produtividade da sua equipe.

Na continuidade, são apresentados trechos extraídos, onde os pontos fortes são evidenciados:

[...] A agilidade no atendimento e a localidade (respondente 10).

[...] A simpatia e a disposição dos servidores (respondente 94).

[...] A localização (respondente 120).

[...] O agendamento (respondente 114).

[...] Bom atendimento (respondente 55).

6.4.2 Principal ponto fraco do processo de expedição da carteira de identidade

O segundo questionamento aberto, apresentado no questionário, teve como objetivo identificar os pontos fracos, sob o olhar dos usuários. Destes, 45 optaram por não responder e 30 não informaram qualquer ponto fraco. As respostas foram variadas, porém, algumas se repetiram, como: estrutura do local (25), a demora de um processo entre outro (17), pouca tecnologia (10), coleta de digitais (35), quantidade de servidores para atender (50), burocracia para renovar a identidade (22). Durante o estágio realizado no local, no ano de 2016, estes pontos destacados eram alvos frequentes de reclamação. Os usuários sentem falta de tecnologia nas etapas do processo, bem como o número de servidores não é adequado para a demanda de agendamento diário.

Outro ponto que merece destaque é a burocracia do processo, uma vez que o cidadão necessita levar cópias dos documentos a cada renovação, mesmo sem haver alteração na certidão de nascimento ou de casamento. Ou seja, se o usuário renovou ou tirou a primeira via da carteira hoje e, no dia seguinte, por motivos variados percebe que precisa retirá-la novamente, será necessário levar todas as cópias uma vez mais, tornando assim o processo demorado e com acúmulo desnecessário de papel, indo de encontro à sustentabilidade ambiental. Este foi um dos motivos que despertou o interesse deste autor em realizar a pesquisa, analisar o processo e propor melhorias práticas e possíveis de serem implementadas, focando, inclusive na sustentabilidade.

Na sequência, trechos extraídos do instrumento aplicado, onde os pontos a aprimorar são evidenciados.

“[...] A falta do material humano em número suficiente par atendimento” (respondente 20).

“[...] A quantidade de documentos exigidos poderia ser menor, muita burocracia”

(respondente 34).

“[...] Pelo avanço da tecnologia e necessidade de agilidade, ficar entrando em diferentes salas para realizar cada etapa do processo, é no mínimo, arcaico” (respondente 100).

“[...] A coleta de digitais” (respondente 12).

Estes pontos levantados, se atendidos, podem aprimorar o serviço prestado, uma vez que são sugestões dos usuários do sistema.

6.4.3. Principais pontos a serem melhorados no processo de expedição da Carteira de Identidade, segundo o usuário

A última pergunta aberta apresentada aos usuários evidenciou as melhorias sugeridas para melhorar o atendimento. Diversas foram apresentadas, podendo, assim, serem aproveitadas, num futuro próximo pelo órgão, o que levará à prestação de um serviço de maior qualidade. Os principais pontos abordados foram: estrutura do local, quantidade de servidores, meio de pagamento da taxa, coleta de digitais e número de documentos solicitados para a emissão da 2ª via. Apesar de os dados coletados terem demonstrado um grande índice de satisfação por parte dos usuários, um processo pode, e deve estar, em melhoria contínua, em busca da eficácia na prestação dos serviços. As melhorias sugeridas, na visão deste autor, são de suma importância para adequar a SSP do CEAC – Riomar à nova demanda dos seus usuários, buscando tecnologia de ponta, praticidade, informação de qualidade e quantitativo adequado de servidores.

Nota-se, no processo, que ocorre uma dependência para pagamento da taxa, então, se porventura o ponto Banese não estiver funcionando, não será possível emitir a segunda via da carteira de identidade.

Abaixo, são apresentados trechos das falas referentes às melhorias sugeridas:

[...] O atendimento poderia ser mais rápido, aumentar a quantidade de funcionários, e melhorar o local da coleta de digitais (respondente 10).

[...] O local mesmo, que deveria ser um pouco mais confortável (respondente 53).

[...] Aumentar o número de servidores no setor (respondente 62).

[...] Diminuir a quantidade de documentos exigidos para fazer a 2ª via do RG poderia ser menor (respondente 75).

[...] Modernização do sistema de preenchimento de dados (respondente 78).

[...] O pagamento poderia ser feito com a emissão do boleto bancário pela internet. Quando o cidadão chegar para fazer a carteira já estará com a taxa paga (respondente 98).

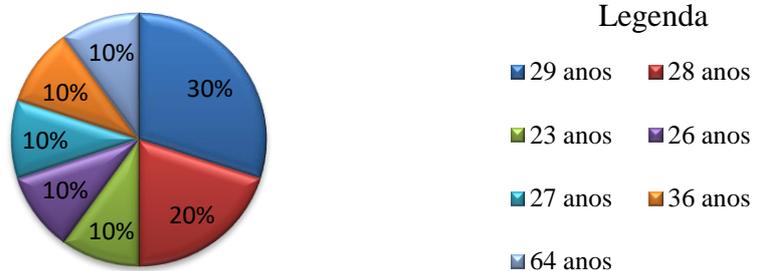
[...] Realizar todo o processo em um atendimento (respondente 44).

6.5 Perfil dos Servidores Respondentes

Na continuidade, é apresentado o perfil dos servidores em relação ao gênero. Observa-se, abaixo, que prevalece, em imensa maioria, o sexo masculino, com nove homens (90% da amostra) e apenas um respondente do sexo feminino (10% da amostra). Quanto ao estado civil, nove servidores são solteiros (90% da amostra) e um servidor é viúvo (10% da amostra). No quesito escolaridade, 60% dos servidores possuem nível superior completo ou superior incompleto (40% da amostra) e nota-se que nenhum servidor possui apenas o ensino médio completo.

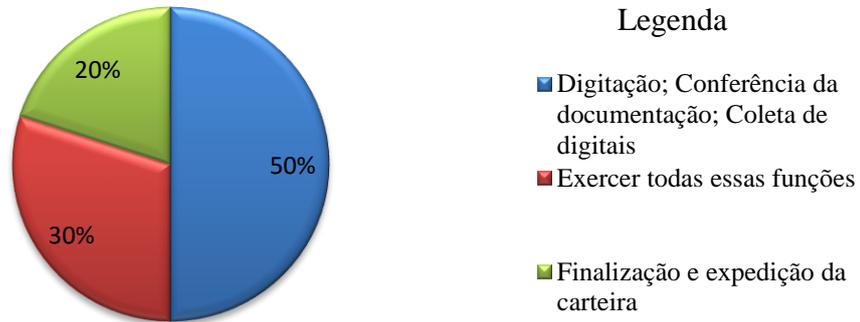
Em relação à idade, percebe-se uma diversidade: um respondente com 23 anos; um, com 26; um, com 27; um, com 36; um, com 64; cada um deles correspondendo a 10% da amostra. Já dois servidores com 28 (20% da amostra) e três com 29 (30% da amostra). Isto pode ser visto no gráfico 8, que segue. Ressalta-se que, como a amostra é pequena, dez servidores, não se dividiu os respondentes em classes de idades. Preferiu-se demonstrar as idades dos respondentes, acima indicadas.

Gráfico 5 – Anos de Idade



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

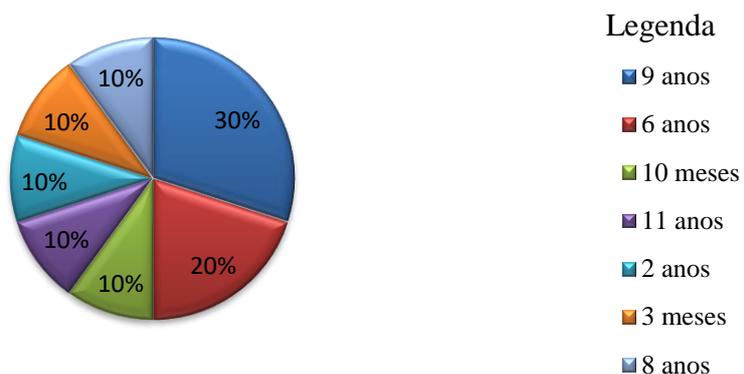
O processo de expedição da carteira de identidade é composto por algumas etapas: dos dez respondentes, cinco têm capacidade para exercer as funções de digitação, conferência da documentação, coleta de digitais (50% da amostra); por sua vez, dois enquadram-se na função finalização e expedição da carteira (20% da amostra); e três servidores conseguem exercer todas estas funções (30% da amostra). A SSP não possui um fluxograma deste processo, nem tão pouco um mapeamento dele. Logo, a implementação de, pelo menos, uma destas duas ferramentas no processo em estudo traria uma melhor distribuição entre as etapas, além de ser possível conhecer-se tudo o que é realizado para a expedição do documento, além dos seus contornos.

Gráfico 6 – Processo de expedição

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

No quesito tempo de trabalho no CEAC – Riomar, fica evidente uma diversidade. Boa parte da amostra possui menos de dois anos no setor: um servidor com três meses (10% da amostra); um possui dez meses (10% da amostra); um possui dois anos (10% da amostra); dois deles possuem seis anos (20% da amostra); um possui oito anos (10% da amostra); três servidores, com nove anos (30% da amostra) e, o mais antigo, com onze anos (10% da amostra).

Nota-se o pouco tempo de quatro servidores (até dois anos de trabalho). Dois deles exercem a função de digitador há (três meses e dez meses), considerada a etapa mais fácil do processo e, devido ao pouco tempo, este é o critério utilizado para se exercer a função. Outros dois ficam na conferência da documentação (2ª. etapa do processo). Outro ponto que merece destaque é que, apesar de 16 anos de funcionamento, observa-se que a SSP do CEAC Riomar não possui nenhum servidor que lá se encontra desde o seu início ou implantação, fato que comprova a rotatividade de pessoal no ponto de atendimento e ratifica a insatisfação em se trabalhar no local.

Gráfico 7 – Tempo de trabalho

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

6.6 Análise da satisfação do servidor com o processo e condições de trabalho da SSP do CEAC – Riomar.

Com o intuito de avaliar o nível de satisfação do servidor com o processo e com as condições de trabalho, foram apresentadas questões com foco no número de servidores para atender a demanda, divisão do trabalho no setor; condições de trabalho; horário de trabalho; remuneração; forma da coleta de digitais; estrutura do local de trabalho; e resolução de problemas por parte do gestor.

6.6.1 Avaliação do nível de Satisfação dos servidores quanto ao processo de expedição da carteira de identidade e condições de trabalho da SSP do CEAC – Riomar.

Alguns pontos relativos ao processo de expedição da carteira de identidade foram apresentados aos servidores da SSP do CEAC – Riomar. Todos os 10 servidores responderam aos questionamentos, numa escala de 1 a 7. Foram abordados oito indicadores, sendo que apenas um apresentou alto nível de satisfação.

Tabela 2 – Indicadores de avaliação do nível de satisfação dos servidores em relação ao processo de expedição de carteira de identidade e condições de trabalho da SSP do CEAC – Riomar.

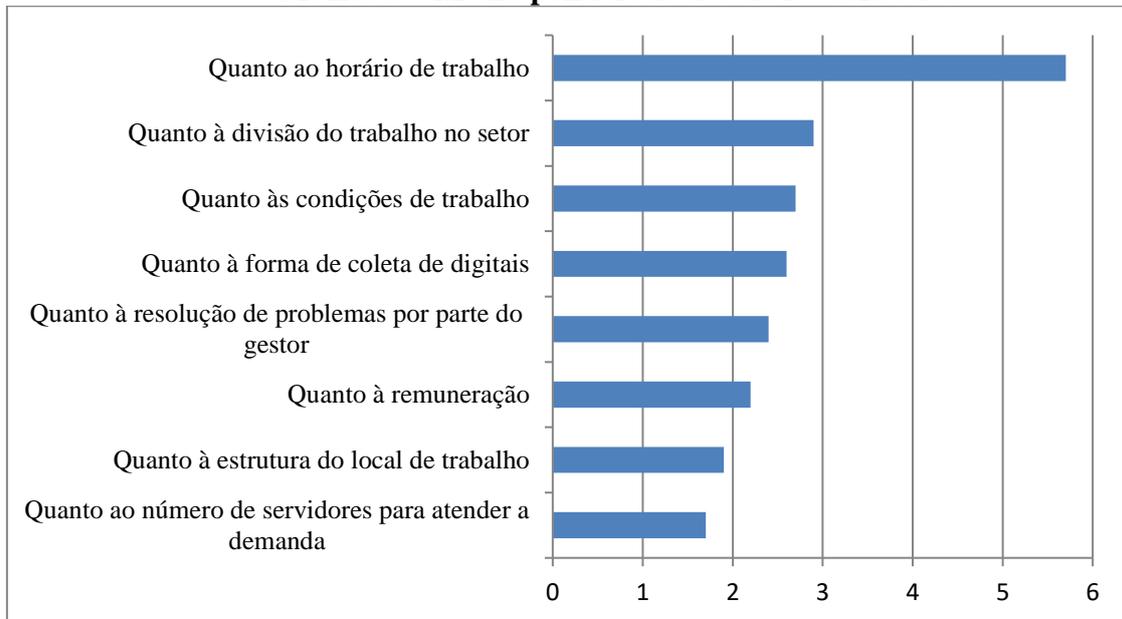
Indicadores	Escala / frequência dos respondentes							Total	Média ponderada
	1	2	3	4	5	6	7		
Quanto ao número de servidores para atender a demanda	7	1	1	0	1	0	0	10	1,7
Quanto à divisão do trabalho no setor	4	0	2	2	1	1	0	10	2,9
Quanto às condições de trabalho	4	2	1	0	2	1	0	10	2,7
Quanto ao horário de trabalho	0	0	0	2	3	1	4	10	5,7
Quanto à remuneração	5	2	1	1	0	1	0	10	2,2
Quanto à forma de coleta de digitais	3	4	0	1	1	1	0	10	2,6
Quanto à estrutura do local de trabalho	8	0	0	0	1	1	0	10	1,9
Quanto à resolução de problemas por parte do gestor	6	0	0	3	0	1	0	10	2,4

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Conforme análise da tabela 2, os servidores da SSP do CEAC – Riomar demonstram um alto nível de insatisfação, sendo apenas o horário de trabalho bem avaliado quanto à satisfação. Numa escala de 1 a 7, sendo 1 igual à baixíssima e 7, à altíssima qualidade, as médias ponderadas mantiveram-se entre 1 e 3. O único ponto satisfatório para os

servidores são os horários para realizar suas atividades. A nota média ponderada conferida foi 5,7. Este dado resultou do fato de quatro dos servidores terem conferido nota 7 e uma pessoa, nota 6.

Gráfico 8 – Média ponderada dos dados coletados



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

6.7 A percepção dos servidores sobre: principais problemas, sugestões, nível de conhecimento sobre o novo documento de identificação nacional.

A seguir, será apresentada a análise da percepção dos servidores da SSP do CEAC – Riomar, com o propósito de melhorar o processo de expedição da carteira de identidade e o nível de satisfação dos servidores.

6.7.1 Principal problema da expedição da carteira de identidade da SSP do CEAC – Riomar

A expedição da carteira de identidade é composta de diversas etapas. A primeira pergunta aberta apresentada no questionário destaca o principal problema desta expedição. Diferente da percepção dos usuários, as respostas foram mais completas: todos os 10 servidores responderam a primeira pergunta. Foram relatados pontos como: falta de equipamentos, estrutura inadequada, falta de servidores, equipamentos antigos e o processo de

coleta das digitais.

Outro ponto abordado foi a falta de padronização dos pontos de atendimento da SSP, problemas de gestão e falta de comunicação com o Instituto de Identificação Dr. Carlos Menezes, órgão pertencente à Secretaria de Estado e responsável por determinar as diretrizes dos pontos de atendimento.

Na continuidade, são apresentados trechos extraídos das participações dos respondentes, onde os principais problemas são evidenciados:

“[...] Falta de funcionários, que é uns dos principais quesitos, falta de estrutura para desempenhar as tarefas, falta de treinamento em determinadas funções e falta de gestão” (respondente 2).

“[...] A falta de padronização dos documentos exigidos nos diferentes pontos, o controle do atendimento, falta de estrutura física, falta de comunicação do Instituto de identificação para os postos” (respondente 8).

“[...] A máquina esquenta muito e, às vezes, queima a foto localização” (respondente 5)

“[...] Maquinário antigo, procedimento de coleta arcaico” (respondente 6)

6.7.2 Sugestões apresentadas para resolver os principais problemas identificados na questão anterior

Com o intuito de se buscar soluções para os problemas acima, apresentou-se outro questionamento aos servidores. Eles sugeriram melhorias como: realizar concurso público, reforma do CEAC, terceirizar funções e substituir máquina de finalização da carteira de identidade. Nos trechos que seguem, são apresentadas as principais melhorias sugeridas:

“[...] É de grande necessidade um concurso público, ou ao menos terceirizar determinadas funções para agilizar o processo de carteiras” (respondente 2).

“[...] Reforma da estrutura física, padronização de documentos pedidos e procedimentos, concurso para completar o quadro de funcionário” (respondente 8).

“[...] Trocar a máquina” (respondente 10).

“[...] Passar informações corretas aos usuários” (respondente 6).

6.7.3 A satisfação sobre o novo Documento de Identificação Nacional

Em abril de 2017, um novo modelo de identificação foi aprovado pelo Senado Federal. Este trará modernidade e tecnologia à carteira de identidade, além de criar um banco de dados, diminuirá a burocracia, dando agilidade a sua emissão (ROCHA, 2017).

Após análise das respostas dos servidores, apenas dois afirmaram conhecer o novo documento; e oito, não o conhecem. Por isso, estes não expressaram sua opinião no tocante à mudança. A seguir, é apresentado o principal trecho da resposta apresentada, que retrata o exposto:

“[...] Li sobre o projeto. Sou a favor, uma vez que se espera melhora na segurança do documento e unificação com outros documentos” (respondente 1).

6.8 Percepção do gestor sobre o processo de expedição da carteira de identidade e condições de trabalho da SSP do CEAC – Riomar

Após analisar a opinião de usuários e servidores, é preciso entender os desafios enfrentados pelo gestor do CEAC – Riomar. Segundo Behnke (2014, p. 52), “liderança é a capacidade que temos de influenciar as pessoas por meio dos gestos, da comunicação, dos exemplos e das ações, fazendo com que os indivíduos atinjam as metas propostas [...]”. Portanto, a tarefa não é fácil e, no setor público, este desafio é ainda maior e desafiador.

Servidor público possui estabilidade e, dificilmente, é desligado de suas funções. Logo, o gestor precisa criar meios para mobilizá-los e buscar uma convergência de objetivos, por meio de entendimento entre ambas as partes. Nota-se que as respostas convergem e vão em direção às queixas já apresentadas pelos servidores. Porém, em um ponto, o gestor diverge dos servidores: estes aprovam o horário de trabalho; enquanto que o gestor o aponta como um desafio. Justifica-se pelo fato de ocorrer dependência da SSP em relação ao ponto Banese, criando ociosidade entre 16h 30min e 17h 40min e, no período de horário de verão, de 15h 30 às 17h 40min, deixando-se, deste modo, de atender inúmeros usuários.

Salienta-se que não foi possível realizar a gravação das falas, dado a não autorização do gestor, porém o mesmo se comprometeu a dar respostas coincidentes à realidade, fato que foi possível comprovar, confrontando-se e analisando-se as queixas dos usuários com as do gestor.

Abaixo, são apresentadas as respostas do gestor que, apesar de curtas, são objetivas e diretas e conseguem demonstrar as principais dificuldades. O gestor optou por não prolongar sua fala, devido estar investido de cargo comissionado e temer represálias por parte da direção geral. Afinal, trata-se de serviço público e nem sempre críticas são bem-vindas e aceitas.

A primeira pergunta apresentada ao gestor da unidade foi em relação aos pontos positivos no processo de expedição da carteira de identidade no CEAC - Riomar. Destacou a qualidade do material e o tempo de entrega. Isto resulta de dois fatores, em especial: material

utilizado para a confecção do documento ser de boa durabilidade e o documento, entregue no mesmo dia. Outro ponto questionado foram os principais desafios da gestão do processo de trabalho da SSP do CEAC - Riomar. Este abordou que giram em torno da “[...] Escassez de servidores, as condições do ambiente de trabalho, regularidade do horário de trabalho por parte dos servidores”. Atualmente, o quadro de pessoal possui apenas 10 servidores e o prédio não se encontra em bom estado de conservação. No quesito “Cumprimento de horário por parte dos servidores” é um desafio, segundo o gestor.

Em relação às etapas do processo de trabalho, informou que melhoraria alguma etapa da expedição: “[...] Todas as etapas com ênfase na coleta de digitais”. É preciso rever as etapas do processo e adequar às necessidades do gestor e dos servidores.

A última pergunta proposta ao gestor versou sobre a assistência dos superiores na resolução de problemas. Enfático, respondeu: “[...] sim. Os problemas são resolvidos, de forma rápida e proativa e de maneira que o usuário, com base nas normas, seja atendido o quanto antes”. De todos os pontos abordados este foi o único onde foi apresentada uma resposta positiva. Contudo, fica evidente, na sua fala, que se procura resolver e minimizar os problemas dos usuários, reforçando o que a pesquisa apresentou: alto nível de satisfação dos usuários.

6.9 SUGESTÕES

A partir dos dados coletados nesta pesquisa e com base na fundamentação teórica, algumas sugestões aqui colocadas, podem ser implementadas; outras, não, afinal o objeto da pesquisa é uma repartição pública, onde geralmente ocorre muita burocracia e demora na resolução de problemas. A pesquisa demonstrou que os usuários estão satisfeitos, porém a colocação da caixa de sugestões e reclamações seria de suma importância para que se tenha continuidade na implementação das melhorias e, para que o gestor, com estes dados, possa analisar e tomar as devidas providências.

O pagamento da taxa de expedição da 2ª via da carteira identidade só pode ser realizada no ponto Banese, que fica localizado no próprio CEAC, então a criação de um código de barras para pagamento em outros pontos, trará agilidade ao processo e não ocorrerá paralisação das atividades, se por acaso o local de pagamento não estiver funcionando. Esta solução ainda resolverá o problema da ociosidade dos colaboradores da SSP, que ocorre no final do expediente, em virtude do fechamento do ponto, que atesta a frequência diária destes.

A pesquisa demonstrou que nem todos servidores estão aptos a realizar todas as etapas do processo, faltando assim treinamento e rotatividade na execução nas etapas. Então, com base neste fato, o gestor deve capacitá-los para que todos possam confeccionar a carteira do início até o fim do processo.

A informação é fundamental para que os usuários aproveitem mais e melhor o seu tempo disponibilizado. Então, seriam colocados, de forma clara e estratégica, placas ou cartazes, demonstrando toda a documentação necessária para expedição deste documento. Atualmente, há uma placa escondida na entrada da repartição e, por muitas vezes, os usuários chegam ao local com estas dúvidas, fato evidenciado por este autor.

O acúmulo de papel é outro ponto que pode ser melhorado. Hoje, em toda renovação, mesmo naquelas sem alteração, são requisitadas cópias dos documentos. O sistema atual armazena estas informações e o servidor apenas verifica se os dados estão corretos. Logo, se não ocorreu alteração e não é primeira via, aqueles documentos são acumulados e ocupam espaços no arquivo, ou seja, se um cidadão perder sua carteira de identidade e, em curto período, acontecer novamente, será preciso levar novas cópias. Com base neste fato, seriam requisitados os documentos apenas para a primeira via; para a segunda via com alteração de nome ou por casamento; separação judicial; divórcio ou por ter ficado viúvo. Isto trará agilidade e ainda será possível atender um maior número de pessoas diariamente.

Uma atividade que iria agregar muito ao trabalho seria o mapeamento dos processos, que visa a demonstrar as suas etapas. Trata-se de uma representação do que está sendo realizado no local. Então é sugerida uma das suas formas mais utilizadas, o fluxograma. Foram elaborados dois, o primeiro demonstra o processo atual; já o segundo, melhoria do processo à repartição, com maior agilidade principalmente, para a 2º via, serviço mais procurado com 85% dos dados coletados, dando mais praticidade e agilidade ao processo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste artigo, analisar o processo de trabalho atual no CEAC - Riomar no setor da SSP a fim de aprimorar o atendimento prestado ao cidadão, foi como apresentado, alcançando. A pesquisa é de suma importância para a SSP, afinal, o cidadão que procura pelos serviços encontra-se satisfeito, porém, se medidas não forem tomadas, isto pode mudar, devido à insatisfação dos servidores.

A presente pesquisa confirmou que os usuários apresentam um alto nível de satisfação, porém os servidores demonstraram o inverso: estão insatisfeitos com vários pontos. Alguns podem ser atendidos com as sugestões feitas por este autor, já outros, requerem tempo e recursos, devido à burocracia do sistema público do Brasil. Além disso, foram elaborados dois fluxogramas: o primeiro com o processo atual; já, o segundo, demonstra uma agilidade para a expedição da 2ª via da carteira de identidade serviço mais procurado segundo os dados coletados. Outras sugestões também foram propostas com o intuito de melhorar o atendimento ao cidadão e o relacionamento com os servidores.

A repartição não apresentou nenhuma restrição para este autor realizar a pesquisa, devido ao bom relacionamento interpessoal existente com todos os que a compõe, pelo fato de ter realizado estágio no local.

O principal desafio enfrentado nesta pesquisa foi o curto tempo, para absorver os aprendizados quanto à realização da pesquisa científica, portanto é sugerido à instituição criar meios de incentivar seus alunos, desde o início do curso à realização deste tipo de trabalho acadêmico, trazendo assim um diferencial e desmitificando o trabalho de conclusão de curso, ao demonstrar que seus benefícios são muito mais importantes para a carreira profissional dos seus acadêmicos.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA, Tiago Henrique de Paula et al. Aspectos relevantes sobre mapeamento de processos. **Revista de Engenharia e Tecnologia**, v. 5, n. 2, p. Páginas 87-98, 2013.

ALVES, Allan Carlos et al. A QUALIDADE DO SERVIÇO E A SATISFAÇÃO DO CLIENTE. **Pensamento & Realidade**. Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração-FEA. ISSN 2237-4418, v. 30, n. 4, 2016.

BARBON, Júlia. **Identidade única**: como funcionará o novo sistema de identificação no país, 2017. Disponível em:< <http://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2017/04/1877918-identidade-unica-como-funcionara-o-novo-sistema-de-identificacao-no-pais.shtml>>. Acesso em: 10 de Maio de 2017.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, LDA, 2009.

BEHNKE, Mônica Terezinha. **Gestão de Pessoas**: artigos reunidos. 1.ed. Curitiba: Intersaberes, 2014.

BERNARDI, Jorge Luiz; MARTINS, Nelson Brudeki. **Gestão de serviços públicos municipais**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2013.

BEZERRA, Luiz. **Fluxogramas**. 2010. Disponível em: <<https://tecnologiaegestao.wordpress.com/tag/fluxograma/>>. Acessado em: 20 de Abril de 2017.

BRASIL. Lei nº 7.116, de 29 de agosto de 1983. Assegura validade nacional às Carteiras de Identidade, regula sua expedição e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 21 dez. 1983. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/1980-1988/L7116.htm>. Acessado em: 23 de Outubro de 2017.

BRASIL. Lei nº 8.027, de 12 de abril de 1990. Dispõe sobre normas de conduta dos servidores públicos civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 13 abr. 1990. Disponível em: < https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8027.htm>. Acessado em: 23 de Outubro de 2017.

BRASIL. Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995. Dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos previsto no art. 175 da Constituição Federal, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 14 fev. 1995. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8987cons.htm>. Acessado em: 23 de Outubro de 2017.

BRASIL. Lei nº 12.687, de 18 de julho de 2012. Altera dispositivo da Lei nº 7.116, de 29 de agosto de 1983, para tornar gratuita a emissão de carteira de identidade no caso que menciona. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 19 jul. 2012. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12687.htm>. Acessado em: 23 de Outubro de 2017.

CUSTODIO, Marcos Franqui. **Gestão da qualidade e produtividade**. São Paulo: Pearson, 2015. (Coleção Bibliográfica Universitária Person).

COUTINHO, Marcelo James Vasconcelos. Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. **Revista do Serviço Público**, v. 51, n. 3, p. 40-73, 2014.

ERDMANN, Rolf Hermann. **Gestão da qualidade no setor público**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2011.

FERREIRA, Mário César. Serviço de atendimento ao público: o que é? Como analisá-lo? Esboço de uma abordagem teórico-metodológica em ergonomia. **Multitemas**, n. 16, 2016.

FUNAI. **Carteira de Identidade - RG**. Disponível em: <<http://www.funai.gov.br/index.php/docb/carteira-de-identidade-rg>>. Acesso em: 19 de Abril de 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

Instituto Nacional de Tecnologia da Informação (ITI). **DIFICULDADES TÉCNICAS E LEGAIS IMPEDEM UNIFICAÇÃO DE CARTEIRAS DE IDENTIDADE NO BR.** Brasília, 2013. Disponível em: <<http://www.iti.gov.br/noticias/iti-na-midia/4445-dificuldades-tecnicas-e-legais-impedem-unificacao-de-carteiras-de-identidade-no-br>>. Acessado em: 12 de Maio de 2017.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira.** 1. ed. 7. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2013.

LOPES, J. **Gestão da Qualidade: Decisão ou Constrangimento Estratégico.** 2014. Tese de Doutorado. Tese de Mestrado em Estratégia Empresarial, Universidade Europeia, Lisboa.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 6. ed. 7. reimp. São Paulo: Atlas, 2009.

Ministério dos Direitos Humanos (MDH). **Promoção do Registro Civil de Nascimento.** 2011 a. Disponível em: <http://www.sdh.gov.br/assuntos/direito-para-todos/programas/promocao-do-registro-civil-de-nascimento>. Acessado em: 10/05/2017.

Ministério dos Direitos Humanos (MDH). **Certidão de Nascimento: um direito humano.** Brasília, 2011 b. Disponível em: <http://www.sdh.gov.br/assuntos/direito-para-todos/programas/pdfs/Broadside.pdf>. Acessado em: 10/05/2017.

MOREIRA, Elzeni Alves. **Gestão e mapeamento de processos nas instituições públicas: um estudo de caso na Diretoria de Administração de Pessoal da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.** 2016. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial.** 21. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PASSOS, Nilziara Cristina Hipólito Bernardes et al. Qualidade no Atendimento: Um estudo empírico sobre a diferença de percepção entre os públicos internos e externos. **Revista Opara**, v. 5, n. 1, p. 81-95, 2015.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico.** 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROCHA, Marcio. **Senado aprova unificação de RG, CPF e título de eleitor.** 2017. Disponível em: <<http://brasil.estadao.com.br/noticias/geral,senado-aprova-unificacao-de-rg-cpf-e-titulo-de-eleitor,70001735466>>. Acesso em: 12 de Abril de 2017.

RODRIGUES, Micaelle Nayara Dias; FIGUEIREDO, Francisca Jeanne Sidrim de; ALENCAR, Tharsis Cidália de Sa Barreto Diaz. A QUALIDADE DO ATENDIMENTO NO SERVIÇO PÚBLICO. **XXXVI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.** João Pessoa. 03 a 06/10/2016.

ROMAN, Artur Roberto. **Atendimento ao cidadão.** Brasília: Enap, 2014.

SAVASSI, Leonardo Cançado Monteiro. Qualidade em serviços públicos: os desafios da atenção primária. **Revista Brasileira de Medicina de Família e Comunidade**, v.7, n. 23, p. 69-74, 2012.

Secretaria de Estado da Segurança Pública (SSP). **Emissão da Carteira de Identidade, 2016**. Disponível em: <http://www.ssp.se.gov.br/ver_noticia.php?id_noticia=6607&chave=5b0a2978dd9232060dda63a8584d6ca1>. Acessado em: 28 de Abril de 2017.

SILVA, Luiza Maria da; LIMA, Maxmiliano de Souza. ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS: CASO CRAS/MARCELINO VIEIRA-RN. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 11, n. 2, 2014.

APÊNDICE A – Questionário com o usuário

Este questionário tem como objetivo obter informações sobre a percepção dos usuários da SSP do CEAC – Riomar quanto ao atendimento da instituição. Neste sentido, sua colaboração é muito importante para que a pesquisa seja bem-sucedida. Vale ressaltar que as informações geradas serão utilizadas com fins acadêmicos para a elaboração do trabalho de conclusão de curso do aluno Douglas da Cunha Mendonça, do curso de Administração da FANESE.

O pesquisador compromete-se a manter o anonimato do respondente.

I - PERFIL DO USUÁRIO

<p>1. Sexo:</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Masculino</p> <p><input type="checkbox"/> 2. Feminino</p>	<p>2. Estado Civil:</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Solteiro (a)</p> <p><input type="checkbox"/> 2. Casado (a)</p> <p><input type="checkbox"/> 3. Separado (a)</p> <p><input type="checkbox"/> 4. Divorciado (a)</p> <p><input type="checkbox"/> 5. Viúvo (a)</p>
<p>3. Escolaridade:</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Não possui</p> <p><input type="checkbox"/> 2. Fundamental Incompleto</p> <p><input type="checkbox"/> 3. Fundamental Completo</p> <p><input type="checkbox"/> 4. Médio Incompleto</p> <p><input type="checkbox"/> 5. Médio Completo</p> <p><input type="checkbox"/> 6. Superior Incompleto</p> <p><input type="checkbox"/> 7. Superior Completo</p>	<p>4. Faixa etária</p> <p><input type="checkbox"/> 1. De 18 a 24 anos;</p> <p><input type="checkbox"/> 2. De 25 a 30 anos;</p> <p><input type="checkbox"/> 3. De 31 a 40 anos;</p> <p><input type="checkbox"/> 4. De 41 a 45 anos;</p> <p><input type="checkbox"/> 5. De 46 a 55 anos;</p> <p><input type="checkbox"/> 6. Acima de 56 anos</p>
<p>5. Renda familiar mensal (em salários mínimos):</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Até 1 salário mínimo</p> <p><input type="checkbox"/> 2. De 1,1 a 2 salários mínimos</p> <p><input type="checkbox"/> 3. De 2,1 a 3 salários mínimos</p> <p><input type="checkbox"/> 4. De 3,1 a 4 salários mínimos</p> <p><input type="checkbox"/> 5. Acima de 4 salários mínimos</p>	<p>6. Serviço procurado ?</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Carteira de identidade 1 via</p> <p><input type="checkbox"/> 2. Carteira de identidade 2 via</p>

II- AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO, DO ATENDIMENTO E DO PROCESSO DE TRABALHO DA SSP DO CEAC – RIOMAR.

7 – Classifique o seu nível de satisfação quanto ao atendimento e ao serviço prestado ao cidadão por parte da SSP do CEAC – Riomar, sendo 1 igual à baixíssima e 7, à altíssima qualidade.

Perguntas	1	2	3	4	5	6	7
1. Quanto à simpatia dos servidores.							
2. Quanto à disposição dos servidores para ajudar.							
3. Quanto à agilidade do servidor							
4. Quanto ao nível de conhecimento dos servidores em esclarecer eventuais dúvidas							
5. Quanto à agilidade dos servidores no atendimento							
6. Quanto ao processo, em geral, da retirada do documento							
7. Quanto ao atendimento prestado							
8. Quanto à forma da coleta de digitais							
9. Quanto à estrutura do local							
10. Quanto ao agendamento							

11.	Quanto ao processo de pagamento da taxa							
12.	Quanto ao tempo de espera.							
13.	Quanto ao acesso prévio as informações referentes à documentação necessária para a retirada do documento							

14 – O que você destaca como principal ponto forte do processo de expedição da carteira de identidade no CEAC - Riomar?

15 – O que você destaca como principal ponto fraco do processo de expedição da carteira de identidade no CEAC - Riomar?

16 – O que você destaca que poderia ser melhorado no processo de expedição da carteira de identidade no CEAC - Riomar?

APÊNDICE B – Questionário com servidor

As perguntas a seguir referem-se a uma pesquisa de campo de grande importância para a composição do trabalho de conclusão de curso, exigido pela Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE, com o objetivo de avaliar o nível de atendimento ofertado.

I - PERFIL DO SERVIDOR

1. Sexo: <input type="checkbox"/> 1. Masculino <input type="checkbox"/> 2. Feminino	2. Estado Civil: <input type="checkbox"/> 1. Solteiro (a) <input type="checkbox"/> 2. Casado (a) <input type="checkbox"/> 3. Separado (a) <input type="checkbox"/> 4. Divorciado (a) <input type="checkbox"/> 5. Viúvo (a)
3. Escolaridade: <input type="checkbox"/> 1. Médio Completo <input type="checkbox"/> 2. Superior Incompleto <input type="checkbox"/> 3. Superior Completo	4. Idade? _____
5. É capacitado para qual etapa do processo de expedição da carteira de identidade: <input type="checkbox"/> 1. Digitação <input type="checkbox"/> 2. Conferência da documentação <input type="checkbox"/> 3. Coleta de digitais <input type="checkbox"/> 4. Expedição e finalização da carteira <input type="checkbox"/> 5. Todas as etapas	6. Tempo de trabalho no CEAC - Riomar ? _____

I- AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DO SERVIDOR COM O PROCESSO E CONDIÇÕES DE TRABALHO DA SSP DO CEAC – RIOMAR.

7 – Classifique o seu nível de satisfação quanto ao processo de expedição da carteira de identidade às condições de trabalho da SSP do CEAC – Riomar, sendo 1 igual à baixíssima e 7, à altíssima satisfação.

Perguntas	1	2	3	4	5	6	7
1. Quanto ao número de servidores para atender a demanda							
2. Quanto à divisão do trabalho no setor							
3. Quanto às condições de trabalho							
4. Quanto ao horário de trabalho							
5. Quanto à remuneração							
6. Quanto à forma da coleta de digitais							
7. Quanto à estrutura do local de trabalho							
8. Quanto à resolução de problemas por parte do gestor							

8 – O que você destaca como principal problema na expedição da carteira de identidade da SSP do CEAC - Riomar?

9 – Apresente sugestões para a resolução ou à minimização dos problemas identificados na questão anterior.

10 – Você conhece o novo Documento de Identificação Nacional? Sim ou Não? Se sim, emitir opinião sobre a satisfação com a mudança.

APÊNDICE C – Roteiro de entrevista ao gestor

As perguntas abaixo referem-se a uma pesquisa de campo de grande importância para a composição do trabalho de conclusão de curso, exigido pela Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE, com o objetivo de avaliar o processo de trabalho do CEAC – Riomar.

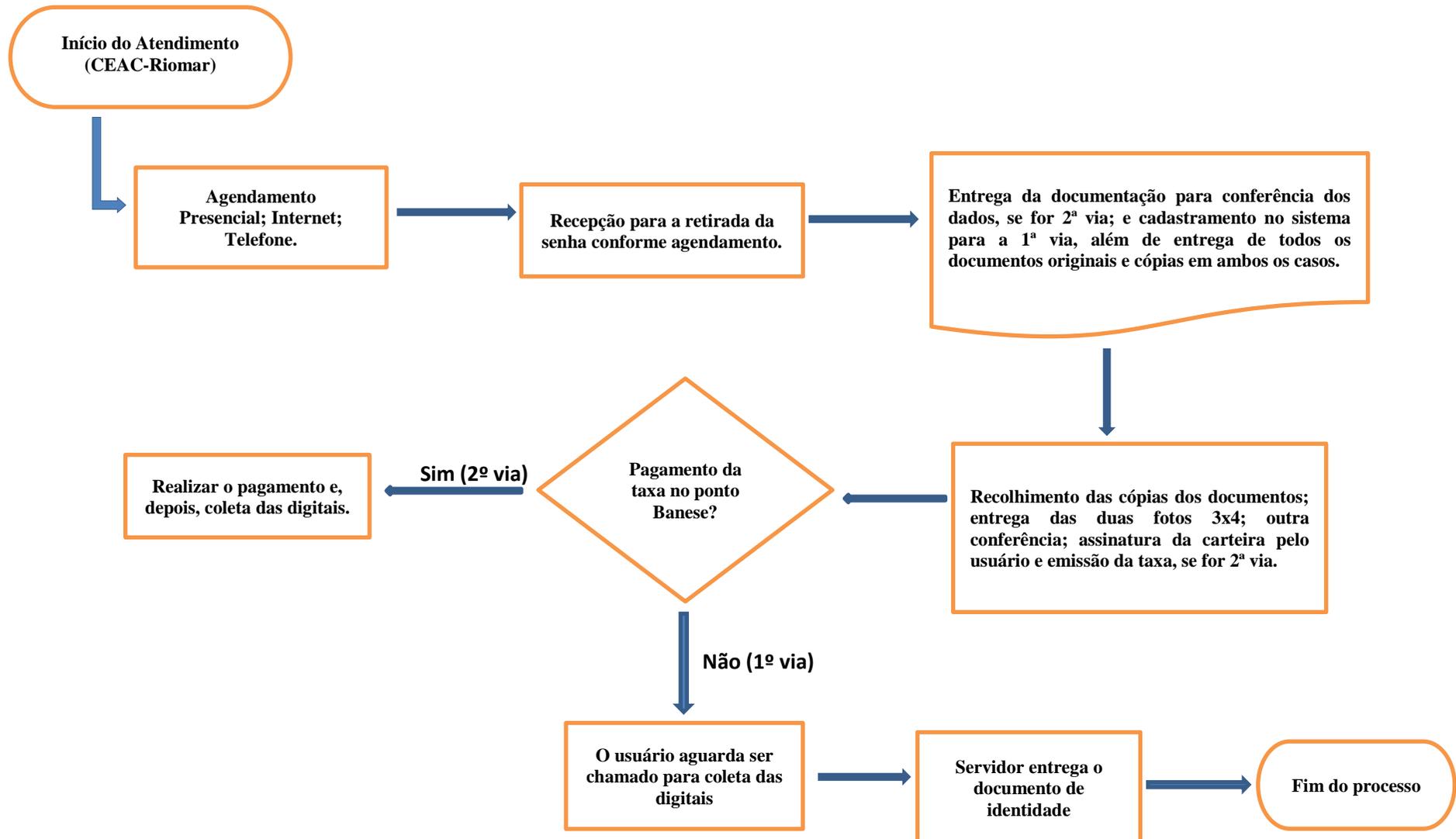
1- Quais pontos você identifica como positivos no processo de expedição da carteira de identidade no CEAC – Riomar?

2 – Quais são os principais desafios na gestão do processo de trabalho da SSP do CEAC - Riomar?

3 – Alguma etapa da expedição da carteira de identidade poderia ser melhorada? Qual (is) é (são)?

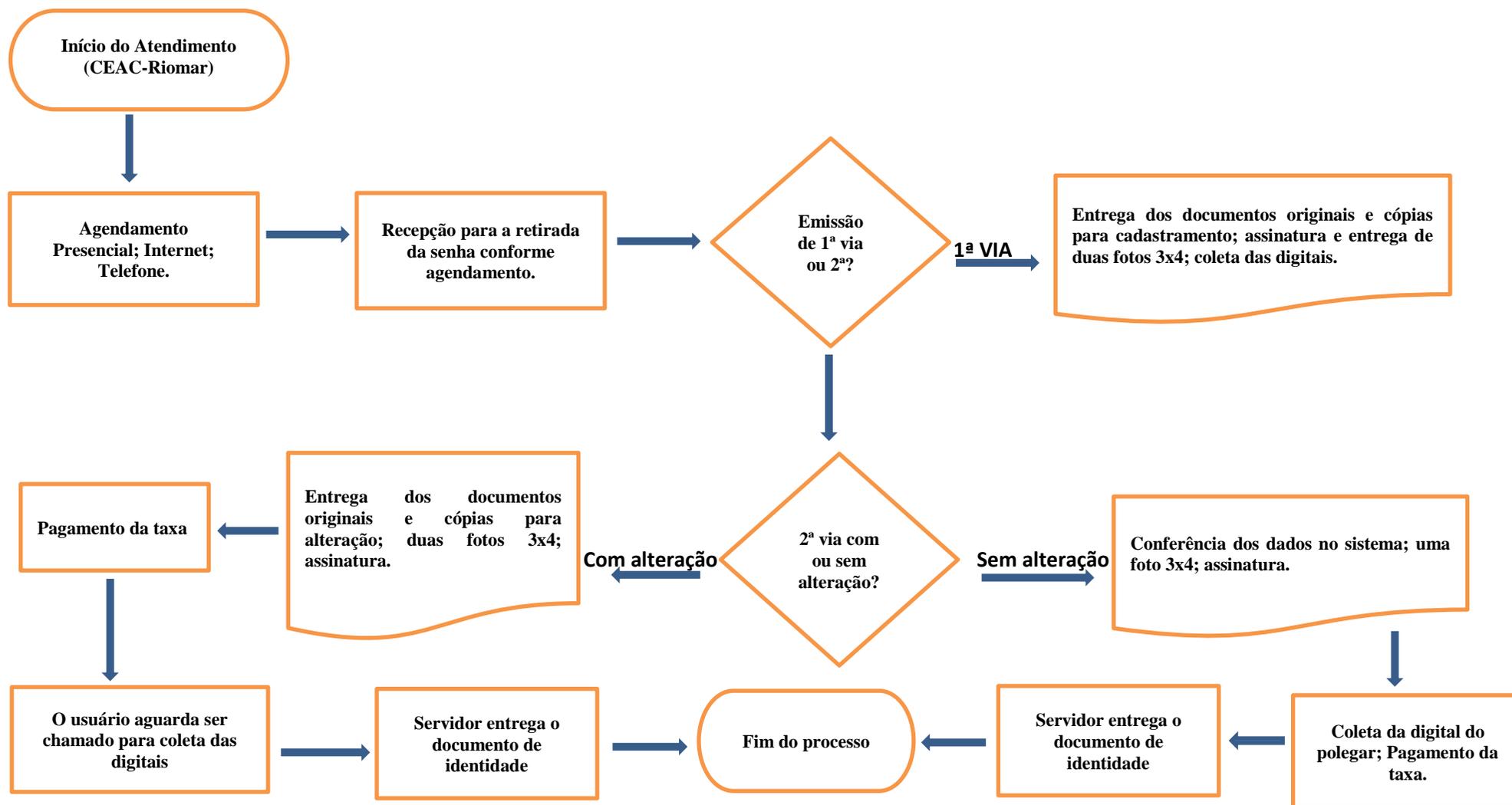
4 – Seus superiores dão assistência à resolução de problemas? Justifique?

APÊNDICE D - Fluxograma 01: Processo Atual da Expedição da Carteira de Identidade



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

APÊNDICE E - Fluxograma 02: Processo Sugerido da Expedição da Carteira de Identidade



Fonte: Dados da pesquisa (2017)