

Práticas de Qualidade para a Gestão Pública Brasileira

Izabel Alinne Alves de Paula



 Editora
Atena
www.atenaeditora.com.br

Ano
2018

Izabel Alinne Alves de Paula

**PRÁTICAS DE QUALIDADE PARA A GESTÃO
PÚBLICA BRASILEIRA**

Atena Editora
2018

2018 by Izabel Alinne Alves de Paula

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Edição de Arte e Capa: Geraldo Alves

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

Profª Drª Adriana Regina Redivo – Universidade do Estado de Mato Grosso
Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Pesquisador da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Carlos Javier Mosquera Suárez – Universidad Distrital de Bogotá-Colombia
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª. Drª. Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Profª Drª. Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª. Drª. Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

P324p Paula, Izabel Alinne Alves de.
Práticas de qualidade para a gestão pública brasileira
[recurso eletrônico] / Izabel Alinne Alves de Paula. – Ponta
Grossa (PR): Atena Editora, 2018.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

DOI 10.22533/at.ed.684182602

ISBN 978-85-93243-68-4

1. Administração pública. 2. Gestão da qualidade total. I.
Título.

CDD 352.357

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

O conteúdo do livro e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de
responsabilidade exclusiva da autora.

2018

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos a
autora, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

www.atenaeditora.com.br

E-mail: contato@atenaeditora.com.br

*"Se você quer algo novo, precisa parar de fazer algo velho."
Peter Drucker*

SUMÁRIO

Apresentação	05
Capítulo 1	
Percurso da Gestão Pública no Estado Brasileiro	06
Capítulo 2	
Perspectivas de uma nova Gestão para um novo Estado	18
Capítulo 3	
Qualidade nos Serviços Públicos.....	26
Capítulo 4	
Atos do Governo Federal para a Melhoria do Serviço Público Brasileiro	36
Capítulo 5	
Instrumentos para a Gestão da Qualidade.....	45
Capítulo 6	
Modelo de Excelência da Gestão	55
Capítulo 7	
Estratégias para o uso da Qualidade na Gestão Administrativa.....	65
Sobre a autora	76

Apresentação

O tema 'qualidade na gestão pública' está no centro de muitas discussões nacionais. Basta fazer uma rápida busca, que se encontra várias pesquisas acadêmicas, livros, legislações, fóruns e seminários sobre essa temática, com datas bem anteriores a redemocratização do Brasil.

O debate recorrente deste tema é motivado pela busca de aprimorar o modo de administrar o Brasil e o seus serviços. E isso envolve conceitos já bem conhecidos, como: desburocratização, excelência, eficiência, resultados, cidadania, sustentabilidade, transparência, entre outros.

Contudo, para quem tem a experiência de vivenciar o serviço público brasileiro, em especial no setor administrativo, observa que ainda que as palavras de ordem sejam positivas, a percepção do usuário, em geral, é negativa, ou seja, há um hiato entre o que se almeja e o que se tem de resultado. Reflexionando sobre este ponto de vista, pressupõe-se que isso ocorre pelo fato da gestão não focar em planejar melhorias, nem mesmo em fazer auto avaliação para se controlar e se conhecer, e sim, concentra-se na própria execução do serviço.

Assim, para auxiliar aqueles que buscam conhecer mecanismos de como melhorar a gestão pública brasileira, surgiu este livro, escrito com uma linguagem menos técnica, mas sem deixar de ser científico. Aponta-se que os capítulos estão ordenados de tal forma, que o leitor primeiro irá se contextualizar com a evolução da administração pública brasileira, passando a conhecer conceitos relevantes no processo de inserção de melhorias, até chegar aos mecanismos e estratégias que podem e devem ser utilizadas em qualquer área do serviço público.

Consolidou-se esta publicação em sete capítulos, resultados de pesquisas decorrentes de um curso de mestrado e de doutorado, a partir de uma inquietação pela busca de formas práticas e efetivas para mudar a visão estigmatizada que o cidadão tem pelo serviço público. Espera-se, com isso, que novas perspectivas de consciência possam surgir sobre o modo de gerir uma organização, um setor ou até mesmo o processo cotidiano que o leitor possa executar. Boa leitura!

CAPÍTULO 3

QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS

No cenário de novas tecnologias e conhecimento, transparência e competitividade, a população exige cada vez mais a excelência. Logo, a qualidade deixa de ser apenas um diferencial, e se torna uma obrigação, tanto para as empresas privadas quanto para as organizações públicas. Todavia, ressalta-se que a busca pela qualidade não se remete somente após a era da globalização. Já no início do século XX, havia uma preocupação com a manutenção da qualidade, feita informalmente por meio do controle de artesãos habilidosos.

Desde então, a qualidade deu grandes saltos, até chegar a Era Gestão da Qualidade Total, considerada um estado de excelência. Nesse contexto, a qualidade busca envolver além das diversas áreas funcionais das organizações, diversos conceitos que vão desde a liderança até os meios de controle dos processos produtivos. Dessa evolução, nota-se que o conceito de qualidade foi explorado de formas diversas, em tempos diferentes, sendo que nenhum deles pode ser entendido como absoluto, pois tem-se que a qualidade significa diferentes coisas para percepções diferentes.

Assim, o objetivo desse texto é compreender o conceito de qualidade pelo viés do setor de serviço e demonstrar a relevância dessa característica para a competitividade das organizações.

Essa investigação é importante pela necessidade dos cidadãos conhecerem os valores que devem ser resguardados na prestação de serviços públicos, considerando o que já foi planejado pelo Estado. Isso porque, no âmbito dos estudos sobre qualidade, o foco sempre é a satisfação do cliente. Destaca-se também a importância de oferecer algum tipo de contribuição aos agentes produtores, pessoas que agem no processo produtivo dos serviços.

DA INSPEÇÃO À GESTÃO DA QUALIDADE

Juran (1997, p. 97) denomina o século XX como o “século da produtividade”, onde a administração científica, idealizada por Frederick W. Taylor mudou radicalmente os métodos gerenciais, separando o planejamento da execução e, por consequência, trazendo várias mudanças para o mundo da qualidade. O sistema taylorista, no entanto, desfrutou certos resultados indesejáveis quando a ênfase foi dada à produtividade, relegando a qualidade a um segundo plano. Como reação, no setor privado, os executivos criaram um departamento central de inspeção, que depois evoluiu para o departamento da qualidade. Essa fase é conhecida com a Era da Inspeção, cujo objetivo era separar o produto bom do defeituoso, mantendo o foco no produto. Já no setor de serviços, a gestão da qualidade foi menos sistemática, confiando mais na supervisão; isso de um lado evitou muitos problemas de qualidade, mas, por outro lado, tornou o setor menos produtivo.

Em meio aos conflitos da Segunda Guerra Mundial (1939-1945), os Estados Unidos da América criaram o Conselho de Produção de Guerra (WPB, em inglês *War Production Board*), que tinha um departamento com a função de oferecer treinamento de instrumentos estatísticos, com foco em controle e amostragem baseados na teoria das probabilidades, para que fosse alcançado o padrão de qualidade exigido aos produtos bélicos. A contribuição disso para a guerra foi irrisória, mas, para o campo da qualidade, foi muito significativo, pois, a partir de então, surgiram especialistas em qualidade que trabalharam sobre planejamentos e auditorias da qualidade, manuais de procedimentos, entre outras atividades que ficaram conhecidas como engenharia de controle da qualidade, sendo que esse momento ficou conhecido como a Era do Controle Estatístico, cujo objetivo era inspecionar os produtos por amostragem, visto que a produção em massa não tornava mais viável a averiguação de produto por produto. O foco, então, era no processo.

Como os Estados Unidos, a princípio, estavam mais focados na guerra do que no comércio, a produção de bens de consumo diminuiu. Em contrapartida, o poder aquisitivo de muitas famílias de militares que trabalhavam na guerra aumentou, o que atraiu para o mercado novos investidores, mas, devido à falta de experiência, a qualidade dos produtos era pouca. Os anos que sucederam após a Segunda Guerra Mundial foram de desenvolvimento tecnológico e industrial, o que provocou grandes transformações na administração e na ideia de qualidade.

Na década de 1950, destacaram-se alguns peritos em qualidade, os chamados 'gurus da qualidade'. Aponta-se que eles deixaram muitas contribuições, mas cada um deu um enfoque diferente para a administração da qualidade, e definiu a qualidade de forma diferente. Eles trataram de apresentar suas teorias às empresas estadunidenses, mas elas não deram valor.

A propósito, foi o cenário pós-guerra que marca a Era da Garantia da Qualidade, onde o foco era o sistema, que houve a revolução japonesa na qualidade, que impulsionou o Japão a se tornar uma superpotência econômica, sendo que, até então, a fama dos produtos daquele país era a de baixa qualidade. Mas, após perder a guerra, a ideia dos japoneses foi a de fortalecer o comércio por meio da melhoria da qualidade. Para isso, os empresários mandaram equipes a outros países para aprender sobre qualidade, traduziram literaturas estrangeiras sobre o assunto e convidaram dois gurus: William Edwards Deming, para explicar sobre métodos estatísticos, e Joseph Moses Juran, para palestrar sobre gestão da qualidade e a metodologia de melhoria anual.

A partir dos anos de 1970, após perderem mercado para a concorrência oriental, os empresários no ocidente, analisando o desempenho das indústrias japonesas e o desenvolvimento do Controle de Qualidade Total (TQC, em inglês *Total Quality Control*, e em espanhol *Control Total de Calidad*) japonês, perceberam que a satisfação do cliente quanto à qualidade do produto poderia ser utilizada como mecanismo de vantagem competitiva. Então, passaram a vincular qualidade com a satisfação dos clientes, e não ao atendimento às especificações. Essa visão impulsionou uma nova cultura organizacional, onde passaram a adotar a qualidade

em todos os aspectos do negócio, chamando isso de Gestão pela Qualidade Total (GQT, em inglês *Total Quality Management*, e em espanhol *Gestión de la Calidad Total*); o que sinaliza a fase contemporânea da qualidade, chamada de Era da Gestão da Qualidade Total, onde o foco é o negócio com um enfoque estratégico.

A qualidade total busca envolver além das diversas áreas funcionais das organizações, diversos conceitos que vão desde a liderança até os meios de controle dos processos produtivos, sendo que Carvalho e Paladini (2012) apontam que a evolução desse conceito é a excelência, quando se incorpora nesse processo os diversos interesses dos *stakeholders* (partes interessadas).

Dessa evolução, nota-se que o conceito de qualidade foi explorado de formas diferentes, em tempos diferente, sendo que nenhum deles pode ser entendido como absoluto, pois tem-se que a qualidade significa diferentes coisas para percepções diferentes.

Com base nas teorias sobre a qualidade, entende-se qualidade como um atributo de condição dinâmica, associada a produtos e a serviços, que começa com o entendimento das necessidades e expectativas dos clientes externos, e termina quando essas são satisfeitas, isto é, a qualidade é gerada ao longo de um processo produtivo que agrega valor ao produto ou ao serviço. Sendo, que no setor de serviços, a qualidade é sentida de modo intangível, se relacionando com a sensação de boa experiência e benefício ao cliente, enquanto nos produtos ela pode ser percebida no perfeito funcionamento, durabilidade, estética, e até na facilidade de manutenção.

Para o mercado, a qualidade é necessária como critério de competição e como condição de sobrevivência da organização, pois, quando satisfatória, a qualidade faz melhorar a reputação da empresa. Por isso que, nos dias atuais, a gestão da qualidade se tornou tão importante, pois além do objetivo estratégico de conquistar mercados e se manter nele, ela também serve para melhorar a eficiência do negócio, isso porque é entendido que a qualidade é projetada, desenvolvida e gerada no processo do produto, seja ele bens tangíveis ou serviços.

Para consolidar a qualidade, ao longo das décadas, especialistas foram desenvolvendo vários métodos, programas e ferramentas (qualitativas e quantitativas) de forma a inter-relacionar o sistema de gestão estratégico com o operacional. A visão holística da Gestão da Qualidade Total resulta do reconhecimento que injetar qualidade em um produto ou serviço demanda um amplo empenho de gestão em todas as etapas do processo, e que seu controle é tarefa de todos, pois como afirma Deming (1989, p. 15, tradução nossa) “uma companhia não pode comprar o caminho até a qualidade”.

QUALIDADE NOS SERVIÇOS

Em função do aumento da participação do setor de serviços na economia de grandes países e no crescimento de novos empregos que vêm surgindo nessa área, a qualidade nos serviços tornou-se uma preocupação fundamental e objeto de investigação a partir dos anos de 1980, tanto que tem levado muitos especialistas

da área de gestão da qualidade a desenvolver ferramentas e técnicas específicas para esse setor.

A diferença entre bens e serviços nem sempre é claramente definida, pois é difícil apresentar um exemplo de serviço puro ou de bem físico, isento de serviço associado. Decorrente disso, existem muitas definições para serviço, mas, em geral, todas se baseiam em três características de serviço: a grande maioria dos serviços é intangível, ou seja, não podem ser contados ou medidos para garantir a qualidade antes da venda; o desempenho do serviço varia de acordo com quem produz, com quem recebe (o cliente), e com o dia, por isso, é considerado heterogêneo; ademais, a produção e o consumo de muitos serviços são inseparáveis, isto é, são simultâneos e, por isso, são entendidos como perecíveis.

No âmbito de uma organização, entende-se que serviço é percebido como o resultado gerado por atos, processos ou performances, os quais visam atender às necessidades dos clientes externos; tem natureza intangível, embora também possa incluir elementos tangíveis e, em geral, é consumido enquanto se é gerado. Além disso, o serviço é produzido para o cliente ou para um bem de sua propriedade, por isso, haverá uma variação entre o grau de contato (interação) entre o cliente e o provedor do serviço.

Ressalta-se, também, que os serviços e o setor de serviços na economia recebem definições sutilmente diferentes. Isso devido à gama de setores que perfaz o setor de serviço, cada um com suas peculiaridades. Considerando essas diferenças, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) classificam o processo de prestação de serviço por meio do conceito de divergência do objeto, ao considerar o direcionamento da atividade de serviço e o grau de contato com o cliente.

Apointa-se que não é simples definir e entender as nuances de serviço, igualmente não é quando se busca aferir qualidade nesses processos. Isso porque, como já visto, o conceito de qualidade varia muito. Por isso, afirma-se que avaliar qualidade no âmbito do serviço é uma atividade complexa em decorrência do tom subjetivo que tem. Ainda que um serviço tenha um procedimento padrão a ser seguido no seu processo de produção em geral, há a necessidade da interação entre o funcionário e o cliente, o que implica em uma análise personalizada, o que faz com que cada processo seja único.

Garvin (1984) quando analisa a qualidade pela abordagem baseada na produção, aponta um contraste de entendimentos, pois o usuário se baseia em elementos subjuntivos já enraizados nas suas preferências como consumidor (confiabilidade), enquanto o produtor baseia-se na objetividade, em fazer em conformidade com os requisitos, no fazer certo (conformidade). Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) também notaram a existência de hiatos (*gaps*) entre a expectativa do consumidor e a percepção gerencial sobre essa expectativa (GAP 1), entre a percepção gerencial da expectativa do usuário e a especificação de qualidade no serviço (GAP 2), entre a especificação de qualidade no serviço e o serviço que de fato é oferecido (GAP 3), entre o serviço oferecido e aquilo que é comunicado ao usuário (GAP 4) e entre a expectativa do usuário e a percepção do serviço que lhe foi oferecido (GAP 5), sendo esse último a soma das outras quatro

discrepâncias e o principal problema acerca da avaliação da qualidade em serviços. Infere-se, então, que, mesmo que a qualidade e satisfação sejam constructos interligados, eles se diferem entre si.

Ainda assim, muitos autores se enveredaram por tentar medir a qualidade pelo viés do consumir. Destaca-se, entre outros, os trabalhos: de Grönroos, que, em 1984, considerava a qualidade percebida de um serviço pelo que foi esperado e pela imagem da empresa; de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), que propuseram medir a qualidade, pela diferença (*gap*) entre expectativa e desempenho, no chamado modelo SERVQUAL, que, posteriormente, foi refinado para o SERVQUAL Ponderado; de Cronin e Taylor (1992), que desenvolveram um modelo baseado apenas na percepção do desenvolvimento de serviço, não na satisfação; de Caruana e Pitt, que, em 1997, conceberam o modelo INTQUAL, que foca nas ações internas que a organização que precisa implantar para garantir a qualidade; de Firdaus, que, em 2005, considerando outros modelos fundamentados na satisfação, desenvolveu o HEdPERF concebido para os serviços especificamente de setor de ensino superior; e de Yildiz e Kara, que, em 2009, quiseram detalhar a avaliação da qualidade de serviços em uma escola de educação física e apresentaram o modelo PESPERF.

Dessa gama de escalas de mensuração, constata-se que, embora seja consensual a existência de múltiplas dimensões para a caracterização da qualidade em serviços, não existe um denominador comum sobre a quantidade e conteúdo dessas dimensões. Nota-se que os itens das escalas que definem a qualidade de serviço variam entre os vários tipos de serviços. Nesse ensejo, ressalta-se a fala de Cronin e Taylor (1992, p. 65, tradução nossa), que afirmam que “[...] deve-se considerar as dimensões individuais de qualidade de serviço ao fazer comparações transversais”.

Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) apontam que a qualidade do serviço é um elemento crucial das percepções dos clientes, mas não é o único. No caso de serviços puros, como educação, a qualidade do serviço entendida como o resultado técnico gerado, é sempre o componente dominante nas avaliações, mas, quando os serviços são oferecidos junto com um produto físico, como serviços de informática, a qualidade também é crucial, mas adiciona-se a percepção resultante da interação com as dimensões físicas. Ademais, nesse processo de avaliação da qualidade em serviço, a qualidade de interação (entre cliente e prestador de serviço) tem papel importante na percepção do cliente. Sendo que, Cronin e Taylor (1992, p. 65, tradução nossa) articulam que “a qualidade do serviço é um antecedente da satisfação dos consumidores, e que a satisfação do consumidor exerce uma influência mais forte sobre as intenções de compra do que a qualidade do serviço”. Por isso que, além de programas para promoção de qualidade, as organizações também precisam enfatizar programas de satisfação total do cliente e alinhar ambos, sob pena de perder clientes.

QUALIDADE NO PROCESSO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS

“A qualidade dos produtos e serviços é diretamente proporcional à qualidade dos processos que os produzem”, “a gestão da qualidade está intimamente relacionada à gestão de processos” (LUCINDA, 2010, p. 22-33), “não há forma de definir qualidade sem atentar para o atendimento integral do cliente, não há forma de atender ao cliente sem qualidade no processo produtivo” (PALADINI, 1995, p. 13). Premissas como essas induzem que, na busca pela excelência, deve-se dar atenção à qualidade nos processos.

Com base na literatura de gestão, entende-se que processo é um conjunto de atividades inter-relacionadas, em forma de ações e operações sistemáticas, definidas por procedimentos, normas e regras que, quando processadas, transformam *inputs* (insumos) em *outputs* (produtos, informações, documentos e/ou serviços), que são os resultados que têm valor para o cliente. Sendo que, toda organização tem processos que podem ser planejados, medidos e melhorados, sendo que a melhoria da qualidade se dá quando é feito um exame sobre o *output* do processo, que por sua vez, pode ser o *input* de um processo anterior, pois os processos organizacionais colaboram entre si para entregar aos clientes, internos ou externos, o resultado que necessitam, em geral agregado de algum valor.

No âmbito das organizações públicas, tem-se que a qualidade é uma característica que está relacionada aos processos gerenciais, onde se busca um resultado de excelência, com fins de satisfazer o cidadão, consoante a premissa “ser excelente sem deixar de ser público” (BRASIL, 2009, p. 20).

Fundamentando-se na taxonomia elucidada por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), tem-se que, no setor público são produzidos variados tipos de serviços, de baixa e alta divergência, e, para cada tipo de serviço, existe um conjunto de processos específicos, com processamentos diversos. Chama-se a atenção para dois grupos de serviços muito recorrentes no serviço público: os sem o contato com os clientes (*back office*), que em geral são feitos por processos burocráticos, padronizados pelo que a lei determina, e os com o cliente fisicamente presente (*front office*), onde há a participação do cliente externo no processo produtivo.

O resultado desses dois conjuntos de serviços e os clientes a quem são destinados variam: no primeiro grupo, o resultado pode atender os clientes internos e externos, mas a ênfase é dada aos primeiros, onde o processo pode ser um subprocesso (processo em um nível maior de detalhamento), ou fazer parte de um macroprocesso (grande conjunto de atividades pelos quais a organização cumpre a sua missão), assim sendo, os *outputs*, em geral, são documentos (correspondências oficiais, processo, projeto, editais, entre outros); já no segundo grupo, a ênfase é dada aos clientes externos, ainda que também possam atender os internos, e o *output* será um serviço intangível (ações), que pode ser ou não agregado a um bem tangível, por isso, exige-se flexibilidade no processo produtivo, visto que o cliente participa do processo.

Outra definição didática, feita por Paladini (1995), distingue o processo em: processos de manufatura e processos de não-manufatura. Os processos de

manufatura são os feitos por procedimentos de produção de bens tangíveis, como é o caso da produção de documentos no serviço público. Nesse caso, são priorizados aspectos de qualidade que integram o desempenho do processo, como eficiência e produtividade. Já os processos de não-manufatura são os puramente intangíveis, como o caso da ação de prestar um serviço, e neles são priorizadas as relações diretas com o consumidor.

Por serem situações diferentes, a avaliação da qualidade dos processos também varia de um caso para outro. Para os processos de manufatura, podem-se estabelecer, com certa precisão, pontos a controlar no processo, por meio de programas de qualidade, controle estatístico, aplicação de normas e procedimentos padrões, por exemplo. Ao passo que, para os processos de não-manufatura, buscam-se medir a qualidade pela perspectiva do cliente, após a finalização dos serviços, tendo disponível para isso um leque de ferramentas (SERVQUAL, SERVPERF, entre outras) já citadas anteriormente. Outrossim, ressalta-se que, independentemente do tipo, é necessário compreender que tais melhorias no processo são feitas para promover a satisfação do cliente e, por isso, devem ser feitas de forma contínua.

CONSIDERAÇÕES SOBRE A BUSCA DA QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO

Juran (1997) prospectou que o século XXI deveria ser tratado pelos futuros historiadores como o 'Século da Qualidade', isso decorrente de duas forças motrizes: forte concorrência internacional e intransigentes demandas do mercado consumidor.

Contudo para os órgãos públicos brasileiro, já faz muito tempo, o estereótipo é de serviços sem qualidade. Sendo que por muitas vezes o prestador de serviços é que leva a culpa pelo mal serviço. Todavia, para a atual era, entende-se que a qualidade é gerada no processo produtivo, seja ele de bens ou serviços. Por isso que, na busca pela excelência, entendida como um elevado grau de qualidade, deve ser dada atenção aos processos, aí sim, o serviço chegará com qualidade na ponta final, que é o cidadão.

Muitos pesquisadores se enveredaram por estudar a qualidade e suas peculiaridades, mas nunca se chegou a um consenso definitivo, pois muitas são as grandezas que influenciam o entendimento sobre qualidade, e muitas são as variáveis que interferem na satisfação do cliente. Ainda assim, o Governo Federal há tempos tem buscado por mecanismos de melhorias, que foram empregados, no Brasil, em forma de política pública, de programa de melhorias ou até mesmo por atos normativos. Ademais, cita-se o leque de ferramentas de qualidade que a própria ciência da administração indica, e que por serem de livre acesso, poderiam muito bem serem empregados a qualquer área do setor público.

Todavia, o que se percebe é que a inserção de qualidade no serviço público não é prioridade, visto que o próprio serviço é o foco principal, sendo ele, por muitas vezes, feito de qualquer modo, isto é, sem um estudo sobre sua eficiência, eficácia e principalmente acerca a sua efetividade. Sobre esse aspecto, aponta-se que o

governo tem consciência que o serviço público precisa melhorar, exemplo disso é que em entrevista o ministro do planejamento externou que “o desafio atual do Estado brasileiro é promover a melhoria da qualidade dos serviços públicos”, sendo que antes falava-se em modernização e agora fala-se em inovação, ainda nas palavras do ministro tem-se que “o importante é não desistir da tarefa de transformar a administração pública de forma a torná-la mais sistematizada, organizada e profissionalizada” (PORTAL BRASIL, 2016, p. 1).

Ishikawa (1986) aponta que a qualidade só é possível quando a gerência se compromete no processo e todas as pessoas envolvidas se responsabilizam pelo autocontrole. Ou seja, a qualidade só será um valor agregado ao serviço público brasileiro, quando houve o entendimento que ela está diretamente relacionada ao modo de gestão e deve fazer parte de um processo de melhoria contínua.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Câmara da Reforma do Estado. **Plano Diretor do Aparelho de Reforma de Estado**. Brasília: 1995.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Programa da qualidade e participação na administração pública**. Brasília: MARE, 1997.

BRASIL. Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 24 fev. 2005. Seção 1, p. 2.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Guia D simplificação**. 2. ed. Brasília: MP/SEGES, 2006. 240 p.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; **Documento de Referência**; Fórum Nacional 2008/2009. Brasília: MP, SEGES, 2009.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Serviço Federal de Processamento de Dados. **Guia de Gestão de Processos de Governo**. Brasília: MP, SEPRO, 2011.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Orçamento Federal. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. **Indicadores - Orientações Básicas Aplicadas à Gestão Pública**. Brasília: MP, SPI, 2012. 64 p.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Programa Gespública - Carta de Serviços ao Cidadão: Guia Metodológico**. Brasília: MP, SEGEP, 2014. Versão 3/2014.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Programa Gespública, Instrumento para Avaliação da Gestão Pública - 250 Pontos**. Brasília: MP, SEGEP, 2015. Versão 1/2016.

BRASIL. Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017. Dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 18 jul. 2017. Seção 1, p. 2.

CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: Teorias e Casos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier - ABEPRO, 2012.

CRONIN, J. Joseph Junior; TAYLOR, Steven A. Measuring service quality: a reexamination and extension. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 56, n.3, p.55-68, july 1992.

DEMING, Willian Edwards. **Calidad, Productividae y Competitividad: La salida de la crisis**. Madrid: Diaz de Santos, 1989.

FITZSIMMONS, James A; FITZSIMMONS, Mona. J. **Administração de serviços: Operações, estratégia e tecnologia da informação**. 7. ed. Tradução de: Scientific Linguagem Ltda. Porto Alegre: McGraw-Hill Education, 2014.

GARVIN, David. A. Product Quality: An Important Strategic Weapon. **Business Horizons**, Bloomington, mar./apr., 1984. p. 40-43.

ISHIKAWA, Kaoru. **Qué es el control total de calidad?: la modalidad japonesa**. Traducción de Margarida Cárdenas. Bogotá: Editorial Norma, 1986.

JURAN, Joseph Moses. Qualidade no século XXI. **HSM Management**, São Paulo, n. 3, p. 96-104, jul./ago. 1997.

LUCINDA, Marco Antônio; **Qualidade: fundamentos e práticas para cursos de graduação**. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços**. São Paulo: Atlas, 1995.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 49, n. 4, p. 41-50, fall 1985.

PORTAL BRASIL. Desafio do Estado é melhorar qualidade do serviço público, diz ministro. 2016. Disponível em:
<<http://www.brasil.gov.br/governo/2016/09/desafio-do-estado-e-melhorar-qualidade-do-servico-publico-diz-ministro>>. Acesso em: 26 nov. 2017

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Maty Jo; GREMLER, Dwayne D. **Marketing de Serviços**: A empresa com foco no cliente. Tradução de: Feliz Nonnenmache. 6. ed. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda., 2014.

Sobre a autora

IZABEL ALINNE ALVES DE PAULA Licenciada em Matemática (Universidade Federal do Amazonas, 2008). Especialista em Ensino de Matemática (Universidade Federal do Amazonas, 2009). Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas no Serviço Público (2009). Mestra em Engenharia da Produção (Universidade Federal do Amazonas, 2013). Doutora em Administração (Universidad Americana, Asunción/PY, 2017). É técnica-administrativo do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas, desde 2008. Possui mais de 12 anos de experiência no serviço público, no setor administrativo. Se dedica a pesquisar sobre melhorias do serviço, por meio da inserção de qualidade em processos. Tem artigos e capítulos de livros publicados sobre essa temática. E-mail: izabelalinne@hotmail.com

Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-93243-68-4



9 788593 243684