

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS CASCA
ESTÁGIO SUPERVISIONADO

LUCAS TOFFOLI

EFICIÊNCIA E EFICÁCIA DOS SERVIÇOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
um estudo no setor de máquinas pesadas da Secretaria de Obras do Município de
Montauri

CASCA
2016

LUCAS TOFFOLI

**EFICIÊNCIA E EFICÁCIA DOS SERVIÇOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
um estudo no setor de máquinas pesadas da Secretaria de Obras do Município de
Montauri**

Estágio Supervisionado III apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.
Orientador: Prof. Adm. Me. João Paulo Gardelin

CASCA

2016

LUCAS TOFFOLI

**EFICIÊNCIA E EFICÁCIA DOS SERVIÇOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
um estudo no setor de máquinas pesadas da Secretaria de Obras do Município de
Montauri**

Estágio Supervisionado aprovado em ____ de _____ de _____, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração no curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Casca, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof. Adm. Me. João Paulo Gardelin
UPF – Orientador

Professor(a) banca examinadora
UPF

Professor(a) banca examinadora
UPF

CASCA

2016

A minha família e amigos,
que souberam compreender meu nervosismo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, aquele que sempre está acima de tudo e de todos.

Quero agradecer em especial a minha família, pelo apoio e ajuda nesta fase de estudos.

Aos professores do curso de Administração, da Universidade de Passo Fundo, que ministraram aulas para mim e que me incentivaram na busca de novos conhecimentos, em especial ao orientador, professor João Paulo Gardelin.

Aos funcionários da Prefeitura Municipal de Montauri, pelo fornecimento de todas as informações necessárias para realização deste trabalho.

Enfim, obrigado a todos que me ajudaram e contribuíram para que este trabalho fosse possível.

O que realmente importa na vida
não são os objetivos a que nos propomos,
mas os caminhos que seguimos para alcança-los.

PETER BAMM

RESUMO

TOFFOLI, Lucas. **EFICIÊNCIA E EFICÁCIA DOS SERVIÇOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: um estudo no setor de máquinas pesadas da Secretaria de Obras do Município de Montauri**. Casca, 2016. 49 f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2016.

Toda atividade do gestor público deve ser orientada com o objetivo de o bem comum da coletividade a ser administrada. A consciência da necessidade de se aprimorar a gestão de custos e a importância de sua apuração na administração pública com eficiência e eficácia está se consolidando entre os administradores públicos como resultados de grandes mudanças no cenário de atuação das organizações públicas. O presente trabalho tem por objetivo verificar a eficiência e a eficácia dos serviços prestados pelas máquinas pesadas da Secretaria Municipal de Obras do Município de Montauri. Em termos metodológicos, o estudo caracteriza-se como pesquisa descritiva. Para a coleta dos dados utilizaram-se informações obtidas junto a Prefeitura de Montauri e aplicadas entrevistas com usuários do serviço. Para atender ao objetivo, foram realizados cálculos, demonstrados em tabelas, utilizando-se de dados constantes nos registros da prefeitura, que permitiram identificar os valores gastos pela entidade no serviço de máquinas pesadas e aplicadas entrevistas para analisar a satisfação pelos serviços prestados. Os resultados apontam que o valor atualmente cobrado está bem abaixo dos custos apurados, ou seja, em nenhuma máquina o valor cobrado é superior a 49,66% do custo. Já no quesito satisfação os usuários demonstram insatisfação em relação a demora entre o pedido e a realização do mesmo e satisfação em outros pontos como estado físico das máquinas e a prestação do serviço pelo funcionários.

Palavras-chaves: Administração Pública. Serviço Público. Custos.

ABSTRACT

Every activity of the public manager must be guided by the objective of common good. The awareness of the necessity of improving cost management and the importance of its efficient and effective assessment in public management has been consolidating among public managers as a result of major changes in the performance of public organizations. This study aims to verify the efficiency and effectiveness of the services provided with the heavy machinery of the Department of Public Works in the city of Montauri. Methodologically, this study is characterized as a descriptive research. Data was collected from Montauri City Hall and interviews with the users of the service were conducted. To answer the objective, calculations, presented in tables, were performed using the City Hall's records, that permitted to identify the amount spent in heavy machinery services; and interviews were conducted to analyze the satisfaction with the services provided. The results indicate that the amount charged nowadays is below the identified costs, which means that in no machine the amount charged is over 49.66% of the cost. Regarding satisfaction, users demonstrate dissatisfaction with the delay between the request and the execution; and satisfaction with the conditions of the machines and the services performed by the civil servants.

Keywords: Public Administration. Public service. Costs.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Descrição das máquinas.....	37
Tabela 2 – Valores estabelecidos na lei.....	38
Tabela 3 – Custo da mão de obra direta.....	38
Tabela 4 – Custos variáveis anuais.....	39
Tabela 5 – Despesas das máquinas.....	40
Tabela 6 – Custo total anual.....	40
Tabela 7 – Custo por hora trabalhada.....	41
Tabela 8 – Comparativo do custo x valor cobrado.....	42

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA.....	11
1.3	OBJETIVOS.....	12
1.3.1	Objetivo geral	12
1.3.2	Objetivos específicos	13
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	14
2.2	GESTÃO PÚBLICA	16
2.3	SERVIÇO PÚBLICO	17
2.4	QUESTÕES DE EFICIÊNCIA E EFICÁCIA NA GESTÃO PÚBLICA	18
2.5	SETOR PÚBLICO E CUSTOS	20
2.5.1	Conceito de Custos	22
2.5.2	Nomenclatura utilizada em custos	22
2.5.3	Custos diretos x custos indiretos	23
2.5.4	Custos fixos x custos variáveis	23
2.5.5	Métodos de custeio	24
2.5.5.1	<i>Conteio por absorção</i>	24
2.5.5.2	<i>Custeio variável</i>	25
2.5.5.3	<i>Custeio ABC</i>	26
2.5.5.4	<i>Custeio padrão</i>	27
2.5.5.5	<i>Custeio direto</i>	27
2.6	GESTÃO DE SERVIÇOS	28
2.7	SATISFAÇÃO	29
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	31
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	31
3.2	VARIÁVEIS DE ESTUDO	32
3.3	UNIVERSO DA PESQUISA.....	33
3.4	PROCEDIMENTOS E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	33
3.5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	34
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	36
4.1	CARACTERIZAÇÃO DO MUNICÍPIO DE ESTUDADO	36
4.2	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	37
4.2.1	Descrição do serviço de máquinas pesadas	37
4.2.2	Apuração de custos das máquinas	38
4.2.2.1	<i>Custos com mão de obra direta</i>	38
4.2.2.2	<i>Custos variáveis anuais</i>	39
4.2.2.3	<i>Depreciação</i>	39
4.2.2.4	<i>Custos fixos anuais</i>	40
4.2.2.5	<i>Custo total anual</i>	40
4.2.2.6	<i>Custo por hora trabalhada</i>	41
4.2.3	Comparativo do custo x valor cobrado	41
4.3	SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS	42
4.3.1	Máquinas	43

4.3.2	Funcionários	43
4.3.3	Aspectos da prestação do serviço	44
4.4	SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES	45
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
REFERÊNCIAS		47
APÊNCICE A – Instrumento de Pesquisa Qualitativa		49

1 INTRODUÇÃO

A área pública em muito se diferencia da área privada, por isso precisa de um tratamento diferenciado. Na área privada o objetivo principal é a maximização dos lucros, já na área pública tem-se como parâmetro a receita estimada, é a partir dela que o ente poderá executar seus gastos com os serviços públicos.

A consciência da necessidade de se aprimorar a gestão de custos e a importância de sua apuração na administração pública com eficiência e transparência está se consolidando entre os administradores públicos como resultados de grandes mudanças no cenário de atuação das organizações públicas.

Está se exigindo cada vez mais dos gestores públicos uma administração mais estratégica e eficiente, direcionada para a redução dos custos e para a correta aplicação dos recursos. Controlar o patrimônio público não é uma tarefa simples, principalmente quando se fala em custos públicos, para tanto, os administradores devem ter conhecimento sobre o destino do dinheiro público e com que eficiência ele está sendo gasto.

Além da importância de gerir os recursos públicos de forma correta, é importante para o gestor público se preocupar com a satisfação da coletividade que administra.

A constante exigência por parte da população direcionada aos gestores públicos, somada à nova realidade econômica e social que se apresenta, impõe mudanças na forma de administrar.

Uma gestão mais transparente, ética, com mais responsabilidade e voltada a atender os direitos e as necessidades básicas dos cidadãos é primordial na administração pública para que seja garantida uma boa relação entre o gestor e a população. Além da aplicação correta dos recursos, os gestores públicos devem se preocupar com o bem estar da coletividade, procurando analisar a satisfação das pessoas quanto as ações desenvolvidas e seus serviços prestados.

Assim sendo, este estudo tem por objetivo verificar a eficiência e a eficácia dos serviços prestados pelas máquinas pesadas da Secretaria Municipal de Obras do Município de Montauri.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA

Independentemente do tipo de empresa, pública ou privada, é necessário para o seu bom desenvolvimento ter conhecimento dos custos envolvidos em suas operações. Em se

tratando de entidades do setor público, é fundamental que os gestores administrem os recursos públicos da melhor forma possível.

Os custos são uma peça fundamental no planejamento para o administrador saber como conduzir os valores a serem gastos no setor de obras e avaliar a importância de executar bem os serviços perante a sociedade, já que o município precisa de gastos que sejam viáveis. Em época de recursos escassos e redução de repasses federais e estaduais aos municípios, a administração municipal deve ter uma gestão eficaz, evitando o desperdício, onde o restante dos recursos poderá ser destinado a outras áreas essenciais, como saúde, educação e outras.

Os custos com os serviços de máquinas pesadas da prefeitura devem ser precisos, pois é necessário avaliar bem os gastos de modo que sejam viáveis nas máquinas já existentes, pois assim se sabe se é melhor partir para a manutenção das mesmas ou na compra de outras novas onde os gastos serão menores e a durabilidade de mais um bom tempo, permitindo ao administrador ajudar a manter em bom funcionamento dos serviços.

Além dos custos, é importante nesse trabalho analisar a satisfação dos usuários dos serviços, visto que, o bom gestor público deve se preocupar com a opinião da coletividade.

O presente trabalho busca fazer uma análise sobre o serviço de máquinas pesadas da Secretaria Municipal de Obras do Município de Montauri, procurando responder o seguinte questionamento: os serviços de máquinas pesadas são realizados com eficiência e eficácia pela Secretaria de Obras do Município de Montauri?

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos do estudo estão diretamente relacionados com o objeto da pesquisa. São eles que norteiam o andamento e a realização deste trabalho, pois é com base neles que se dá início e sequência ao presente trabalho.

1.2.1 Objetivo geral

Verificar a eficiência e a eficácia dos serviços prestados pelas máquinas pesadas da Secretaria de Obras do Município de Montauri.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Verificar os valores cobrados pelos serviços de máquinas pesadas;
- b) Identificar e analisar os custos dos serviços prestados;
- c) Analisar a satisfação pelos serviços prestados;
- d) Apresentar sugestões e recomendações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Visando atingir os objetivos propostos pelo trabalho, o presente capítulo é dedicado a explorar teoricamente administração pública, serviços públicos, eficiência, eficácia, custos e satisfação.

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Para Meirelles (2012), o estudo de *Administração Pública*, referindo-se a entidades e órgãos administrativos, compreendendo sua estrutura e suas atividades, deve partir do conceito de *Estado* em sentido amplo, abrangendo todas as entidades estatais e seus prolongamentos administrativos, sobre o qual repousa toda a concepção moderna de organização e funcionamento dos serviços públicos a serem prestados aos administrados. Segundo o autor Administração Pública é definida da seguinte forma:

Em sentido formal, é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade. Numa visão global, a Administração é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenando à realização de serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas. A Administração não pratica *atos de governo*; pratica, tão somente, *atos de execução*, com maior ou menor autonomia funcional, segundo a competência do órgão e de seus agentes (MEIRELLES, 2012, p. 650).

Observa-se que para Meirelles (2012) a administração pública é todo o aparelhamento do Estado, preordenado à realização de seus serviços, tendo como objetivo a satisfação das necessidades coletivas. Dessa maneira, percebe-se que a administração pública tem como objetivo executar os serviços públicos, visando atender as necessidades da população.

Visto o conceito de *Administração Pública* como *Estado*, Meirelles (2012), aborda o administração pública como atividade administrativa, sendo que para o autor, o conceito de administração pública não oferece contornos bem-definidos, existe uma grande diversidade de sentidos da própria expressão, quer pelos diferentes campos em que se desenvolve a atividade administrativa. Mas os fins da administração pública resumem-se num único objetivo, o bem comum da coletividade administrada.

A administração pública é a soma de todo o aparelho do estado, estruturada para realização de serviços públicos, visando à satisfação das necessidades da população, ou seja, o bem comum. Assim, administrar é gerir, por meio da prestação e execução, os serviços públicos. A Administração Pública, dessa forma, deve atuar como um eixo de transmissão entre o governo e a sociedade com o objetivo de concretizar o bem comum (MATIAS-PEREIRA, 2010, p. 176).

A administração pública evoluiu no Brasil seguindo três modelos básicos: o patrimonialista, o burocrático e o gerencial. O primeiro modelo de administração pública foi o patrimonialista que conforme define Slomski (2003) era uma forma em que o aparelho do estado era visto como uma extensão do poder soberano, os cargos eram vistos como prebendas, ou seja, uma ocupação rendosa e de pouco trabalho, os cargos eram exercidos por pessoas do alto escalão, sendo que dessa maneira, trouxe consigo a corrupção e o nepotismo.

A partir da segunda metade do século XIX, surgiu como uma forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista, o modelo de administração pública burocrática, baseando-se nos princípios da profissionalização, da impessoalidade, do formalismo, da hierarquia funcional. Como a idéia desse modelo é combater a corrupção e o nepotismo, surge à necessidade de procedimentos rígidos para seleção de pessoas, para celebração de contratos e para o exercício de controle (DI PIETRO, 2008).

Em seguida, por volta da segunda metade do século XX, surge o modelo gerencial que conforme Di Pietro (2008) surgiu devido às novas exigências que surgiram em razão dos avanços da sociedade, sendo que a eficiência da administração pública tornou-se fundamental. Esse modelo de administração pública trouxe a preocupação pelos resultados, ou seja, produzir serviços com eficiência e qualidade, além de que a participação popular se tornou fundamental.

De acordo com Slomski (2003, p. 359) “a administração pública é exercida pelos órgãos de administração direta, pelos órgãos da administração indireta e pelos órgãos da administração delegada”.

Slomski (2003, p. 359) explica que a “administração direta compreende a organização administrativa do Estado”. Kohama (2010) complementa dizendo que a administração direta é aquela constituída de serviços integrados a estrutura administrativa de cada ente federado: federal, estadual e municipal.

A administração indireta é definida por Kohama (2010 p. 15) como “atividade administrativa, caracterizada como serviço público ou de interesse público, transferida ou deslocada do Estado, para outra entidade por ele criada ou cuja criação é por ele autorizada”. Slomski (2003) complementa dizendo que as autarquias, as empresas públicas, as sociedades

de economia mista e as fundações são integrantes da administração indireta.

O autor define a administração delegada, explicando que é aquela que complementa as ações do estado, podendo ser descentralizada por cooperação, quando o serviço for delegado a instituições que foram criadas com exclusividade do estado ou do mesmo em conjunto com particulares, ou descentralizada por colaboração, quando as atividades do estado forem delegadas ao setor privado.

2.2 GESTÃO PÚBLICA

Ao abordarmos gestão pública é importante esclarecermos que governo, administração pública e gestão pública são termos que andam juntos, e muitas vezes até confundidos, porém expressam conceitos diversos nos vários aspectos em que se apresentam (SANTOS, 2006). Para o autor pode-se definir governo como atividade política e discricionária e com conduta independente. Administração é uma atividade neutra, normalmente vinculada à lei ou à norma técnica, é conduta hierarquizada; já a gestão implica o atendimento dos parâmetros básicos de: tradução da missão; realização de planejamento e controle; administração de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros; inserção de cada unidade organizacional no foco da organização e tomada de decisão diante de conflitos internos e externos.

De acordo com Santos (2006, p. 13), “a natureza da gestão pública é a de um múnus público para quem a exerce, isto é, a de um cargo de defesa, conservação e aprimoramento dos bens, serviços e interesses da coletividade”.

Gestão pública e planejamento devem andar juntos, dessa forma:

A crescente complexidade das necessidades, a escassez de recursos e as novas aspirações das populações têm exigido, cada vez mais, a introdução de critérios científicos no processo de tomada de decisões governamentais. A necessidade de atuar racionalmente nos assuntos governamentais, de decidir com plena consciência sobre suas alternativas e resultados, bem como de levar adiante as mudanças estruturais necessárias, traduzem um espírito que impulsiona a imaginação do futuro e da concretização de aspirações e interesses (SANTOS, 2006, p. 23).

Toda atividade do gestor público deve ser orientada com o objetivo de o bem comum da coletividade ser administrada. Se dele o gestor se afasta ou se desvia, ele estará traindo o mandato do qual ele está investido, pois a comunidade não instituiu a gestão senão como meio de atingir o bem-estar social (SANTOS, 2006).

2.3 SERVIÇOS PÚBLICOS

Para Meirelles (2012), primordialmente, a atribuição da Administração Pública é a de oferecer utilidades aos seus administrados, prestando serviços a coletividade. Esses serviços podem ser essenciais ou apenas úteis à comunidade, distinção dado como serviços públicos e serviços de utilidade pública; porém, em sentido amplo e genérico, quando abordamos serviços públicos abrangemos ambas as categorias.

De acordo com Matias-Pereira (2010), o termo serviço público é de definição difícil, sendo que, a maioria de suas definições deriva da contribuição dos teóricos e juristas do Direito Administrativo, em função da forte tradição jurídica que envolve o estudo da administração pública brasileira.

O estado possui a responsabilidade de viabilizar o funcionamento dos serviços públicos definidos como essenciais e que são demandados pela coletividade. Para conseguir atender esse objetivo, precisa de recursos financeiros, esses obtidos através de várias fontes, a fim de promover os serviços indispensáveis ao funcionamento das atividades estatais e ao bem comum da população (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Meirelles (2012 p. 374) define serviço público como “todo aquele prestado pela Administração ou por seus delegados, sob normas e controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade ou simples conveniências do estado”.

Ou seja, de maneira geral serviço público é aquele posto a disposição à população pelo poder público e que tem como o objetivo principal proporcionar o bem-estar das pessoas que dele dependem.

Conforme Slomski (2003) o serviço público é o conjunto de atividades-meio e atividades-fins que são exercidas ou colocadas a disposição pelo poder público, com o objetivo de satisfazer as necessidades da população. Conforme o autor as atividades-meio são aquelas que têm o objetivo de assegurar o controle interno da organização; e as atividades-fim têm como objetivo assegurar o fornecimento dos serviços com o intuito de promover o bem-estar social da comunidade.

Dessa forma, o autor considera serviço público todos os procedimentos que são executados dentro do setor público, tendo em vista que as atividades-meio dão suporte as atividades-fins, ou seja, são de extrema necessidade para que o serviço público seja fornecido da melhor maneira possível.

Para Kohama (2010), os serviços públicos podem abranger atividades que competem exclusivamente ao Estado, e que por ele serão exercidas diretamente, e atividades exercidas

por delegações do poder público, atendendo a interesses coletivos ou ao bem-estar geral.

Também não é a atividade em si que tipifica o *serviço público*, visto que algumas podem ser exercidas pelos cidadãos, como objeto da iniciativa privada, independentemente de delegação estatal, dos serviços gerais de assistência técnica de televisores, de veículos, de entrega de mercadorias, que são prestados ao público geral e a quem deles necessita mas, embora satisfaçam interesses da coletividade, não se caracterizam como serviços públicos exatamente por que não submetidas (as atividades) a um regime jurídico de direito público, ainda que possam estar sujeitas a fiscalização, controle ou, mesmo, autorização, que, no caso, não tem natureza de delegação justamente por não se tratar de serviço público, constituindo, sim, emanção do poder de polícia. Então, o que prevalece é a vontade soberana do Estado, qualificando o serviço como *público* ou de *utilidade pública*, para sua prestação direta ou indireta. Serviços públicos há, que, por natureza, são privativos ou exclusivos do Poder Público e só por seus órgãos devem ser executados, enquanto outros são não privativos ou não exclusivos. Por isso, estes são prestados pelo Estado, direta ou indiretamente (delegação), e também por particulares, mediante autorização, controle e fiscalização do Poder Público, mas sem caracterizar delegação, como ocorre com os serviços de previdência social, de assistência social, de educação e de saúde. Daí essa gama infindável de serviços que ora estão exclusivamente com o estado (direta ou indiretamente), ora com o Estado e particulares (MEIRELES, 2012, p. 374-375).

Ainda segundo Meirelles (2012, p. 380), “a regulamentação e controle do serviço público e de utilidade pública caberão sempre e sempre ao Poder público, qualquer que seja a modalidade de sua prestação aos usuários”.

De acordo com Kohama (2010, p. 1) “consideram-se serviços públicos o conjunto de atividades e bens que são exercidos ou colocados à disposição da coletividade, visando abranger e proporcionar o maior grau possível de bem-estar social ou da prosperidade pública”.

2. 4 QUESTÕES DE EFICIÊNCIA E EFICÁCIA NA GESTÃO PÚBLICA

Segundo Maximiano (2000), as organizações são sistemas de recursos que perseguem objetivos. As pessoas que administram organizações, seja qual for a dimensão, são responsáveis pela realização de objetivos e pela forma como os recursos são utilizados. Os principais critérios para medir e avaliar o desempenho das organizações e também de seus administradores são a eficiência e a eficácia. Sendo que a eficiência é determinante da eficácia, havendo recursos disponíveis e utilizados corretamente, a possibilidade de se atingirem os objetivos aumenta. A eficácia depende da escolha dos objetivos corretos, o que, depende da compreensão do ambiente e de sua evolução.

O princípio geral da eficiência é o da relação entre esforço e resultado, ou seja, quanto

menor o esforço necessário para produzir um resultado, mais eficiente é o processo. A eficiência é um princípio de administração de recursos, mais que uma simples medida de desempenho. A eficiência de um sistema depende de como seus recursos são utilizados, realizando atividades ou tarefas de maneira certa e realizando tarefas de maneira inteligente, com o mínimo de esforço e com o melhor aproveitamento possível de recursos (MAXIMIANO, 2000).

Segundo Matias-Pereira (2010, p. 61), “eficácia é uma medida normativa do alcance de resultados, enquanto a eficiência é uma medida normativa da utilização de recursos nesse processo”. A eficácia refere-se à sua capacidade de satisfazer uma necessidade da sociedade por meio do suprimento de seus produtos (bens ou serviços). A eficiência é uma relação técnica entre entradas e saídas.

Assim, eficiência é uma relação entre custos e benefícios. Ela representa a relação entre os recursos aplicados e o produto final obtido: é a razão entre esforço e resultado, entre a despesa e a receita, entre o custo e o benefício resultante. A eficiência se preocupa em fazer corretamente as ações e/ou atividades a que se propõe, e da melhor maneira possível. Daí a ênfase nos métodos e procedimentos internos. A eficácia se preocupa em fazer de forma correta as ações e/ou atividades a que se propõe para atender às necessidades da empresa e do ambiente que a envolve (MATIAS-PEREIRA, 2010, p. 62).

De acordo com Maximiano (2000), eficácia pode ser conceituada como sendo o conceito de desempenho que se relaciona com os objetivos e resultados. Eficácia significa fazer as coisas certas, ter grau de coincidência dos resultados em relação aos objetivos, sobrevivência e capacidade de um sistema, processo, produto ou serviço de resolver um problema. O grau de eficácia de um sistema, pode ser avaliado, sendo necessário saber quais são os objetivos e quais os resultados de fato alcançados.

Compreender o ambiente, suas necessidades, desafios e oportunidades é uma habilidade de vital importância para quem administra organizações, sendo que os objetivos relevantes para a ideia de eficácia relacionam-se com o ambiente da organização (MAXIMIANO, 2000).

Para melhor entendermos a diferença entre eficiência e eficácia, abordamos o exemplo a seguir:

O museu das organizações está cheio de histórias de eficiência. São os restos fossilizados das empresas que fabricavam máquinas de escrever, discos de vinil, calculadoras mecânicas e outros produtos que foram superados pela evolução da tecnologia, por um concorrente mais apto ou pela mudança de preferências dos consumidores. São também histórias de profissões que se tornaram obsoletas, como os perfuradores de cartões, torneiros mecânicos ou os programadores de produção. Por mais que essas empresas e profissões fossem eficientes, perderam a razão de ser e sua eficácia, sua capacidade de resolver problemas. Não adianta muito produzir resultados de maneira eficiente, se não forem os resultados corretos (MAXIMIANO, 2000, p. 122-123).

Para Fernandes (2011), eficácia e eficiência podem ser definidas como sendo a eficácia a relação entre o realizado e o planejado, o grau de cumprimento das metas ou de realização das ações planejadas, o que e quanto se fez daquilo que deveria ser feito no prazo estimado. Enquanto a eficiência é a relação entre o realizado e os recursos consumidos, o valor dos recursos utilizados, quantidade de produtos ou serviços gerados e o quanto foi gasto para fazer o que se fez ou que se deveria ter feito.

“Se nas organizações privadas a justa remuneração do capital investido é o indicador da eficácia da gestão, nas entidades públicas a gestão eficaz e o resultado econômico se revestem no grau de excelência dos serviços prestados à sociedade” (MCAPS, 2011).

Resumindo eficiência está relacionada ao método com o qual as ações são realizadas, e eficácia diz respeito ao resultado final da ação.

2.5 SETOR PÚBLICO E CUSTOS

Muitas organizações públicas dispõem esforços políticos e burocráticos para uma implantação bem sucedida de suas ações para a melhoria da qualidade da gestão ou dos serviços/produtos que fornecem, mas não incluem como elementos decisórios os custos envolvidos. Valorizam alguns aspectos da gestão orçamentário financeira, porém com foco mais amplo e genérico, sem a consideração do custeio na realização dos serviços/produtos ou até do custo de seus próprios programas da qualidade (FERNANDES, SLOMSKI, 2011).

“Apesar de todas as dificuldades existentes nas organizações públicas brasileiras para o desenvolvimento, implantação, manutenção e utilização adequada de um sistema de custeio”, considera-se o importante avanço legislativo representado pela Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), Lei Complementar nº. 101/2000 para uma adesão consciente das práticas de gestão dos custos no serviço público do país (FERNANDES, SLOMSKI, 2011).

Referindo-se a entidades públicas, por envolver o dinheiro do povo, ter controle sobre

os custo da organização torna-se ainda mais importante, cada vez mais, a máxima eficiência, na alocação dos recursos, e a redução cada vez maior das despesas é cobrada dos gestores públicos.

Se nas organizações privadas a justa remuneração do capital investido é o indicador da eficácia da gestão, nos entes públicos a gestão eficaz e o resultado econômico se revestem no grau de excelência dos serviços prestados a sociedade. Os entes públicos, tendo como missão otimizar os benefícios propiciados à sociedade, devem gerir com eficiência e eficácia os recursos adquiridos e consumidos no cumprimento de suas atribuições. Ao se adequar à gestão do setor público aos principais instrumentos de gestão de custos atualmente usadas pelas organizações privadas, evidencia-se a utilidade e aplicabilidade desses instrumentos na área pública (MCASP, 2011).

Segundo Machado e Holanda (2010), para cumprir com eficiência, eficácia e efetividade as políticas públicas, os administradores do setor público necessitam de um conjunto de informações gerenciais. Introduzir uma abordagem de gestão pública que enfatize a mensuração de custos no governo integra uma das fases essenciais para a transformação de paradigmas que atualmente existem sobre a importância do setor público como agente gerador de eficiência no uso de recursos públicos.

Para Maximiliano (2000, p. 129), “a importância do custo como fator de competitividade coloca a eficiência no alto da lista das prioridades da administração”.

De acordo com Machado e Holanda (2010), entre as finalidades do Sistema de Informação de Custos destaca-se a de apoiar as decisões quanto a de continuar ou não responsável pela produção de determinado bem, serviço ou atividade, ou repassar a entidades externas. Um dos maiores desafios é fazer com que as informações geradas sejam úteis e apropriadas ao processo decisório, buscando facilitar a tarefa do gestor na busca por maximizar os resultados dos recursos públicos para a sociedade da qual faz parte.

O objetivo do sistema de custo do setor público é promover informações que auxiliem a tomada de decisão do gestor público, além de controle e avaliação da eficiência, eficácia e efetividade relativos aos programas em execução ou já executados (MACHADO, 2002).

Observa-se que a informação de custos proporciona conteúdo fundamental para ajudar na tomada de decisões governamentais de alocação mais eficiente, facilitando a sustentabilidade e o desenvolvimento econômico.

2.5.1 Conceito de custos

De acordo com Slomski (2003, p. 376), custos são definidos como sendo, “todo o sacrifício de ativos para a obtenção de produtos ou serviços”.

Leone (2000, p. 54) define custos como, “o consumo de um fator de produção, medido em termos monetários para a obtenção de um produto, de um serviço ou de uma atividade que poderá ou não gerar renda”.

De acordo com o McAsp (2011), o custo pode ser definido como o preço pelo qual o bem ou serviço foi adquirido ou mesmo como o valor interno gerado pela própria entidade para a obtenção de bens ou para a prestação de serviços de uso interno ou para venda. Custo entende-se como o valor pelo qual se adquire um bem, direito ou serviço, é também o montante do preço da mão de obra, matéria-prima e outros encargos advindos da produção de bens ou serviços.

Para Padoveze (2003, p.4), “podemos então definir genericamente custos como sendo a mensuração econômica dos recursos (produtos, serviços e direitos) adquiridos para a obtenção e a venda dos produtos e serviços da empresa. Em palavras mais simples, custo é o valor pago por alguma coisa”.

2.5.2 Nomenclatura utilizada em custos

Custo, de acordo com Martins (2003, p. 25), é definido como sendo “gasto relativo a um bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços”.

Despesa é conceituada, por Leone (2000, p. 54), como o gasto que é aplicado na realização de uma atividade que irá possivelmente no futuro gerar renda efetiva, ou teórica para a entidade, afirma ainda que “despesa é sempre um consumo, é sempre alguma coisa já gasta para a obtenção de uma renda”.

Gasto, segundo Martins (2003, p. 25), é o “sacrifício financeiro com que a entidade arca para a obtenção de um produto ou serviço qualquer, sacrifício esse representado por entrega ou promessa de entrega de ativos”. Leone (2000, p. 53) define gasto como “o compromisso financeiro assumido por uma empresa na aquisição de bens ou serviços, o que sempre resultará em uma variação patrimonial”.

Investimentos, de acordo com Padoveze (2013, p. 17), “são os gastos efetuados em ativos ou despesas e custos que serão imobilizados ou diferidos. São gastos ativados em função de sua vida útil ou de benefícios futuros”. Martins (2003, p. 25), conceitua

investimento como “gasto ativado em função de sua vida útil ou de benefícios atribuíveis a futuros períodos”, podem ser definidos como gastos feitos para a aquisição de bens ou serviços que ficarão estocados nos ativos da empresa.

Pagamentos, segundo Padoveze (2003, p.18), são “ os atos financeiros de pagar uma dívida, um serviço, um bem ou um direito adquirido. É a execução financeira dos gastos e investimentos da empresa”.

Perdas, são definidas como fatos ocorridos em situações excepcionais que fogem às normalidades da empresa e prejuízos, definido como resultado negativo de uma transação (PADOVEZE, 2003).

2.5.3 Custos diretos x custos indiretos

De acordo com Leone (2000, p. 59), “todos os custos da empresa são classificados em dois grandes grupos: diretos e indiretos”. A classificação entre custo diretos e indiretos é essencial para fazer um cálculo mais realístico do custo de qualquer objeto para a verificação da eficiência e da rentabilidade das inúmeras áreas de uma empresa.

Slomski (2003, p. 377) define custos diretos como sendo “todos os custos de produção identificáveis aos produtos e serviços sem qualquer método de atribuição de custos, ou seja, são os custos que podem ser vistos ou observados no processo de produção”.

Segundo Padoveze (2003), os custos indiretos são todos os gastos que não se classificam como diretos, ou seja, são os gastos que não podem ser alocados de forma direta ou objetiva aos produtos ou serviços. São custos que caracterizam-se basicamente por serem de caráter genérico e não específicos a produtos finais. Slomski (2003, p. 377), define como “todos os custos que embora façam parte do processo de produção dos produtos ou serviços não são identificáveis diretamente e dessa forma faz-se necessário algum método de atribuição desses custos aos produtos e serviços”.

2.5.4 Custo fixo x custo variável

Os custos podem ser classificados em custo fixos e custos variáveis.

Segundo Padoveze (2003, p. 53), “ um custo é considerado fixo quando o seu valor não se altera com as mudanças, para mais ou para menos, do volume produzido ou vendido dos produtos finais”. Ainda segundo o autor, custos variáveis são assim denominados quando os custos e despesas variam na proporção direta das variações do nível de atividade a que se

relacionam.

Para Leone (2000), geralmente os termos fixos e variáveis são usados para descrever como um custo reage às mudanças na atividade. Sendo variável um custo que é proporcional ao nível da atividade, ou seja, o custo total aumenta de acordo que a atividade aumenta, aparecendo somente quando a atividade ou a produção é realizada. Já um custo fixo é constante no total, na faixa de volume relevante da atividade esperada que é considerada.

2.5.5 Métodos de custeio

Segundo Slomski (2003, p. 376), “por métodos de custeio entende-se a forma de atribuição de custos a determinado produto ou serviço”. Nas entidades públicas quando as entidades quiserem proceder ao cálculo do custo, é necessária a identificação do consumo dos ativos para que seja feita a mensuração dos custos de produção dos serviços ou produtos por elas produzidos, a partir dessa identificação, a entidade deverá decidir pelo sistema de custeio a ser utilizado.

Os métodos de custeio mais conhecidos estão descritos a seguir, juntamente com o método direto, o qual é utilizado no Sistema de Custos do Governo Federal.

2.5.5.1 Custeio por absorção

Para Padoveze (2003, p. 79), “enquadrados nesse tipo de método todos os métodos que utilizam indistintamente todos os custos (ou despesas), sejam eles diretos ou indiretos, fixos ou variáveis, para apuração do custo unitário dos produtos e serviços finais”.

O custeio por absorção, segundo Slomski (2003), é aquele que absorve todos os custos derivados da produção do bem ou serviço, mas somente os de produção, sejam eles diretos ou indiretos. Assim, segundo Slomski (2003, p. 377), “todo o sacrifício dos ativos do período será alocado, por absorção, aos produtos ou serviços produzidos”.

Como nos métodos de custeamento por absorção são utilizados os gastos indiretos fixos, que, por sua característica básica, não são identificáveis claramente aos produtos e serviços finais, há a necessidade de utilização de procedimentos de distribuição desses gastos aos produtos, por meio de algum critério a ser definido. O processo de distribuição de gastos indiretos fixos aos produtos e serviços finais é mais comumente denominado *rateio*, sendo utilizadas também as denominações *alocação* ou *apropriação de custos indiretos aos produtos* (PADOVEZE, 2003, p. 79).

O custeio por absorção, segundo Machado (2002), consiste em apropriar aos produtos e serviços todos os custos de produção, trabalha com a classificação de custos diretos e indiretos, sendo os últimos atribuídos aos produtos através de rateio. Essa forma de custeio, atende aos princípios contábeis geralmente aceitos, além da legislação tributária do Brasil e em muitos outros países.

2.5.5.2 *Custeio Variável*

De acordo com Martins (2003, p. 198), “só são alocados aos produtos os custos variáveis, ficando os fixos separados e considerados como despesas do período, indo diretamente para o resultado”.

Segundo Slomski (2003), primeiramente são observados quais são os custos variáveis ou diretos identificados, quais são os fatores que variam conforme o volume de produção, e que podem ser diretamente alocados aos produtos ou serviços. Posteriormente são observados quais os custos fixos ou indiretos, ou seja, os fatores que não variam de acordo com o volume produzido, são aqueles que irão existir mesmo que não seja produzido nada.

No entendimento de Martins (2003), os custos fixos indiretos existem independentemente do que é produzido, porém acabam presentes no mesmo montante dos custos de produção, mesmo que ocorram oscilações no volume produzido. Por isso, para ele esses custos acabam se tornando muito mais encargos do que custos de produção para a empresa. Assim, por não dizerem respeito a este ou àquele produto, são distribuídos quase sempre com base em critérios de rateio, que, na maioria das vezes, contêm arbitrariedades. Ele afirma que, na maioria das vezes, essas apropriações são feitas com base nos fatores de influência, que nem sempre irão vincular cada custo a cada produto.

No método de custeio variável somente os custos variáveis são apropriados aos produtos e/ou serviços, abrangendo a mão de obra direta, os materiais diretos e custos indiretos de fabricação variável. Dessa forma, os custos fixos são considerados como despesas do período, caso tenha formação de estoques, irão compor seu custo somente os custos variáveis. Através desse custeio, pode-se calcular a margem de contribuição de cada produto deduzindo os custos variáveis do preço de venda (MCASP, 2011).

Segundo Machado (2002), o uso desse custeio é indicado apenas para relatórios internos, para a tomada de decisão sobre mix de produção e atendimento de pedidos a preços especiais para novos mercados, objetivando evidenciar a margem de contribuição por produto.

2.5.5.3 Custeio ABC

Slomski (2003, p. 382), aborda que de acordo com a filosofia do método de custeio ABC, “não são os produtos ou serviços que consomem recursos, mas sim as atividades, ou seja, as ações produzidas para suas produções que consomem os recursos disponibilizados pela sociedade à entidade pública”.

De acordo com Machado (2002), a especificidade desse método é trabalhar com a premissa segundo a qual são as atividades desenvolvidas nas empresas que originam os custos, pois consomem recursos, dessa forma, os produtos, clientes ou outros objetos de custo consomem atividades.

A grande crítica ao custeamento por absorção está relacionada aos custos indiretos comuns, normalmente tidos como fixos em relação ao volume de produção, que são alocados aos diversos produtos por critérios, arbitrários ou subjetivos, invalidam o correto custeamento dos produtos (PADOVEZE, 2003, p. 203).

Padoveze (2003) explica que este método de custeamento surgiu devido às necessidades que as empresas apresentaram em razão da competitividade industrial e das novas exigências de consumo, motivo que obrigou as empresas a buscarem procedimentos mais acurados de custeamento dos produtos para a gestão estratégica de custos e de produção.

De acordo com o autor o método de custeio baseado em atividade consiste em mensurar de maneira precisa os custos fixos indiretos, baseando-se nas atividades geradoras desses custos, para que seja possível a acumulação de maneira diferenciada dos mesmos aos diversos produtos da empresa, dessa maneira o custeio ABC pode ser definido como um método de custeamento que identifica os custos para cada atividade da organização, sendo que posteriormente os custos indiretos são alocados aos produtos ou serviço na proporção que utilizaram de cada atividade.

Martins (2010) aborda que o método de custeio ABC por ser uma ferramenta eminentemente gerencial, pode ser utilizado em diversas empresas não industriais como instituições financeiras, concessionárias de serviços públicos, hospitais, escolas, ou seja, tanto em instituições com fins lucrativos, como em instituições sem fins lucrativos.

Ao entender de Motta et al. (2000) este método tem como desvantagem sua complexidade, ou seja, exige tempo e recursos para sua execução.

2.5.5.4 *Custeio padrão*

De acordo com Slomski (2003), é o método de custeio calculado de maneira científica. Nesse método, segundo Slomski (2003, p. 386), “calcula-se o custo de uma unidade e atribui-se, dessa forma, o custo para as demais, a priori e a posteriori. Depois de produzido o lote, apurasse o custo real incorrido para, dessa forma, apurar eventuais diferenças de preços, de volumes, de tempo etc”.

O sistema de custos-padrão não tem utilidade se for implantado solitariamente. Ele só fornece informações preciosas se estiver acoplado a outro sistema de custeamento com base em custos reais. Entretanto, em termos de processo fabril, o sistema padronizado dá bons resultados quando implantado em fábricas de produção contínua, em serviços de realizações contínuas e em atividades repetitivas ou em fábricas que produzem produtos sob encomenda quando o processo fabril é desenvolvido através de bateladas, cada uma com uma quantidade grande de unidades iguais (LEONE, 2003, p. 286).

Para Slomski (2003, p. 387), “o objetivo básico do cálculo do custo padrão é o de conhecer o custo daquilo que se pretende produzir, seja produto ou serviço, a priori, para somente depois confrontar com o custo real”.

2.5.5.5 *Custeio direto*

Custeio direto para muitos autores é sinônimo de custeio variável, porém nesse trabalho adota-se o conceito apresentado por Peter (apud MACHADO, 2005, p. 124) que considera o custeio direto como sendo o método que somente apropria aos produtos e serviços os “custos diretos, quer fixos ou variáveis, desde que possam ser perfeitamente identificáveis com o produto”. Assim, quando da utilização desse método não são utilizadas técnicas de rateio, pois os custos indiretos são tratados como custos do período. Apresenta o conceito de margem de contribuição direta como a diferença entre a receita obtida e os custos diretos do produto ou serviço, o que pode ser de grande auxílio no processo decisório.

Machado e Holanda (2010), defendem o método de custeio direto, por esse método não conter qualquer tipo de rateio, permite analisar o desempenho dos gestores e das políticas públicas com maior objetividade e sem as intermináveis discussões a respeito dos custos gerais transferidos, além desse método está entranhado no sistema de planejamento, orçamento e contabilização da execução orçamentária, o que facilita a implantação do sistema

integrado de custos. O terceiro argumento é que a relação custo-benefício da informação, embora difícil de ser quantificada, é claramente favorável ao método do custeio direto, uma vez que sua implantação pode ser feita muito rapidamente e com baixo custo de treinamento, já que para os funcionários e gestores esse método é familiar.

Segundo Peter (apud MACHADO, 2002), o custeio direto é aquele que apropria aos produtos apenas os custos diretos, fixos ou variáveis, desde que perfeitamente identificáveis com o produto.

2.6 GESTÃO DE SERVIÇOS

De acordo com Fitzsimmons (2010, p. 26), “os serviços são fundamentais para a atividade econômica em qualquer sociedade. Serviços de infraestrutura, como transportes e comunicação, formam o elo essencial entre todos os setores da economia, incluindo o consumidor final”.

A administração pública possui papel fundamental pois proporciona um ambiente estável para investimentos e crescimento econômico. A prestação de serviços básicos como educação, saúde, conservação de estradas, abastecimento de água, segurança pública e cuidados com o meio ambiente são imprescindíveis para que a economia de qualquer país sobreviva e sua população prospere. É importante reconhecer que os serviços não são atividades meramente periféricas, mas parte integrante da sociedade. Os serviços representam a força vital de transição rumo a uma economia globalizada (FITZSIMMONS, 2010).

Para Fitzsimmons (2010), em se tratando de serviços, é importante destacar o papel do gerente de serviços, este deve lidar com um ambiente em que os clientes estão presentes no sistema de atendimento, o que contrasta com as operações de manufatura, que ficam isoladas ou contam com “amortecedores” em relação ao cliente, pois possuem estoques de produtos acabados. Preocupar-se em compor uma prestação de serviços eficiente e efetiva é função do gestor de serviços, gestores esses que frequentemente operam como centros de lucros.

Os gerentes de serviços devem ter em mente que como o serviço é uma experiência para o cliente, qualquer falha transforma-se em uma história que o cliente transmitirá a outros. Os clientes insatisfeitos não apenas farão seus negócios em outros lugares, como também transmitirão suas más experiências para outros, o que resultará em uma perda significativa de futuros negócios (FITZSIMMONS, 2010).

2.7 SATISFAÇÃO

Antigamente fazer o serviço com um “sorriso no rosto” costumava ser o suficiente para satisfazer a maioria dos clientes, porém hoje em dia, para satisfazer um cliente é necessário prestar o serviço com qualidade. Em serviços, a avaliação da qualidade surge o longo do processo de prestação de serviço. Cada contato com o cliente é referido como sendo um momento de verdade, sendo uma oportunidade de satisfazer ou não o cliente (FITZSIMMONS, 2010).

De acordo com Lovelock (2011), podemos definir satisfação como uma avaliação atitudinal, que segue uma experiência de consumo. A confirmação ou não confirmação de expectativas pré-consumo é o principal fator determinante da satisfação. Pode-se afirmar que os consumidores possuem certos padrões de serviço em mente (suas expectativas) antes do consumo, baseados em informações boca a boca, experiências anteriores e informações de mercado. Quando ocorre o serviço, os clientes experimentam o desempenho e o comparam com o nível previsto. Com base nessa comparação as avaliações da satisfação são então formadas. Cabe destacar que tais expectativas são subjetivas, dependem das características da cada cliente e, portanto, o satisfatório para um pode não ser para outro.

Segundo Matias-Pereira (2010), estão ocorrendo alterações nas relações entre a administração pública e seus usuários, estas são decorrentes da crise gerada pelo atendimento deficiente ao cidadão. Os usuários dos serviços públicos passaram a exigir, cada vez mais, a prestação de serviços de qualidade. A prestação de serviços tornou-se um fator bastante crítico para a administração pública em quase todos os países do mundo. Entre as razões para a crescente insatisfação com o serviços prestados, entre outros problemas, se dá, pela ineficiência e ineficácia do atendimento. A ausência de conhecimento e a resistência à adoção das ferramentas necessárias para a melhoria do atendimento contribuem para dificultar qualquer mudança. É importante o desenvolvimento de ações e práticas que envolvam de forma crescente a participação direta dos cidadãos na formulação e implantação de políticas públicas.

Para Fitzsimmons (2010, p. 139), “a satisfação do cliente com a qualidade do serviço pode ser definida pela comparação da percepção do serviço prestado com as expectativas do serviço desejado”. Dessa forma, se excedem as expectativas, o serviço é percebido como de qualidade excepcional e como uma agradável surpresa. No entanto, quando não se atendem as expectativas, a qualidade do serviço passa a ser vista como inaceitável. Quando se confirmam as expectativas pela percepção do serviço, a qualidade é satisfatória.

A satisfação dos clientes é determinada por muitos fatores intangíveis, por isso medir a qualidade dos serviços é um desafio. Ao contrário de um produto que possui características físicas que podem ser objetivamente mensuradas, a qualidade de um serviço envolve muitas características psicológicas (FITZSIMMONS, 2010).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No presente capítulo apresenta-se os procedimentos adotados e as etapas para realização da pesquisa empírica.

“A metodologia pode ser definida como o estudo e a avaliação dos diversos métodos, com o propósito de identificar possibilidades e limitações no âmbito de sua aplicação no processo de pesquisa científica” (DIEHL; TATIM, 2004, p. 48).

Neste contexto, pode ser resumida como a definição dos métodos e das técnicas que serão utilizadas para a realização da pesquisa, que tem como objetivo encontrar a resposta ao problema encontrado.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Visto que a pesquisa tem por objetivo analisar a eficiência e eficácia dos serviços de máquinas pesadas da Secretaria Municipal de Obras do Município de Montauri, o referido trabalho constitui-se uma pesquisa mista, quanto aos processos técnicos caracteriza-se como um estudo de caso.

De acordo com Marconi e Lakatos (2005, p. 157) a pesquisa “é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

Para Cervo e Bervian (2002, p. 63) “a pesquisa é uma atividade voltada para a solução de problemas teóricos ou práticos com o emprego de processos científicos”.

Portanto, a pesquisa é necessária quando precisamos encontrar a resposta a um problema observado e que na oportunidade mereça ser estudado.

Gil (1999, p. 65) explica que “o delineamento refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a sua diagramação quanto a previsão de análise e interpretação de dados”. Ou seja, para a realização da pesquisa é necessário a programá-la antes de começar a coleta dos dados até a interpretação dos mesmos.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa caracteriza-se como mista, ou seja, utilizou-se da abordagem quantitativa e qualitativa. Na abordagem quantitativa todas as informações coletadas poderão ser transformadas em números e também serão utilizados recursos estatísticos como tabelas e gráficos para melhor sua melhor ilustração e compreensão.

Ao entender de Diehl e Tatim (2004, p. 51), “a pesquisa quantitativa caracteriza se

pelo uso da quantificação tanto na coleta quanto no tratamento das informações”.

Para Diehl e Tatim (2004, p. 52), “ os estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, compreender e classificar os processos vividos por grupos sociais”.

Quanto aos objetivos, o estudo é descritivo, pois pretende descrever todos os gastos que são necessários para a prestação do serviço de máquinas pesadas, para que seja possível sua análise.

De acordo com Cervo e Bervian (2002, p. 66), “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa, e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”. O autor complementa dizendo que este tipo de pesquisa procura descobrir com precisão a frequência que um fenômeno ocorre, sua natureza e suas características.

Diehl e Tatim (2004, p. 54), explicam que a pesquisa descritiva “tem como objetivo primordial a descrição de características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Marconi e Lakatos (2005, p. 188), definem pesquisa de campo como “aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles”.

Gil (1999), complementa dizendo que o estudo de campo utiliza mais a observação do que a interrogação, dessa maneira o pesquisador não interfere no ambiente que está estudando porque somente observa.

Ainda, é uma pesquisa de campo, pois foram realizadas entrevistas com usuários para analisar a satisfação dos serviços prestados.

3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO

Neste item, seguem as principais variáveis abordadas na pesquisa.

Padoveze (2003) descreve custos como sendo os gastos relacionados aos produtos, e que são ativados quando os produtos forem gerados, assim sendo são os gastos ligados a área industrial, ou de produção da entidade.

A administração pública, tendo como missão otimizar os benefícios propiciados à sociedade, necessitam gerir com eficiência e eficácia os recursos adquiridos e consumidos no cumprimento de suas atribuições. À gestão do setor público ao se adequar aos principais

instrumentos de gestão de custos atualmente usadas pelas organizações privadas, evidencia-se a utilidade e aplicabilidade desses instrumentos na área pública (MCASP, 2011).

“A satisfação do cliente com a qualidade do serviço pode ser definida pela comparação da percepção do serviço prestado com as expectativas do serviço desejado” (FITZSIMMONS, 2010, p. 139).

3.3 UNIVERSO DA PESQUISA

O Município que faz parte do universo do estudo foi o de Montauri, onde foram analisados e comparados os dados relativos aos custos dos serviços de máquinas pesadas..

Marconi e Lakatos (2005, p. 225) explicam que “a delimitação do universo consiste em explicitar que pessoas ou coisas, fenômenos etc. serão estudados”.

Para fins de dados de custos tomou-se por base o período compreendido entre 01 de janeiro a 31 de dezembro de 2015.

Para fins de análise de satisfação aplicou-se entrevistas numa amostra de população. Foram aplicadas 7 entrevistas.

3.4 PROCEDIMENTOS E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Conforme Marconi e Lakatos (2005, p. 167), a coleta dos dados é a “etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos”.

Ao entender de Diehl e Tatim (2004), existem diversas formas de coletar dados, sendo que a escolha deve ser feita conforme o contexto da pesquisa, ou seja, todas as formas possuem qualidades e limitações, portanto é preciso optar pela forma que melhor se encaixe a pesquisa que esta sendo feita. Esse estudo caracteriza-se como documental a qual se vale de materiais que ainda não recebem tratamento analítico, e que ainda podem ser reelaborados de acordo com o objetivo do trabalho.

Para atender os objetivos propostos nesse trabalho, foi necessário a análise de dados primários e aplicação de entrevistas.

Para mensurar a satisfação do usuários, foram realizadas entrevistas numa amostra da população do município de Montauri, cujo roteiro de entrevista é apresentado no Apêndice-A.

Quanto ao tipo a entrevista foi padronizada. Nela há um roteiro previamente estabelecido. O entrevistador não foi livre para mudar suas perguntas em determinadas

situações, assim como não pode fazer outras perguntas ou alterar a ordem dos tópicos, esse tipo de entrevista se realiza a partir de um formulário já elaborado, aplicado a pessoas selecionadas de acordo com um plano (DIEHL; TATIM, 2004). Para Marconi e Lakatos (2005), o objetivo é obter dos entrevistados, respostas às mesmas perguntas para haver comparação.

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Após a coleta dos dados foi necessário fazer a análise dos mesmos. Ao entender de Gil (1999, p. 168), “a análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para a investigação”.

De acordo com Diehl e Tatim (2004), após a organização dos dados coletados cabe ao pesquisador interpretá-los, expressando o seu significado em relação ao objetivo da pesquisa, para então poder elaborar as recomendações de acordo com o observado.

Neste trabalho, os dados e informações quantitativos foram coletados junto à Prefeitura Municipal de Montauri. No setor de patrimônio, almoxarifado e frotas o quadro anual de despesas por máquina de 2015, no setor de pessoal o demonstrativo dos rendimentos dos operadores que trabalharam com as máquinas no ano de 2015 e no setor jurídico as legislações municipais.

Após a coleta dos relatórios os dados foram estruturados em tabelas na ferramenta Microsoft Excel, o que permitiu identificar o custo com mão de obra, custos variáveis e fixos, custo por quilômetro e para finalizar um comparativo entre o custo próprio e o valor atualmente cobrado.

Referente ao método de custeio, neste trabalho foi utilizado o método de custeio direto, conceituado como o método que aloca os custos fixos e variáveis diretamente a todos os objetos de custo sem qualquer tipo de rateio ou apropriação.

Com finalidade de obter informações necessárias para atingir o objetivo de analisar a satisfação dos serviços prestados, pode-se empregar vários instrumentos ou técnicas para a coleta, tabulação e análise dos dados. De acordo com Cervo e Bervian (2002), a coleta de dados é uma tarefa importante na pesquisa, pois envolvem diversos passos e seleção criteriosa dos instrumentos de coleta, que pode ser entrevistas, formulários e outros.

O tema em estudo, no entanto, é o fator delimitador da escolha da técnica e do instrumento. Uma vez que a proposta é também conferir abordagem qualitativa ao tema, o mesmo requer realização de entrevistas com pessoas que já precisaram e solicitaram o serviço

de máquinas. A entrevista seguiu um roteiro de questões padronizadas. Os roteiros de entrevistas constam nos apêndices A.

Para a realização da investigação, foram realizadas 7 entrevistas. Para preservar a confidencialidade, os mesmos foram rotulados como E1, E2, e assim sucessivamente, atribuídos aleatoriamente.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo é proposto para apresentar um breve histórico do Município de Montauri, assim como, relatar os dados coletados na pesquisa empírica e descrever a análise destes com vistas a atingir os objetivos do estudo.

4.1 APRESENTAÇÃO DO MUNICÍPIO ESTUDADO

Situado entre a Serra e o Planalto Rio-Grandense , em termos históricos, conforme dados obtidos do site do IBGE, Montauri foi elevado à categoria de Distrito de Guaporé em julho de 1936. Em 1960, pela Lei Estadual n. 3932, o distrito de Montauri deixa de pertencer ao município de Guaporé para ser anexado ao município de Serafina Corrêa, recém constituído. O seu desmembramento deste município se deu pela Lei Estadual n. 8.607, em 1988. Só então passou a ser considerado município com a denominação Montauri.

O município, antiga Linha José Bonifácio, passou a denominar-se Montauri pelo ato municipal nº 51, de 21/10/26, em homenagem ao Dr. José Montauri de Aguiar Leitão, Engenheiro Civil, responsável pela divisão das terras da região em linhas e lotes rurais denominados colônias.

Montauri possui uma área territorial de 82,079 km². Em termos de divisa territorial, faz limite com os municípios de Casca, Serafina Corrêa, União da Serra, Nova Alvorada e Vila Maria e está a uma distância de 233 km de Porto Alegre, capital do Estado do Rio Grande do Sul.

De acordo com o censo do IBGE de 2010, o mesmo possui uma população de 1.542 habitantes, onde a mesma é composta em sua maioria por descendentes de italianos. A população estimada para 2016 é de 1.551 habitantes.

Caracteriza-se por ser um município essencialmente de minifúndios. Suas principais atividades econômicas são a agricultura e agropecuária, onde na agricultura predomina o cultivo de milho, soja e trigo e na agropecuária a criação de gado leiteiro, suinocultura e avicultura.

A estrutura administrativa da prefeitura é composta por oito órgãos, contando com 119 servidores, com orçamento previsto para 2016 de R\$ 18.500.000,00.

4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O município de Montauri, possui a Lei Ordinária nº 1048/2014 de 03 de Junho de 2014 que autoriza a realização de serviços a particulares, com máquinas e equipamentos do município. No desenvolvimento desse trabalho busca-se apurar os custos envolvidos nesses serviços. A seguir demonstra-se as informações obtidas para atender aos objetivos específicos de verificar os valores cobrados pelos serviços de máquinas pesadas e identificar e analisar os custos dos serviços prestados.

4.2.1 Descrição do serviço de máquinas pesadas

Na secretaria de obras do município de Montauri no ano de 2015 o serviço de máquinas pesadas foi realizado por 7 máquinas da própria frota da prefeitura. A descrição das máquinas e as horas anuais percorrida serão demonstradas na tabela 1 a seguir.

Tabela 1 – Descrição das máquinas

Descrição	Horas anuais trabalhadas	Ano da máquina
Retro escavadeira Randon	855	2010
Retro escavadeira CAT 416	625	2008
Pá carregadeira WA 200-5	670	2010
Pá carregadeira DL 200 2	734	2013
Pá carregadeira DL 200	636	2011
Motoniveladora RG -170B	720	2009
Motoniveladora CAT 120K	564	2013
TOTAL	4.804	

Fonte: Dados fornecidos pela Prefeitura Municipal de Montauri.

Conforme observa na tabela anterior, o total de horas trabalhadas no ano de 2015 com as máquinas pesadas foi de 4.804 horas. Para a descrição das máquinas usou-se a mesma denominação que a prefeitura utiliza em seus cadastros de frotas.

Conforme já abordado, a Lei Ordinária nº 1048/2014 de 03 de Junho de 2014 autoriza a realização de serviços a particulares, com máquinas e equipamentos do município. Para a realização dos serviços as interessados deverão fazer solicitação junto a Secretaria de Obras, sendo posteriormente encaminhando ao setor de tesouraria para pagamento da quantidade desejada, a partir dos valores estabelecidos na legislação municipal.

Na tabela a seguir apresenta-se os valores fixados conforme art. 3º da Lei 1048/2014 de 03 de junho de 2014.

Tabela 2 – Valores estabelecidos na lei

Tipo de máquina	Valor por hora trabalhada
Carregadeira	59,22/h
Motoniveladora	67,67/h
Retroescavadeira	50,76/h

Fonte: Lei municipal 1048/2014 de 03 de junho de 2014.

Conforme observado na tabela 2, esses são os valores que atualmente quem solicita o serviço de máquinas pesadas paga por hora trabalhada.

4.2.2 Apuração de custos das máquinas

Como já citado, o Município de Montauri através da Secretaria de Obras presta serviços nas propriedades particulares de seus municípes. A partir disso, busca-se nesse trabalho identificar quais os custos com mão de obra, custos variáveis, depreciação e custos fixos.

4.2.2.1 Custos com Mão de Obra Direta

O custo com mão de obra refere-se ao salário e encargos do operadores das máquinas. Os dados a seguir, apresentados na tabela 3, referem-se ao demonstrativo de rendimentos de cada operador no ano de 2015.

Tabela 3 – Custo da mão de obra direta

Operador	Rendimentos no ano	Inss patronal (21%)	Total
Operador 1	29.523,45	6.199,92	35.723,37
Operador 2	25.544,85	5.364,42	30.909,27
Operador 3	24.790,49	5.206,00	29.996,49
Operador 4	22.375,07	4.698,76	27.073,83
Operador 5	20.859,82	4.380,56	25.240,38
Operador 6	37.834,94	7.945,34	45.780,28
Operador 7	36.227,31	7.607,73	43.835,04
TOTAL	197.155,93	41.402,73	238.558,66

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos relatórios fornecidos pela Prefeitura Municipal de Montauri.

Para fins de cálculo foram considerados os 7 operadores de máquinas do quadro de funcionários da Secretaria de Obras. Para fins de cálculos, não teremos como especificar diretamente um operador específico para cada máquina específica, visto que, todos os operadores trabalham com todas as máquinas. As diferenças de remunerações decorrem dos direitos adquiridos pelos funcionários mais antigos como anuênios, mudanças de classe, etc.

Dessa forma, com base na tabela acima observa-se que o valor total de R\$ 238.558,66 dividido por 7 funcionários, obtem-se um custo médio anual de R\$ 34.079,81 por funcionário. Os dados acima foram obtidos da ficha de remuneração anual de cada servidor.

4.2.2.2 Custos Variáveis anuais

A tabela 4 apresenta os custos com material direto e serviços de manutenção incorridos pela prefeitura para a realização dos serviços. Os dados constantes na mesma são referentes ao ano de 2015.

Tabela 4 – Custos variáveis anuais

Descrição	combustível	peças	serviços	Total
Retro escavadeira Randon	15.930,05	19.092,98	5.964,00	40.987,03
Retro escavadeira CAT 416	11.413,53	41.978,86	15.842,26	69.234,65
Pá carregadeira WA 200-5	15.858,51	5.453,93	1.369,00	22.681,44
Pá carregadeira DL 200 2	28.190,93	13.887,66	2.412,70	44.491,29
Pá carregadeira DL 200	20.089,65	30.093,07	11.026,50	61.209,22
Motoniveladora RG -170B	27.316,68	24.230,12	14.336,00	65.882,80
Motoniveladora CAT 120K	20.858,69	10.593,36	3.465,43	34.917,48
TOTAL	139.658,04	145.329,98	54.415,89	339.403,91

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos relatórios fornecidos pela Prefeitura Municipal de Montauri.

Os valores acima foram obtidos dos registros existentes na prefeitura. Os custos com manutenção das máquinas são representados pelos custos com combustível, peças e serviços. Na tabela 4 verificou-se que a máquina Retro escavadeira CAT 416 foi a que mais apresentou custos com manutenção, totalizando o valor de R\$ 69.234,65 no ano de 2015, porém outras máquinas ficaram com valores aproximados de custos variáveis. Observa-se também, que o custo total de manutenção das 7 máquinas foi de R\$ 339.403,91.

4.2.2.3 Depreciação

Na tabela 5, buscou-se evidenciar a valor do custo com depreciação de cada máquina.

Tabela 5 – Depreciação das máquinas

Descrição	Depreciação
Retro escavadeira Randon	12.316,43
Retro escavadeira CAT 416	16.029,94
Pá carregadeira WA 200-5	27.921,32
Pá carregadeira DL 200 2	25.960,00
Pá carregadeira DL 200	22.014,36
Motoniveladora RG -170B	39.321,11
Motoniveladora CAT 120K	32.168,00
TOTAL	175.731,16

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos relatórios fornecidos pela Prefeitura Municipal de Montauri.

Na tabela acima, foi evidenciado o valor de depreciação de cada máquina no ano de 2015. O valor total de depreciação foi de R\$ 175.731,16. As informações foram obtidas junto ao setor de patrimônio da prefeitura.

4.2.2.4 Custos fixos anuais

Buscou-se informações referentes as custos fixos anuais, chegando a conclusão de que o único custo fixo é a depreciação, pelo fato de as máquinas não possuírem seguro e taxa de licenciamento. Demais custos envolvidos são custos variáveis.

4.2.2.5 Custo total anual

Os custos totais que a Prefeitura Municipal de Montauri teve no ano de 2015 com o serviço de máquinas pesadas estão demonstrados na tabela 6. Os mesmos referem-se a mão de obra, custos variáveis e fixos.

Tabela 6 – Custo total anual

Descrição	Mão-de-obra	Custos variáveis	Custos fixos	Total
Retro escavadeira Randon	34.079,81	40.987,03	12.316,43	87.383,27
Retro escavadeira CAT 416	34.079,81	69.234,65	16.029,94	119.344,40
Pá carregadeira WA 200-5	34.079,81	22.681,44	27.921,32	84.682,57
Pá carregadeira DL 200 2	34.079,81	44.491,29	25.960,00	104.531,10
Pá carregadeira DL 200	34.079,81	61.209,22	22.014,36	117.303,39
Motoniveladora RG -170B	34.079,81	65.882,80	39.321,11	139.283,72
Motoniveladora CAT 120K	34.079,81	34.917,48	32.168,00	101.165,29
TOTAL	238.558,67	339.403,91	175.731,16	753.693,74

Fonte: Elaborado pelo autor.

A tabela 6 demonstra que o total dos custos na prestação do serviço de máquinas totaliza anualmente R\$ 753.693,74, sendo que a máquina com maior custo é a máquina Motoniveladora RG -170B , com um custo de R\$ 139.283,72, já, a máquina com menor custo é a Pá carregadeira WA 200-5, com um custo anual de R\$ 84.682,57. Com base nos custos por máquina passa-se a analisar o custo por hora trabalhada de cada máquina.

4.2.2.6 Custo por hora trabalhada

Ampliando a análise, na tabela 7 buscou-se mostrar o custo por hora trabalhada.

Tabela 7 – Custo por hora trabalhada

Descrição	Horas anuais trabalhadas	Custo total anual	Custo/hora
Retro escavadeira Randon	855	87.383,27	102,20
Retro escavadeira CAT 416	625	119.344,40	190,95
Pá carregadeira WA 200-5	670	84.682,57	126,39
Pá carregadeira DL 200 2	734	104.531,10	142,41
Pá carregadeira DL 200	636	117.303,39	184,44
Motoniveladora RG -170B	720	139.283,72	193,45
Motoniveladora CAT 120K	564	101.165,29	179,37
TOTAL	4.804	753.693,74	156,88

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na tabela acima, verifica-se o custo por hora trabalhada, para obter-se o mesmo, dividiu-se o custo total por máquina pelo número de horas trabalhadas. Percebe-se que a Retro escavadeira Randon apresentou o menor custo por hora, sendo de R\$ 102,20, já o maior custo é o da Motoniveladora RG -170B, com um custo de R\$ 193,45.

4.2.3 Comparativo do custo x valor cobrado

Após apurados os custos por hora/máquina, na tabela 8, procura-se demonstrar o comparativo do custo hora/máquina com o valor cobrado por hora/máquina conforme estabelecido na legislação municipal.

Tabela 8- Comparativo do custo x valor cobrado

Descrição	Custo/hora apurado	Valor hora/máquina conforme lei	Valor cobrado em comparação ao custo apurado (em percentual)
Retro escavadeira Randon	102,20	50,76/h	49,66%
Retro escavadeira CAT 416	190,95	50,76/h	26,58%
Pá carregadeira WA 200-5	126,39	59,22/h	46,85%
Pá carregadeira DL 200 2	142,41	59,22/h	41,58%
Pá carregadeira DL 200	184,44	59,22/h	32,10%
Motoniveladora RG -170B	193,45	67,67/h	34,98%
Motoniveladora CAT 120K	179,37	67,67/h	37,73%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Percebe-se na tabela acima que o custo/hora varia significativamente entre as máquinas. Nota-se que o valor por hora cobrado nos serviços de máquinas pesadas não cobrem os custos de hora máquina.

Observa-se que a máquina Retro escavadeira CAT 416 foi a máquina em que o valor cobrado menos representa em relação ao seu custo por hora trabalhada, ou seja, o valor cobrado por hora de R\$ 50,76 representa somente 26,58% do seu custo. Verifica-se também que em nenhuma máquina o valor cobrado é superior a 49,66% do custo.

Ao somarmos todos os percentuais apurados na tabela 8 e dividindo-os por 7 máquinas, verifica-se que em média a prefeitura cobra somente 38,50% dos custos. A diferença de valor, percentual de 61,50% é subsidiada pelo município.

Assim, apurados os custos, parte-se para análise de satisfação da prestação do serviço.

4.3 SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS

Para atender ao objetivos específicos de analisar a satisfação pelos serviços prestados, aplicamos entrevistas com os usuários dos serviços. O objetivo das entrevistas foi de obter dados e informações sobre o serviço de máquinas pesadas da Secretaria de Obras do Município de Montauri.

Na presente entrevista buscou-se levantar informações sobre estado físico, desempenho, atuação dos funcionários, tempo de execução, solicitação, satisfação e insatisfação dos usuários. Feitas as entrevistas passamos a analisa-las.

4.3.1 Máquinas

Possuir máquinas e equipamentos em bom estado físico é fundamental para a realização de um bom serviço. Como em todo setor, público ou privado, a manutenção das máquinas é importante para garantir a confiabilidade e segurança dos equipamentos, melhorar a qualidade do serviço prestado e reduzir os custos de produção evitando desperdícios. Questionamos os usuários quanto a sua opinião em relação as máquinas da Secretaria de Obras do Município de Montauri, dos quais obteve-se as seguintes respostas:

Máquinas praticamente novas, estado de conservação bom. (E1)

Em relação as máquinas e seu estado físico e desempenho, minha opinião é que estão em ótimo estado. (E2).

Na maioria das vezes as máquinas estão boas, mas as vezes elas estão não tem condições de trabalhar por falta de manutenção. (E3)

Em ótimo estado. (E4)

Estão sempre em bom estado e prontas para uso. (E5)

As máquinas estão sempre em boas condições de trabalho e sempre novas para melhor desempenho do serviço. (E6)

Aparentemente pelo que se vê e se ouve falar as máquinas estão em bom estado, aumenos quando vieram em minha propriedade não tenho reclamação do equipamento. (E7)

Analisando o relato dos entrevistados e tendo em vista as afirmações referenciadas pelos mesmos, constata-se que em relação as máquinas e seu estado físico, os usuários possuem um opinião positiva, somente um entrevistado aborda que as vezes as máquinas não estão em condições de trabalhar.

4.3.2 Funcionários

Partindo do presuposto de que as máquinas estão em bom estado físico e operacional, considera-se importante questionar os usuários quanto a atuação dos funcionários operadores dessas máquinas. A entrevista resultou nas seguintes afirmações:

São bons, mas precisam melhorar. (E10)

São profissionais competentes, procuram desempenhar sua função da melhor forma possível. (E2)

Prestam o serviço conforme combinado. (E3)

Procuram atender bem. (E4)

Alguns se dedicam mais que os outros. (E5)

Tem funcionários que se esforçam para atingir o serviço ao máximo, mas tem funcionários que não se importam muito. (E6)

Depende do funcionários, existe os com mais experiência e os novos que estão a pouco tempo, ambos se esforçam, porém os mais novos possuem mais dificuldade para fazer o trabalho. (E7)

Ter conhecimento do maquinário e saber operá-lo são ações de extrema importância. Nada adianta ótimos equipamentos e péssimos operadores. Saber sobre o equipamento com o qual está lidando é fundamental para desempenhar a tarefa e até prever possíveis erros.

Observa-se no geral uma satisfação em relação aos funcionários e seus serviços.

4.3.3 Aspectos da prestação do serviço

A satisfação dos usuários é alcançada a partir de diversas ações que o poder público precisa executar, assim, oferecer serviços de qualidade, agilidade no atendimento e cobrança justa são alguns pontos que podem influenciar na satisfação.

Os entrevistados questionados citaram como pontos positivos na prestação de serviços fatos já abordados como máquinas em boas condições de uso, trabalho feito com qualidade e competência pelos funcionários.

Dois dos entrevistados nos remetem, sem serem questionados diretamente, sobre um dos quesitos abordados nesse trabalho, o valor cobrado por hora trabalhada. Citam como ponto positivo o valor cobrado.

O valor cobrado que é bem acessível ao produtos. (E3)

Acho o serviço muito bom, preço bem mais acessível do que contratarmos máquinas particulares. (E4)

Cabe destacar que conforme abordado na análise dos custos realizada anteriormente, o valor atualmente cobrado está muito abaixo dos custos apurados.

Já quando questionados quanto ao que não lhes agrada no serviço de máquinas pesadas obteve-se as seguintes respostas:

Secretário de obras não sabe organizar o serviço. (E1)

A preferência dada à algumas pessoas. (E5)

As vezes o clima não colabora, as chuvas atrapalham a realização do serviço. (E6)

Além das respostas anteriores, todos os entrevistados afirmam haver muita demora entre o pedido do serviço e a execução do mesmo. Ponto que merece destaque caso o gestor público se preocupe com a satisfação dos usuários.

4.4 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

A partir da análise apresentada anteriormente, observa-se que a Prefeitura de Montauri subsidia a maioria dos valores de hora máquina praticados aos municípios. Sendo a município um órgão público que não visa lucro, mas sim o bem estar e o desenvolvimento do município e sua população, a parte subsidiada pelo município pode ser considerada um incentivo as propriedades para desenvolverem suas atividades econômicas. Porém como abordado na parte teórica desse trabalho, os gestores devem se preocupar com a escassez de recursos, apurando custos para tomar decisões necessárias.

Nesse sentido sugere-se, que o Município de Montauri ajuste o preço dos serviços de máquinas pesadas aos dos custos apurados. Caso optem por continuar dando incentivo aos produtores que o mesmo seja feito através de legislação específica.

Observa-se também que a máquina com maior custo, a Retro escavadeira CAT 416, é a máquina mais velha, que apresentou maior custo de manutenção. Sugere-se analisar a viabilidade de trocar o máquina.

Sugere-se também uma reflexão a respeito da alternativa de terceirizar o serviço de máquinas pesadas. A terceirização do serviço pode ser uma forma de aumentar a qualidade da prestação do serviço, proporcionando maior satisfação aos usuários, porém, merece atenção, pois os custos para a prefeitura podem aumentar.

Quanto a análise das entrevistas, constatou-se que o ponto que merece ser destacado e se possível melhorado é a questão do tempo de espera para a realização do serviço. Sugerindo-se a administração municipal que estude as possíveis formas de agilizar o serviço.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo verificar a eficiência e a eficácia dos serviços prestados pelas máquinas pesadas da Secretaria Municipal de Obras do município de Montauri. Neste trabalho foram analisados os serviços prestados por 7 máquinas.

Como base de sustentação informacional à tomada de decisões, os custos têm, a cada dia, sido foco de maior atenção de administradores, sejam públicos ou privados, e estudiosos ligados à área de gestão organizacional. Em grande parte dos estudos, muitos deles resultantes de aplicações práticas, o que se observa é uma presença significativa de informações ligadas ao desempenho dos custos entre aquelas compreendidas como as mais importantes no cenário decisório característico dos níveis estratégicos. O conhecimento do custo dos serviços públicos é fundamental para o atingimento de uma alocação eficiente de recursos.

Além de analisar os custos envolvidos, neste trabalho, buscou-se analisar a satisfação dos usuários em relação aos serviços prestados. Sabe-se que a mesma é alcançada a partir de diversas ações que o poder público precisa executar, oferecendo serviços de qualidade, com agilidade no atendimento e cobrança justa satisfação.

Em relação aos custos, observa-se que a Prefeitura de Montauri subsidia a maioria dos valores de hora máquina praticados aos municípes, o custo apurado é muito mais elevado que o valor atualmente cobrado. Verifica-se que a máquina Retro escavadeira CAT 416 foi a máquina em que o valor cobrado menos representa em relação ao seu custo por hora trabalhada, ou seja, o valor cobrado por hora de R\$ 50,76 representa somente 26,58% do seu custo. Observa-se também que em nenhuma máquina o valor cobrado é superior a 49,66% do custo. Ao somarmos todos os percentuais apurados verifica-se que em média a prefeitura cobra somente 38,50% dos custos. A diferença de valor, percentual de 61,50% é subsidiada pelo município.

No quesito satisfação, o ponto que merece atenção por parte da administração pública é a questão do tempo de espera para a realização do serviço. Ponto que merece ser destacado e se possível melhorado. Em relação ao estado das máquinas e desempenho dos funcionários o resultado foi considerado satisfatório.

Reforça-se a sugestão de o município rever os valores cobrados por hora, reajustando o preço cobrado e a necessidade de analisar o motivo de demora para a realização dos serviços.

Acredita-se que o resultado do estudo venha a contribuir para tomadas de decisões no setor de máquinas pesadas da Secretaria Municipal de Obras do Município de Montauri.

REFERÊNCIAS

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**. 5ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

DIEHL, Astor A.; TATIM, Denise C.. **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Parcerias na administração pública: concessão, permissão, franquias, terceirização, parceria público-privada e outras formas**. 6. Ed. São Paulo : Atlas, 2008.

FERNANDES, Julio Cesar de Campos. **O uso da informação de custos na busca pela excelência da gestão pública**. In: *IV Congresso CONSAD de Gestão Pública*, Brasília/DF:2011.

_____; SLOMSKI, Valmor. **A gestão de custos no contexto da qualidade no serviço público: um estudo entre organizações brasileiras**. In: 8º Congresso USP de iniciação científica em contabilidade, São Paulo: 2011.

FITZSIMMONS, James A; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégias e tecnologia da informação**. 6ª Ed. Porto Alegre, Bookman, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

IBGE Cidades. Disponível em:

<<http://www.cidades.ibge.gov.br/painel/historico.php?lang=&codmun=431235&search=rio-grande-do-sul|montauri|infograficos:-historico>>. Acesso em: 18/09/16.

KOHAMA, Heilio. **Contabilidade Pública: teoria e prática**. 11º Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LEONE, George Sebastião Guerra. **Custos: planejamento, implantação e controle**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Curso de contabilidade de custos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen; HEMZO, Miguel Angelo. **Marketing de Serviços: pessoas, tecnologias e estratégias** ? 7. Ed ? São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MACHADO, Nelson. **Sistema de informação de custos: diretrizes para integração ao orçamento público e à contabilidade governamental**. São Paulo: 2002.

_____; HOLANDA, Victor branco de. **Diretrizes e modelo conceitual de custos para o setor público a partir da experiência no governo federal do Brasil**. RAP — Rio de Janeiro 44(4):791-820, jul./ago. 2010.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 10. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a administração**. 5. ed. São Paulo, 2000.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 38° Ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2012.

_____. **Direito administrativo brasileiro**. 31° Ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2005.

MOTTA, Flavia Gutierrez. **Fatores condicionantes na adoção de métodos de custeio em pequenas empresas: estudo multicasos em empresas do setor metal-mecânico de São Carlos – SP**. Dissertação de Pós – graduação em Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, Escola de Engenharia de São Paulo. São Carlos, 2000.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Curso básico gerencial de custos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução a gestão pública**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SECRETARIA DO TESOURO NACIONAL - STN. **Manual de Contabilidade Aplicado ao Setor Público: aplicado à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios**. 4ª ed. – Brasília: Secretaria do Tesouro Nacional, Coordenação-Geral de Contabilidade, 2011.

SLOMSKI, Valmor. **Manual de contabilidade pública: um enfoque na contabilidade municipal, de acordo com a Lei de Responsabilidade Fiscal**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

APÊNDICE A- Instrumento de Pesquisa Qualitativa

Prezado Sr (a).

Este roteiro de entrevista tem por objetivo obter dados e informações sobre o serviço de máquinas pesadas da Secretaria de Obras do Município de Montauri que posteriormente serão analisados e tabulados para a realização do Estágio Supervisionado do curso de Administração de Empresas, da Universidade de Passo Fundo. O instrumento a seguir não possui qualquer forma de identificação, sendo o anonimato da pessoa preservado. Conto com sua colaboração.

1- Em relação as máquinas (estado físico, desempenho) qual a sua opinião?

2 -Como você considera o serviço de máquinas pesadas da Secretaria de Obras do Município de Montauri em relação a atuação dos funcionários?

3- Quais os fatores que lhe deixam insatisfeito em relação ao serviços de máquinas pesadas ?

4- Em relação ao tempo de espera entre o pedido do serviço e a prestação do mesmo, qual sua opinião?

5- O que você destaca como ponto positivo no serviços de máquinas pesadas?

6- Qual sua opinião em relação a parte burocratica da solicitação do pedido (solicitação, pagamento, agendamento)?
