

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 7

ESTRATÉGIAS PARA O USO DA QUALIDADE NA GESTÃO ADMINISTRATIVA

A qualidade depois da explosão da globalização se tornou uma das palavras chaves mais difundidas junto à sociedade, no meio dos negócios e na área de gestão. No setor público sua concepção está relacionada à agilidade, confiança, precisão, boa experiência no atendimento, etc., todavia, nota-se que ainda existem muitas queixas sobre os serviços públicos, oriundas tanto do público externo, como dos próprios servidores públicos. O governo federal consciente disso, ao longo dos anos tem buscado solucionar essa questão gerencial, criando programas de melhoria e tentando modernizar suas ferramentas administrativas, ademais a literatura de administração aponta diversas ferramentas que podem viabilizar essa melhoria gerencial. No entanto o problema persiste.

Numa investigação anterior, foi feito um levantamento sobre aspectos que impedem as organizações públicas de aderirem esses instrumentos de melhoria, tendo sido apontados aspectos como: entendimento do programa, falta de comprometimento da liderança da organização com programas de melhoria, inexperiência institucional com programas de qualidade, baixa capacitação dos servidores, escassez de exemplos consolidados, a própria burocracia, entre outros fatores (PAULA, 2015).

Diante desse problema, e sabendo que na atual Era da Qualidade assume-se que a qualidade é gerada no processo produtivo questionou-se: O que precisa ser feito para que as organizações públicas, de fato, possam inserir qualidade nos seus processos produtivo? Assim, o objetivo dessa pesquisa foi levantar estratégias para a prática, controle e resguardo da qualidade na gestão administrativa de uma organização pública.

Ressalta-se que os resultados desse levantamento fornecem subsídios aos pesquisadores sobre qualidade e aos gestores que pretendem inserir qualidade na gestão administrativa da sua organização. Além de servir de apoio a formação conceitual científica de estudos sobre implantação da qualidade no serviço público brasileiro.

QUALIDADE NA GESTÃO ADMINISTRATIVA

O modo de inserção da qualidade, em produtos e serviços, variou conforme as chamadas Eras da Qualidade. Sendo que, no momento contemporâneo, na Era da Gestão da Qualidade Total (GQT), a qualidade passou a ser adotada em todos os aspectos do negócio.

Sobre esse momento, Batalha (2008) aponta algumas características: o comprometimento da alta administração, o foco no cliente, a participação dos

trabalhadores, a gestão da cadeia de fornecedores, o gerenciamento de processos e a abordagem de melhoria contínua.

Carpinetti (2010) esmiúça mais estas características que ele denomina princípios. Segundo o autor, a gestão da qualidade como estratégia competitiva parte da premissa que a conquista e manutenção do mercado dependem do foco no cliente, então surge à necessidade da visão sistêmica (do processo) para identificar e implantar ações ao processo produtivo que irão agregar valor no produto final. Tendo em vista que esta Era é marcada pela competição, é fundamental o cumprimento de ações de melhoria contínua no processo e que as decisões tomadas sejam baseadas em dados e fatos oriundos do planejamento estratégico. E para que este conjunto de atos obtenha resultados favoráveis é necessário um alto comprometimento dos que o lideram.

Ou seja, no âmbito de qualidade total todas as partes interessadas no negócio e no desenvolvimento do processo produtivo têm responsabilidade pelo alcance da qualidade em atendimento às exigências e satisfação do consumidor, nesse ensejo é que estoura o conceito de excelência, amplamente debatido e almejado no setor de serviço.

Um dos grandes problemas para a gestão da excelência é que grande parte dos envolvidos não sabe o que é, ou pensa que isso é função de um só departamento, ou não sabe como torná-la real. A noção de excelência é abstrata e subjetiva, tal como o conceito de qualidade, que se permeiam. No cenário, onde se busca a excelência pela qualidade, tem-se que a excelência é a superioridade da qualidade, que pode variar em graus ou padrões em função da percepção e avaliação subjuntiva entre diferentes pessoas. Em serviço, a excelência é uma filosofia de trabalho que molda todos os trabalhadores e as ações administrativas, em função do foco constante na satisfação total dos clientes, sendo que “[...] ou a excelência em serviços está em todas as pessoas na organização, ou ela não existe” (MARQUES, 2006, p. 23).

ESTRATÉGIAS PARA A PRÁTICA, CONTROLE E RESGUARDO DA QUALIDADE

Para identificar ações necessárias para que as organizações públicas, de fato, possam inserir qualidade nos seus processos produtivo, foi realizado um estudo de caso, no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM), no período de novembro de 2016 a janeiro de 2017, no qual os dados foram coletados por um levantamento tipo *survey* (BABBIE, 1999), por meio da aplicação de questionário e por realização de entrevistas.

Pelo fato da tomada de decisão partir da alta gestão das organizações, os questionários foram endereçados aos indivíduos ocupantes do cargo de alta direção das unidades que compõe o Instituto, ou na impossibilidade deles responderem, uma pessoa delegada poderia participar da pesquisa. Destaca-se que, atualmente a

Instituição é composta de 15 (quinze) *campi*, mais a unidade da Reitoria, sendo que foram devolvidos 09 (nove) questionários corretamente respondidos.

Para garantir a validade das respostas, também foram realizadas entrevistas em 02 (dois) setores estratégicos: Auditoria Geral e Coordenação de Governança e Controle Interno, os quais dão suporte na implantação e execução de programas sistêmicos da Instituição, com o objetivo de minimizar conclusões equivocadas.

Ressalta-se que em razão das informações terem sido cedidas por pessoas, servidores da instituição pesquisada, foi solicitado autorização a um Comitê de Ética de Pesquisa com Seres Humanos, aprovado consoante o Parecer nº 2.019.223. Nestes moldes, foi assegurada a preservação de nomes e funções dos respondentes.

No questionário e nas entrevistas, foi solicitado, em forma de questão aberta, que fosse indicado pelo menos duas estratégias, sendo de igual modo solicitado nas entrevistas. Ao todo, foram indicadas trinta e oito estratégias, que com auxílio do *Software DSCsoft®*, foram organizadas em onze categorias: Auditoria, Capacitação, Comunicação, Controle, Gestão, Governo Federal, Programa de Qualidade, Servidor, Setor, Sistema de Informação e Sociedade.

Essas estratégias, tal como foram escritas no questionário e consoante à ideia central dos discursos das entrevistas, estão dispostas no Quadro 3.

Quadro 3 - Estratégias categorizadas

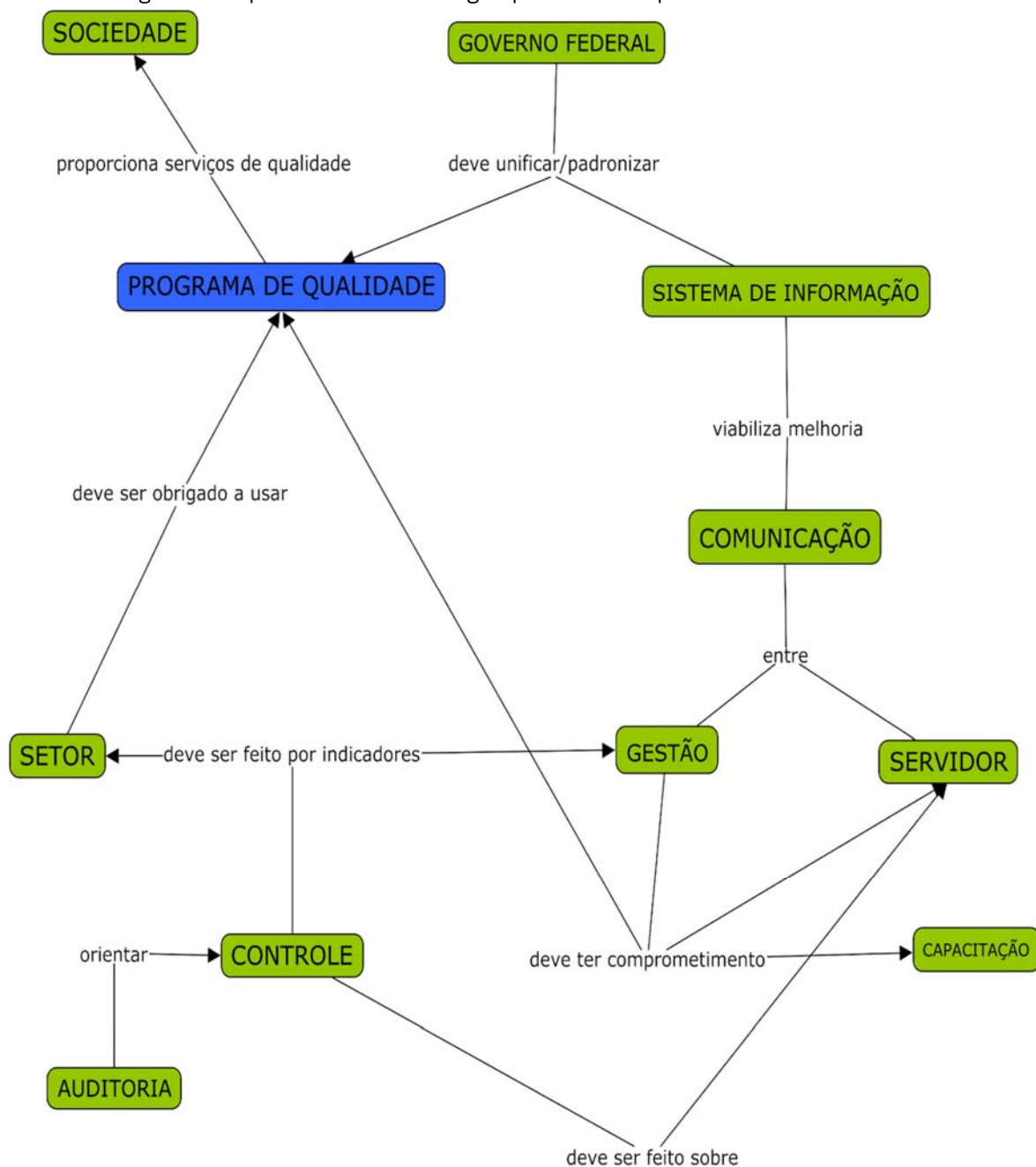
CATEGORIA	ESTRATÉGIA
Auditoria	4. Empenho da auditoria interna na orientação pedagógica e corretiva das atividades, sejam burocráticas, sejam didático-pedagógicas; 12. Auditoria Preventiva.
Capacitação	3. Treinamento dos fiscais de contratos e gestores de contrato; 8. Programa Contínuo de Capacitação; 13. Capacitação contínua de servidores; 31. Cursos de capacitação <i>in company</i> sobre liderança e assuntos específicos de administração.
Comunicação	14. Gestão participativa - As decisões poderiam ser tomadas depois que fossem ouvidos os profissionais envolvidos diretamente nos processos gerenciais e operacionais cotidianos; 24. <i>Feedback</i> de comunicação; 26. <i>Feedback</i> aos servidores sobre o alcance ou não dos objetivos e metas; 33. Assuntos relevantes deveriam ser repassados diretamente aos interessados e isso deveria ser registrado por documentos; 34. Em transição de gestão deveria ser obrigado fazer relatório e reuniões de transição.
Controle	10. Transparências nas ações desenvolvidas; 16. Controle melhor; 27. Esclarecimento e acompanhamento de indicadores em diversos níveis hierárquicos.
Gestão	6. Comprometimento das chefias imediatas; 28. Mudança de gestão do órgão;

	35. Contratar uma empresa para viabilizar implantação de programas de qualidade.
Governo Federal	29. Enxugar os programas do governo federal que tratem do mesmo assunto; 30. Unificar sistemas do governo federal que tratem do mesmo assunto; 37. Os órgãos superiores do governo federal deveriam padronizar os procedimentos que fossem aplicados nos órgãos semelhantes subordinados de todos os estados.
Programa de Qualidade	17. Política ou programa de melhoria (para o modelo burocrático) sem infringir as leis e que se mostrasse confiável; 18. Adoção do Gespública; 38. Utilização de ferramentas como o Gespública.
Servidor	1. Políticas de valorização e conscientização da importância do servidor para a instituição; 5. Maior controle sobre os afastamentos de servidores; 7. Implantação de ponto eletrônico de maneira uniforme em todas as unidades; 21. Motivação dos funcionários: qualidade de vida laboral; salários compatíveis; 22. Reconhecimento do seu trabalho.
Setor	15. Elaboração de relatórios de atividades dos setores anualmente e comissão para realização destes; 19. Adoção do Planejamento Estratégico Setorial com a criação do Pensamento Estratégico por Setor; 20. Análise SWOT por Setor; 32. Os setores deveriam monitorar mais efetivamente as ações que delegaram a outras pessoas ou setores; 36. Obrigar a todos os setores a participar da implantação de programas de qualidade.
Sistema de Informação	2. Implantação de todos os módulos do Sistema Integrado de Gestão 9. Sistema Integrado de Gestão.
Sociedade	11. Envolvimento da comunidade acadêmica nas tomadas de decisões; 23. Interação com o público-alvo da instituição de forma a proporcionar celeridade nos processos; 25. Serviço de qualidade.

Fonte: A autora (2017).

Com base nas categorias identificadas e na relação entre as estratégias construiu-se o mapa conceitual esquematizado na Figura 5.

Figura 5 - Mapa Conceitual - Estratégias para o uso da qualidade



Fonte: A autora (2017).

Para mostrar a importância dos programas de qualidade para a qualidade administrativa, a categoria **Programa de Qualidade** foi entendida como o conceito central do mapa e, a partir dela, foi construída a teia de relações.

Considerando que existem queixas sobre a falta de padronização de sistemas, programas e até mesmo processos oriundos de órgãos subordinados ao **Governo Federal**, este, por meio de suas equipes de trabalho, deveria padronizar **Programas de**

Qualidades e Sistemas de Informações, a fim de evitar distorção de procedimentos e dados.

Nesse âmbito ressalta-se a fala do Entrevistado A, que aponta que o governo federal tem muitos programas e sistemas similares, o que dificulta seus usos:

Eu acho que o governo federal deveria unificar um programa só e focasse nesse programa para que todo mundo aplicasse, até mesmo em termo de sistema, pois o ensino tem um problema terrível em tratar os seus indicadores, por que tem que alimentar um sistema do MEC, tem que alimentar num outro sistema, num outro, num outro e num outro... e, às vezes, usa nomenclaturas diferentes para a mesma coisa, então, eu acho que o governo federal poderia ser mais objetivo, do que criar um monte de lei, um monte de programa [...] (ENTREVISTADO A, 2017, 37min 48s-38min 21s).

Pensamento esse, reafirmado pelo Entrevistado B (2017, 21min 25s-27s) quando aponta que “[...] tem que criar manuais e padronizar”. Ou seja, percebe-se que o governo federal tem muitos programas e leis com a essência semelhante, então, uma estratégia para facilitar o acesso e o cumprimento deles, seria o enxugamento desses documentos ou ainda a criação de manuais que reunissem todas as normativas que dizem respeito ao assunto específico. Isso feito, a organização tende a se organizar e se expandir de forma harmônica.

Nesse âmbito, vale a pena destacar, pelo fato de ter sido citado como estratégias pelos respondentes, que o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), que era uma política pública implantada desde o ano de 2005, foi revogado a partir da publicação do Decreto nº 9.094/2017 (BRASIL, 2017), que dispõe sobre mecanismos de simplificação ao atendimento do serviço público.

Sobre as padronizações de processo, aponta-se, ainda, que as técnicas devem ser ensinadas por alguém capacitado, indica-se que elas devam ser planejadas por quem de fato executa as ações, os especialistas no assunto. Ademais, como vantagem para o uso da padronização, cita-se que na ausência do servidor que executa um determinado procedimento, qualquer outra pessoa poderia dar andamento ao processo, sem prejudicar o andamento do serviço.

O **Sistema de Informação** em uso na instituição que serviu de cenário para pesquisa é o Sistema Integrado de Gestão (SIG), composto de diversos módulos, mas nem todos implantados, disso observa-se que não existe ainda uma unificação, e que mudanças de sistemas tendem a ocasionar perdas de informações. Ainda assim, tem-se que o uso de sistemas de informação unificado tende a melhorar a **Comunicação**, que é uma dimensão muito importante para a Gestão e para o Servidor.

Na instituição pesquisada, talvez pelo fato do estado do Amazonas ser a maior unidade federativa do Brasil e abrigar a maior rede hidrográfica do mundo e a Floresta Amazônica, existem muitos problemas de logística, que indiretamente implica na questão da **Comunicação**, como pode ser percebido pelos relatos:

- [...] eu acho que ainda falta esse link, do meio com o fim (ENTREVISTADO A, 2017, 7min 32s-34s).

- Fragilidade na comunicação (ENTREVISTADO A, 2017, 22min 23s).

A **Comunicação** deveria ser feita de forma que possibilitasse aos Servidores serem mais participativos na **Gestão**, e que eles obtivessem retorno de suas ações desenvolvidas em prol dos objetivos e da missão institucional.

Nesse ensejo, aponta-se a questão da comunicação, que implica na governança da organização. Esse fator foi apontado pelo Entrevistado A como um aspecto limitador para a implantação da qualidade na gestão, sendo citado como exemplo as resoluções aprovadas no conselho superior da instituição, mas que, pela falta de execução, percebe-se que a informação não chega a quem se destina. Isso se assemelha ao que ocorre com o Programa Gespública, que existe há mais de dez anos, mas muitos gestores ainda não têm conhecimento sobre o Programa. Disso pondera-se que a falha de comunicação parece ser um problema já crônico do serviço público.

Para fortalecer a **Comunicação** e a **Gestão**, sugere-se a realização de reuniões periódicas entre os representantes dos setores estratégicos com o setor de comunidade interna, isto com o objetivo de apresentar o planejamento a ser desenvolvido, o resultado das ações anteriormente planejadas e oportunizar que as pessoas que executam o plano possam contribuir com a organização. Isso ajudará a transparecer o controle de ações, evitará problemas de comunicação e aclarará a importância do papel do servidor no alcance dos planos e metas institucionais. Desse modo, o **Servidor** poderia se sentir mais valorizado.

Nesse ponto, tem-se que a **Gestão** deveria ser mais comprometida, em especial com a valorização do Servidor, com a implantação de **Programa de Qualidade** e a **Capacitação**, que deveria ser planejada para ser um programa contínuo ofertado a todos os servidores, inclusive para os próprios gestores, sobre cursos de liderança e assuntos relativos à administração, sendo que isso poderia ser feito *in company*, como forma de economizar recursos e para atingir uma maior demanda.

A literatura aponta que a capacitação é um aspecto de suma importância quando se pretender melhorar os níveis da organização (BRASIL, 2014; MARINI, 2009; RIBEIRO; PEREIRA; BENEDICTO, 2013; SALLUM JUNIOR, 2013), devendo ser realizada por todos os servidores, desde a alta gestão até aquele que realiza o front office. O Entrevistado B citou, como exemplo, a Escola de Comando e Estado-Maior do Exército Brasileiro, que prepara oficiais superiores para o exercício das altas funções de Exército, sendo obrigatória para assumir algum posto. Os servidores civis do governo federal contam com a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), que é uma fundação pública vinculada ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP) e se destina “a planejar, promover, coordenar e avaliar as atividades de formação, aperfeiçoamento e profissionalização do pessoal civil de nível superior da Administração Federal” (BRASIL,

1986, Art. 2º), sendo que, diferentemente do Exército, a capacitação para assumir a grande maioria das funções ou cargos em instituições civis não é obrigatória.

Consoante às regras do Exército, pondera-se que o requisito de capacitação em escola própria para assumir altas funções também deveria ser adotado aos civis, para assegurar que o ocupante de um cargo de chefia tivesse instrução sobre aquilo que ele deve gerir. Ademais, isso seria uma forma de evitar politicagem, como citado pelo Entrevistado A, e seria posto em prática a meritocracia, valorizando a gestão de competência. Essa ação possibilitaria que os servidores se sentissem motivados em se capacitar para no futuro alcançar uma função. É certo que não há ninguém melhor para conhecer uma escola do que um professor, ou um hospital do que um médico; mas, para administrar organizações, o ideal é que essa pessoa de conhecimentos especializados também se capacite para melhor gerir e liderar.

Vale destacar que a ENAP oferta muitos cursos à distância para os servidores públicos, com direito a certificados de capacitação. O incentivo à participação nesses cursos é uma estratégia rápida e barata, pois os cursos são ofertados de graça e as aulas são virtuais. Aponta-se que uma política de incentivo seria promover essas aulas nos laboratórios da instituição e no turno de trabalho do servidor. Outrossim, a ENAP também promove cursos *in company*, entre outras variações e tipos de aulas.

Nesse contexto de instrução, destaca-se a categoria **Auditoria**, que serve para doutrinar sobre as formas de **Controle** que podem e devem ser exercidas. A respeito desses aspectos, destaca-se a fala do Entrevistado A (2017, 2min 20s-36s):

[...] o papel da auditoria é fiscalizar se os controles internos estão funcionando da maneira correta, então, trazendo para tua pergunta, como é que a gente vai conseguir refletir a questão da qualidade no serviço? Com o aprimoramento e eficiência dos controles internos [...].

Ou seja, a **Auditoria** orienta, não pune. No mais, o **Controle**, que foi fixado como um dos princípios fundamentais da Administração Federal pelo Decreto-Lei nº 200/1967 (BRASIL, 1967), pode ser feito de diversas formas e sobre diversos aspectos, como sobre os **Servidores** pelo uso do ponto eletrônico, e sobre a **Gestão e Setores**, pelo uso de indicadores. Sendo que “[...] como a governança e o controle, todos são responsáveis pelos seus atos” (ENTREVISTADO B, 2017, 1min 50s-53s).

O **Setor**, para ser melhor controlado, deveria fazer uso de ferramentas de planejamento estratégico, como a Análise SWOT e fazer relatórios de atividades, além de passar a ser obrigado a usar Programa de Qualidade, para que fosse proporcionado serviços de qualidade a toda **Sociedade**, seja ela a interna com serviços mais padronizados e otimizados, ou a externa, com uma prestação de serviço efetiva.

CONSIDERAÇÕES ACERCA DAS ESTRATÉGIAS PARA O USO DA QUALIDADE

Constata-se que há uma baixa adesão pelas organizações públicas, em relação as políticas públicas e programas que o governo federal propõe para melhoria da qualidade dos serviços e da gestão pública, decorrendo disso, que apesar de que há muitos anos o Governo venha tentado melhor o serviço público brasileiro, o desafio, ainda é mudar o estigma do modelo burocrático, não só para o modelo gerencial, mas também para colocar a gestão pública ao serviço de resultados dirigidos ao cidadão (modelo societal), trabalhando de forma sistêmica.

Percebe-se um dilema entre o que o Governo propõe em um programa e o que é de fato praticado nas entidades públicas. Isso faz refletir sobre a viabilidade dos programas e dos instrumentos recomendados pelo Governo frente à realidade das organizações brasileiras. Assim, ressalta-se ainda a diferença de realidades entre quem elabora o programa e quem o executa, o que faz abrir margem a deformações ou enganos.

Então, buscou-se levantar estratégias para a prática, controle e resguardo da qualidade, e notou-se que as pessoas envolvidas nos processos produtivos têm muitas ideias de melhoria a sugerir, por isso aponta-se que elas precisam ser ouvidas, por serem as especialistas em assuntos específicos. Percebeu-se que cada área que compõe a instituição tem aspectos que precisam ser melhorados, assim como pelo fato da disposição do serviço público ser de hierarquias, tem-se que as ações do governo federal influenciam diretamente sobre a forma que são tramitados os processos, seja isso bom ou ruim, por isso, afirma-se que as altas gestões precisam se organizar para servir de modelo.

Ainda que estas estratégias tenham sido levantadas em um instituto de educação, elas são genéricas para a gestão administrativa e podem adaptadas a qualquer organização pública.

Acredita-se que o sucesso dessas políticas e programas de gestão estão diretamente relacionados com a capacidade de gestão dos mesmos. Em outras palavras, para a implantação e implementação de qualquer programa de qualidade a mobilização, deve começar pelo gestor-líder. Deming (1989, p. 1) aponta que “a melhoria da qualidade é responsabilidade da direção”.

REFERÊNCIAS

ENTREVISTADO A. Entrevista concedida a Izabel Alinne Alves de Paula. 06 jan. 2017. Manaus, 2017. 1 arquivo .mp3 (59 min 32s).

ENTREVISTADO B. Entrevista concedida a Izabel Alinne Alves de Paula. 09 jan. 2017. Manaus, 2017. 3 arquivos .mp3 (1h 12 min 30s).

BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisa de Survey**. Tradução de: Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999. 519 p. Coleção Aprender.

BATALHA, Mário Otávio (Org.). **Introdução à engenharia de produção**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

BRASIL. Decreto-lei nº 200, de 25 fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 27 fev. 1967. Seção 1, p. 4.

BRASIL. Decreto nº 93.277, de 19 de setembro de 1986. Institui a Escola Nacional de Administração Pública - ENAP e o Centro de Desenvolvimento da Administração Pública - CEDAM, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 22 set. 1986. Seção 1, p. 14292.

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 Pública. **Programa Gespública - Modelo de Excelência em Gestão Pública**. Brasília: MP, SEGEP, 2014. Versão 1/2014.

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.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão de qualidade: conceitos e técnicas**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

DEMING, William Edwards. **Calidad, Productivida e y Competitividad: La salida de la crisis**. Madrid: Diaz de Santos, 1989.

MARINI, Caio. **Inventario das Principais Medidas para Melhoria da Gestão Pública no Governo Federal Brasileiro**. Brasília, MP/SEGES, 2009.

MARQUES, Fábio. **Guia prático da excelência em serviços**: como conquistar clientes aumentar os lucros e viver melhor. São Paulo: Novel, 2006.

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.

RIBEIRO, Livia Maria de Pádua; PEREIRA, José Roberto; BENEDICTO, Gideon Carvalho de. As Reformas da Administração Pública Brasileira: Uma Contextualização do seu Cenário, dos Entraves e das Novas Perspectivas. In: ENCONTRO DA ANPAD, 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2013, p.1-15.

SALLUM JUNIOR, Brasílio. O desenvolvimentismo e o Estado brasileiro contemporâneo. In: Luiz Carlos Bresser Pereira (Org.). **O que esperar do Brasil?** 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013, v. 1, p. 61-72.

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