

QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO, FOCO EM ATENDIMENTO, CASO PRÁTICO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO, BRASIL

Data de aceite: 03/06/2024

Diego Padilha Trindade

Universidad Internacional Tres Fronteras

- Uninter

Facultad De Postgrado

HYPERLINK "<https://www.ipam.pt/>"[https://](https://www.ipam.pt/)

www.ipam.pt

RESUMO: O objetivo geral deste estudo foi contrastar a visão de quem atende e de quem é atendido pelo Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão no ano de 2015, analisando a percepção dos mesmos acerca da qualidade no atendimento e ferramentas como planejamento estratégico e o PDCA. O enfoque deste estudo foi quantitativo, descritivo, com desenho transeccionais. A população de estudo foi composta de servidores e população em geral que faz uso dos serviços da justiça maranhense. Foi aplicada no Fórum da capital, São Luís, MA, nos meses de janeiro a abril de 2015, com uso de questionários ao público usuário e aos servidores do TJ-MA; tendo como variáveis: (a) a visão de quem atende; e (b) a visão de quem é atendido. No questionário aplicado ao público interno, a maioria considera bom o atendimento; acredita não serem atendidas em tempo hábil; acredita

que a acessibilidade é atendida em partes; nunca fez uso da ouvidoria; e acredita que a transparência é ponto forte. No questionário aplicado aos servidores, a maioria percebe a existência de um Planejamento Estratégico do TJMA, mas não participa efetivamente; considera regular a qualidade de atendimento; acredita oferecer um bom atendimento; possui grau de instrução a nível superior e acreditam estar em constante aprendizado. Para a compreensão mais específica sobre os episódios conflitantes nas organizações públicas, a pesquisa demonstrou a importância da gestão de pessoas em auxiliar a instituição pública, de maneira a atuar estrategicamente diante dos problemas. Logo esta pesquisa possibilitou a percepção clara dos conflitos mais recorrentes e, como proposta, sugere-se a inserção de um processo contínuo de capacitação, especialmente voltado, às relações interpessoais.

PALAVRAS-CHAVE: Serviço Público. Atendimento. Tribunal de Justiça do Maranhão.

ABSTRACT: The general objective of this study was to contrast the view of those who serve and who are served by the Court of Justice of the State of Maranhão in 2015,

analyzing their perception of the quality of care and tools such as strategic planning and the PDCA. The focus of this study was quantitative, descriptive, with a transitional design. The study population was composed of civil servants and the population in general that makes use of Maranhão's justice services. It was applied at the Forum of the capital, São Luís, MA, from January to April 2015, using questionnaires to the user public and the TJ-MA servers; having as variables: (a) the view of those who attend; and (b) the view of who is served. In the questionnaire applied to the internal public, most consider the service to be good; believes they are not attended to in a timely manner; believes that accessibility is met in parts; never made use of the ombudsman; and believes that transparency is a strong point. In the questionnaire applied to civil servants, most perceive the existence of a TJMA Strategic Planning, but do not participate effectively; considers regulating the quality of care; believes in offering good service; has a higher education level and believes to be in constant learning. For a more specific understanding of conflicting episodes in public organizations, the research demonstrated the importance of people management in helping the public institution, in order to act strategically in the face of problems. Soon, this research enabled the clear perception of the most recurring conflicts and, as a proposal, it is suggested the insertion of a continuous training process, especially focused on interpersonal relationships.

KEYWORDS: Public Service. Attendance. Maranhão Court of Justice.

INTRODUÇÃO

As transformações constantes no mercado e, principalmente, no perfil dos servidores públicos, fazem com que a questão do atendimento passe a ser vista de forma diferente. Os consumidores por sua vez, também estão bem mais exigentes e passam a cobrar do poder público o que por Lei já se faz como obrigação, e tendo o bom atendimento como a satisfação oferecida pelo “servidor público”, como o próprio nome já traduz, algo obrigacional.

Nesse sentido, outras questões importantes também serão abordadas ao longo deste trabalho, como a caracterização do Setor Público e da Administração Pública de modo geral, que formam os termos encontrados no segundo capítulo do trabalho. A qualidade do serviço público, conforme mencionado anteriormente, também encontra aqui os seus desdobramentos ao longo da terceira parte do trabalho, enquanto que o Planejamento Estratégico e as questões de Conflito encontram espaço na quarta parte do estudo proposto, bem como a descrição do ciclo PDCA (Plan Do Check Act), e do Estudo de Caso proposto a respeito da qualidade da oferta de serviços de atendimento realizado pelos profissionais que compõem o Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão.

Este trabalho busca analisar como é visto o atendimento oferecido pelos servidores do TJMA, bem como analisar como está o atendimento em nível de satisfação dos clientes, além de verificar se as estratégias apresentadas ao longo do estudo trazem diferencial para uma mudança positiva.

É importante trazer à tona as questões que permeiam este estudo no sentido de estabelecer definitivamente quais são os pontos positivos e os negativos do atendimento realizado pelo Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão, tendo em vista a importância dessa Instituição para os trâmites jurídicos maranhenses. Decorre dessa assertiva o interesse pelo desenvolvimento do trabalho, à luz dos conceitos de estudiosos como Bergue (2011), Corrêa (2007), Campos (1990), Freitas (2001), Nóbrega (1990), Paladini (2000), Slack (1999), dentre outros.

O Estudo de Caso trouxe ainda questões importantes que primam pelo aperfeiçoamento do processo de atendimento desinente dos profissionais do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão.

O trabalho está dividido de forma a ser bem claro e objetivo, onde primeiramente foram analisados os estudiosos e teóricos, e posteriormente aplicado um questionário ao público e após aos servidores do TJMA, por fim realizado uma análise e discussões sobre esses achados.

REFERENCIAL TEÓRICO

Processos de decisão

Pode-se observar que a tomada de decisão está presente no dia a dia das pessoas, a cada escolha que é feita seja no âmbito pessoal seja no profissional, contudo muitas vezes não se dá conta de sua existência e sua importância. De acordo com Chiavenato (2004), a decisão ocorrerá sempre quando nos deparamos com cursos alternativos de comportamento, ou seja: quando pudermos fazer algo de duas ou mais formas diferentes.

Conceitos

O significado da palavra decisão está relacionado ao “ato ou efeito de decidir”, da escolha, do julgamento do tomador de decisões. Para Torrinha (1986) decisão é um processo psicológico que se dá quando um indivíduo deverá escolher entre muitas condutas possíveis. No conceito linguístico é usado sob os nomes de “escolha e seleção”.

Segundo Stoner e Freeman (1999), a Administração é a prática de configurar consciente e continuamente as organizações. E a arte de tomar decisões é fundamental nessa prática. Tomar decisões é identificar e selecionar um curso de ação para lidar com um problema específico ou extrair vantagens em uma oportunidade. Bazerman (2004) classifica como “[...] anatomia de uma decisão” um julgamento, precisando primeiramente identificar os componentes que o exigem durante o processo decisório (p.3).

No desenvolvimento dos objetivos da organização, Ansoff (1990) afirma que “[...] estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização” (p.70). O autor determina que a formulação de estratégias são vinculadas as decisões.

Para Hall (2004) as decisões ocorrerão de todos os tipos. Algumas serão simples; outras, de grande estima, e constitui um erro ponderar a tomada de decisões como simplesmente um processo aleatório, as quais ocorrem de cima para baixo na organização. O processo administrativo é um processo decisório, por parte de membros da organização.

A determinação do problema é retratado por Robbins (1981) como um comportamento indesejável em comparação ao estado desejável para o administrador. A previsão dos resultados e o “estado de natureza” que afirma Hanika (1974) abordam a “[...] soma total das circunstâncias gerais circundantes e, em parte, responsáveis pelo resultado de um ato” (p.49).

Para Simon (1971), o ato de decidir é essencialmente uma ação humana e comportamental. Ela envolve a seleção, consciente ou inconsciente, de determinadas ações entre aquelas que são fisicamente possíveis para o agente e para aquelas pessoas sobre as quais ele exerce influência e autoridade. Constitui dizer que a responsabilidade do administrador não incluirá somente suas decisões individuais, mas também em parte ou em toda organização.

Maximiano (2006) define que o processo de tomar decisões é a sequência de etapas que vai da identificação de um problema ou oportunidade, até a escolha e colocação em prática de uma ação ou solução. Criam-se etapas que se concluem quando a decisão foi colocada em prática, podendo gerar outros processos e decisões.

Scoss (1974) retrata a escolha, dentre diversas:

A escolha de uma alternativa, dentre diversas, deve ser feita à vista dos objetivos a serem atingidos e das premissas predeterminadas, uma vez que a decisão deve ser tomada visando a realização dos objetivos ou à consecução em face da experiência de previsão, diretrizes ou planos (p.3).

As ações de escolhas são decisões do comportamento humano que se determina pela racionalidade pessoal do tomador de decisão, em um modelo racional de um sistema de decisões.

Segundo Bazerman (2004) o modelo racional de tomada de decisões é “[...] baseado em um conjunto de premissas que determinam como uma decisão deve ser tomada e não como a decisão é tomada” (p.6). Desta forma a racionalidade é entendida por ser a capacidade de identificar a situação da tomada de decisão e selecionar as ações necessárias para se atingir os objetivos que se pretende alcançar.

Podemos aprofundar-nos com a definição da racionalidade para a Administração no pensamento entre os meios e os fins pretendidos:

Tomando o aspecto mais evidente, o termo racional refere-se a uma relação entre meios e fins, ou, mais precisamente, à adequação dos meios usados aos fins propostos. O adjetivo racional só se aplica aos meios, os únicos que podem ser escalonados, técnica e cientificamente, em relação a um padrão unívoco, quaisquer que sejam as medidas utilizadas. Dado que os fins são determinados valorativamente, é extremamente difícil chegar-se a um acordo quanto à sua racionalidade, uma vez que a um fim sempre se pode contrapor outro, baseado em outro sistema de valores (Pereira, 1998, p.29).

Simon (1971) supõe que as decisões poderão ser programadas ou não. Sintetizando, as decisões programadas são aquelas rotineiras e repetitivas, ou seja: são problemas específicos e repetitivos, outrossim já se encontram, dentro do sistema de decisões, suas soluções quase que pré-estabelecidas. As decisões não programadas serão basicamente problemas ou situações novas, não estruturadas, que podem trazer importante consequências.

Nos estudos do processo decisório uma classificação simples das decisões é abordada por Logenecker (1981) como decisões “rotineiras”, aquelas que ocorrerão com frequência, envolvendo processos padrão de soluções; e “não rotineiras” que se caracterizam por serem difíceis, novas e imprevistas.

Conforme Mintzberg (1973), o processo decisório apresenta um conjunto de estímulos de estruturar decisões não estruturadas. Para ele existem estímulos a decisões, que começam com um estímulo inicial a uma ação e termina com o comprometimento dela.

Pode-se entender que os tipos de decisões e classificações serão determinados por um conjunto de fatores que influenciam no ambiente do processo administrativo, que poderão ocorrer tanto interna quanto externamente. O desenvolvimento de soluções acontece para concluir uma condição que não satisfaz o indivíduo, grupo ou organização.

No entender de Kwasnica (2010) “[...] independentemente do nível da tomada de decisão, verifica-se que o processo é o mesmo” (p.215). Existe uma ampla extensão de modelos do processo decisório, mas cada um deles possui as mesmas características envolvidas, nas busca de objetivos, formulação de cursos alternativos de ação, avaliação do resultado e a seleção das alternativas.

Descrever o processo decisório é conhecer cursos e ações que lidam com problemas ou oportunidades, em que o gestor se depara em determinadas circunstâncias onde é necessário tomar decisões.

Racionalidade

Defendendo que a racionalidade no processo decisório, abordado principalmente com os trabalhos de Simon (1971), demonstra-se um conhecimento e estudo do comportamento humano na tomada de decisão, de suma importância, para o desenvolvimento deste trabalho, nos aprofundando no assunto.

Para Chiavenato (2004) decidir implica quase sempre certa racionalidade pessoal do tomador de decisão. Para um indivíduo seguir um determinado curso de ação, ele deve abandonar outros cursos que apresentam alternativas diferentes.

Maximiano (2006) demonstra a ideia de decisão racional:

Uma decisão racional baseia-se totalmente em informações e não em sentimentos, emoções ou crenças infundadas sobre a situação e as escolhas que ela requer. Além disso a racionalidade pressupõe uma ordem lógica: se uma regra for criada, explicando quais passos devem ser seguidos, todos problemas serão resolvidos. Isso é verdade apenas para os problemas por meio de decisões programadas (p.101).

O uso da racionalidade implicará em obter-se e conhecer informações, separados das emoções. A informação gerará os dados sobre a identificação da situação do problema ou oportunidade, que envolverá o tomador de decisão, na geração de soluções. Não obter a informação, ou somente parte dela, poderá produzir uma racionalidade limitada, que poderá levar a soluções incompletas.

Lacombe e Heilborn (2008) destacam que a racionalidade requer um conhecimento completo e antecipado das consequências resultantes de cada opção. Deve-se considerar que as consequências resultantes de cada opção pertencem ao futuro.

Compreendendo-se Bernstein (1997), constata-se que modelo racional trata a informação objetivamente e evidencia a lógica no processo decisório, em que o tomador de decisão não pode deixar envolver-se por otimismo ou pessimismo.

A Coerência do tomador de decisão difundirá o conhecimento para a racionalização do problema, transformando a ação humana como fator primordial que caracterizará o caminho em que o processo pode se desenvolver. A informação mal interpretada poderá condicionar dificuldades ao trabalho do ser humano. Weber (1974), considerado um dos fundadores da Sociologia, diz que na Administração o termo racional é condicionado à racionalidade burocrática. O raciocínio burocrático é utilizado a uma lógica mecânica que a razão é determinada pela técnica.

Observa-se que o modo racional desenvolverá uma capacidade ao gestor, isto é, a de buscar a melhor alternativa e solução possível, no desenvolvimento da decisão, sem, necessariamente, existir a ausência de erros, já que o tomador de decisão poderá fazer escolhas atreladas as suas crenças e emoções, que implicam na forma de conduzir o processo decisório.

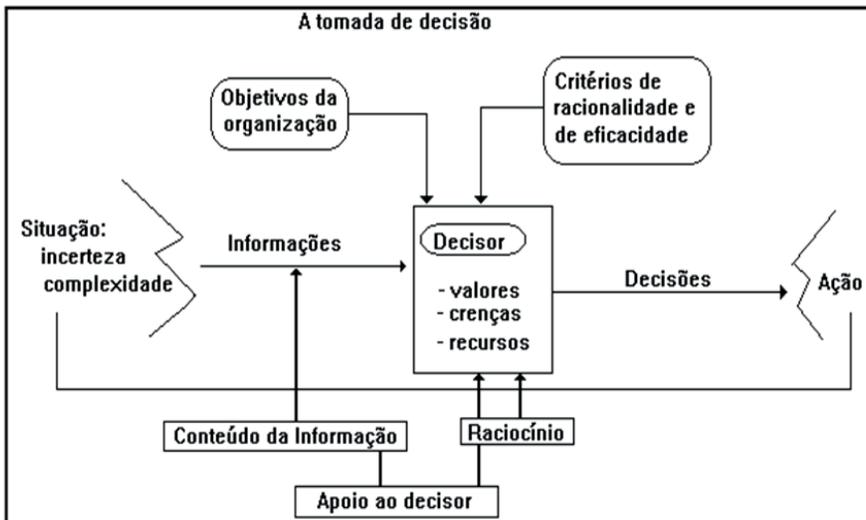


Figura 1 – Sistema de apoio à decisão

Fonte: Adaptado de Freitas (2001, p74.)

Chiavenato (2004) explica os aspectos de interpretação humana ao modo racional.

A saber:

Contudo, todo tomador de decisão quase sempre decide envolvido por forças externas ou internas que influenciam sua interpretação da situação em que se encontra. E nem sempre o tomador de decisão tem condições de obter informação suficiente, como também não consegue determinar preferências ou selecionar a alternativa mais adequada entre as opções disponíveis (p.245).

A ausência do conhecimento completo tornará a racionalidade limitada, de acordo com Longenecker (1981), pelo fato de o indivíduo tomar decisões com informações incompletas do assunto.

A racionalidade fará a reflexão de se utilizar o raciocínio para resolver problemas, consistindo em estabelecer os elementos dados para a execução da solução dos problemas, e exigir do comportamento humano a interação dos valores de cada personalidade, ligado aos fatos da incerteza e certeza sobre as soluções escolhidas.

Fases do processo de decisão

O processo de decisão é complexo, e desenvolve-se ao longo de etapas, que vão desde a identificação do problema, até a avaliação dos resultados, das soluções tomadas, a partir da decisão.

A função do administrador face à decisão é configurada por Barnard (1971) no momento em que o executivo estiver sob a obrigação de tomar decisões geralmente dentro dos limites aproximadamente definidos, relacionados com a posição que tomou.

As ocasiões de decisão são retratadas por Barnard (1971), assim:

As ocasiões de decisão sob a iniciativa do executivo constituem o teste mais importante de sua capacidade. De acordo com sua compreensão da situação, que depende de sua aptidão e de sua iniciativa, e de acordo com o caráter do sistema de comunicações de sua organização, é que deve ser determinado se alguma coisa deve ou não ser realizada ou corrigida. Na decisão dessa questão estão implicados, não simplesmente os elementos comuns, mas a justificação específica do executivo para decidir (p.192).

As características dos procedimentos da tomada de decisão são de congruência com os objetivos e normas estabelecidas pela organização. Para Oliveira (2006) o processo deverá alinhar a melhor possibilidade de solução de problemas com as estratégias da organização.

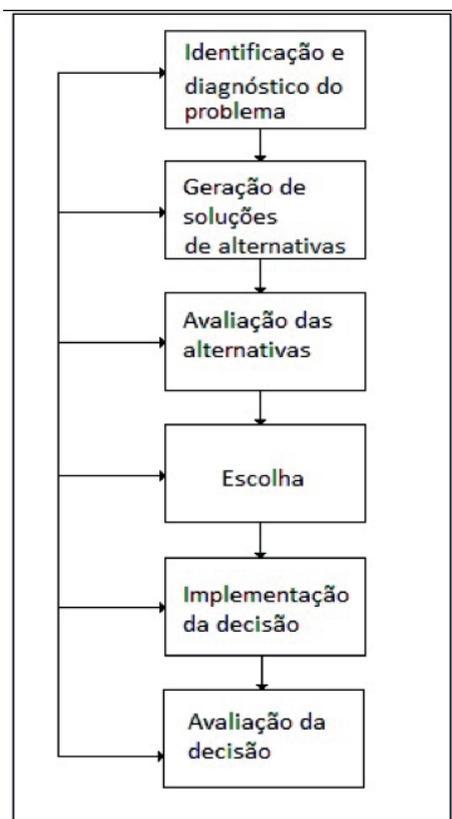


Figura 14 – Princípios de gestão de qualidade

Fonte: Adaptado de Bateman e Snell (2006, p.74).

Para os autores Bateman e Snell (2006), o primeiro estágio no processo decisório será reconhecer que existe um problema a ser resolvido. O reconhecimento do administrador que o problema existe é apenas o começo do estágio do processo de tomada de decisão.

É também Barnard (1971) que relaciona a questão da direção, no processo decisório, afirmando que essas funções são exercidas, não simplesmente por altos funcionários das organizações, mas por todos que se encontram em posição de controle.

A identificação e o diagnóstico definem, analisam e compreendem o problema, iniciando-se o processo decisório. O problema é um obstáculo aos objetivos da organização, o que exigirá um curso de ação para soluções deste problema. Kwasnicka (2010) declara que “[...] deveria ser evidente que o curso da sequência da decisão dentro da organização é raramente claro no princípio” (p.215). Ele desenvolve-se e muda nas várias fases que atravessa e pelos diferentes tomadores de decisão, com novas informações e novos pontos de vista.

Percebe-se que a análise da organização será fundamental na ocorrência de seus problemas, alinhando-se aos seus objetivos, metas e estratégias, como forma de se ater a um modelo de eficiência para as suas resoluções.

Conforme Arantes (1998), em qualquer tipo de empresa as informações serão necessárias para promover o conhecimento. Davenport e Prusak (1998) afirmam que a informação é entendida como dados que fazem a diferença na organização, pois são dotados de significado, organizados e comunicados. A informação tem um valor estratégico para a tomada de decisão, o que é essencial para qualquer gestor.

Para McGEE e Prusak (1994) na economia da informação, a concorrência entre as organizações baseia-se em sua capacidade de adquirir, processar, interpretar, armazenar, recuperar e utilizar a informação de forma eficaz.

A forma como a comunicação organizacional reproduzirá a informação, interferirá diretamente em seu discernimento, podendo contribuir ou não nas tomadas de decisão da gestão. Introduzindo o conhecimento do diagnóstico das eventualidades, será mais dinâmico o trabalho para a administração.

Hall (2004) retrata a importância da informação na estrutura do processo decisório:

Um fator obviamente crítico a esta estrutura é a informação. A quantidade e o tipo de informação, entretanto, determinam a certeza no processo de tomar de decisões. A implicação é que, quanto mais seguro for esse conhecimento, mais fácil e melhor será a tomada de decisões (p.1)

Na resolução de cada problema, segundo Scoss (1974), existem fatores que são de importância estratégica para a determinação dos objetivos a serem atingidos. Podem ser poucos ou muitos, bem como poderão mudar de característica dentro de um período de tempo numa determinada área do problema. Conforme Kepner e Tregoe (1972) a resolução de problemas e a tomada de decisões necessitarão de uma abordagem sistemática; entendendo com ela, evita-se perder tempo com causas impossíveis, negligenciar

informações fundamentais, ou voltar diversas vezes ao mesmo ponto ou chegar a conclusões erradas ou inúteis.

A geração das alternativas para Menezes (2008) estabelece uma correlação entre as necessidades e as possíveis soluções. As fórmulas para a seleção são construídas para que espelhem os benefícios e os fatores que o determinem, calculando-se suas probabilidades de sucesso e insucesso das alternativas de soluções, considerando a sua discussão.

De acordo com Drucker (1998) as decisões poderão ser melhores se houver um choque de opiniões conflitantes, no diálogo entre os diferentes pontos de vistas, na escolha entre os diferentes critérios. A necessidade de colocar opiniões, de haver discordâncias, exibirá o fato de haver uma forma necessária de propiciar alternativas para conclusão de uma decisão.

Compreendendo que as atividades decisórias são parte do sistema organizacional, pode-se concluir que o debate de ideias e o conflito de interesses serão necessários para que se determine um acordo face às resoluções, conforme os objetivos da organização.

Maximiano (2006) afirma que as escolhas são atividades que o ocupante do cargo poderá realizar, mas não é obrigado realizar. São estas as oportunidades para fazer tarefas diferentes de outros, por isso as escolhas gerenciais relacionar-se-ao tanto ao tipo de trabalho em si quanto a forma de desempenhá-lo.

Kwasnicka (2010) estabelece, que uma vez que os cursos da ação foram formulados, o tomador de decisão deverá escolher entre as alternativas; de algum modo, ele deverá escolher uma alternativa que represente a melhor decisão, buscando efetividade.

Os efeitos e mensurações da avaliação das alternativas envolvem a análise das consequências futuras da decisão, que verificam se as alternativas atenderão ou não os parâmetros do problema. O avaliador deverá construir a viabilidade da implementação da decisão. A ponderação de critérios, e uma análise comparativa, determinarão a escolha da solução.

A escolha revelará o ambiente da decisão. Segundo Drucker (1998) demonstra nenhuma decisão é completamente perfeita:

O motivo é sempre o mesmo: nenhuma decisão é perfeita. Sempre se tem de pagar o preço. Sempre se tem de contrabalançar objetivos conflitantes. A melhor das decisões não passa de aproximação – e risco. E sempre há a pressão para ficar no meio termo que facilitará a aceitação, atenuará a forte resistência ao caminho proposto ou dará maior garantia quanto aos riscos (p.487).

O inevitável do ambiente da decisão é considerar a certeza, incerteza e o risco. O processo decisório pondera as alternativas, que a escolha envolvera no futuro para a organização. A formulação aos objetivos da escolha detalha o nível da informação que constitui o problema, o que pode predizer os possíveis resultados das alternativas.

A elaboração das alternativas sugerirá ao gestor possibilidades de agregar seu julgamento, diferentes formas de decidir e o caminho que percorrerá a suas escolhas.

Para Starec (2006) toda decisão envolve um risco, devido às decisões serem tomadas por pessoas, e as pessoas são falíveis. Neste conceito a melhor decisão poderá ser menos ou mais eficaz que outra alternativa, podendo tornar-se até obsoleta.

O julgamento e a comparação das alternativas ocorrerão para que a escolha possa extrair o máximo de vantagens para a organização e as possibilidades de resolução do problema. A escolha da decisão continua sendo uma decisão humana, que envolve a escolha pessoal do tomador de decisão.

A Implementação da decisão é o estágio da execução, que permite início do processo de resolver o problema, baseados na solução da escolha. A solução para a ação deverá estar de acordo com a ponderação dos critérios, que influenciaram a tomada de decisão. Para Chiavenato (2004) implementar a decisão é transformar a solução em um curso de ação efetivo, envolvendo os recursos que deverão ser adquiridos e alocados, bem como preparar os meios para medir o progresso da decisão.

Scoss (1974) declara que, uma vez que as alternativas disponíveis sejam reduzidas ao número considerado o mais conveniente, a próxima etapa será a da avaliação dessas. De acordo com esse autor, cumpre definir a escolha de uma alternativa que ofereça a melhor probabilidade de contribuição para os objetivos da empresa. Para Faria (2002), isolando-se as alternativas apropriadas, a etapa seguinte consistirá em avaliá-las e selecionar aquela que melhor possa contribuir para o objetivo, tornando-se um ponto fundamental para a decisão final.

A prática da decisão, conforme Stoner (1985), refere-se à execução que vai além de dar ordens apropriadas. É preciso conseguir e aplicar recursos na medida do necessário.

O acompanhamento e a implementação para o alcance dos resultados, deverão tornar-se um trabalho contínuo, conforme Megginson, Mosley e Pietri (1998) uma decisão eficaz não termina quando é tomada. O autor se refere que, para os resultados sejam positivamente favoráveis, será preciso acompanhar e avaliar o processo da solução.

Dubrin (2006) considera que avaliação dos resultados é a etapa final na estrutura do processo decisório, significa “[...] investigar quão efetivamente a alternativa escolhida resolveu o problema”.

O progresso da deliberação encaminha a um controle e avaliação dos resultados obtidos; avaliar se as ações que implementaram a decisão obtiveram sucesso, culminando em última fase do processo decisório.

Os resultados alcançaram o nível em que a solução atingiu ou não na determinada deficiência ou ocasião, diagnosticada pela organização. Evidentemente existem diversos processos decisórios em um ambiente administrativo, que tornam o papel do administrador de saber exercer a função de tomador de decisões no seu dia a dia.

Caracterização do Setor Público e da Administração

Inicialmente vamos buscar alguns conceitos e estabelecer as referências que constituem o escopo deste material. Desejamos caracterizar Administração Pública, Setor Público e Serviço Público; estabelecendo diferenças e semelhanças, se existirem. Bobbio, Matteucci e Pasquino (1986 *apud* Junquilha, 2010) afirmam que “[...] a expressão Administração Pública designa o conjunto das atividades diretamente destinadas à execução concreta das tarefas ou incumbências consideradas de interesse público ou comum, numa coletividade ou organização estatal” (p.27). Para Meirelles (2004 *apud* Junquilha, 2010), a Administração Pública, de modo subjetivo, significa a totalidade de serviços e entidades ligados ao Estado.

Bem comum de indivíduos, em uma coletividade sob seu domínio, nas esferas federal, estadual e municipal de governo. Já o setor público pode ser entendido como o segmento da economia responsável por atividades consideradas públicas ou de interesse público. Podemos perceber que os termos Administração Pública e Setor Público são, na prática, usados indistintamente para designar o conjunto das atividades sob a responsabilidade do Estado. Meirelles (2004) distingue o conceito de serviço público como “[...] todo aquele prestado pela Administração ou por seus delegados, sob normas e controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade ou simples conveniências do Estado” (p.320). Há, portanto, uma diferença entre Administração Pública e Serviço Público. A primeira, além do serviço, designa também a estrutura e a atuação do próprio Estado.

O Estado se apresenta por meio da Administração Direta, como os ministérios, e Indireta, representada pelas autarquias, fundações e organizações públicas, entre outras. Marques Neto (2005) salienta que o serviço público, em sentido restrito, é todo aquele dotado de conteúdo econômico e de relevância social, e sua exploração é atribuída a uma das esferas da federação como forma de garantir a todos o acesso a ele. As Tendências na Administração Pública Durante muito tempo, o cidadão não teve acesso a formas de controle sobre as ações – aquelas que dizem respeito às decisões, às iniciativas ou às políticas que influenciam na vida do cidadão – e os serviços públicos. Cabia-lhe tão somente eleger seus representantes.

O parágrafo 3º do artigo 37 da Constituição Federal (emenda 19) introduz o disciplinamento da participação do usuário no controle dos serviços públicos, especialmente quanto à qualidade dos serviços, avaliação e manutenção deles. Isso decorre de mudanças de pensamento e de ações em curso em todo o mundo, para as quais contribuíram fortemente os movimentos para aperfeiçoamento da gestão, liderados pelos japoneses em suas indústrias. Esse aprendizado ofereceu um novo paradigma ao serviço público.

Podemos verificar o desencadeamento de diversos movimentos privatizantes e o que se entendeu por uma “gerencialização” da Administração Pública numa alusão à

adoção de técnicas e de cultura pelo setor privado. Albrecht (1998) constata isso, referindo-se aos EUA, quando enfatiza a necessidade de se colocar o foco no consumidor e, desse modo, agregar valor aos produtos por ele consumidos.

Alguns países como a Grã-Bretanha tiveram uma redução do gasto, bem como do tamanho do setor público, a qual teve início com a introdução de sistemas informatizados de controle gerencial nos diversos setores, a partir de 1982. Estudou-se a aplicação dos gastos públicos através da avaliação de atividades quanto à sua eficiência.

Seguiu-se uma descentralização em “agências executivas”, que tiveram maior autonomia que a estrutura anterior, o que significou também maior flexibilidade. Entre as características dessas agências, temos a contratação de gerentes por avaliação de competências. A Nova Zelândia e a Austrália, e depois os EUA, também tiveram êxitos com o movimento de caráter gerencial que os estados assumiram. Segundo Marques Neto (2005), é um equívoco pensar que a atividade regulatória tenha diminuído; ao contrário, houve um alargamento das atividades controladas.

A Administração é importante em qualquer núcleo social – individual, familiar, escolar, do trabalho, político, estatal – para concretização de objetivos. Sendo assim, a Administração Pública tem como fundamento a realização dos objetivos estatais. Para tratar melhor sobre a Administração Pública é preciso conceituá-la, sendo este nosso próximo passo.

Para Maximiano (2006) Administração é “[...] o processo de tomar decisões sobre objetivos e utilização de recursos” (p.5). Este mesmo autor diz que o processo administrativo abrange cinco tipos de decisão também chamados de processo ou funções: planejamento, organização, liderança, execução e controle. Estes processos são os pilares de qualquer Administração, no caso em questão, a Administração Pública.

Harmon e Mayer (1999) afirmam que “a Administração Pública é a ocupação de todos aqueles que atuam em nome do povo – da sociedade, que delega de forma legal – e cujas ações tem consequências para os indivíduos e os grupos sociais” (p.34). Já Bobbio (1987) sinaliza que: “Em seu sentido mais abrangente, a expressão Administração pública designa o conjunto das atividades diretamente destinadas à execução das tarefas ou incumbências consideradas de interesse público ou comum, numa coletividade ou numa organização estatal” (p.10).

Para poder completar o entendimento do conceito de Administração pública tem-se o pensamento de Waldo (1971) que assinala: “Administração pública é a organização e a gerência de homens e materiais para a consecução dos propósitos do governo” (p.6).

Devemos ater-nos ao um breve conceito sobre o “Estado”, que para Paludo (2012) “[...] é a organização burocrática que possui o poder de legislar e tributar sobre a população de um determinado território” (p.2).

O Estado, por meio de suas obrigações, deverá alocar e utilizar recursos e sua infraestrutura através de suas repartições públicas, com o intuito de garantir necessidades

básicas a sociedade, que contribui financeiramente com os impostos.

Para Paludo (2012) “[...] a formação da República Federativa brasileira inclui apenas Estados, Municípios e Distrito Federal, mas a organização política inclui também a União” (p.2). Por este conceito dividimos uma estrutura macro - organizacional em União, Estados, municípios e Distrito Federal.

O histórico da Administração Pública no Brasil se caracterizou por três fases: patrimonialista, burocrático e gerencial. Far-se-á breve síntese destes.

Matias-Pereira (2012) argumenta que diante das complexidades provocadas pelas transformações contínuas no cenário contemporâneo das organizações públicas, deixa-se evidenciado a importância da prestação de serviços públicos com qualidade.

Diante deste contexto torna-se imprescindível a compreensão do termo Gestão Pública em sua totalidade, permitindo que inúmeros paradigmas sejam vencidos a respeito da administração pública no Brasil.

Baseado nas transformações provocadas pela globalização é importante estreitar o debate sobre a nova administração pública, haja vista que o Estado exerce um papel estratégico, onde diretamente é responsável pela implementação das políticas públicas, que influenciam positivamente ou negativamente o desenvolvimento do país.

Por isso que Matias–Pereira (2012) comenta que a atuação eficaz no setor público:

[...] passa pela formação de equipes de trabalho comprometidas com as instituições e com as missões primordiais do Estado, especialmente com a prestação de serviços de qualidade à população e com a geração de estímulos ao desenvolvimento econômico [...]. (p.21)

Com base nisso, é imprescindível explicar que a administração pública, dada a sua importância dentro da temática deste trabalho, é composto por várias características, a saber:

Administração pública

Na concepção de Rosa (2007) o conceito de Administração pública pode ser representado como: “[...] o conjunto o de entidades e de órgãos incumbidos de realizar a atividade administrativa visando a satisfação das necessidades coletivas e segundo os fins desejados pelo Estado [...]”(p.27).

Sobre as características da Administração pública, cabe explicitar um novo modelo, definido como gerencial, que enfatiza a implementação de uma proposta que interage com o alcance dos resultados e a competitividade organizacional, baseados na democracia participativa. (Fossati, 2006)

Conforme o entendimento de Matias-Pereira (2012) a administração pública é definida como:

[...] todo o sistema de governo, todo o conjunto de ideias, atitudes, normas, processos, instituições e outras formas de conduta humana, que determinam a forma de distribuir e exercer a autoridade política e de atender aos interesses públicos[...]. (p.32).

De acordo com a tipificação e a natureza de controle, Castro (2003) conceitua empresa pública como “[...] aquela que utiliza recursos para a produção de bens e serviços visando ao bem comum” (p.163).

Na Administração Pública observa - se um vício constante com relação às atitudes e comportamentos dos gestores, pois tendem a gerir a instituição de forma disfuncional. Por isso que Castro (2003) evidencia de maneira bem clara este contexto quando diz que “[...] os governantes administram como se fossem os donos e não funcionários do povo” (p.184).

Para a compreensão da administração pública e seus desafios no mundo contemporâneo, é necessário identificar corretamente o seu papel, nas esferas, federal, estatal e municipal, haja vista que diante desses três níveis, precisa estar bem estruturada afim de atuar com efetividade, eficiência e eficácia em prol do bem estar coletivo. (Matias-Pereira, 2012)

Sobre a estruturação da administração pública o art. 4º do decreto lei nº 200 dispõe da seguinte forma:

Na Gestão Pública, existem aspectos históricos e crônicos difíceis de serem resolvidos, entretanto sob a ótica de Castro (2003) estes problemas são solucionados ou minimizados mediante a utilização de dois preceitos essenciais, que visam uma qualidade na prestação do serviço público:

1. Elaboração de metas consistentes e possíveis, baseadas unicamente nos objetivos essenciais;
2. Avaliações dos atos administrativos de forma contínua;

Segundo o disposto no decreto n. 5378, no art. 2 refere a instituição da GESPÚBLICA, que implementou na administração pública o profissionalismo, direcionado ao interesse do cidadão, de forma implantar processos gerenciais com os seguintes objetivos:

1. eliminar o déficit institucional, visando ao integral atendimento das competências constitucionais do Poder Executivo Federal;
2. promover a governança, aumentando a capacidade de formulação , implementação e avaliação das políticas públicas;
3. promover a eficiência, por meio de melhor aproveitamento dos recursos, relativamente aos resultados da ação política;
4. assegurar a eficácia e efetividade da ação governamental, promovendo a adequação entre meios, ações, impactos e resultados; e
5. promover a gestão democrática, participativa, transparente e ética (Brasil, 2005, p. 262)

Na Constituição Federal (Brasil, 2007, p. 41) dispõe que à Administração pública direta e indireta, juntamente com todos os poderes da União são norteados pelos “princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”.

Ao tratar dos princípios constitucionais que formalizam a administração pública, Matias-Pereira (2012) cita os seguintes conceitos relativos à base institucional pública:

1. **Princípio da impessoalidade:** visa estabelecer a todos os cidadãos, a garantia que a atividade administrativa seja oferecida a todos os administrados, sem distinção de pessoa ou diferenciação de qualquer natureza;
2. **Princípio da eficiência:** baseado na utilização dos tributos pagos pelo contribuinte, de forma eficiente, afim, de garantir à prestação dos serviços públicos a toda a sociedade, haja vista que todos os servidores públicos são remunerados pela sociedade, por isso devem maximizar os seus esforços em suas atividades administrativas, objetivando a coletividade;
3. **Princípio da legalidade:** consta que a Administração pública deve estar diretamente subordinada à CF e a lei, onde o que para todo indivíduo não é vedado é permitido, mas no que refere a entidade pública, o princípio da legalidade obriga a instituição pública fazer somente o que a lei define;
4. **Princípio da publicidade:** torna obrigatório para todos os atos, processos, contratos e instrumentos firmados pela Administração Pública, suas fundações e autarquias a completa divulgação, que possibilita a informação, controle e início de seus efeitos;
5. **Princípio da moralidade:** visa analisar os atos administrativos e sua pertinência, haja vista que a moralidade tende a garantir amplamente o interesse público, ao invés dos interesses dos governantes ou de um grupo determinado.

Em virtude do desenvolvimento e modernização do Estado, a gestão pública busca permitir que os governantes, atuem com transparência. Portanto Matias-Pereira (2012) relaciona os alicerces constitucionais que administração pública deve estar pautada:

O art. 37 da Constituição Federal estabeleceu que administração pública deve estar fundada sob dois alicerces, o organizacional (formal) e o funcional (material), revestidos, sempre, daqueles princípios (razoabilidade, impessoalidade, moralidade, entre outros) tão inerentes e necessários ao seu devido funcionamento. (p. 249)

Na busca de evidenciar, de forma bem clara o papel essencial da administração pública no Brasil, torna - se necessário a compreensão de que:

[...] a função é responder às demandas da sociedade por bens e serviços públicos de qualidade, e de forma transparente, evitando submeter - se às pressões espúrias ou a privilegiar os interesses dos grupos detentores do poder político e econômico. (Matias-Pereira, 2012, p. 18)

Vale ressaltar a importante diferenciação entre Governo, Estado e Administração, onde o Estado representa a estrutura política do país, caracterizado pelos seguintes pressupostos: povo, território e poder soberano. No caso do Governo é instituído pelos atos

que fixam os objetivos do Estado, conduzindo politicamente os serviços públicos, norteados pelos atos de governo respaldados pela lei. Por sua vez, a Administração opera mediante um processo hierarquizado, representado pelos órgãos e entidades de personalidade jurídica, de acordo com o seu nível de dependência. (Rosa, 2007).

O Perfil do Servidor Público e os Tipos de Administração

A conceituação de servidor público segundo Bandeira de Melo (2005) consiste na:

[...] designação genérica ali utilizada para englobar, de modo abrangente, todos aqueles que mantêm vínculos de trabalho profissional com as entidades governamentais, integrados em cargos ou empregos da União, Estados, Distrito Federal, Municípios, respectivas autarquias e fundações de Direito Público. (p.230)

No ESPM contextualiza sobre servidor público e cargo público, onde diz:

Art. 2º Para os efeitos desta lei, são servidores públicos aqueles legalmente investidos em cargos públicos de provimento efetivo ou de provimento em comissão.

Art. 3º Cargo Público é o conjunto de atribuições, deveres e responsabilidades cometido a determinado servidor, criado por lei, como denominação própria, número certo e remuneração específica a ser paga em lei, pelos cofres públicos, acessível a todos os brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei, assim como aos estrangeiros, na forma da lei, para provimento em caráter efetivo ou em comissão. (Brasil, 2006, p.09)

Rosa (2007) comenta com muito embasamento o conceito de serviço público como “[...] toda atividade desempenhada direta ou indiretamente pelo Estado, visando solver necessidades essenciais do cidadão, da coletividade ou do próprio Estado” (p.172).

Para o entendimento relacionado à investidura ou provimento de cargo público é necessário que o servidor seja oriundo de “[...] aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvada as nomeações para cargo em comissão declarado em lei [...]”, Art. 37. (Brasil, 2007).

Diante do contexto, a investidura do cargo, pode ocorrer das seguintes formas, segundo Rosa (2007):

1. **A Política:** o agente público é eleito para mandatos (Presidente da República, senadores, governadores entre outros);
2. **A Originária:** representa à primeira forma de vinculação do agente e a segunda pressupõe a promoção, remoção e permuta, ambos por meio de concurso externo (originária) ou interno (derivada);
3. **A Vitalícia:** é que confere o caráter de perpetuidade ao seu titular, nos casos, de juízes, promotores de justiça, membros do tribunal de contas exigindo processo judicial para o desligamento;

4. **A Efetiva:** adequada para os servidores públicos, conferindo o grau de estabilidade após o vencimento do estágio probatório de três anos;
5. **A em Comissão:** não confere vitaliciedade ou efetividade ao titular, sendo cabente nas nomeações para cargos ou funções de confiança.

Nesse sentido, é oportuno ainda conceituar a administração patrimonialista.

Administração patrimonialista

Esta fase é própria dos Estados Absolutistas, no Brasil se encontra no período colonial e imperial. De acordo com Faoro (2001) Marcado pela inexistência de público e privado, pois tudo seria de propriedade do rei. O Estado seria a extensão do poder do rei e seus funcionários a própria nobreza, sendo que esta ocupa os melhores cargos.

O patrimônio do Estado era confundido com o patrimônio do soberano e os cargos exercidos pela nobreza também considerados como um presente, ou seja: muito bem remunerados e de pouco trabalho.

Período marcado pela corrupção e o nepotismo, onde tudo era permitido para que a vontade do soberano fosse atendida. Como exemplo: aplicação de impostos absurdos para sustentar toda corte que se instalara no Brasil. O sistema que sustentava a economia brasileira era o sistema escravista.

Administração burocrática

A administração burocrática sucedeu à administração patrimonialista para tentar combater praticas comum a este modelo administrativo como: a corrupção e o nepotismo. Teve como princípios a impessoalidade, o formalismo, a hierarquia funcional, ideal de carreira pública e a profissionalização do servidor, ideal de poder racional legal.

Contudo, antes de se falar sobre a administração burocrática, faz-se necessário definir o conceito de burocracia que segundo Chiavenato (2003) significa: “Uma forma de organização humana que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos (fins) pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance desses objetivos” (p.258).

Bobbio (1987) afirma que “[...] pelo poder se deve entender uma relação entre dois sujeitos, dos quais o primeiro obtém do segundo um comportamento que, em caso contrário, não ocorreria”. Compreendendo o autor, a relação do poder é de obediência a normas já pré-estabelecidas.

Marcada pelo controle rígido em todos os processos, como na admissão de pessoal, nas contratações do Poder Público e no atendimento às necessidades da população. Este modelo administrativo teve como mérito o controle de abusos, contudo por toda essa rigidez

assume o risco de transformar o controle a ela inerente em um verdadeiro fim do Estado, e não um simples meio para atingir seus objetivos. Em decorrência desta situação a Administração Pública voltava-se para si mesmo, fugindo de sua função precípua: servir a sociedade.

Item	Administração Pública Burocrática
1	Apóia-se na noção geral de interesse público
2	Garante cumprimento de responsabilidade
3	Obedece às regras e procedimentos
4	Opera sistemas administrativos
5	Concentra-se no processo

Figura 3 - Administração Pública Burocrática

Fonte: autor

Seu grande problema, a possibilidade de se tornar ineficiente em sua prestação de serviços à sociedade, isto é incapaz de atender adequadamente aos anseios e necessidades da sociedade, na qual inserida. Portanto, esse modelo administrativo foi marcado essencialmente pela rigidez e centralismo das ações pelas quais o Estado é responsável.

Administração gerencial

Segundo Santos (2003) “Na administração gerencial, os resultados a serem alcançados devem ser negociados entre os formuladores da política pública e a instituição encarregada de implementá-la. Nesse sentido, a identificação precisa dos objetivos e metas a serem alcançados, assim como dos responsáveis pelo seu atingimento em todos os níveis da organização, justificará a celebração do contrato de gestão” (p.13).

A administração gerencial é vista como um grande avanço, contudo não rompeu em definitivo com a administração burocrática, já que se utiliza de princípios e métodos desta. O gerencialismo tem sua base na burocracia conservando seus preceitos básicos, como a admissão de funcionários seguindo critérios rigorosos, a meritocracia na carreira pública, a avaliação de desempenho, o aperfeiçoamento do pessoal e um sistema remuneratório estruturado. Entretanto, essa nova abordagem mudou o foco de como é feito o controle, o qual agora passou ser nos resultados e não no processo em si, garantindo, desta forma, a autonomia dos funcionários para alcançar tais resultados, que poderão ser vistos posteriormente. (GESPÚBLICA).

Características da Administração Pública Gerencial



Figura 4 - Características da Administração Pública Gerencial

Fonte: Autor

Nesse modelo administrativo é aceita uma maior participação da sociedade civil na prestação dos serviços que não sejam exclusivos do Estado. Com isso surgiu o terceiro setor composto pelas entidades paraestatais, que são entidades de sociedade civil de fins públicos e não lucrativos, como as organizações sociais (OS) e as organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIPs). Este setor passou a coexistir com o primeiro setor (estado) e o segundo setor (mercado). (GESPÚBLICA)

O gerencialismo tem como visão o interesse dos cidadãos, passando os integrantes da sociedade a serem vistos como clientes dos serviços públicos, diferentemente da visão burocrática que via o interesse público como interesse do próprio estado e não da sociedade.

Transformações diversas que ocorreram e ocorrem ao longo do tempo passado e presente, seja no meio político ou não, dentre qual se tem por destaque a globalização, com foco na economia e social no âmbito do Estado contemporâneo, a diminuição do intervencionismo estatal, o desenvolvimento de parcerias com o setor privado e a democracia participativa em uma crescente, constituem elementos decisivos a modelar uma nova administração pública, a chamada *Administração Gerencial*. A compreensão de que o maior desafio do setor público brasileiro é de natureza gerencial, fez com que, na década de 90, se buscasse um novo modelo de gestão pública focado em resultados e orientado para o cidadão. Esse modelo de gestão pública deveria orientar as organizações nessa transformação gerencial e, ao mesmo tempo, permitir avaliações comparativas de desempenho entre organizações públicas brasileiras e estrangeiras e mesmo com empresas e demais organizações do setor privado.

A linguagem técnica e gerencial por vezes causava certa rejeição à administração direta, esses paradigmas que começam sua existência devido a utilização de uma simples ferramenta comunicativa, vislumbra que o Estado Gerencial o perceba e o interprete de forma coesa e de maneira positiva.

A estratégia utilizada pelo Programa da Qualidade no Serviço Público foi inicialmente de adaptação da linguagem, ou seja, uma linguagem mais explicativa frente a trazer um fácil entendimento e explicação dos conceitos, mantendo o alinhamento em termos de critérios, pontuação e, principalmente, da essência que define todos os modelos analisados como de excelência na gestão, está independente do foco. No entanto, não se trata de transformação ou de fazer concessões à gestão pública, mas de criar o entendimento necessário para dar viabilidade e visibilidade ao seu processo de transformação rumo à excelência gerencial com base em padrões e práticas mundialmente aceitas. A transformação e desmistificação da linguagem teoricamente tecnicista se fez simplificar em dois aspectos importantes: interpretar para o setor público os conceitos de gestão embutidos nos modelos e preservar a natureza pública das organizações que integram o aparelho do Estado brasileiro.

De uns tempos a presente data, e sob a mesma orientação, o Modelo de Excelência em Gestão Pública tem passado por avaliações contínuas com o propósito de acompanhar o seu teoricamente “Estado da Arte” preconizado pelos modelos de referência que lhe deram origem e, também de acompanhar as mudanças havidas na administração pública brasileira. (GESPÚBLICA)

Acompanhar este estado da gestão garante a identidade do modelo com o pensamento contemporâneo sobre excelência em gestão. Acompanhar as mudanças na administração pública garante a identificação do modelo com a realidade das organizações públicas brasileiras. O Modelo de Excelência em Gestão Pública é composto por sete critérios que, juntos, compõem um sistema de gestão para as organizações do setor público. (GESPÚBLICA)

Os critérios que compõem o modelo são os seguintes:

1. Liderança;
2. Estratégias e planos;
3. Clientes;
4. Informação;
5. Pessoas;
6. Processos;
7. Resultados.

E ainda,

A atual Constituição da República Federativa do Brasil, no caput do seu artigo 37, enuncia que “a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União,

dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”. Percebe-se, então, que a gestão pública deve ser exercida obrigatoriamente com observância da:

Legalidade, isto é, estrita obediência à lei, pois nenhum resultado poderá ser considerado bom, nenhuma gestão poderá ser reconhecida como de excelência à revelia da lei. (Brasil, 1988).

Impessoalidade, ou seja, não fazer distinção entre as pessoas, excetuando-se os casos previstos em lei. A cortesia, a rapidez no atendimento, a confiabilidade e o conforto são requisitos de um serviço público de qualidade e devem ser disponibilizados a todos os usuários indistintamente. Em se tratando de organização pública, todos os seus usuários são preferenciais, são pessoas muito importantes. (Brasil, 1988).

Moralidade, isto é, pautar a gestão pública por um código moral. Não se trata de ética (no sentido de princípios individuais, de foro íntimo), mas de princípios morais de aceitação pública. (Brasil, 1988).

Publicidade, ou seja, ser transparente, dar publicidade aos fatos e aos dados, induzindo ao controle social. (Brasil, 1988).

Eficiência, isto é, fazer o que precisa ser feito com o máximo de qualidade ao menor custo possível. Não se trata de redução de custo de qualquer maneira, mas de buscar a melhor relação entre qualidade do serviço e qualidade do gasto. (Brasil, 1988)

Quando se pensa em administração um assunto que sempre ganha destaque é a decisão. O processo decisório é caminho que uma ideia deverá percorrer para poder ser posta em prática e transformada em ação e a pessoa responsável por esta transformação é o gestor.

Portanto, para que um órgão público possa desenvolver sua gestão com níveis esperados, esta deverá ser formada por gestores competentes, organizados em suas áreas e com suas hierarquias para que possam desempenhar suas funções, tomando as melhores decisões. O órgão estatal deverá guiar-se por um processo decisório para que não haja conflito entre as decisões emitidas.

Processo decisório poderá ser apresentado como uma sucessão de etapas que levam à tomada de decisão e garantem sua implementação. (Almeida, 2013).

Simon (1971) propõe contemplar a existência de novos elementos no processo decisório, onde a escolha de alternativas será permeada por um conjunto de ações e comportamentos que irão conduzir à opção mais satisfatória correspondente aos interesses do tomador de decisão, e não aquela que seja ótima para a organização.

Devemos concentrar nossa análise no nível estratégico, pois é deste nível que as decisões serão definidas para que os outros níveis possam executá-las. Com o foco definido percebemos que são diversos os modelos de tomada de decisão que se adequam a este nível, dentre eles selecionamos dois:

1. **Estrutura Básica da Tomada de Decisão** (Mintzberg, 1973): este modelo é dividido em três fases, a identificação, o desenvolvimento e a seleção;
2. **Identificação:** Compreende o reconhecimento da decisão e o diagnóstico;
3. **Desenvolvimento:** Diz respeito à procura por soluções e a formulação de soluções especiais ou para modificar as já prontas;
4. **Seleção:** Trata da Escolha (julgamento, negociação e análise) e a Autorização (quando o indivíduo que fez a escolha não tem autoridade para executar esta ação e deve ser enviada para a câmara de vereadores autorizar; por vezes essa etapa não ocorrerá pois, dependendo da decisão o próprio indivíduo que fez a escolha, poderá autorizar, ou deverá ser repassado para o seu superior, não precisando que esta autorização seja feita fora do órgão.);
5. **Modelo Racional** (March & Simon, 1970): este modelo é dividido em quatro etapas lógicas e sucessivas;
6. **Diagnóstico do problema:** Investiga-se onde está o problema, e como surgiu;
7. **Identificação e explicitação de todas as ações possíveis:** Identifica-se o problema e expõe quais as decisões possíveis para o caso/problema enfrentado;
8. **Avaliação de cada eventualidade por critérios derivados dos objetivos ou das preferências:** Avaliam-se as opções existentes confrontando-as a partir de critérios objetivos ou das preferências;
9. **Escolha da solução que maximiza o resultado:** Escolha da decisão que melhor se enquadra para solução do problema e que maximiza o resultado esperado.

Percebemos, portanto que a decisão não é um ato único e isolado. Ela percorrerá um caminho que será analisado para que a alternativa escolhida seja a melhor para que quando posta em prática esta decisão os resultados obtidos sejam os mais próximos do desejado.

Na Administração Pública o processo de tomada de decisão é sempre mais rígido, pois envolve a prestação de serviços públicos. A política é um fator determinante na tomada de decisão em um órgão da Administração Pública, pois por vezes o interesse político diverge do interesse público e quando isto ocorre por vezes quem prevalece é este primeiro interesse.

A ação dos técnicos e especialistas está articulada a outros centros decisórios, daí não configurar uma tecnocracia típica. Os especialistas devem alguma subordinação aos políticos – na administração pública – e aos grupos de interesses societários – nos conselhos – e, por sua vez, delimitam também a ação destes grupamentos. [...] podemos afirmar que o corpo técnico-burocrático é relevante para o estabelecimento das políticas públicas juntamente com os outros fatores, tais como as demandas sociais e políticas e ação dos grupos de interesses societários. (Ribeiro, 2005, p. 56).

Percebemos, portanto, como o processo de tomada de decisão na Administração Pública é envolvido por diversos fatores tanto interno quanto externos a organização que desenvolve estas decisões.

Fundamentos

O Modelo de Excelência em Gestão Pública está fundamentado nos Princípios da Gestão Pública pela Qualidade: Satisfação do Cliente, Envolvimento de Todos, Gestão Participativa, Gerência de Processos, Valorização das Pessoas, Constância de Propósitos, Melhoria Contínua e Gestão Pró-Ativa.

Satisfação do Cliente

A excelência em gestão pública pressupõe atenção prioritária ao cliente, ou seja, ao usuário dos serviços públicos. Na verdade, a qualidade dos serviços públicos é julgada por seus usuários, com base nas suas próprias percepções.

As organizações públicas, mesmo aquelas que prestam serviços exclusivos de Estado, devem submeter-se à avaliação de seus usuários, obtendo o conhecimento necessário para agregar valor a esses clientes e com isso proporcionar-lhes maior satisfação.

Cite-se, outrossim, por oportuna, a opinião de Otávio J. Oliveira (2004):

O cliente é a figura principal de todo processo organizacional. É necessário que as decisões empresariais e tarefas operacionais levem em consideração as necessidades e expectativas do consumidor e tentem superá-las, para atender ao requisito de satisfazer completamente o cliente (p.5).

Com base no que está supracitado, faz-se necessário adentrar nas questões concernentes ao envolvimento de todos referido processo.

Envolvimento de Todos

A excelência em gestão pública depende, em grande parte, da capacidade de gerentes e gerenciados de trabalharem de maneira integrada e harmônica. Esse é um pré-requisito para que a organização aprenda continuamente e dê sustentabilidade ao seu desenvolvimento gerencial. O envolvimento e o comprometimento da alta administração com a busca da excelência organizacional é um fator vigoroso para estimular e envolver as pessoas, fazendo com que se identifiquem com os desafios e resultados desejados pela organização.

Élio Wanderley de Siqueira Filho (2003) destaca:

A implementação de uma nova concepção de administração pública reclama, necessariamente, o engajamento efetivo de todos aqueles que a tornam concreta, já que a pessoa jurídica é, em sua essência, uma ficção jurídica, uma abstração, formada a partir do concerto de vontades a um determinado objetivo, no caso do Estado, a busca do bem comum (p.49).

Por outro lado preconiza Alexandre Rangel (2003):

[...] cada um de nós tem seus próprios e únicos defeitos. Se os reconhecermos, podemos usá-los em nosso favor. Procure aproveitar todo o potencial de seus funcionários [...] Até mesmo daqueles que pareçam mais limitados (p.31).

As imperfeições são questões inerentes a todos os seres humanos, aspectos que igualam as práticas cotidianas, o que não poderia ser diferente dentro das repartições públicas. Não é um fator condicionante ao exercício do trabalho o esquecimento dos problemas pessoais, uma vez que é sabido que todos os indivíduos carregam consigo frustrações e decepções em variados momentos da vida, entretanto é oportuno que nenhum desses profissionais traga seus problemas para o ambiente de trabalho, posto que eles lidam com pessoas que buscam soluções para seus problemas, e que dependem da atitude dos servidores para obterem respostas satisfatórias, não o agravo do seu descontentamento.

Melhoria Contínua

A busca da excelência requer que a organização melhore continuamente. O princípio da melhoria contínua está baseado no entendimento de que apenas a solução de problemas, a redução do desperdício ou a eliminação de defeitos não conduzem ao alto desempenho institucional.

Urge destacar o sensato pronunciamento de Otávio J. Oliveira (2004):

É importante ressaltar uma filosofia do Japão – país onde foram dados os primeiros passos da gestão da qualidade – denominada *Kaizen*, que preconiza um sistema contínuo de aprimoramento nas organizações, onde todos os funcionários – alta administração, gerentes e operários – devem se envolver com o desenvolvimento e a melhoria do sistema. Um importante conceito da gestão da qualidade total, idealizado por *Deming* (1982), é o ciclo PDCA: P significa *plan* (planejar), D quer dizer *do* (fazer), C significa *control* (controlar) e A, *action* (ação). Esse mecanismo prega que todos os processos dever sem continuamente estudados e planejados (inclusive modificações e melhorias), ter suas mudanças implementadas e controladas (medição e observação dos efeitos) e, depois desses passos, deve-se realizar uma avaliação dos resultados obtidos. Esse ciclo deve desenvolver-se de forma contínua e indefinidamente a fim de que depois de idealizado, implantado, medido e tendo estudado os resultados, possa novamente ser utilizado para outra melhoria, permitindo que o processo não se estagne e esteja sempre evoluindo (p.6).

Para Vicente Falconi Campos (1990), os termos do ciclo PDCA de controle (método gerencial) tem o seguinte significado: Planejar (P) – É estabelecer um plano que pode ser um cronograma, um gráfico ou um conjunto de padrões (p.42).

As metas podem decorrer do plano para casos de recursos limitados ou o plano pode decorrer da meta para recursos limitados.

Execução (D) – Execução das tarefas exatamente como prevista no plano e coleta de dados para verificação do processo. Nesta etapa é essencial o treinamento no trabalho decorrente do plano.

Verificação (C) – A partir dos dados coletados na execução, compara-se a meta realizada com a planejada.

Atuação corretiva (ACTION) – Esta é a etapa onde o gerente detectou desvios e atuará no sentido de fazer correções definitivas de tal modo que o problema nunca volte a ocorrer. Esta situação é metódica.

Segundo Marshall Júnior et al. (2003),

[...] o ciclo PDCA é um método gerencial para a promoção da melhoria contínua e reflete, em suas quatro fases, a base da filosofia do melhoramento contínuo. Praticando-as de forma cíclica e ininterrupta, acaba-se por promover a melhoria contínua e sistemática na organização, consolidando a padronização de práticas. (p. 78).

Nesse sentido, o gerenciamento de progresso é de responsabilidade da alta administração e tem como propósito a sobrevivência e o crescimento do negócio, situando-se no nível estratégico, na busca a eficácia organizacional.

Com base nisso, Campos (1990, p. 29) nos ensina que, os termos no Ciclo PDCA têm o significado:

Planejamento (P) – Consiste em:

1. Estabelecer metas sobre os itens de controle;
2. Estabelecer a maneira (o caminho, o método) para se atingir as metas propostas...

Execução (D) – Execução das tarefas exatamente como prevista no plano e coleta de dados para verificação do processo. Nesta etapa é essencial o treinamento no trabalho decorrente da fase de planejamento.

Verificação (C) – A partir dos dados coletados na execução, compara-se o resultado alcançado com a meta planejada.

Atuação corretiva (A) – Esta é a etapa onde o usuário detectou desvios e atuará no sentido de fazer correções definitivas, de tal modo que o problema nunca volte a ocorrer.

O ciclo PDCA é utilizado para gerenciamento de controle, quando o processo é repetitivo e o plano consta de um limite que é uma faixa aceitável de valores e de um método que compreende o ciclo PDCA, todos na empresa utilizarão o ciclo PDCA. Isso significa que a grande função é estabelecer novos limites de controle que garantam a sobrevivência da empresa.



Ciclo PDCA

Fonte: AUTOR

O ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act) constitui-se numa das metodologias mais utilizadas nos processos de Gestão da Qualidade Total. Podemos dizer, baseados em Ishikawa (1985) que o PDCA constitui a essência do controle da qualidade, na medida em que, para qualquer processo, na fase de planejamento (PLAN), há que se estabelecer metas, definir os métodos necessários para alcançar as metas desejadas. Na fase de execução (DO), deve ser realizado o processo de capacitação das pessoas e demais recursos do sistema operacional, e em seguida, parte-se para a execução propriamente dita. A execução deve ser realizada de forma a coletar dados, para permitir a verificação dos resultados, que constitui a fase seguinte (CHECK); a última fase (ACT) consiste da ação visando corrigir o mau resultado identificado na fase anterior. Assim, quando se verifica o resultado de um processo qualquer, está-se verificando a qualidade deste processo: caso a meta desejada tenha sido alcançada, produziu-se qualidade. Caso a meta não tenha sido alcançada, a qualidade não foi satisfatória. Este raciocínio pode ser aplicado a qualquer processo, repetitivo ou não, manufatura ou serviços, operacional ou estratégico.

Neste sentido enquanto método gerencial o PDCA tem sido utilizado com dois enfoques: o enfoque reativo, com o PDCA de solução de problemas, das etapas: identificação dos problemas, coleta de dados, análise de causas, plano de ação, ação, verificação, padronização e conclusão; e o enfoque proativo, em que não se parte de um problema, mas da possibilidade (ou necessidade) de estabelecer melhoria nos resultados de determinado processo a partir da situação vigente. Para isto, há que haver uma

mudança da postura conformista, onde se convive por muito tempo com um problema, sob a alegação de que nada se pode fazer no sentido de resolvê-lo, para uma situação onde se procure responder à questão: o que me impede de fazer melhor.

Num sentido mais amplo o PDCA pode ser utilizado em nível de Gestão da Qualidade abrangente, onde o início do processo seja o Planejamento da Qualidade, desde a identificação de necessidades reais ou latentes dos clientes, a sua produção e gerenciamento contínuo, e a busca de Melhoria Contínua. Em termos de gestão de um negócio o método também pode ser aplicado, para seu planejamento desde o início de operação, ou mesmo seu gerenciamento ao longo da operação.

Quem garante a qualidade é quem executa as atividades da qualidade no sistema da qualidade, ou seja, todas as pessoas da empresa. A qualidade deve ser garantida em cada processo, dentro do conceito que “o próximo processo é seu cliente” (Campos, 1990, p. 123).

Quanto às ações da organização da garantia da qualidade, constata-se uma grande necessidade de organização, ausências de dados necessários; às vezes existem muitos dados, mas não exatamente os essenciais; isto deverá ser repetido continuamente até que se possam eliminar as reclamações e reivindicações.

Como as necessidades das pessoas mudam com muita frequência, isto está relacionado ao desenvolvimento de um novo produto ou ao aperfeiçoamento e modificação de um produto existente, buscando-se a satisfação das necessidades dos clientes, ao mais baixo custo e melhor que os concorrentes. É o que se denomina inovação.

A implantação de um programa de qualidade é um processo de aprendizado e, portanto, não deve ter regras muito rígidas mas estar adaptada às necessidades, usos e costumes da empresa. Um programa de qualidade deve ser visto como o aperfeiçoamento do gerenciamento já existente (Campos, 1990, p. 177).

Portanto, a implantação em um método de mudança comportamental e cultural, estabelecida num grande esforço de educação e treinamento, é de responsabilidade do presidente da empresa. Este, sim, deverá compreender a necessidade da implantação.

É preciso ir além dos problemas e procurar novas oportunidades para a organização, utilizando como referenciais os modelos de excelência. Isso é um processo contínuo e inesgotável que engloba tanto as melhorias incrementais, como as inovações e a ruptura de práticas que deixam de ser necessárias, apesar da competência da organização em realizá-las.

Luciano Raizer Moura (2002) afirma taxativamente:

Uma organização que executa continuamente a auto-avaliação de seu sistema de gestão, tomando como base comparativa os modelos referenciais de excelência, e implementa inovações ou melhoria em suas práticas gerenciais, tem mais condições de atingir e de manter o nível de excelência do desempenho (p.171).

Na esteira desse pensamento, a Gestão Pró-Ativa surge como uma importante ferramenta inerente ao campo de mudança de ambiente.

Gestão da Qualidade

Qualidade no atendimento é algo que está presente no dia-a-dia de toda e qualquer empresa, seja qual for a sua área de atuação, ela desenvolve um papel importante em todo o ambiente organizacional e em inúmeros aspectos que estão ligados a vida das pessoas.

O cliente em primeiro lugar é à base da filosofia da qualidade total, em conformidade com a atual administração. Quando a empresa oferece um bom atendimento, o cliente fica sempre satisfeito, mesmo quando sua empresa não dispõe do que ele procura. Manter o foco no cliente é um objetivo da organização que visa estabelecer uma relação de confiança e credibilidade com seus clientes e para cultivar novos, é preciso valorização destes clientes. Levando em consideração suas sugestões e reclamações, a fim de corrigir possíveis erros futuros que poderão causar sérias consequências para a empresa, tais como uma imagem negativa que poderá afastar clientes e dificultar a conquista por novos clientes.

As Definições de Qualidade

O conceito de qualidade surgiu na literatura de marketing primeiramente associado a produto. É mais fácil avaliar qualidade de produtos do que de serviços. Produtos livres de defeitos é uma das definições de qualidade de produto. Este conceito foi aplicado em marketing de serviços (Govers, 1993; Mefford, 1993; Reichheld, 1990). Entretanto, Juran (1988) nos oferece uma definição de qualidade que combina produtos livres de defeitos com satisfação do cliente: “Uma das definições de qualidade é desempenho do produto. Desempenho do produto resulta das características do produto que geram satisfação e levam o cliente a comprar o produto. Outro significado de qualidade é ausência de defeitos. Defeitos de fabricação geram insatisfação e levam os clientes a reclamarem.” (Juran, 1988, p. 11). Mesmo em um padrão internacional de qualidade, o consumidor não foi esquecido.

No vocabulário de qualidade das normas International Standard ISO 8402 e nas series ISO 9000, qualidade é definida como: “a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que tem em sua capacidade satisfazer necessidades expressas ou implicadas” (Bergman & Klefsjo, 1994, p.16).

Karlöf e Ostblom (1993) afirmam que qualidade só pode ser definida de dois pontos de vista: o primeiro é o do consumidor, o segundo da produção. O ponto de vista do consumidor vê o desenvolvimento da qualidade como uma ferramenta para satisfazer as necessidades e expectativas dos consumidores.

Segundo Kotler (2000), o atendimento ao cliente envolve todas as atividades que facilitam aos clientes o acesso às pessoas certas dentro de uma empresa para receberem

serviços, respostas e soluções de problemas de maneira rápida e satisfatória. Para tanto é necessário que o atendente de uma empresa conheça os requisitos básicos para um bom atendimento ao cliente.

Podemos afirmar também que o conceito de Qualidade pressupõe uma escala de quão bom é um produto, bem ou serviço; daí falarmos em má ou boa qualidade. Correntemente o termo qualidade é associado a algo positivo ou bom. Isso se reflete nos conceitos, como o de Juran (2000), autor do Manual do controle da qualidade. Segundo esse autor, qualidade se refere àquilo que atende às necessidades dos clientes; ou, também, é a ausência de deficiências.

O termo qualidade sugere algo sem defeito, que atenda às especificações determinadas. Slack et al. (1999) definem qualidade como “[...] a consistente conformidade com as expectativas dos consumidores” (p.414). Essa definição indica a necessidade de atender a uma especificação clara, que seja projetada e controlada, no sentido de entender e de atingir as expectativas dos consumidores, dentro dos limites da organização. Feigenbaum (1951 *apud* Corrêa, 2007) estabelece os princípios do Controle Total da Qualidade, que é definido como “[...] um sistema efetivo para integrar os esforços dos vários grupos dentro de uma organização, no desenvolvimento da qualidade, na manutenção da qualidade e no melhoramento da qualidade [...]” para o marketing, a engenharia e a produção obterem resultados econômicos com vistas à ampla satisfação do cliente (p.189). Este autor defende que o estabelecimento dos padrões é a base do sistema, seguido da avaliação de conformidade, da correção quando necessária e de um contínuo planejar para o melhoramento dos custos, do desempenho, da segurança e da confiabilidade.

Juran (*apud* Corrêa, 2007) propõe a trilogia da qualidade, composta de Planejamento, de Controle e de Melhoria da qualidade (p.185). O planejamento estabelece os objetivos e traça os planos para atingi-los. O controle avalia o desempenho, comparando-o com os objetivos e age nas diferenças. Finalmente, melhoram-se os níveis atuais de desempenho. O plano, conforme sugerido por Juran (*apud* Corrêa, 2007), é o seguinte: identificar os clientes e suas necessidades; traduzir as necessidades em especificações; desenvolver produtos de acordo com as necessidades, enfatizando as características-chave; desenvolver os processos correspondentes e testá-los; e operacionalizar os processos.

Segundo Ovretveit (2005) questionamentos acerca da relação entre o movimento pela qualidade e um novo taylorismo, da intensificação do trabalho, e, sobretudo do significado dessa tecnologia no setor público, as definições clássicas desenvolvidas pelos pioneiros e orientadas para o campo privado não respondem as necessidades do setor público. O autor destaca que a orientação da gestão pela qualidade, para redução ou eliminação da variação, pode não ajustar ao serviço público, no qual é possível se demandar justamente o oposto, uma flexibilidade e o atendimento de demandas específicas de diferentes usuários desses serviços. Nesse particular, Ovretveit (2005) refere-se que em alguns serviços públicos, não existe um usuário individual, mas diferentes interessados distribuídos em distintos níveis de proximidade com o organismo ofertante do bem ou serviço público.

Prática comum das empresas privadas a gestão pela qualidade começa a fazer parte do dia a dia dos órgãos públicos.

A noção de qualidade tem ocupado posição de destaque no contexto gerencial, firmando-se como espaço teórico e prático de produção de conhecimento em especial desde a década de 80 do século passado, no Brasil com mais ênfase a partir da década seguinte, influenciando fortemente a organização e o controle do trabalho.

O setor público não ficou alheio a esse fenômeno revelando-se sensível ao movimento da gestão pela qualidade, não somente pela adoção de programas de gestão amparados, mas, no caso brasileiro respaldados pela emenda constitucional 19/1998 da constituição federal que estabelece outro modelo interno para esta estrutura.

O “Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado” propôs a divisão da Administração Pública em setores: “Núcleo Estratégico”, “Atividades Exclusivas”, “Atividades Não-Exclusivas” e de “Produção para o Mercado”. (Bergue, 2011). Segundo Morgan e Murgatroyd (1995) na década de 80 a gestão pela qualidade transpõe os limites da área da produção, com foco na inspeção e no controle estatístico de processos, se organizando como um modelo de gestão mais amplo, integrando outras dimensões como capacitação de pessoas, empoderamento, liderança, motivação e pensamento sistêmico. Ademais destaca-se que a gênese da gestão pela qualidade está no setor público norte-americano, mais precisamente no ministério da agricultura dos EUA desde a década de 20, quando Shewhart desenvolveu o uso de métodos estatísticos na administração da qualidade.

Na década de 40 a gestão da qualidade estrutura-se como tecnologia gerencial no Japão, e na década de 80 difunde-se pelo ocidente, chegando ao Brasil apenas no início dos anos 90 e no setor público em meados da mesma época, ganhando efetivo impulso a partir da configuração do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE. (Pereira, 1999)

Para compreensão da gestão pela qualidade em uma organização do setor público requer inicialmente que se defina qualidade. Segundo Juran (1992) a qualidade é adequação ao uso, que resulta da combinação de um produto (bem ou serviço) das características que respondem as necessidades dos clientes e ausência de deficiências. Pode-se destacar uma orientação geral para o resultado e para o destinatário. – O cliente.

A perspectiva de adequação ao uso tem no setor público o significado que se orienta para a noção de efetividade em sua expressão e convergência com a demanda legitimada pela sociedade ou pelo segmento interessado no impacto da política pública.

Mais precisamente no campo da administração pública, a definição de qualidade surge originalmente na literatura estrangeira. Deming (1990) ao referir-se ao setor público afirma, “Na maioria das repartições públicas, não há um mercado a ser buscado. Em vez de conquistar um mercado, uma agência governamental deveria prestar de forma econômica, o serviço prescrito na legislação vigente.

O objetivo deveria ser “destacar-se por um serviço bem executado.” No Brasil, uma definição pioneira de qualidade foi elaborada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA nos seguintes termos, “Qualidade do serviço público é, antes de tudo, qualidade de um serviço sem distinção de ser prestado por instituição de caráter público ou privado; busca-se a otimização dos resultados pela aplicação de certa quantidade de recursos e esforços, incluída no resultado a ser otimizado, primordialmente a satisfação proporcionada ao consumidor, cliente ou usuário”. (IPEA, 1991).

Outra característica básica da qualidade total é a melhoria permanente, ou seja, no dia seguinte a qualidade será ainda melhor. (IPEA, 1991)

Princípios da Qualidade

De acordo com Conte e Durski (2004), os principais mestres da qualidade, tratados anteriormente, desenvolveram metodologias próprias em relação à implantação de programas de qualidade nas organizações, e cada um deles criou uma relação de princípios de qualidade total.



Figura 14 - Princípios de gestão de qualidade

Fonte: Autor

Com base nisso, é oportuno trazer à tona os 10 (dez) princípios referentes à qualidade.

A História da Qualidade

O entusiasmo atual com a qualidade pode-nos levar a incorrer no erro de a considerarmos um tema recente (Wilkinson, Redman, Snape & Marchington, 1998). No entanto, as preocupações com a qualidade são encontradas em civilizações tão antigas como a Egípcia, a Grega ou a Romana. Estas preocupações remontam à figura do artesão que concentrava em si as responsabilidades de concepção, produção, venda e assistência pós-venda. Com o crescimento dos aglomerados populacionais, estas responsabilidades foram transferidas para as oficinas, onde existiam o mestre, que desempenhava já algumas tarefas de direção, o ajudante do mestre, no qual eram delegadas algumas funções, e o aprendiz, cujo trabalho era verificado pelos seus superiores. Esta tarefa de verificação foi a primeira diferenciação de atividades relacionadas com a qualidade. Com a Revolução Industrial, momento de grande escassez dos produtos manufaturados, a preocupação com a quantidade prevaleceu relativamente à exigência de qualidade (Pires, 2004).

Evolução da Qualidade

A qualidade, tal como se nos apresenta atualmente, é resultado de uma evolução que tem como ponto de partida a massificação da produção industrial. Quando se pensou em controlar a qualidade nas indústrias de produção em série, essa função viu-se reduzida à inspeção do produto final e tentativa de separação de produtos defeituosos (Wilkinson, Redman, Snape & Marchington, 1998).

Durante a I Guerra Mundial, o risco da não qualidade dos produtos foi evidenciado, particularmente, no setor dos equipamentos militares. Foi criada a figura do inspetor para assegurar que os produtos cumpriam as especificações exigidas. No entanto, causas de não conformidades e ações corretivas e preventivas ainda não eram relevantes (Pires, 2004).

A abordagem à qualidade planejada e preventiva, com o recurso a técnicas para controle do processo produtivo (tais como: a metrologia, a manutenção e calibração dos aparelhos de medida e ensaio, etc.), surge no período entre as duas Grandes Guerras (Juran, 1980). Com a II Guerra Mundial, o uso de tecnologias e materiais não testados evidenciaram falhas relacionadas com a insuficiência do controlo da concepção e conseqüente irregularidade no cumprimento das especificações.

Em meados dos anos 50, com o advento dos grandes investimentos (indústrias nuclear e petroquímica), é institucionalizada a garantia da qualidade, exigida pelos grandes compradores aos seus fornecedores. A partir deste momento, a cultura da qualidade disseminou-se para outros setores industriais e para a área dos serviços, à medida que a competitividade se acentuava. Com a oferta a suplantar a procura e consumidores cada vez mais exigentes, a qualidade tornou-se o fator chave da vantagem competitiva, em detrimento da quantidade (Pires, 2004).

Nos anos 70, face à intensificação das preocupações com a satisfação das necessidades dos clientes, com a redução de custos e com o controlo da qualidade em todos os níveis de gestão, surge a fase da gestão da qualidade em todas as organizações. A partir dos anos 80, com as novas teorizações e práticas na área da qualidade, assiste-se ao aparecimento da Gestão pela Qualidade Total (Total Quality Management – TQM). Com este conceito, a qualidade deixou de ser apenas um problema da produção e passou a ocupar também a gestão. A orientação para o cliente, baseada na simples preocupação com satisfação de necessidades, é acrescida de pesquisa sobre as expectativas, a decisão é descentralizada passando a ocupar todos os níveis hierárquicos e o trabalho em equipa e a melhoria contínua tornam-se princípios fundamentais (Rocha, 2001).

Podemos resumir a evolução da qualidade em cinco principais etapas (Dale & Cooper, 1995; Godinho & Neto, 2001). A primeira, a fase da inspeção da qualidade, na qual os produtos finais eram examinados com base na inspeção visual, separando-se os produtos com defeitos que deveriam ser inutilizados ou voltar ao processo produtivo para correção. Esta atividade regular de inspeção da qualidade surgiu com a massificação da produção e foi, pela primeira vez, formalizada no período da I Guerra Mundial, a qual evidenciou os custos da não qualidade, principalmente ao nível dos equipamentos militares. Na segunda fase, a do controle da qualidade, passou-se a dar maior atenção à definição das especificações dos produtos, desenvolvendo-se métodos e instrumentos para medir os desvios. Esta etapa corresponde ao período em que apareceram as técnicas estatísticas aplicadas ao controle da qualidade, no início da década de 30. A terceira fase, a da garantia da qualidade, iniciada em meados da década de 50, teve origem nas grandes indústrias que começaram a exigir a garantia aos seus fornecedores. Nesta fase, a prevenção das falhas foi enfatizada em detrimento da deteção e começaram a ser levadas a cabo ações planeadas e sistemáticas para assegurar que o produto iria cumprir os requisitos exigidos pelo cliente. A quarta fase, a da gestão da qualidade em toda a organização, surgida no início dos anos 70, foi o momento em que o planeamento e a atividade de prevenção foram estendidos a todos os processos e níveis de gestão, promovendo-se um sistema de cooperação interno, conducente ao fornecimento de produtos e serviços em função das necessidades dos clientes. A qualidade passou a ser encarada como uma oportunidade concorrencial. Por último, a fase da Gestão da Qualidade Total (TQM) iniciada nos anos 80, caracterizou-se por uma nova atitude de gestão decorrente do surgimento de novas ideias e práticas na área da qualidade.

O novo paradigma da Qualidade: TQM

A qualidade tem sido alvo do interesse de muitos estudiosos e vários têm sido os contributos nesta matéria. Não existe uma abordagem única quando se fala em gestão da qualidade. Esta noção é um mix de ideias de gestão que resulta do contributo de numerosos autores, no seio dos quais se destacam Deming e Juran considerados os “pais da qualidade” (Stringham, 2004). Deming e Juran, depois do trabalho ativo na área da qualidade empresarial, desenvolvido sob a égide do governo americano durante a II Guerra Mundial, aceitaram trabalhar no Japão e implementar na indústria japonesa os seus princípios e técnicas estatísticas de controlo da qualidade. Em duas décadas, o Japão tornou-se um dos gigantes na economia internacional e, perante o milagre japonês, exposto ao mundo em finais da década de 70, os americanos voltaram novamente às atenções para as questões da qualidade (Stringham, 2004). Em meados de 80, corporações e agências governamentais americanas incentivaram a adoção de sistemas integrados de qualidade. Várias organizações iniciaram a implementação destes sistemas e dos diversos instrumentos da qualidade associados, mantendo sempre a preocupação de adaptá-los a cada realidade organizacional. Deste movimento nasce a TQM, uma nova abordagem de gestão, com uma grande aceitação no setor privado americano (Stringham, 2004).

A TQM aparece, assim, como a mais recente fase do desenvolvimento do conceito de qualidade, a qual se distingue das etapas anteriores por sobrepor estruturas organizacionais descentralizadas e flexíveis, às tradicionais hierarquias rígidas, onde o nível decisório se situava apenas na gestão de topo (Rocha, 2004). Segundo McAdam e Leonard (2001), os principais elementos da TQM caracterizam-se pela ligação estratégica aos objetivos da organização, pela compreensão e satisfação dos clientes, pelo envolvimento dos trabalhadores de todos os níveis organizacionais, pela motivação da gestão de topo para a qualidade e pela percepção da organização como um conjunto de processos que incorporam relações do tipo clientes/fornecedores.

Carr e Litman (1993) identificam como principais características da TQM, a orientação para o cliente, a eliminação de erros, a prevenção dos problemas, o planeamento de longo prazo, o trabalho em equipa, a tomada de decisões fundamentada em evidências, a melhoria contínua, a estruturação organizacional horizontal e descentralizada e as parcerias com entidades externas. A TQM é um movimento que, uma vez iniciado, não deve terminar porque pressupõe um processo de melhoria contínua da organização. É como que uma finalidade inatingível da qual a organização deverá, continuamente, tentar aproximar-se (Dale & Cooper, 1995).

Tal como em outros movimentos, a TQM, enquanto filosofia e a prática de gestão começam a ser criticada a partir da década de 90. Entre os seus principais críticos, encontram-se os académicos de gestão que não se converteram à filosofia da qualidade por considerarem que o principal objetivo da TQM não é a qualidade em si, mas somente

um real aumento da produtividade organizacional. Outra das principais críticas assenta no argumento de que as organizações adotam e implementam sistemas de qualidade somente porque tal se tornou um requisito essencial de competitividade no mercado, e não porque estejam realmente interessadas na melhoria contínua de processos ou na motivação dos recursos humanos. O que se constata, de fato, é que muitas das organizações estão a implementar versões simplificadas e parciais do que é a TQM e, por isso, é grande a disparidade entre esta filosofia e a sua prática (Young & Wilkinson, 1999).

O que é Cliente

Cliente é aquela pessoa que habitualmente requisita um bem e/ou serviço junto à outra pessoa física ou jurídica. Toda e qualquer pessoa que bate às portas do serviço público pleiteando a resolução de uma demanda, antes de ser um cliente, é um cidadão. Ela possui direitos e obrigações, sendo que o seu primeiro direito junto à instituição é o de ser bem atendido, deixando-o plenamente satisfeito.

Segundo Matos (2000):

Uma organização deve considerar “cliente” todo aquele que frequenta, consumindo quaisquer de seus serviços, sofrendo qualquer tipo de impacto ou influência ou mantendo qualquer tipo de contato com pessoa ou setor da empresa.

Recentemente, o usuário do serviço público passou a ser denominado como “cliente”, ou seja, hoje o indivíduo inserido e participante da sociedade em que vive torna-se cidadão e assume um papel diferenciado com direitos e deveres ao grupo, comunidade, sociedade.

O que é Satisfação

O que é satisfação? No dicionário de Aurélio Buarque de Holanda, está conceituado esse termo como “[...] ato ou efeito de satisfazer-se; contentamento, alegria, deleite, aprazimento, sentimento de aprovação”. (Ferreira, 1986).

Quando se trata de uma organização e de sua relação de prestação de serviço a clientes, podemos dizer que o cliente satisfeito é aquele que percebe que o atendimento da organização é, pelo menos, igual àquele que se esperava.

No atendimento de um pleito junto a um órgão público, a palavra satisfação além dos velhos conceitos, abraça também a necessidade do exercício da cidadania. O cliente/cidadão para atingir o contentamento, a alegria, o deleite, tem que ser bem atendido e conseguir o objetivo de sua postulação de maneira rápida, o que chamaríamos de pronto-atendimento.

Gestão pela Qualidade

O movimento da gestão pela qualidade corresponde a um modelo gerencial que teve como iniciadores W. Edwards Deming e Joseph M. Juran nos USA, e foi introduzido e aperfeiçoado no Japão, durante a ocupação aliada em 1945. Com este modelo, as organizações passaram a atribuir a determinados funcionários a função de inspecionar os produtos para verificar se os mesmos estariam de acordo com as especificações originais. Essa inspeção consistia no registro dos defeitos detectados após a conclusão do processo produtivo.

À medida que as organizações foram se tornando mais complexas em função do seu crescimento, da diversificação e inovação e das exigências dos clientes, foi necessário implementar medidas que pudessem assegurar o padrão dos produtos ou serviços além de identificar o grau de satisfação dos clientes. A tendência foi à busca de uma metodologia que estabelecesse parâmetros capazes de sinalizar os índices de defeitos apresentados, evitando a sua ocorrência. A engenharia da qualidade e a administração foram às áreas que mais se empenharam em pesquisar métodos e práticas que contribuíssem para a avaliação e melhoria da qualidade, embora sob diferentes pontos de vista. Para a norma ISO 9000 (2000) qualidade é o grau no qual um conjunto de características inerentes e que satisfazem as necessidades ou expectativas dos clientes. Com a mesma linha de raciocínio, Campos (1999), assim afirmou: “[...] a qualidade de um produto ou serviço é medida pela satisfação total do consumidor”.

Enquanto para a engenharia, a definição de qualidade pressupõe estar de acordo com as especificações técnicas estabelecidas (Philip Crosby, 2001). Vale ainda citar W. Edwards Deming (1990), segundo o qual qualidade não significa perfeição, mas a produção eficiente com qualidade, de acordo com a expectativa do mercado.

Como se Mede Qualidade em Serviços

Medir qualidade, ou seja, o desempenho efetivo dos processos comparando com o desempenho preestabelecido como desejável é fundamental para se conhecer, antecipadamente o resultado final. Com a medição é possível identificar desvios potenciais ou já existentes, de modo a permitir a correção tempestiva de rumos. Para que se perceba como é possível realizar “medições” no campo da qualidade em serviços, de forma semelhante ao que se faz quando se trata da produção de bens tangíveis, é necessário, primeiro que se compreenda como o assunto pode ter aspectos, digamos, palpáveis. A medição pode se dar em sete dimensões:

1. Validade: supõe-se que o Serviço seja aquilo que prometeu ser e efetivamente é.
2. Disponibilidade: é a condição de o Serviço estar disponível, quando o cliente precisar dele.

3. **Precisão:** é a mais técnica das dimensões. Exatidão no cumprimento de horários, nos parâmetros pré-estabelecidos.
4. **Rapidez:** característica de o serviço ser cumprido dentro da expectativa do cliente quanto a prazos, de acordo com a sua expectativa.
5. **Respeito às normas:** cumprimento da legislação e respeito à ética.
6. **Solução de problemas:** é a eficácia, ou seja, a efetiva resolução do problema apresentado pelo cliente/usuário.
7. **Confiabilidade:** é o cliente/usuário não duvidar.

Os dez princípios da qualidade

Quando o assunto é Qualidade Total, imaginamos um plano simplificado, com princípios claros, que tem um objetivo bem-definido: Implantar níveis elevados de qualidade em tudo o que se faz. Por isso, é importante que você conheça e entenda os 10 princípios que uma empresa deve estabelecer para atingir a Qualidade Total, que, em resumo, busca a satisfação total dos clientes. Mais que princípios, eles são os 10 mandamentos da qualidade.

1. Princípio da satisfação total dos clientes.

Os clientes são a razão da empresa existir, portanto tudo deve ser feito para satisfazer os seus interesses. E o primeiro passo é conhecer o cliente, saber identificar as suas necessidades e o que é preciso para resolver os seus problemas. Estar sempre atualizado sobre os fatores que garantem a sua satisfação. Por isso, quanto mais estreita for sua relação com eles, melhor será o atendimento. Conquistando sua parceria, você facilita e melhora todo o processo. Mas, fundamental mesmo é superar as expectativas. Oferecer serviços que o cliente nem imaginava. Buscar sempre algo mais que vai encantá-lo. Afinal, é sua habilidade para satisfazer o cliente que faz o seu sucesso.

2. Princípio da gerência participativa

O sentido da gestão participativa extrapola as fronteiras da empresa, através de uma interação constante com os clientes, os fornecedores e a comunidade. É importante que o funcionário tenha liberdade para desempenhar seu papel. Com interesse, inteligência e, sobretudo, com satisfação. As novas ideias devem ser estimuladas e a criatividade deve ser uma máxima dentro da empresa. Dessa forma, é preciso que todos os níveis da administração estejam abertos às críticas e às sugestões. O gerente deve informar, debater, motivar, orientar os funcionários e promover o trabalho de equipe. Participar muito mais do que simplesmente dar ordens. O acesso à informação precisa ser garantido para que as decisões sejam mais democráticas possíveis. A ideia é atingir uma composição de forças, onde o “todo”, trabalhando junto, tenha mais poder que a soma das partes isoladas.

3. Princípio do desenvolvimento humano

Este princípio orienta todas as ações que buscam a evolução pessoal e profissional dos funcionários. Ensina, antes de tudo, a ser muito mais. Ser um indivíduo capaz de se auto dirigir e se autocontrolar, em todas as situações. Na empresa e na vida. Aprender a aprender é outra prioridade. Buscar o desenvolvimento auto-sustentável, o aperfeiçoamento contínuo e a constante atualização dos conhecimentos. É importante, também, ser um educador. Saber transferir os conhecimentos adquiridos na organização, com uma compreensão ampla da atuação das empresas na sociedade.

4. Princípio da constância de propósito

Para chegar à Qualidade Total, é preciso fazer uma mudança cultural. Implantar novos valores, eliminando os conceitos ultrapassados. E isso só acontece quando os princípios passam a ser repetidos e reforçados, dia após dia. Por isso, as ações que levam à Qualidade Total devem ser planejadas. Os dirigentes precisam ter sempre atitudes coerentes com os princípios defendidos. E esse processo vai ter um grande sucesso na medida que conseguir a participação de todos. Fundamental é tudo em conjunto e a longo prazo. Um futuro planejado traz resultados mais eficientes.

5. Princípio do aperfeiçoamento contínuo

Antes de pensar nas mudanças, é importante entender muito bem a empresa e todos os seus processos. Não dá para aperfeiçoar o que não se pode medir. Portanto, é fundamental criar indicadores de qualidade e produtividade que retratem a situação inicial. Em cima desses indicadores é que vamos trabalhar sempre com a intenção de melhorar os índices, buscando um aperfeiçoamento contínuo. É aí é que entra o poder da inovação, da ousadia, da flexibilidade de atuação e da criatividade.

6. Princípio da gerência de processos

A empresa pode ser vista como um grande processo envolvendo fornecedores, empregados, clientes e a sociedade. Esse grande processo se divide em sub-processos menores até o nível de uma tarefa individual. Os processos só se justificam se tiverem finalidade de atender o cliente externo, direta ou indiretamente. Quem não estiver atendendo o cliente, deve atender a quem está. Gerenciar processos é planejar, executar, verificar se há erros e fazer correções, quando for necessário. Acompanhar essas fases é função de cada um.

7. Princípio da delegação

O atendimento ao cliente deve ser ágil. Decisões sobre assuntos do seu interesse precisam ser rápidas. Por isso, todos os funcionários devem conhecer os princípios da empresa e saber tomar decisões nos momentos necessários. O sucesso do processo de delegação depende da capacidade de identificar o que e para quem delegar, além de saber respaldar as ações para quem está perto de onde ocorre a ação. Delegar significa também obter serviços em parceria com os fornecedores, através da terceirização.

8. Princípio da disseminação de informações

Todos os funcionários devem saber divulgar os produtos e serviços da empresa. Portanto, a informação tem que circular em todos os níveis. A alta administração deve manter contato com o setor de execução. Tudo com agilidade e precisão. A comunicação social tem que usar todos os meios disponíveis para levar a informação adiante. E tão importante quanto à rapidez na transmissão é o conteúdo claro e objetivo. A transparência da organização é uma consequência natural da disseminação de informações.

9. Princípio da garantia da qualidade

A qualidade dos produtos e serviços é assegurada pela formalização de processos e pela administração das rotinas. Essas ações garantem que a qualidade dos produtos ou serviços não será alterada com a substituição de pessoas. A garantia da qualidade dos produtos e serviços é fundamental para a fidelização dos clientes.

10. Princípio da não-aceitação de erros

Fazendo certo da primeira vez, não será preciso corrigir. Esse é o princípio de quem não perde tempo, nem produz documentos incorretos. A prevenção contra erros e a visão de aperfeiçoamento fazem parte da filosofia da qualidade. Agora isso não significa intolerância ou punição para quem erra. Ao contrário, a empresa estimulará ações inovadoras e criativas, mesmo com um certo grau de risco. Inadmissível é o erro por omissão ou a persistência no erro. Fazer bem-feito é melhor que fazer duas vezes.

Levando em consideração a Qualidade de Serviços versus Satisfação do Consumidor satisfação do cliente, percebesse que é um antecedente da qualidade de serviço percebida. Qualidade percebida é uma forma de atitude, uma avaliação construída ao longo do tempo, enquanto satisfação se dá por transação efetuada. A satisfação do consumidor afeta intenções comportamentais como, por exemplo, intenção futura de compra (Cronin & Taylor, 1992). Quando avaliando qualidade de serviço, o consumidor avalia não apenas o resultado de um serviço, mas também o “processo da entrega do serviço” (Zeithaml, Parasuraman & Berry 1990, p. 16). De acordo com Zeithaml, Parasuraman e Berry (1988),

qualidade percebida de serviço é um julgamento global, ou atitude, relacionado com a superioridade do serviço, enquanto satisfação é primeiramente uma resposta afetiva a uma transação específica.

Alguns pesquisadores, Gotlieb, Grewal e Brown (1994) indicam que satisfação deve vir antes da qualidade percebida e que o efeito da satisfação nas intenções é indireto, isto é, através de sua habilidade de influenciar atitudes. Para que possamos compreender a qualidade de serviços, temos que compreender, portanto, de satisfação do consumidor (Chauvel, 1999).

Medidas de Qualidade de Serviços Uma questão central para o marketing de serviços como área de relevância específica para a área de marketing é a medida de qualidade de serviços. O paradigma mais importante para esta área é o paradigma da desconfirmação de expectativas (Oliver, 1977, 1980). Este paradigma se sustenta na ideia de que “as previsões que os consumidores fazem antes do ato de consumo, agem como um padrão pelo qual os consumidores medem o desempenho da empresa” (Bouldingetal., 1993, p. 9).

De acordo com Gronroos (1984), “[...] a qualidade percebida de um dado serviço será o resultado de um processo avaliativo, onde o consumidor compara suas expectativas com o serviço que ele percebe ter recebido, i.e., ele compara o serviço recebido com o serviço esperado. O resultado deste processo será a qualidade percebida do serviço”.

De acordo com Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), a forma como os consumidores avaliam a qualidade dos serviços resulta de uma comparação das expectativas dos serviços com o desempenho real. Isso é conhecido na literatura da área como modelo de lacuna (Gap Model) de qualidade de serviços.

Expectativas servem como base para comparação e avaliação do desempenho percebido do serviço. Parasuraman et al. (1988), construíram uma escala para medir a qualidade de serviços, a qual chamaram de SERVQUAL. Esta escala era baseada no modelo de lacuna, o que significa que a qualidade de serviços é medida pela diferença entre as expectativas dos consumidores e a percepção dos mesmos do serviço recebido. Esta escala foi amplamente usada entre pesquisadores de qualidade de serviços (Carman, 1990; Babakus & Boller, 1992; 60 Babakus & Mangold, 1992; Schneider et al., 1992; Gagliano & Hathcote, 1994; Boshoff et al., 1995; Cerchiaro, 1996; Johnston & Luce, 1996; Urdan & Magro, 1996; Carvalho & Leite, 1997; 1998; 1999; Johnston, 1998; Rodrigues, 2000), mas em cada trabalho surgiram críticas.

De acordo com Cronin e Taylor (1992), quase não existe evidência empírica ou teórica que de suporta à teoria da lacuna para medir qualidade de serviços. Em verdade, eles apoiam a teoria de que qualidade de serviços só pode ser medida pelo desempenho apenas.

O Conceito de Qualidade de Serviços pela Escola Nórdica Grönroos (1995) afirma que para que possamos compreender o marketing de serviços é importante que

compreendamos o que os consumidores estão buscando e o que eles avaliam na relação deles com as empresas prestadoras de serviços. A qualidade percebida de um serviço será, então, o “resultado de um processo de avaliação onde os consumidores avaliam suas expectativas com o serviço que eles percebem como recebido”.

Qualidade no serviço Público

Para Deming (1990): “Na maioria das repartições públicas, não há um mercado a ser buscado. Ao invés de conquistar um mercado, uma agência governamental deveria prestar, de forma econômica, o serviço prescrito pela legislação vigente. O objetivo deveria se destacar por serviço bem executado”.

Seguida a perspectiva proposta por Deming (1990), a qualidade do serviço público não é mensurável pela “conquista de um mercado de clientes”, já que enquanto serviço têm as repartições um universo de clientes já definido. No entanto, a não correlação como o mercado não isenta o serviço público de ser executado com qualidade, atendendo, desta forma, os objetivos em função dos quais foi instituído como serviço público a ser prestado à sociedade por definição desta mesma sociedade ao longo de sua trajetória.

Porém, não se pode esquecer que os princípios que norteiam a iniciativa privada não são os mesmos da esfera pública.

Para Osborne e Gaebler (1997): “O governo é um instituição fundamentalmente diferente da empresa. Os empresários são motivados pela busca da lucro; as autoridades governamentais se orientam pelo desejo de serem reeleitos. As empresas recebem de seus clientes a maior parte de seus recursos; os governos são custeados pelos contribuintes”.

Ainda segundo os autores “essa diferença leva a uma conclusão: não se pode governar como quem administra uma empresa, embora certamente haja muita semelhança entre as duas atividades” (Osborne & Gaebler, 1997).

Paladini (2000) acrescenta como aspectos que levam o poder público a se interessar em discutir qualidades e produtividade, além da possibilidade de reeleição, os relacionados a dificuldade financeira e o forte apelo de melhorias que a qualidade desperta. Pode-se ainda agregar aos aspectos citados os relacionados à vocação do município e as dificuldades do cumprimento da Lei de Responsabilidade Fiscal.

Os municípios têm buscado alternativas para geração de emprego e renda aos seus habitantes – prestar ou colocar a disposição serviços com qualidade diferencia uma localidade em relação a outra, podendo assim atrair investimento.

A Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) acentua a questão de que os órgãos públicos estão sendo pressionados a serem mais eficientes. Espera-se, com este trabalho, contribuir para a discussão de alternativas que visem dotar a administração pública de mecanismos que permitam aprimorar a gestão prestando melhores serviços aos cidadãos.

A gestão pela qualidade total, largamente utilizada na iniciativa privada, filosofia de trabalho que busca a satisfação do cliente, seja ele interno ou externo, contando com o comprometimento de todos da organização para atingirem as metas estabelecidas, pode ser um instrumento de trabalho para o administrador público.

METODOLOGIA

Tipo de Investigação

O enfoque deste estudo foi quantitativo. Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006, p. 5), a pesquisa quantitativa usa a coleta de dados para testar hipóteses, com base na medição numérica e análises estatísticas.

Trata-se de uma pesquisa descritiva, com desenho transeccional. Conforme Sampieri, Collado e Lucio (1991, p. 60) este tipo de estudo descreve situações e eventos, relatando como é e como se manifesta determinado fenômeno. O desenho transeccional, de acordo com Sampieri, Collado e Lucio (1991, p. 193), tem como objetivo indagar a incidência e os valores em que se manifesta uma ou mais variáveis.

Descrição da População

A População de estudo foi composta de servidores e população em geral que faz uso dos serviços da justiça maranhense. A amostra foi não-probabilística pois a eleição dos elementos da amostra não dependem da probabilidade, mas sim de causas relacionadas com as características da investigação (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006, p. 241).

Local e Período de Estudo

A relativa pesquisa foi aplicada no Fórum da Capital, cidade de São Luís - MA, no horário de 10hrs as 12hrs nos dias de atividade normal, segunda a sexta, nos meses de janeiro a abril do ano de 2015.

Técnicas e Instrumentos e Coleta e Dados

A pesquisa foi realizada através da aplicação de 80 (oitenta) questionários ao público usuário dos serviços oferecidos pelo Tribunal de Justiça do estado do maranhão, e 80 (oitenta) questionários aplicados aos servidores do TJMA, no ano de 2015. Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006, p. 310), um questionário é composto por um conjunto de perguntas sobre uma ou mais variáveis a serem medidas.

Variáveis

1. A visão de quem atende;
2. A visão de quem é atendido.

CONCLUSÃO

Percebe-se o quanto se faz relevante o tema concernente ao atendimento, tendo em vista que se trata de um fato tão básico que ainda é tratado no mercado privado como diferencial, já que deveria ser, no mínimo, visto como obrigação.

Para a compreensão mais específica sobre os episódios conflitantes nas organizações públicas, a pesquisa demonstrou a importância da gestão de pessoas, em auxiliar a instituição pública, em toda a sua essencialidade, de maneira a atuar estrategicamente diante dos problemas.

Haja vista que as pessoas e suas interações movem a organização para o alcance de seus objetivos.

É notório que os conflitos organizacionais ocorrem de forma desenfreada, estimulados pelos aspectos comportamentais e externos à organização. Por isso esta pesquisa buscou esclarecer os fatores condicionantes desses conflitos e a correlação com o desempenho individual e organizacional dos servidores do TJ, a ponto de evidenciar o papel constitucional da administração pública, que é de ofertar a toda população indiscriminadamente um serviço de qualidade.

Identifica-se no cenário organizacional público um processo transformador, passando de um sistema burocrático e formal à inserção de um contexto inovador voltado à transparência, foco nos resultados e metas, de tal forma que possibilite a integração das decisões e ações.

Logo esta pesquisa possibilitou a percepção clara dos conflitos mais recorrentes, constatando-se que isso se dá em virtude de um ambiente de trabalho adverso. Todavia quando estes problemas internos e externos à organização são resolvidos, podem ser revertidos de forma benéfica, despertando um envolvimento e

Como proposta minimizadora para os conflitos identificados, sugere - se a inserção de um processo contínuo de capacitação, especialmente voltado, às relações interpessoais, de forma a permitir um convívio social mais saudável, refletindo no desempenho de suas atribuições e no atendimento do usuário, de maneira humanizada.

A Administração Pública deve ser profissionalizada, as ferramentas estão lançadas no mercado, os profissionais passam por um crivo bem grande até o ponto de se tornar um servidor público, e quando podem somar mais ainda, sendo um gestor, são deixados de lado, a cultura de carga em comissão, cargo de chefia seja um “favor” deveria deixar de existir em nosso dicionário, é improvável que realmente exista alguma administração realmente eficiente e eficaz quando sem tem esse tipo de pensamento como base.

Outras questões voltadas para possíveis estudos podem estar relacionadas à como tornar a aplicabilidade da pesquisa mais simples e que proporcionalmente os resultados sejam mais factíveis, reais.

O trabalho foi desenvolvido inicialmente por meio de um estudo bibliográfico sobre a Administração Pública. Este trabalho teve como foco o a qualidade do serviço público com foco no atendimento realizado pelos profissionais do Tribunal de Justiça do Maranhão, representado por um estudo de caso realizado na sede da Instituição em questão, através da aplicação de questionários e entrevistas.

Com a análise de um processo decisório tem-se por consequência o retrato do cotidiano da administração. Portanto, o trabalho procurou assimilar e discutir inúmeras questões voltadas não somente para o atendimento, mas para a gestão de pessoas, para a administração de conflitos, a valorização dos profissionais e o planejamento estratégico, aspectos que formam a cultura comportamental dos profissionais inseridos no âmbito do Tribunal de Justiça.

Percebe-se que, mesmo com muita dificuldade e trabalho, algumas pessoas fazem de sua profissão uma “brincadeira de marcar x”, e a devida seriedade acaba comprometendo os resultados, porém a triste realidade profissional encontrada em praticamente todos os âmbitos, a despeito de remunerado, alguns ditos profissionais acreditam estarem fazendo um favor para a organização, embora exista a possibilidade e a chance de mudança, que, se não puder se de uma forma natural e tranquila, que seja por imposição.

Assim, o TJ/MA na expectativa de amenizar a essa problemática, vem inaugurando novas unidades judiciais, a exemplo as 7 novas varas na comarca de São Luís, 2 em São José de Ribamar e as Turmas Recursais que estão em processo de instalação em algumas comarcas no interior, inauguração dos Centros Judiciários de Solução de Conflitos, além do concurso para magistrados e convocação de novos servidores.

Com o intuito de dar resposta à sociedade maranhense, a Ouvidoria tem disponibilizado vários meios de ouvi-la, seja presencial, pelo telefone, por carta, e-mail, formulário eletrônico, ou por intermédio das audiências públicas. Porém, devido à extensão territorial de 331.935,507 km², somada a uma população de 6.574.789 habitantes, conforme censo de 2010 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (Maranhão, 2013), à diversidade socioeconômica, nem todos os maranhenses poderão manifestar suas inquietações através das formas citadas, seja pela distância seja por falta de acesso aos aparatos tecnológicos. No entanto, sabemos que o acesso à Justiça é um direito garantido constitucionalmente a todos, conforme o artigo 5º, inciso XXXV (Brasil, 2007). Desta feita, seria relevante que a Ouvidoria disponibilizasse postos de atendimento nas comarcas do interior e divulgasse com mais afinco os seus serviços.

Em vista do exposto, a missão da Ouvidoria é dar voz à sociedade, é fazer com que aqueles que não tinham como reclamar, denunciar, sugerir, solicitar e elogiar, se manifestem, sejam ouvidos e atendidos naquilo que pleiteiam, porque é ouvindo a sociedade

que será possível traçar uma radiografia do Poder Judiciário do Estado do Maranhão e, assim, colaborar para que a Justiça maranhense ofereça um serviço público de qualidade, contemplando as expectativas do cidadão.

Cabe frisar que não estão encerradas as discussões acerca do referido tema, o que se pretende é pontuar o papel que a Ouvidoria, ferramenta de participação popular, exerce na promoção da cidadania e no aprimoramento dos serviços prestados pelo Poder Judiciário Maranhense.

Com base nas asserções supracitadas, são muitas as questões derivativas do objeto de pesquisa proposto por este trabalho. Quer dizer, as questões de atendimento não são pura e simplesmente voltadas para o simples dever do servidor de comunicar, entender e solucionar o problema do indivíduo que busca ajuda, mas vai mais além que um fator profissional, é um processo humano, de empatia, conhecimento das diretrizes básicas para um bom atendimento e, sobretudo o realizar com eficiência e eficácia.

METODOLOGIA

Neste capítulo serão demonstrados os procedimentos realizados para obtenção dos dados. O procedimento foi realizado em duas fases: estas que por sua vez poderiam ser enquadradas em âmbito qualitativo, e também quantitativo; esse estudo foi composto por aplicação de 100 (cem) questionários voltados a clientes e clientes em potencial, como já supracitado; e também uma quantidade de igual valor aplicado ao empresários, após o resultados destes seria feito inicialmente uma análise SWOT para identificação o mercado externo como um todo e depois estudar a percepção dos clientes face as empresas e em contra partida as empresas face aos clientes, isto será exposto mais à frente no pré-teste ao questionário.

Método da pesquisa

Os questionários foram elaborados não simplesmente para se obter números concretos. Até por se tratar de consumidores, estes que têm a capacidade de mudar de ideia com a maior velocidade, e, por vezes, sem sentido e sem padrão. O maior resultado aqui encontrado será a base comportamental de clientes e consumidores perante o poder de compra em uma região em completo desenvolvimento, e o que a mesma é influenciada por uma empresa que possui um planejamento estratégico, que sabe onde estar, e aonde quer chegar.

Após toda a pesquisa os dados estão expostos, para que seja feito um comparativo de opiniões aqui colocadas, e linhas teóricas. Claro que também existiram alguns cruzamentos de dados que pudessem esclarecer como as opiniões podem contrastar-se com atitudes de compra.

Pesquisa exploratória

Vai fazer um paralelo do que é o conceito do que é o real, como é o comportamento do consumidor perante as possíveis estratégias que hipoteticamente poderiam ser aplicadas. Nessa fase é imprescindível que o consultor tenha uma boa capacidade de interpretação de dados.

Pré-teste ao questionário

O questionário foi elaborado, tanto para os clientes como para os lojistas. De fato, para o desenvolvimento de um planejamento estratégico é necessário conhecer bem sua empresa e principalmente seus clientes.

O questionário foi analisado pela gestora do projeto comércio varejista de São Luís – MA, bairro Cohatrac e outros dois profissionais da área de Psicologia.

Ao início foi colocada como ideia a atribuição de 100 questionários para clientes e 100 para empresários. O mercado se mostra igual praticamente para todos. Crê-se que a percepção seja a mesma. Ambos serão realizados em São Luís - MA, na rua mais movimentada da cidade; esta que conta com 80% das lojas classificadas como MPE.

Estudo quantitativo e qualitativo

Como o trabalho é focado em uma região específica, toda a pesquisa foi feita nessa região. Os questionários foram todos aplicados por mim e mais dois amigos, por cerca de três dias consecutivos, isso se tratando de clientes, já os voltados a microempresários foram tratados diretamente por minha pessoa. Ainda constará uma entrevista em anexo.

O questionário teve seu teste já realizado, mesmo com dificuldade para conseguir aplicá-los, foi alcançado o objetivo.

Fica claro o que até aqui foi expresso que, a pesquisa é feita de uma forma em que o diferencial será a leitura que o consultor fará dos dados. Por este ângulo poderá ser visto como uma pesquisa qualitativa e também quantitativa.

O estudo qualitativo por si só será atribuído principalmente no que diz respeito ao estudo e procedimentos realizados nas MPE (pequena e microempresas) em sua gestão e seus planejamentos (quando existentes). A pesquisa quantitativa tomará por base a quantidade média de empresas que não utilizam as ferramentas abordadas e entram em decadência no mercado, e também ter noção de quanto tempo as mesmas tem de tempo de “vida”.

Em todo período do desenvolvido trabalho são evidentes e notório os resultados apresentados por empresas que se utilizam de ferramentas de Marketing e ferramentas gerenciais, até porque não adianta trazer milhões de clientes para seu empreendimento se não se pode segurá-los; e justamente neste momento entram as ferramentas gerenciais, sejam elas em âmbitos administrativos, sejam em recursos humanos e financeiros.

TRABALHO DE CAMPO

O que impulsionou este projeto foi a percepção do grande insucesso das empresas maranhenses nos últimos anos. Elas não conseguem se manter-se no mercado nem para fazer um simples ciclo do produto.

Como já discorrido, desenvolvi muitos trabalhos de consultoria em microempresas no mercado citado, e percebi que elas entram em decadência antes mesmo de chegar a maturidade, isso por conta de alguns fatores que serão explicitados ao longo do trabalho. De antemão adianto o principal deles: o Planejamento Estratégico. Esta que em minha ótica é a ferramenta mais importante do Marketing, claro que, sendo trabalhada de forma correta, principalmente na interpretação de dados e utilização de suas ferramentas.

No que se compreende quando à aplicação prática desses estudos, demonstrada por dados de trabalhos por mim realizados, a estratégia se mostra a cada dia uma ferramenta que poderá levar qualquer empresa “do céu ao inferno”, tomando por base, onde está no mercado atual e a onde pretende chegar.

A pesquisa foi realizada em uma região distinta, até para deixá-la com mais veracidade, região composta por uma média de 120 pequenas empresas.

Os tipos de pesquisa foram aplicados em uma crescente, já que em cada etapa da mesma uma se tornava mais aplicável, exploratória para construção do questionário, quantitativa para estudos sobre aplicação da técnica estudada e, posteriormente, para análise desses dados.

Instrumentos de recolha de dados

O questionário foi aplicado por mim, e outras 2 (duas) pessoas; a atividade foi relativamente duradoura, cerca de 1 (um) mês. O trabalho, como já enfatizado, foi feito com bastante dificuldade, tendo em vista que as pessoas em sua maioria não querem prestar a devida colaboração, mesmo sabendo por algumas das vezes que esse tipo de trabalho trará uma vantagem mutua.

A realização do questionário foi satisfatória, inclusive tendo a aplicabilidade do mesmo para um anterior trabalho e dando grande embasamento para que se obtivessem essas informações. Uma última dificuldade a ser colocada em contraposição das vantagens é que algumas pessoas respondem sem pensar, e isto, muitas vezes, pode trazer um ruído à pesquisa.

Descrição do processo

Nessa etapa do processo são apresentados os dados analisados em termos quantitativos, e, ao fim do trabalho, será disponibilizado o modelo do questionário aplicado, tanto para clientes com empresários.

O tempo médio é considerado alto; pessoas não querem “perder” 1 minuto com uma pesquisa, porém 90% foram respondidos de forma correta (Quadro 2).

MÉDIA TOTAL DE TEMPO DE PREENCHIMENTO POR INQUÉRITO	
Duração	65 Segundos

Quadro 2: Tempo médio de preenchimento do questionário

Caracterização da amostra

	TOTAL
Total questionários	100
Questionários válidos	100
Questionários anulados	0
Respostas anuladas	0

Quadro 3: Caracterização da amostra

No Brasil, que é composto por quase 80% de micro e pequenas empresas, espera-se o aumento destas, percebendo-se que, mesmo algumas, em sua maioria, possam ter um ciclo de vida muito curto, isto não impedirá ou intimidará o crescimento de outras.

Pesquisa quantitativa

As variáveis que correspondem à caracterização do respondente foram analisadas a partir de estatísticas uni variadas de natureza descritiva. As estatísticas descritivas utilizadas neste trabalho são representadas pela média e frequência percentual dos resultados obtidos com o objetivo de melhor conhecer o tipo de clientes frequentadores destes tipos de espaços, serão expostos na análise de questionários uma análise sobre cada questão apontada.

Pesquisa qualitativa

O que é percebido pela entrevista do Professor Frazão (2010) é que o mercado ludovicense, em especial, encontra-se em uma crescente, devidamente impulsionado, empurrada pelo mercado nacional. Ressalta-se que o Governo não se impuser perante essa chamada crise mundial essa taxa de crescimento poderá vir a cair, o que poderá ainda intimidar a prospecções futuras para o mercado como um todo.

Projeto de implementação com foco em resultados

O termo Estratégia norteia todo o processo de evolução da Humanidade, aplicando-se, em essência, em cada tipo e organização desenvolvida pelo homem, de modo a obterem-se vantagens em um processo intensificado de disputa por posicionamento e vantagens seja na guerra, seja entre nações, seja na disputa por mercado, entre empresas ou até mesmo entre pessoas, isso se tratando do âmbito esportivo.

O foco do trabalho é sempre o responsável pela positividade dos resultados; por outro lado percebe-se a dificuldade para a clareza e consolidação desses dados. Algumas empresas receberam, ao fim de todo esse trabalho, todos os resultados encontrados. A ideia é a de que o trabalho “abra” a visão dos micro e pequenos empresários, para que percebam a importância das ferramentas de Marketing. As ferramentas não existem para serem milagrosas, porém existem para minimizar os riscos, esta é sua maior valia.

CONCLUSÃO

Os resultados alcançados foram de extrema valia. A pesquisa mostra que o consumidor vem passando por transformações, a comodidade e facilidade estão tornando-se verdadeiros diferenciais.

Segundo Churchill (2000) o planejamento estratégico poderá vir a ser complexo porém é unânime a posição de autores sobre sua importância, esta possibilita as empresas a alcançar seus objetivos.

As organizações terão de ter mais atenção às necessidades dos clientes. O mercado torna-se mais “bravo” a cada instante, toda e qualquer informação que você possua poderá tornar-se um diferencial. Na realidade, não é simplesmente a informação e sim a interpretação mediante atuais situações.

O termo Estratégia norteia todo o processo de evolução da Humanidade, aplicando-se, em essência, em cada tipo e organização desenvolvida pelo homem, de modo a obterem-se vantagens em um processo intensificado de disputa por posicionamento e vantagens seja na guerra, entre nações, ou na disputa por mercado, entre empresas ou até mesmo entre pessoas, isso tratando no âmbito esportivo .

Assim Andrews (1980 apud MINTZBERG; QUINN, 2001, p. 58) define Estratégia como sendo:

[...] padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas, e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades.

Ampliando ainda essa visão, afirma-se que uma organização necessita definir um sentido a sua busca e criação de novas oportunidades; sendo assim, define-se Estratégia como um dos vários conjuntos de normas de decisão que direcionam o comportamento de uma empresa mediante a um longo, curto ou médio prazo. A estratégia não somente deverá ser vista como algo somente a longo prazo, esta poderá estar a ser colocada como também em curto, e médio prazo.

A avaliação de resultados, somada à apreciação de dados, é totalmente louvável para a busca do sucesso em qualquer âmbito.

O mais importante é perceber que não utilizei perguntas diretas sobre o Planejamento Estratégico mas, sim, uma estratégia foram utilizadas para descobrir possíveis aplicações do mesmo, as perguntas foram fechadas, não permitindo a fuga do foco.

O Planejamento Estratégico é de extrema e vital valia para o desenvolvimento de um trabalho, principalmente em mercado tão competitivo como os de pequenas e micro empresas.

Até mesmo, outros profissionais, de áreas adversas buscam compreender melhor seu consumidor para introduzir nestas determinadas estratégias de persuasão. Podemos verificar este processo em outros setores como: público, eleições eleitorais, instituições educacionais, etc. (FAL NATAL, 2012).

O “consumidor” deve ser algo de mais proveitoso estudo em um momento futuro. O planejar é não somente prever, mas se ater as perspectivas e comportamentos de um todo, de quem faz o mercado girar e ele próprio.

REFERÊNCIAS

ADMINISTRADORES. 2012. Disponível em: <www.administradores.com.br>. Acesso em: 05 maio 2012.

ALMEIDA, M. I. R. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas e médias empresas**. 1994. 196f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Faculdade de Estudos Administrativos, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994.

ANDREWS, K. R. O conceito de estratégia empresarial. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ARNOLD, R.; LIPSMEIER, A. Berufspädagogische kategorien didaktischen handelns. In: ARNOLD, Rolf; LIPSMEIER, A. (Orgs.). **Handbuch der berufsbildung**. [S. l.]: Opladen, 1995.

ASTRUP, K. Spotlight on the strategic plan. **International Journal of Government Auditing**, v. 37, n. 3, p. 20 – 21, 2010. Disponível em: <<http://search.proquest.com/docview/734610686?accountid=34461>>. Acesso em: 10 jun. 2012.

ATAMANCZUK, M. J.; KOVALESKI, J. L. Metodologia para planejamento estratégico na pequena empresa: um estudo de caso. ENCONTRO DE ENGENHARIA E TECNOLOGIADOS, 2., 2006, Campos Gerais. **Anais...**, Campos Gerais, 2006.

BATALHA, M., DEMORI, F. **A pequena e média indústria em Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC, 1990.

BETHLEM, A. de S. **Estratégica empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHURCHILL, G. A. **Marketing: criando valor para os clientes**. [S. l.: s. n.], 2000.

DRUCKER, P. **Práticas de administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 2003.

FAL NATAL. 2012. Disponível em: <<http://www.falnatal.com.br/revista>>. Acesso em: 01 maio 2012.

FONTES FILHO, J. R. **Planejamento estratégico da pequena e média empresa: aplicações no setor turístico**. Rio de Janeiro: Publit, 2006.

FRAZÃO, Henrique. Entrevista. **Receptivoma**, 2010. Disponível em: <http://www.receptivoma.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=148:entrevista-henrique-frazao&catid=55:entrevistas>. Entrevista concedida ao site Receptivoma.

GRAPEGGIA, M. et al. **Fatores condicionantes de sucesso e/ou mortalidade de micro e pequenas empresas em Santa Catarina**. [S. l.: s. n.], 2011.

HAHN, W.; POWERS, T. L. Strategic plan quality, implementation capability, and firm performance. **Academy of Strategic Management Journal**, v. 9, n. 1, p. 63 – 81, 2010. Disponível em: <<http://search.proquest.com/docview/521183787?accountid=34461>>. Acesso em: 10 jun. 2012.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2003

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Thomson, 2007.

_____ et al. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997

LUPI, C. Entrevista. **Globo**, 11 abr. 2011. Disponível em: <www.globo.com/noticias>. Acesso em: 10 maio 2012. Entrevista concedida ao site Globo.

MANKINS, M.; STEELE, R. **Turning great strategy into great performance**. Harvard: Business Review, 2005.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 18. ed. São Paulo: Atlas 1998.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro, Campus, 2002.

_____. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PROFESSOR CEZAR. **Estatuto das microempresas e empresas de pequeno porte**: lei nº 9.841/99. 2012. Disponível em: <<http://www.professorcezar.adm.br/Textos/Estatuto%20das%20Microempresas.pdf>>. Acesso em: 01 maio 2012.

RODRIGUEZ, M. V.; FERRANTE, A. J. **Tecnologia da informação e mudança organizacional**. [S. l.]: IBPI Press, 2000.

SALOMON, E. **Teoria da administração financeira**. Rio de Janeiro: Zahar, 1989.

SAUAIA, A. C. A.; SYLOS, A. L. Plano empresarial em 4 etapas. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 11, 2000.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio a Pequena e Micro Empresa. 2004. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/uf/maranhao/sebrae-ma/quem-somos/institucional>>. Acesso em: 15 maio 2011.

SOUZA, A. **Gerência financeira para micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

SOUZA, W.; QUALHARINI, E. O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas.

WORKSHOP GESTÃO INTEGRADA, 3., 2007, São Paulo. **Anais...**, São Paulo, 25 - 26 maio 2007.

STONER, J. A. F; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro. Prentice Hall do Brasil, 1995.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa**: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

THOMPSON JR., A.; STRICKLAND, A. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. **Planejamento estratégico**: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

VALDÉS, J. A. **Marketing estratégico e estratégia competitiva de empresas turísticas**: um estudo de caso da cadeia hoteleira Sol Meliá. 2003. Monografia - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 2003.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson, 2002.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.