

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 4

ATOS DO GOVERNO FEDERAL PARA A MELHORIA DO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO

Verificando as ações do governo federal, que tratam da modernização administrativa constata-se que ainda em período autoritário foram propostos atos de melhoria ao serviço público, pois já naquela época se reconhecia a necessidade de proteger os cidadãos contra o patrimonialismo e o formalismo da burocracia pública. Desde então, essas propostas foram sendo modificadas, tentando se adaptar ao momento corrente.

Diante disso, o objetivo desse capítulo é listar ações que governo federal vem desenvolvendo em prol de melhorias ao serviço público brasileiro. Isso se justifica, para que se possa entender a evolução que vem sendo proposta ao serviço público e o quanto ainda se faz necessário evoluir até que se atinja padrões de excelência, ademais, ressalta-se a importância de disseminar o uso de ações e políticas públicas voltadas para a melhoria da qualidade, visto que esses atos visam proporcionar vantagens para a sociedade como um todo.

NA ERA DE VARGAS (1930-1945)

No primeiro governo de Getúlio Dornelles Vargas (1930-1945), em 1936, foi instituído o Conselho Federal do Serviço Público Civil (CFSPC) pelo Art. 8º da Lei nº 284/1936 (BRASIL, 1936), que entre outras competências, tinha por função: estudar a organização dos serviços públicos e propor melhorias, promover a realização dos concursos públicos, verificar questões relacionadas a comportamentos de funcionários públicos e quadro de funcionamento. Ademais, a própria lei versava sobre um reajuste de quadros e vencimentos do funcionalismo público civil da União. Esse ato é considerado o início de uma reforma na administração pública brasileira, no entanto, destaca-se que, antes houveram outras comissões com o objetivo de racionalizar à administração pública federal.

Em 1938, baseando-se em um mandamento expresso da Constituição de 1937 foi criado o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), pelo Decreto-lei nº 579/1938 (BRASIL, 1938) e, então, extinto o CFSPC. O DASP subordinado diretamente a Presidência da República, tinha as competências de: estabelecer uma melhor estruturação básica do aparelho administrativo, organizar anualmente propostas orçamentárias e fiscalizar sua execução, promover a seleção e aperfeiçoamento do pessoal administrativo, por critérios de meritocracia, inspecionar os serviços públicos, entre outras coisas. Desde a sua criação até a saída de Vargas, em 1945, o DASP foi presidido por Luís Simões Lopes. Sendo, que dentre as principais realizações do DASP, ressalta-se a sistematização dos direitos e deveres do funcionalismo público, definidos no Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União.

Com a saída de Vargas do poder, o DASP foi reestruturado e suas funções passaram a ter apenas um caráter de assessoria, ainda assim ele funcionou até o ano de 1986,

quando foi substituído pela Secretaria da Administração Pública da Presidência da República (SEDAP) (BRASIL, 1986), que também funcionava como órgão de assessoria para as atividades relativas à administração de pessoal civil, modernização da organização administrativa e a desburocratização. Daí então, com o passar dos anos foram sendo propostos novos decretos com o viés de reestruturação regimental e de quadro de cargos e funções do funcionalismo civil do governo federal.

NO PERÍODO DEMOCRÁTICO (1946-1964)

Já no período democrático, no governo de Juscelino Kubitschek de Oliveira (1956-1961), tem-se, como ações de melhoria em prol do serviço público, a criação da Comissão de Simplificação Burocrática (COSB) pelo Decreto nº 39.150/1956 (BRASIL, 1956a), que funcionava junto ao DASP. Ao COSB foi incumbido estudar formas de descentralização dos serviços mediante delegação de competências e a fixação de responsabilidade pela execução dos trabalhos, promover medidas juntos aos Ministérios acerca das rotinas que mereciam ser corrigidas e supervisionar as atividades de certas comissões ministeriais, traçando normas de sistematização da execução das atividades. Ainda em 1956, criou-se a Comissão de Estudos Administrativos (CEPA), pelo Decreto nº 39.855/1956 (BRASIL, 1956b), com a função de promover estudos para a reforma administrativa.

No período de governo de João Belchior Marques Goulart (1961-1964) foi criado o Ministério Extraordinário para a Reforma Administrativa, pelo Decreto nº 51.705/1963 (BRASIL, 1963), que entre outras coisas estabelecia, no Art. 2º, a urgência da reforma administrativa, afim de modernizar e tecnificar o sistema de órgãos integrantes do Poder Executivo da União. A ideia era a descentralização administrativa por meio da administração indireta, contudo as ações foram interrompidas pelo golpe militar.

NO REGIME MILITAR (1964-1985)

No governo de Humberto de Alencar Castelo Branco (1964-1967), com os militares no governo, em 1964, foi criada a Comissão Especial de Estudos de Reforma Administrativa, por meio do Decreto nº 54.401/1964 (BRASIL, 1964) com a incumbência de examinar projetos já elaborados e preparar outros com foco na obtenção de rendimento e produtividade da Administração Federal.

Cita-se, também, o Decreto-lei nº 200/1967 (BRASIL, 1967) que dispunha sobre a organização da Administração Federal, com o objetivo de tentar extinguir a forte estrutura burocrática que o Brasil vivenciava. O fruto da reforma administrativa de 1967 foi um novo padrão para a administração pública brasileira, isto é, utilizando ideias do setor privado, normatizou-se procedimentos em diversas áreas administrativas e estruturou o setor público em administração direta (centralizada) e indireta (descentralizada). Desta descentralização surgiram inúmeras autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista.

Em 1972, foi instaurada uma nova iniciativa de modernização da administração pública com a criação da Secretaria de Modernização e Reforma Administrativa (SEMOR), por meio de uma portaria ministerial, que tinha por objetivo implantar novas técnicas de gestão, em especial na administração de recursos humanos.

Já no governo de João Baptista de Oliveira Figueiredo (1979-1985), foi instituído o Ministério da Desburocratização, com a função de minimizar o impacto da estrutura burocrática na economia e na vida dos brasileiros, comandado nos anos iniciais pelo economista Hélio Beltrão. Neste governo foi criado também o Programa Nacional de Desburocratização (PrND), consoante o Decreto nº 83.740/1979 (BRASIL, 1979), cujos propósitos era a revitalização e a agilização das organizações do Estado, com a melhoria e simplificação dos processos administrativos e descentralização da autoridade.

NA REDEMOCRATIZAÇÃO (DE 1985 AOS DIAS DE HOJE)

Com a transição para a democratização, as ações rumo a administração pública gerencial ficaram paralisadas. Sendo que, as mudanças mais robustas na gestão da qualidade administrativa só vieram com a Constituição de 1988 (BRASIL, 1988), em razão do controle externo da Administração Pública e da descentralização política, financeira e administrativa, que abriu oportunidade para maior participação popular, e também incentivou a geração de várias políticas públicas.

Ainda que desde os anos de 1970 tivesse iniciado o movimento pela qualidade e produtividade, foi a partir dos anos de 1980, que elas se tornaram palavras de ordem no Brasil, em função da abertura de mercados, formação de blocos econômicos e a globalização. Visando, então, à modernização do Brasil, o governo federal lançou, em 1986, o Programa Brasileiro de Qualidade Federal (ProQP), cujo objetivo era melhorar a qualidade e aumentar a produtividade dos produtos e serviços, de modo a estimular e apoiar os esforços da sociedade brasileira na busca da competitividade internacional.

Em 1990, no governo de Fernando Collor de Mello (1990-1992), o ProQP foi substituído, visto que por meio do Decreto nº 99.675/1990 (BRASIL, 1990), foi instituído o Comitê Nacional da Qualidade e Produtividade, que tinha por objetivo orientar e coordenar as ações do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP), cuja diretriz era a modernização industrial e tecnológicas do país. No âmbito do PBQP foram criados subprogramas, incluso o Subprograma da Qualidade e Produtividade na Administração Pública, que é considerando o embrião dos programas de qualidade no serviço público, o qual visava tornar os órgãos e entidades mais eficientes quanto aos recursos públicos e efetivos quando ao atendimento das demandas da sociedade, ou seja, focava na gestão de processos.

No governo de Fernando Henrique Cardoso (1995-2003), em 1995, com a Reforma do Estado, por meio do MARE, foi criado o Programa da Qualidade e Participação na Administração (PQPAP), que era o principal instrumento de aplicação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho Estado, cujo objetivo era “contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos, por meio da institucionalização dos seus princípios, com ênfase na

participação dos serviços”, no qual a ênfase era nos resultados. Destaca-se que, esse programa propagava a mudança da cultura burocrática para a cultura gerencial (BRASIL, 1997, p. 16).

Já em 2000, no governo de Fernando Henrique Cardoso (1996-2003), por meio do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP), foi estabelecido o Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP), que unificou as experiências anteriores e se focou no atendimento ao cidadão e às demandas da sociedade, ao invés dos processos burocráticos internos. Tanto que, nessa época, passou a ser instigado o uso de pesquisa de satisfação dos usuários do serviço público, a implantação de padrões de atendimento aos cidadãos e a busca de melhoria aos serviços de atendimento ao cidadão.

Em 2005, no governo de Luiz Inácio Lula da Silva (2003-2011), substituindo o PrND e o PQSP, foi instituído o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, conhecido por Gespública, pelo Decreto nº 5.378/2005 (BRASIL, 2005, Art. 1º) como uma política pública de mobilização entre os órgãos e as entidades da Administração Pública “[...] com a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País”. Sendo que “a participação dos órgãos e entidades da administração pública no Gespública dar-se-á mediante adesão ou convocação” (BRASIL, 2005, Art. 5º). A visão do Programa, era que até o ano de 2015 a excelência deveria ser um valor preservado pelas instituições públicas e requerido pelos cidadãos. A principal referência do Gespública era o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), representado por um sistema de gestão, com o objetivo de aumentar a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações executadas. Mas, também ele contava com outros instrumentos: Gestão de Processos, Simplificação Administrativa, Carta de Serviços e Indicadores de Gestão. Além disso, disponibilizou um sistema de Auto avaliação da Gestão Pública, o Pesquisa.Gov, que até 2015, era intitulado de Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação (IPPS), e promoveu, até o ano de 2010, o Prêmio Nacional da Gestão Pública (PQGF), que premiava as organizações em categoria ouro, prata e bronze conforme o grau de aderências das práticas propostas pelo Gespública.

Em 2017, no governo de Michel Miguel Elias Temer Lulia (2016-2018), o Programa Gespública foi revogado pelo Decreto nº 9.094/2017 (BRASIL, 2017), o qual estabelece a simplificação dos serviços públicos para atendimento ao cidadão, por meio da dispensa de reconhecimento de firma autenticada, e da construção de uma base de dados unificada entre os órgãos, que dispensará que o usuário tenha que entregar documentos que já conste nela. O decreto, também, institui a Carta de Serviços ao Usuário, que é o novo nome para a Carta de Atendimento do Cidadão, criada no âmbito do Gespública, e determina a utilização de pesquisa de satisfação, por meio de uma ferramenta disponibilizada no Portal de Serviços do governo federal, ação semelhante ao Pesquisa.Gov, criado no âmbito do Gespública.

OS ATOS SÃO FALHOS?

Do levantamento das ações realizadas pelo governo federal para melhoria do serviço pública, nota-se que muitos destes atos apenas trocaram de nome, ou de forma, quando, em geral, houve a troca de governo, permanecendo a mesma essência: a organização administrativa e a desburocratização. Disto se conjectura, que esses atos foram falhos, visto que passados quase um século desde a ação de Getúlio Vargas, que é considerada um marco nas reformas administrativas, a forma de governo ainda é a burocrática e ainda têm muitas queixas acerca do serviço público.

Como apontando por Alverga (2003), existe um grande número de pesquisadores, nacionais e estrangeiros, que se enveredam a estudar o porquê das reformas administrativas terem falhados, e com base nesses estudos, o supracitado autor aponta três aspectos: a dependência da trajetória, a abordagem organizacional e argumentação sociológica.

Dependência de trajetória significa que “eventos anteriores em uma sequência influenciam resultados e trajetórias, mas não necessariamente induzindo à ocorrência de movimentos futuros na mesma direção” (PIERSON, 2000, p. 252), isso porque o enraizamento de certos comportamentos dificulta a mudança de trajetória institucional. Pierson (2000, p. 253) diz ainda que “cada ponto ao longo de uma trajetória particular produz consequências que fazem essa trajetória mais atraente para o próximo período. À medida que esses efeitos começam a se acumular, eles geram um poderoso círculo virtuoso (ou vicioso) [...]”, ou seja, os agentes podem ficar tão habituados a um certo procedimento, que mesmo que ele já esteja ultrapassado ou até mesmo errado, vão continuar o executando, pois, o ato de aprender um novo modo, implica custos aos agentes.

A abordagem organizacional se relaciona aos grupos que se dedicam a executar determinada atividade, sendo que March e Olsen (1989) indicaram que no processo de mudança, são três os tipos de grupos envolvidos: os indivíduos que operam nas instituições, as próprias instituições e o conjunto de outras instituições; as quais, podem ter objetivos fins incompatíveis, o que implica na criação de obstáculos que impedem a efetiva mudança do ambiente institucional. Os referidos autores apontam, ainda, a pouca atenção dada pelos principais atores políticos para a reforma administrativa, de tal forma que as ideias de mudanças que não tem relação com as suas reais intenções são facilmente descartadas. Nesse sentido, Rezende (2002) conjectura, que no caso da Reforma do Estado, de 1995 por meio do MARE, havia uma discordância de ideias, entre quem formulou a reforma, com o objetivo de aumentar a eficiência do desempenho da burocracia pública, e os setores relevantes do funcionalismo público, que desejavam manter o baixo desempenho burocrático, para a perpetuação do poder de influência sobre a máquina administrativa.

Já a argumentação sociológica diz respeito a tentativa de implantar no Brasil ações e ideias que são aplicadas em outros países, o que faz distorcer os conceitos que estão envolvidos no ato, por não encontrarem correspondência com a prática social que é executada e nem serem conexas com as necessidades administrativas do país. Souza

(1994) cita como exemplo disso, o caso do DASP que tentou implantar no Brasil as mesmas ideias de meritocracia implantadas nos Estados Unidos da América, à época, sendo que a tentativa de modernizar provocou um estranhamento de valores políticos predominantes, que era o favoritismo e as lealdades grupais, assim, houve a não aceitação social da ação de melhoria.

Quanto aos programas de melhoria, por meio de um estudo bibliométrico, foi feito um levantamento dos problemas que precisavam ser transpostos para que de fato o Programa Gespública, vigente na época da pesquisa, fosse implantando nas organizações, o que ajudaria a viabilizar a excelência no serviço público (PAULA, 2015). Verificou-se que existe uma dicotomia entre o que o Governo propõe e o que de fato é executado, visto que é incentivado a desburocratização, contudo na prática aumentam-se os controles e as etapas como forma de garantir a eficiência, além do que, o Governo indica se seja feita uma aproximação com o cidadão, em contrapartida os órgãos públicos não tem recursos suficientes para gastar com a logística de aproximação com a sociedade. Disto, já se pode perceber que existe uma falta de entendimento entre quem planeja as ações e quem de fato as executa.

CONSIDERAÇÕES SOBRE OS PROGRAMAS DE MELHORIAS PROPOSTOS PELO GOVERNO FEDERAL

O governo federal brasileiro, consciente que um dos maiores desafios do setor público brasileiro é de natureza gerencial, tem buscado por modelos de gestão para melhorar a qualidade e a produtividade dos seus serviços.

Percebe-se que, a cada nova geração de reformas e implantação de programas de melhoria, foi incorporado o legado positivo das ações anteriores, mas também alguns aspectos foram modernizados pelo uso das tecnologias. Em um primeiro momento, as medidas eram apenas gerencialistas, sendo que agora, além disso, busca-se incorporar ações socialistas no governo, isto é, se antes o Estado tinha o papel protagonista do desenvolvimento, atualmente tem um trabalho compartilhado entre as três esferas e a sociedade, que conclama por ações.

Como visto, houve avanços duráveis e eventuais retrocesso, mas ainda assim, é notório que a administração pública e os serviços prestados melhoram, não ao ponto de ser excelente, como foi previsto no Programa Gespública, mas ganhou transparência e se modernizou muito, se comparado aos objetivos do DASP.

Em nível macro, observa-se que esse lento avanço é justificado pelo fato das reformas estarem sempre em segundo plano por quem ocupa o poder, ademais, como conjecturado por Alverga (2003, p. 41-42):

Os próprios políticos brasileiros, atores institucionais que operam no contexto político-administrativo nacional, resistem à realização da reforma do Estado, por considerarem que vão perder poder, se ela for implementada, na medida em que não mais indicarão os titulares de cargos importantes na Administração Pública

Federal, que passarão a ser preenchidos por burocratas de carreira, concursados e selecionados por mérito.

Ou seja, existe um sistema de mérito, mas que não é legitimado na prática social, pois o patrimonialismo ainda está arraigado nas pessoas que ocupam o poder. Em nível micro, tem-se que os programas e as políticas públicas de melhoria não obtêm êxito, pelo descaso dos atores envolvidos, pois como visto mudar implica em algum custo, e também por que os agentes favorecidos por arranjos institucionais em curso tendem a reforçar a continuidade do que lhe beneficia.

Outrossim, ressalta-se que os passos iniciais já foram dados, daí então é só aperfeiçoar, sendo que esse processo de melhoria deve empreender esforço de todos os agentes envolvidos.

REFERÊNCIAS

ALVERGA, Carlos Frederico. Levantamento teórico sobre as causas dos insucessos das tentativas de reforma administrativa. **Revista do Serviço Público**, v. 54, n. 3, p. 29, 2003.

BRASIL. Lei nº 284, de 28 de outubro de 1936. Reajusta os quadros e os vencimentos do funcionalismo público civil da União e estabelece diversas providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 30 out. 1936. Seção 1 - Suplemento, p. 1.

BRASIL. Decreto-lei nº 579, de 30 de julho de 1938. Cria a Secretaria de Administração Pública da Presidência da República, extingue o Departamento Administrativo do Serviço Público, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 04 set. 1938. Seção 1, p. 15168.

BRASIL. Decreto nº 39.605, de 16 de julho de 1956. Aprova o Regimento da Comissão de Simplificação Burocrática (C.O.S.B.) e das Subcomissões Ministeriais. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 16 jul. 1956a. Seção 1, p. 13413.

BRASIL. Decreto nº 39.855, de 24 de agosto de 1956. Cria a Comissão de Estudos e Projetos Administrativos. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 24 ago. 1956b. Seção 1, p. 16043.

BRASIL. Decreto nº 51.705, de 14 de fevereiro de 1963. Dispõe sobre o escopo da reforma dos serviços públicos federais e as atribuições do Ministro Extraordinário para a Reforma Administrativa. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 15 fev. 1963. Seção 1, p. 1689.

BRASIL. Decreto nº 54.401, de 09 de outubro de 1964. Cria Comissão Especial de Estudos de Reforma Administrativa e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 12 out. 1964. Seção 1, p. 9558.

BRASIL. Decreto nº 83.740, de 18 de julho de 1979. Institui o Programa Nacional de Desburocratização e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 18 jul. 1979. Seção 1, p. 10109.

BRASIL. Decreto nº 93.211, de 03 de setembro de 1986. Organiza o Departamento Administrativo do Serviço Público, reorganiza as Comissões de Eficiência dos Ministérios e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 04 set. 1986. Seção 1, p. 13275.

BRASIL. Decreto nº 99.675, de 07 de novembro de 1990. Institui o Comitê Nacional da Qualidade e Produtividade. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 08 nov. 1990. Seção 1, p. 21239.

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. 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.

MARCH, J.; OLSEN, J. **Rediscovering institutions: the organizational basis of politics**. New York: Free Press, 1989

PAULA, Izabel Alinne Alves de. Sob a luz do Gespública, qual o caminho para a excelência? In: CHAVES, Elisângela André da Oliveira et al. (Orgs). **Gestão pública: a visão dos técnicos administrativos em Educação das Universidades Públicas e Institutos Federais**, Volume 2 [Livro eletrônico]. Salvador: Pontocom, 2015. p. 68-72.

PIERSON, P. Increasing returns, path dependence and the study of politics. **American Political Science Review**, v. 94, n. 2, p. 251-267, June 2000

REZENDE, F. Por que reformas administrativas falham? **Revista Brasileira de Ciências Sociais**.

São Paulo, v. 17, n. 50, p. 123-142, out. 2002.

SOUZA, Nelson Mello. Reforma administrativa no Brasil: um debate interminável. **Revista de Administração Pública**, v. 28, n. 1, p. 54-70, 1994.

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