



Experiência:

Manual do usuário: uma experiência no serviço público

Ministério da Aeronáutica

Centro Técnico Aeroespacial — CTA

Terceiro Serviço Regional de Aviação Civil - SERAC-3

Responsável: José Renato Arroyo Simões

Equipe: Benedito Mussolini Lobato, Dulce Filomena César Pasqualetto, Elisete Marques, José Nilton dos Santos Sobrinho, Selma de Sousa Coutinho e Odorico Toffoletto Júnior.

Endereço: Praça Marechal Eduardo Gomes, n. 50

São José dos Campos, SP — CEP: 12228-901

Telefones: (012) 340 3114 — Fax: (012) 340 3392

Relato

O Terceiro Serviço Regional de Aviação Civil (SERAC-3), da Divisão de Pessoal Militar (DPM) do Centro Tecnológico Aeroespacial (CTA), tem por atribuição orientar e fiscalizar todas as atividades relacionadas com a aviação civil nos Estados do Rio de Janeiro, Minas Gerais e Espírito Santo. Iniciando a implantação da Gestão pela Qualidade Total, a DPM realizou um estudo da reação dos clientes aos serviços oferecidos pelo SERAC-3. Os resultados indicaram que os serviços prestados tinham pouca credibilidade e que os clientes atribuíam a DPM um poder decisório que ela não tinha e percebiam as restrições impostas pela legislação como obstrução gerada pela própria DPM.

Além disso — diante da necessidade de melhorar o atendimento e mudar essa visão, por um lado, e os limites legais, por outro — havia um problema crítico de diferentes percepções entre gerentes e funcionários, de modo que não se chegava a um consenso sobre o que melhorar, onde melhorar, com que propósito e como medir a melhora. Em resumo, faltavam referenciais precisos para orientar tanto as expectativas dos usuários como as ações de gerentes e funcionários do SERAC-3.

A solução para este problema foi a elaboração de um Manual do Usuário que, operacionalizando um conjunto de variáveis, permite, ao mesmo tempo:

- 1) oferecer ao usuário parâmetros concretos e precisos para solicitar, obter e avaliar o atendimento de suas demandas;
- 2) oferecer aos gerentes e funcionários a indicação sobre onde atuar para obter resultados eficazes e eficientes, o propósito da atuação e um referencial de avaliação.

Considerou-se “Serviço” aquilo que visa atender a necessidade básica do usuário, compreendendo um conjunto de partes que interagem entre si para funcionarem como um todo. O órgão público é um “Serviço”. As partes são os “Subserviços”, que consistem em resultados de um processo produtivo que não gera um novo bem, mas satisfaz uma parte da necessidade atendida, em sua totalidade, pelo que se propõe o serviço. Os subserviços contêm seis variáveis:

- 1) Finalidade [F]: atendimento a uma demanda específica do usuário;
- 2) Pré-requisito [P]: atributos básicos do solicitante;
- 3) Forma de Solicitar [S]: ritual de contato a ser obedecido pelo usuário a fim de obter atendimento;
- 4) Documentação Necessária [D]: documentos exigidos para que se inicie o processo de atendimento;
- 5) Custo [C];
- 6) Tempo [T].

A descrição do conteúdo de cada uma dessas variáveis para cada subserviço compõe o Manual do Usuário, que orienta procedimentos e expectativas dos clientes.

Ao mesmo tempo, orienta a ação dos gerentes e funcionários em busca da eficácia e da eficiência, mediante o estabelecimento de “Propósitos”. Os propósitos são ampliar a finalidade dos subserviços; reduzir os pré-requisitos, a documentação necessária, o custo e o tempo; simplificar a forma de solicitar. Finalmente, estabeleceu-se uma “Referência” para mensurar os resultados dos subserviços, de maneira a proceder à sua avaliação objetiva e, por extensão à avaliação do desempenho do órgão (Serviço). Trata-se de um índice quantitativo composto pelas seis variáveis acima enumeradas, o Índice de Subserviço (Iss), cuja expressão formal é a seguinte: $Iss = F : PxSxDxCxTx$. O somatório dos diversos Iss (conjunto dos Subserviços prestados por um órgão público) multiplicado pela frequência (intensidade de uso de cada Subserviço) dá origem ao Isv, que mede o desempenho do órgão.

Resultados

Redução do número de reclamações dos clientes. Os funcionários passaram a enxergar suas atividades a partir da perspectiva dos clientes e também a propor melhorias no Manual do Usuário. Superou-se a crise de percepções entre gerentes e funcionários, com melhoria do ambiente de trabalho. Aumentou o grau de democratização do acesso aos subserviços, nos termos de todas as variáveis.