



GESTÃO DA QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO¹

ASTROGILDO BRUM SILVEIRA

Resumo: O presente trabalho discute acerca da questão da qualidade do atendimento no setor público, o qual é alvo de muitas críticas, no entanto, analisa-se que há vários atores voltados para a solução deste problema. Identifica-se que o problema existe e têm armas para ser solucionado, todavia, depende da vontade não só da gestão como também do servidor público, que muitas vezes oferece resistência. Há indicativo de despreparo desses profissionais, contudo não se pode atribuir ao servidor público toda a carga e falta de qualidade da prestação de serviço, tendo em vista que ele é mais um agente do sistema administrativo. O servidor acaba por ser o sinônimo da ineficiência, do descaso e da incompetência junto ao usuário, por estar na linha de frente. Desta forma, a metodologia que poderá ser utilizada para a avaliação da administração pública, consiste em fazer uso e aperfeiçoar métodos de inovação continuada e de gerenciamento estratégico. Soma-se aos aspectos descritos, a vantagem de desenvolver uma avaliação mais ampla, não limitada somente ao cumprimento dos requisitos legais e institucionais comuns na administração pública, uma vez que, com a prática da avaliação do sistema de gestão, busca-se a análise dos resultados de longo prazo, considerando os elementos estratégicos e vislumbrando as expectativas sociais.

Palavras-chave: atendimento no setor público, servidor público, qualidade na prestação de serviço.

1 INTRODUÇÃO

O tema proposto assume importância pelo aspecto inovador que caracteriza a utilização de processos de Gestão da Qualidade no Serviço Público, uma vez que eram vistos, até pouco tempo, como restritos às empresas privadas com sucesso. A administração pública tem como objetivo prestar serviços para a sociedade. Ela pode ser considerada como sistema

¹ Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão Pública, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.



dinâmico, extremamente complexo, interdependente e inter-relacionados coerentemente, envolvendo informações e seus fluxos, estrutura organizacional, pessoal e de tecnologia. Ela tem uma função, buscar a maior eficiência da máquina pública e um melhor atendimento para a população, mas merece uma avaliação apurada dos resultados obtidos.

A administração pública tem a função de prestar serviços à população de qualidade e esses serviços tem relação direta com os recursos recebidos, tanto financeiros como de pessoas. Desta forma, os resultados alcançados nesta primeira experiência, pode ser utilizado de referência para a avaliação da atual e das futuras administrações, da validade em optar e aperfeiçoar a utilização de metodologias de inovação continuada e de gerenciamento estratégico. Soma-se aos aspectos descritos, a vantagem de desenvolver uma avaliação mais ampla, não limitada somente ao cumprimento dos requisitos legais e institucionais comuns na administração pública, uma vez que, com a prática da avaliação do sistema de gestão, busca - se a análise dos resultados de longo prazo.

Na administração pública existe uma complexidade de sistemas, devido ao alto índice de burocracia no seu funcionamento, visto que, precisa cumprir leis, normas e por isso tem uma uniformidade nas condições e na organização do trabalho. As pessoas usuárias do serviço público têm expectativas e exigências na prestação do serviço público de qualidade, eficaz e eficiente, com total transparência e com menor possibilidade de desperdício do dinheiro público.

A gestão da qualidade no serviço público se traduz, necessariamente, na busca de uma maior eficiência na prestação dos serviços de que dispõe, até por que constitui peça primordial rumo à melhoria contínua, com vistas à efetiva satisfação do cidadão. E é em face dessa expressiva mudança de paradigma nas instituições públicas, as quais vêm dia após dia iniciando um movimento crescente em prol da qualidade no serviço público. Observar-se-á a própria relação entre os termos eficiência x qualidade, visando à comprovação de que as ações de qualidade caminham, indiscutivelmente, na



direção do cumprimento do princípio da eficiência da administração pública. Posteriormente, será procedido um estudo sobre a gestão da qualidade no serviço público, enfatizando-se as etapas de concepção, planejamento e controle do planejamento estratégico.

O mito que existe de que os servidores públicos estão definitivamente estabilizados e com isto são projetados para fazer especificamente o que seu setor define e nada mais, tornando-se na maioria das vezes vago e insuficiente na sua prestação de serviço, ficando o contribuinte cada vez mais distante da qualidade desejada dos serviços públicos.

Quando se trata de qualidade no atendimento em instituição pública, tema fundamental desta pesquisa bibliográfica, percebe-se que esta qualidade é fator principal indispensável para o bom funcionamento e atendimento das expectativas dos cidadãos.

Kotler (2009) adota a definição da “qualidade como a totalidade de aspectos e características de um produto ou serviço que proporcionam a satisfação de necessidades declaradas e implícitas” (2009, p. 65).

O compromisso com o aperfeiçoamento contínuo dos conhecimentos, habilidades e atitudes é condição para a manutenção da qualidade no atendimento.

Com o constante crescimento da insatisfação na qualidade do atendimento no setor público e a real importância de investir tempo e esforço na capacitação desses servidores, há necessidade da implantação de um programa que possa melhorar o atendimento com estratégias para aumentar a satisfação dos contribuintes e também servidores. Por meio dele foi possível atingir o objetivo geral deste trabalho que foi o de observar como está a qualidade do atendimento no setor público, os conceitos, os valores, as atitudes e a satisfação dos servidores e dos contribuintes. Como metas específicas para o alcance da proposta deste trabalho foi necessário:

- 1 - Discutir alternativas que visem dotar o setor público de mecanismos que permitam aprimorar a gestão, prestando serviços de qualidade à população;



2 - Revelar como a gestão de qualidade pode melhorar a qualidade do atendimento ao público, reduzindo o índice de insatisfação dos contribuintes aos serviços oferecidos pela instituição.

Para o desenvolvimento deste trabalho construiu-se uma estrutura teórica que percorreu conceitos do atendimento no setor público, servidor público, qualidade na prestação de serviço para o setor público, mecanismos que permitam aprimorar a gestão, satisfação do servidor e do cidadão e a qualidade de atendimento no setor público.

2. QUALIDADE DO ATENDIMENTO NO SETOR PÚBLICO

Os usuários dos serviços públicos têm conhecimento e buscam cada vez mais seus direitos, o que os torna também mais exigentes. Com isso surge uma necessidade particular de respeitar as diferenças entre eles e usar a percepção para entender o que cada um deseja, buscando ao máximo atendê-los dentro das normas do estabelecimento e suprimindo suas necessidades de sua particularidade.

A palavra qualidade tem várias interpretações, pelo seu amplo significado, sendo desde a busca da satisfação do cliente à excelência para todas as atividades de um processo. Qualidade é definida por Lobos (1991, p. 18) “tudo aquilo que alguém faz ao longo de um processo para garantir que o cliente obtenha, exatamente, aquilo que deseja. ”

De acordo com a Emenda Constitucional nº 19/98, dentre os indicadores da qualidade pode-se citar, a exemplo, a eficiência quanto ao interlocutor, a ética no tratamento de informações e do público, a veracidade das informações transmitidas bem como também a rapidez no atendimento. É fazer as coisas corretamente, cujo foco é a preocupação com os meios. É o alcance dos resultados, com foco nos fins e objetivos.

Com relação à qualidade, um dos pontos que influenciam muito em um sistema de gerenciamento da qualidade é a criação ou mudança de cultura na organização, em que, a cultura nada mais é que um conjunto de crenças difundidas pela organização sobre como conduzir as atividades, como os



empregados devem comportar-se e como devem ser tratados, enfatiza Matias-Pereira (2009).

É preciso que o gestor, para obter sucesso no gerenciamento de fatores tão delicados como a estrutura da organização, qualidade e concepção de pessoal de cada corpo que compõe a instituição, forneça uma missão e cultura da empresa de forma clara, objetiva e autêntica para alcançar uma resposta rápida de como a organização deve realizar o seu papel e para isso é necessário uma manutenção do objetivo aplicado, um controle eficaz em que dependerá do empenho de cada pessoa e cada departamento desempenhe o seu papel e se mover no sentido das metas e objetivos comuns.

Chiavenato (1999) ressalta que o processo de prestação do serviço é desdobrado em: definição de responsabilidade; avaliação da qualidade pela organização; avaliação da qualidade pelo usuário; conformidade das etapas do serviço; ações corretivas e sistema de medição, uma vez que fornece orientação para o estabelecimento e a implementação de um sistema de qualidade dentro de uma organização.

A busca da qualidade no serviço público tem procurado transformar as organizações públicas brasileiras dando orientação diretiva da prestação de serviços públicos com qualidade, retirando assim o foco dos processos burocráticos. Medir a qualidade em serviços é ouvir o usuário dos serviços quanto à avaliação e satisfação de suas exigências. Quando se fala em qualidade, certamente vêm à mente participação e comprometimento, de comunicação, de treinamento e de contínua melhoria dos servidores com o atendimento voltado às necessidades do cliente.

2.1 QUALIDADE DO ATENDIMENTO NO SETOR PÚBLICO

A qualidade do atendimento no setor público se traduz, necessariamente, na busca de uma maior eficiência na prestação dos serviços de que dispõe, até por que constitui peça fundamental rumo à qualidade, com vistas à efetiva satisfação do cidadão.

Todavia, devemos observar inseparável relação entre os termos eficiência x qualidade, visando à comprovação de que as ações de qualidade



caminham, indiscutivelmente, na direção do cumprimento do princípio da eficiência da administração pública.

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, p. 5):

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.

É importante salientar inicialmente o significado do termo “gestão”. Para Morales (2010, p.01),

O termo ‘gestão’ na maioria das vezes aparece como sinônimo de ‘administração’ na área pública, não oficialmente, o termo é usado para designar métodos diferente. A palavra ‘administração’ sempre permanecerá ligada à ideia da teoria clássica e suas funções: planejar, comandar, controlar, coordenar e organizar.

Dessa forma, gestão pública é a aplicação de métodos mais recentes na administração pública, métodos que antes foram utilizados nas empresas privadas com sucesso.

Dias (1988, p.36) afirma que:

As organizações públicas têm como objetivo prestar serviços para a sociedade. Elas podem ser consideradas como sistemas dinâmicos, extremamente complexos, interdependentes e inter-relacionados coerentemente, envolvendo informações e seus fluxos, estruturas



organizacionais, pessoas e tecnologias. Elas cumprem suas funções, buscando uma maior eficiência da máquina pública e um melhor atendimento para a sociedade.

A necessidade do cidadão, isto é, a percepção do cidadão em toda a sua amplitude, abrangendo suas necessidades e demandas como usuário e cliente do serviço público, como contribuinte e como ator político principal, e a busca do seu atendimento e com qualidade, legitimando o próprio Estado, talvez seja a síntese dos preceitos introduzidos pela Nova Gestão Pública.

Com relação às avaliações de desempenho, é fundamental resgatar e fortalecer os critérios de mérito para a ocupação, o exercício e a evolução nos cargos e funções públicas, de forma a substituir ou aperfeiçoar critérios como o de senioridade ou de avaliações de competência apenas na entrada do serviço público. Quanto à prestação dos serviços públicos, a burocratização dos processos administrativos, o apego excessivo às normas, o exercício assoberbado de controle sobre meios, características marcantes em processos ou setores de muitas instituições públicas, tornam imperativa a mudança em direção à maior flexibilidade na condução dos serviços e políticas públicas pelos gestores.

Administração tem seu principal foco é a gestão de bens e a prestação dos serviços públicos visando a atender as necessidades coletivas do cidadão, seja no âmbito Federal, Estadual ou Municipal, desde que respeitados os preceitos do Direito e da Moral, bem como visando ao bem comum.

Algumas peculiaridades devemos diferenciar da administração pública das organizações privadas, como, por exemplo: a observância da finalidade pública, o respeito aos princípios da moralidade administrativa, da legalidade, da eficiência, a realização de concursos públicos para a seleção de pessoal e, ainda, a elaboração de contrato com particulares.

As administrações públicas, diferentemente das empresas privadas, normalmente não lidam com as demandas de mercado, nem se preocupam tanto com as mudanças socioeconômicas, deixando assim, a capacitação das pessoas, muitas vezes, em segundo plano, o que pode resultar em má



qualidade dos serviços e falta de funcionários capacitados, gerando desperdício de recurso técnicos, financeiros e humanos, causando elevação dos custos operacionais e queda na qualidade dos serviços ofertados à sociedade.

Os últimos anos, observa-se os esforços da administração pública no sentido da profissionalização dos servidores públicos e consequentemente, da melhoria da qualidade dos serviços públicos. Isso ocorre, devido a normas instituídas por Lei, tendo como finalidade as ações de capacitação visando ao aprimoramento dos processos de trabalho e à melhoria da eficácia, eficiência e qualidade do atendimento dos serviços públicos.

A administração pública, no âmbito da oferta dos serviços públicos, tem o dever de tratar com dignidade o cliente-cidadão no exercício do Estado Democrático. É também do interesse do governo atender bem àquele, pois é nas filas e nos guichês das repartições públicas que o governo é avaliado, julgado diariamente.

A área de prestação de serviços, conforme Paladini (2004) ela envolve a produção de serviços e a estruturação de métodos. Assim, no ambiente de prestação de serviços a gestão da qualidade é estabelecida com a interação dos usuários, e com esse processo de interação a qualidade se tornará sólida. Os gestores públicos deveriam identificar as fragilidades do atendimento público, avaliar as aspirações do contribuinte e demonstrar o comprometimento e a preocupação da instituição em prestar serviços de qualidade.

Moller (1992) retrata que o sucesso de uma instituição depende do nível da qualidade dos serviços prestados com a finalidade de satisfazer a exigência da população. Isso só irá se efetivar a partir de desempenho das pessoas responsáveis por esses serviços em um bom nível, uma vez que envolve a satisfação das expectativas humanas da pessoa que presta o serviço e dos demais com as quais se relaciona. Para prestar um serviço eficaz, no contato pessoal, é muito importante e recomendável: ser educado e cortês; sorrir e se portar com naturalidade; falar em tom de voz agradável; falar com o interlocutor sempre olhando nos olhos.



De acordo com Chiavenato (1999) a capacidade de ouvir o usuário torna-se o primeiro passo para desenvolver uma estratégia de atendimento total ao cidadão. Ouvir é parte integrante do processo de comunicação.

Conhecer o potencial dos servidores e aplicar um plano de treinamento adequado significa buscar o crescimento da administração pública estrategicamente, valorizar o servidor e prepará-lo também para valorizar o que há de mais importante na organização: o cliente.

Segundo Chiavenato (1999), o treinamento é orientado para o presente, com foco no cargo atual procurando melhorar aquelas habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo.

Treinamento é o processo sistemático de alterar o comportamento dos empregados na direção do alcance dos objetivos organizacionais. O treinamento está relacionado com as atuais habilidades e capacidades exigidas pelo cargo. Sua orientação é ajudar os empregados a utilizar suas principais habilidades e capacidades para serem bem-sucedidas (CHIAVENATO, 1999, p. 295).

Chiavenato (1999, p. 295) considera que o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para o resultado dos negócios, ou seja, o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e ao cliente.

Enquanto no setor privado lucratividade significa permanência no mercado, no setor público tradicional visa a capacidade de excelência na prestação dos serviços. Já no setor público contemporâneo constata-se que ele é auto-sustentável pela capacidade de gestão.

Apesar de parecer para algumas empresas ou órgãos o treinamento um gasto, a princípio, ao longo do tempo reverterá com retornos rentáveis para o aumento da lucratividade da empresa, uma vez que servidores bem treinados agregam valores rentáveis nos resultados dos negócios.

Segundo Cardozo (1999) ser eficiente, portanto, exige primeiro da administração pública o aproveitamento máximo de tudo aquilo que a coletividade possui, em todos os níveis, ao longo da realização de suas atividades. Significa racionalidade e aproveitamento máximo das potencialidades existentes. Mas não só, em sentido jurídico, a expressão, que

consideramos correta, também deve abarcar a ideia de eficácia da prestação, ou de resultados da atividade realizada. Uma atuação estatal só será juridicamente eficiente quando seu resultado quantitativo e qualitativo for satisfatório, levando-se em conta o universo possível de atendimento das necessidades existentes e os meios disponíveis.

3. GESTÃO PÚBLICA VOLTADA PARA RESULTADOS

Lima, na obra em que descreve as experiências e resultados do Programa Gespública², considera que “Qualidade é um valor positivo que a organização pode ou não ter e que envolve três elementos importantes: qualidade, produtividade e missão”.

Estes elementos separados não produzem qualidade, assim, na visão do autor, “só é possível cumprir a missão institucional se concorrem para isso, simultaneamente a qualidade e a produtividade”. Conclui que “uma organização pública que tem qualidade na gestão é uma organização que tem capacidade de cumprir sua missão, fazendo o que tem que ser feito, funções clássicas da administração: planejar, organizar, conduzir, coordenar e controlar, bem feito (agregando valor), e acessível a todos os seus destinatários”. (LIMA, 2007)

Dois importantes aspectos são trazidos pelo autor como diferenciais do atual momento de modernização no Brasil:

- Valores e atitudes são o objeto da ação transformadora (do GESPÚBLICA), não os organogramas e os cargos, estes, vêm depois e subsidiariamente quando necessários; nessa trajetória as pessoas precedem as organizações, os valores e as atitudes precedem as normas e os regulamentos.
- O espaço da realização é largo, estende-se do fundo da administração pública até encontrar o cidadão em qualquer condição: usuário de serviços, contribuinte, destinatário de uma ação decorrente do poder de Estado ou controlador da gestão desse mesmo Estado.

² Gespública: Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização.



Lima (LIMA, 2007), associa-se às avaliações de Luciano Martins (Martins, 1997) de que no serviço público há uma divisão clássica do grupo dos formuladores e gerentes de programas e projetos e o grupo dos executores da atividade pública³, em geral, aqueles que se relacionam com os cidadãos em nome do Estado. Esta dupla composição permanece, com uma tecnoestrutura preparada que faz reformas, elabora planos, administra os recursos e formula políticas públicas e outro grupo, significativamente maior, que operam as organizações públicas, desmotivados e despreparados.

Valorizar as pessoas nesses casos (incompetência ou desmotivação), argumenta Lima (2007), não é reconhecer ou premiar, mas propiciar as condições necessárias para que essas pessoas entendam o que fazem, a importância de seu trabalho e se tornem motivadas para fazer melhor, sendo que, a ação gerencial adequada, é aquela aplicada individualmente, de forma seletiva e específica, distinguindo os melhores, ou, no mínimo, distinguindo aqueles que fazem, daqueles que não fazem.

No setor público, considera ainda o autor (Lima), a preparação e a instrumentalização adequada das pessoas para desempenho das funções, assim como, a valorização do seu trabalho, constituem aspectos críticos para o sucesso da instituição, exemplificando que:

- “ Não se faz qualidade por decreto, porque não é possível mudar atitudes, estabelecendo e substituindo normas e regulamentos. É preciso mobilizar pessoas, convencê-las das vantagens de romper com a realidade e estabelecer parcerias com a maioria delas, principalmente, com os diversos níveis gerenciais da organização. ”
- “(...) no setor público, a relação servidor/organização precisa mudar. A nova realidade determina que essa relação não pode mais ser alicerçada na segurança que a organização pública possa oferecer ao servidor, como estabilidade, benefícios diferenciados em relação ao setor privado, ... complacência e proteção são elementos que devem sair da retórica para que o servidor público se identifique e se comprometa com a qualidade no serviço público”.
- “...esse princípio requer atitude que ultrapasse o papel passivo...”
- “... (valorizar) o bem pessoal, não restrito somente ao conhecimento, o jeito próprio de fazer, de liderar mesmo sem ser chefe, atitudes, manifestações, emoções e razões, a imagem, etc...”

³ Essa elite, à semelhança da elite burocrática à qual se refere Luciano Martins quando fala da equipe montada por Getúlio Vargas para conceber e implementar planos de desenvolvimento.



Substituir os valores antigos e levar o servidor público a entender e incorporar os novos valores e práticas que deverão orientar a sua relação com a administração pública é tarefa essencial na implantação da qualidade no serviço público.

Segundo a opinião do autor, é na condição de cidadão e não de cliente que as pessoas se relacionam com órgãos e entidades públicas, assim, “qualidade na organização pública, deve chegar à sociedade a partir da satisfação dos cidadãos que estão mais próximos dela, à sua porta, no seu balcão e nas suas filas de espera”. A boa gestão pública disponibiliza canais efetivos de participação do cidadão nas decisões públicas, na avaliação de serviços, inclusive na avaliação da atuação da organização.

O grande desafio da administração pública é desenvolver competências individuais e organizacionais que permitam ao governo atender à sociedade em suas demandas, e isso somente será possível se os gerentes e administradores das organizações públicas estiverem, primeiro, convictos de que a eles cabe sensível parcela de tal encargo e, segundo, preparados para fazê-lo.

Implantar novos modelos de gestão com ênfase na gestão participativa. As práticas gerenciais vigentes nas organizações públicas brasileiras ainda guardam traços do autoritarismo que sempre predominou nas relações entre o Estado e a sociedade, decorrentes do grau de colonização a que fomos submetidos. Algumas características do modelo autoritário de gestão, como a excessiva centralização administrativa, o patrimonialismo e o clientelismo exacerbado, ainda predominam na administração pública, dificultando a implantação de práticas gerenciais de cunho mais democrático.

Tal situação demonstra a necessidade de se repensar as relações Estado/sociedade, de forma a fazer prevalecer a hegemonia da sociedade. Numa sociedade democrática, espera-se da administração pública uma ação mais compatível com o ideal de bem servir.

Assim, a gestão da coisa pública far-se-á predominantemente pelo critério do interesse público. Somente quando se implantar no serviço público a



orientação para o cliente/usuário/cidadão e se criarem no seio da sociedade civil mecanismos capazes de coibir os abusos na gestão pública, será possível pensar em excelência na prestação dos serviços.

Por outro lado, é preciso não esquecer o gigantismo da máquina do Estado uma característica que intervém na eficiência dos serviços prestados pelo governo à sociedade. É possível afirmar, sem erro, que uma das causas da baixa qualificação dos serviços públicos é a incapacidade da máquina do governo em responder ao volume de demandas que chegam ao aparelho estatal.

Uma das saídas apontadas pelos estudiosos da administração pública tem sido a de se buscar, através de amplo processo de descentralização, a transferência para os estados e municípios de atribuições que são da área federal. Sugere-se, também, o envolvimento do cliente/usuário dos serviços públicos no processo decisório das organizações governamentais, visando a garantir maior transparência nas ações do governo.

O envolvimento da sociedade e das organizações não-governamentais nos programas e propósitos do governo é outro aspecto a considerar. Acredita-se que a audiência de diferentes segmentos e a "parceria" entre organizações públicas e privadas viabilizariam uma execução mais efetiva e mais desejável em muitas situações, dividindo os encargos ou responsabilidades e ampliando os resultados.

Nessa linha de raciocínio começam a ser experimentados no âmbito da administração pública brasileira novos modelos de gestão, onde a participação assume lugar de destaque. Alguns contratos de gestão já celebrados por agências governamentais parecem ser um caminho adequado para implantar a filosofia da qualidade no serviço público. Claro está que a implantação de novos modelos de gestão pressupõe a eliminação de barreiras, entre as quais vale citar:

- A falta de políticas públicas claramente definidas; a descontinuidade administrativa, que interrompe ações em andamento e dificulta o processo decisório;



- O despreparo dos quadros funcionais, notadamente os de nível gerencial

4 CONCLUSÕES

Em síntese, tentou-se no decorrer desta pesquisa, ressaltar a importância de um novo estilo de gerenciamento de pessoas no setor público, que produz efeitos positivos diretos para a sociedade, através da prestação de serviços públicos com mais qualidade, bem como evidenciar as transformações ocorridas na área de gestão.

As análises demonstram que é possível implementar os conceitos e fundamentos da gestão pela qualidade total na administração pública nas três esferas Federal, Estadual e Municipal e a maior vantagem obtida é a percepção, através da metodologia de gestão, das diferentes perspectivas que estruturam o ambiente organizacional da administração pública, partindo da atuação do governo até a análise dos resultados dos indicadores de desempenho, passando pelas pessoas que formam a força de trabalho, pela definição das estratégias e detalhamento dos processos, análise do impacto de seus produtos e serviços, pela contribuição social e pelo cuidado com as informações e conhecimento. Ações integradas na área e atendimento ao público, disponibilização de canais de comunicação interno e externo, a criação de grupos de análises de recursos e o sistema de pregão eletrônico, indicam a preocupação da administração pública em aperfeiçoar os diversos elos que interferem no resultado.

A população, como um todo, está apresentando atitudes que denotam a preocupação em mudar uma realidade que já não oferece as respostas que as pessoas solicitam.

Há algum tempo o "levar vantagem em tudo" era sempre mencionado como um valor. O fenômeno "caras pintadas" simboliza outra reação da sociedade a fatos perante os quais antes nada fazia. Esses são exemplos de mudança da cultura da sociedade brasileira.



As instituições públicas existem para atender demandas da sociedade, que, ao sofrer mudanças em suas expectativas e comportamentos, acarreta consequências e também provoca mudanças naquelas.

O povo brasileiro já está deixando de ser passivo quando desrespeitado em seus direitos, conseqüentemente, as instituições públicas também mudarão. Será lógico, portanto, que se antecipem, planejando as mudanças que delas serão exigidas e sem as quais não sobreviverão.

Da mesma forma que na sociedade, também nas instituições as mudanças ocorrem a partir de alterações na cultura existente. Qualquer mudança pretendida deverá considerar os pressupostos existentes e promover as correções necessárias para redirecionar o caminho anteriormente seguido. Implantar "qualidade" na administração pública demandará que os pressupostos existentes sejam revistos e reavaliados segundo uma nova ótica. Quanto mais esta for coerente com as expectativas dos cidadãos, maior a probabilidade de a administração pública cumprir o seu papel.

A mudança da cultura surge a partir da consideração de valores diferentes. Conforme foi exposto, os valores referem-se a definições sobre o que a organização considera importante preservar ou realizar, para alcançar ou manter a imagem e o nível de sucesso desejado. A "qualidade" é, certamente, em valor diferente a ser cultivado na administração pública. A alteração de tabus e mitos processa-se a partir da introdução de novas formas de perceber e tratar a realidade. Surge a partir da abertura de espaços para novas ações e novos comportamentos. Decorre da estimulação de atitudes diferentes, da aquisição de habilidades básicas para a geração de posturas, pessoais e profissionais, adequadas e desejáveis em uma nova realidade.

Todos os elementos da cultura organizacional do serviço público, bem como as formas através das quais se manifestam no cotidiano da administração, precisarão ser revistos, repensados, redimensionados, como parte de na estratégia para obtenção de "qualidade" nos serviços prestados pelo governo.

Nesse contexto, a aquisição e o desenvolvimento de tecnologias adequadas emergem como condições básicas de um novo estado em que a



qualidade se faça presente. Isoladamente pouco adiantariam, mas, se ausentes no conjunto acarretarão prejuízos imensuráveis. A elas segue-se o investimento na formação dos quadros de pessoal, com predomínio para o nível gerencial, contudo sem descuidar do preparo de todas as pessoas.

Novos modelos de gestão, que incorporem delegação de autoridade, descentralização de tarefas e de poder, modelos que permitam, valorizem e estimulem a participação das pessoas em todos os níveis de decisão e de execução, políticas que valorizem a contribuição e a adesão das pessoas, que estimulem o crescimento e a satisfação pessoal e, principalmente, que sirvam como despertadores para a conscientização de todos quanto à importância da satisfação do cliente/usuário ou cidadão, a quem se destina em última fase, toda a ação da gestão da qualidade no setor público.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARDOZO, J. E. M. **Princípios Constitucionais da Administração Pública (de acordo com a Emenda Constitucional nº 19/98)**. In. Moraes, Alexandre. Os 10 anos da Constituição Federal, São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 12 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DIAS, T. L. **Modelo de sistemas viáveis em organizações públicas: um estudo de caso da função de planejamento de informações estratégicas para informatização da Secretaria Municipal de Saúde de Belo Horizonte**. Dissertação (Mestrado) — Escola de Governo, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 1998.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1. ed. – 6. reimp. São Paulo: Atlas, 2008.

ERDMANN, Rolf Hermann. **Gestão da qualidade no setor público / Rolf Hermann Erdmann. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2011.**

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **Excelência em gestão pública: a trajetória e a estratégia do gspública**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5 ed. São Paulo, 2009.

LOBOS, J. **Qualidade através das pessoas**. São Paulo: Câmara brasileira do livro, 1991.



MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2009.

MILET, Evandro Barreira. **Qualidade em Serviços: princípio para gestão contemporânea das organizações**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1997.

MOLLER, C. **O lado humano da qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1992.

MORALES, P. P. G. **Escrevendo sobre gestão - Refletindo com 20 temas Motivacionais**. Fortaleza: Editora DIM. Ceará, 2010.

OLIVEIRA, Otavio J.(org). **Gestão de Qualidade: Tópicos avançados**. São Paulo:Pioneira Thopson Learning, 2004.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SILVA, Beloni Gomes da; CORONEL, Daniel Arruda; BARROS, Roni Storti de Barros. **Ensaio acadêmicos de administração universitária e gestão pública**. Santa Maria: FA-COS-UFSM, 2016.

____BRASIL, **Emenda Constitucional N° 19/98**.