

OS IMPACTOS DA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Adriana Cristina Silva⁵⁷
Luciana Gelape dos Santos⁵⁸
Prof. Dr. Marcelo Pessoa⁵⁹

RESUMO: No cenário da administração pública brasileira, o segmento dos serviços essenciais necessita passar por mudanças para oferecer um melhor atendimento aos seus cidadãos-clientes. Neste sentido, para entender a questão norteadora de como buscar melhoria no atendimento dos serviços prestados pela administração pública, realizamos uma pesquisa bibliográfica exploratória. Tratada a situação-problema, então, o objetivo do trabalho é o de avaliar o impacto, a importância e os desafios para a implantação do sistema de gestão da qualidade total na administração pública. Espera-se, como resultado deste estudo, compreender melhor a realidade posta em parâmetros de qualidade total de gestão, pois o monitoramento permite abranger a real necessidade e apontar estratégias para modernizar a gestão pública com mecanismos de práticas administrativas engajadas na redução de custos e aplicação de recursos adequadamente com uma equipe potencial.

PALAVRAS-CHAVE: Administração Pública, Sistema de Gestão da Qualidade, Gestão de Pessoas.

ABSTRACT: In the Brazilian Government, the essential services segment requires going through changes to offer a better service to its citizens-customers. In this sense, to understand the question of how to get improvement in guiding care services provided by public administration, we performed a literature search. Treated the situation-problem, then, the objective of this work is to evaluate the impact, the importance and the challenges for the implementation of total quality management in public administration. It is expected, as a result of this study, a better understanding of the reality put into total quality management parameters, because the monitoring allows the actual need and point strategies to modernize the public administration with administrative practices engaged in cost reduction and appropriately resource application with a team of potential.

KEYWORDS: Public Administration, quality management System, People management.

INTRODUÇÃO

As mudanças sociais, políticas e econômicas ocorridas com a globalização passaram a também exigir uma nova postura do gestor no setor público em função do grau de eficácia cada vez maior desejado pelos

⁵⁷ Docente da UEMG – Universidade do Estado de Minas Gerais, Unidade Frutal. Economista. Especialista em Gestão Pública pela FaPP – Faculdade de Políticas Públicas Tancredo Neves - CBH/UEMG. Mestranda em Sustentabilidade Socioeconômica Ambiental – UFOP – Universidade Federal de Ouro Preto.

⁵⁸ Orientadora do Programa de Pós-Graduação da FaPP. Mestre em Administração, Especialista em Consultoria Organizacional. Psicóloga.

⁵⁹ Orientador do Programa de Pós-Graduação da FaPP. Docente na UEMG, Unidade Frutal. Possui Bolsa de Professor Orientador – BPO. Desenvolve Projeto de Pesquisa com o apoio da UEMG e do Estado de Minas Gerais, via prêmio de fomento à pesquisa docente obtido por meio do Edital PAPq 08/2015.

cidadãos-clientes no atendimento de suas necessidades.

Na decorrência destes fatos, a oferta dos serviços públicos requer dos responsáveis pela Administração Pública uma gestão cada vez mais qualificada, visto que atualmente os seus cidadãos-clientes estão cada vez mais atentos aos seus direitos e sinalizam na direção de um serviço de qualidade, ágil e que vá ao encontro às suas expectativas tributárias e afetivas.

A motivação para a realização desse trabalho se deve, então, ao fato de que, com a implantação do sistema de gestão de qualidade, através de seus métodos e ferramentas, em muitos casos estudados (alguns deles apresentamos ao final do texto) se possibilitou a padronização dos serviços prestados, o controle, a avaliação e o acompanhamento dos processos, fornecendo informações para o desenvolvimento da melhoria contínua e a satisfação destes cidadãos-clientes.

No atual cenário que se encontra a Administração Pública brasileira, com o sucateamento dos serviços essenciais, evidencia-se a necessidade de se empreender um esforço sistemático no rumo de se incrementar transformações desses serviços, por meio de uma nova filosofia de trabalho, em que o compromisso com a qualidade seja um dos pilares básicos. Daí, a importância desse estudo e do interesse de compreendermos a qualidade de serviço público prestado pela Administração Pública.

Justifica-se ainda a proposta desta temática, tendo em conta a quase inexistência de estudos sobre as boas práticas de gestão que estejam já consolidadas. Nosso artigo contribui, assim, para a realização de uma difusão da filosofia de melhorias contínuas e de num diagnóstico de possibilidade para implantação do sistema de gestão de qualidade nesta ou naquela instituição pública.

Desse modo, vê-se que a preocupação com a qualidade está intimamente relacionada com a questão da cidadania e, além dela, com a da promoção do acesso à sociedade aos bens e serviços que esta necessita. Os cidadãos-clientes que mantêm a máquina do governo, por meio do pagamento de impostos, taxas e contribuições, esperam essa contrapartida

e, ao receberem serviços públicos de qualidade equivalentes à contribuição feita, certamente terão alteradas a visão que têm do setor público (GARCIA, 2001).

Assim, surge como natural neste trabalho, o objetivo principal de avaliar o impacto para a implantação do sistema de gestão da qualidade total na Administração Pública municipal, iniciando pela perscrutação do gerenciamento da Administração Pública e a participação de todos os seus integrantes.

Neste sentido, realizamos uma pesquisa exploratória, a fim de compreender a problemática dessa deficiência das organizações públicas no que tange ao atendimento das demandas da sociedade. Pretende-se, ainda, com esta metodologia, realizar a apreensão dos dados empíricos em administrações públicas que já implantaram e mantêm o sistema de Gestão da Qualidade Total, colocando-os como itens de comparação na Administração Pública que não adota o sistema, mostrando a importância na adoção deste modelo para melhorar a qualidade dos serviços prestados, formalizando os métodos e sistemas de trabalho do órgão público, aumentando o comprometimento de todos.

Em suma, dizemos que, no primeiro trecho do artigo, discorreremos a respeito da clientela do setor público e o modo como a gestão de qualidade total pode ser implantada.

Na segunda seção, realizamos uma discussão sobre o referencial teórico, iniciando o tópico pelos itens relacionados à gestão pela qualidade, fechando o segmento com um discurso sobre a política de gestão pela qualidade total voltada à Administração Pública.

No terço final da escrita, faz-se um *en passant* na questão da certificação ISO, apontando alguns *cases* de gestão pública que o empreenderam com sucesso.

Finalmente, após essa mediação, nos deparamos com as conclusões e as referências.

POR DENTRO E POR FORA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Lei de Responsabilidade Fiscal impõe ao poder público, de forma geral, limitações quanto a procedimentos administrativos onerosos, tornando-se imperativo que o órgão busque eficiência e eficácia em suas ações fiscais (GARCIA, 2001).

A gestão pela qualidade total, largamente utilizada na iniciativa privada, com a adoção de uma filosofia de trabalho que busca a satisfação dos clientes, tanto internos quanto externos, contam com o comprometimento de todos da organização para atingirem as metas financeiras estabelecidas. Tais metas, também, podem ser um instrumento de trabalho para o administrador público conquistar melhores resultados, como assevera Rodrigues (2008).

A vantagem, então, de se desenvolver uma avaliação mais ampla, vai além do cumprimento dos requisitos tributários 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, considerando-se os elementos estratégicos de gestão e de satisfação pretendidos.

O atendimento ao público é, assim, uma das tarefas importantes das organizações públicas, na medida em que se constituem, muitas das vezes, no primeiro contato do cidadão-cliente com a Administração Pública, momento em que são reconhecidas falhas que podem prejudicar a imagem da instituição, devendo, portanto, ser definitivamente eliminadas. Por outro lado, afirma-se que “Um bom atendimento é o avanço em dois aspectos importantes, a capacitação do quadro funcional das organizações e a conquista da satisfação dos contribuintes e suas necessidade” (CRUZ & CRUZ, 2008).

Cabem, então, à Administração Pública e aos colaboradores a adoção e utilização de ferramentas críveis e capazes de dar respostas à procura dos cidadãos-clientes, visto que estes estão cada vez mais conscientes, informados e exigentes no que se refere aos seus direitos.

As principais diferenças entre a gestão da qualidade total no setor

público e no privado estão na maturidade e nos níveis de aceitabilidade que os públicos envolvidos dedicam a ela (ROSENHOOVER & KUHN, 1996). O setor público quer evidenciar sua boa imagem, ou seja, criar um *marketing* da moralidade pública para a sociedade. Por isso, então, o objetivo primordial do modelo de Gestão da Qualidade Total estará focado na sobrevivência das organizações, por meio da satisfação dos clientes, que procuram a aquisição de bens e serviços que atendam às suas necessidades, e, de preferência, que ultrapassem suas expectativas, sendo que a satisfação total do mesmo depende do atendimento com o comprometimento da qualidade total (LONGO & VERGUEIRO, 2003).

REFERENCIAL TEÓRICO

A Gestão da Qualidade

Ruthes (2010, p. 01) define Gestão da Qualidade Total como “uma estratégia de administração orientada a criar consciência da qualidade em todos os processos organizacionais”. Esta definição se faz acompanhar em nosso texto, pelo pensamento de Longo (1996, p. 09), quando nos diz que:

A Gestão da Qualidade Total (GQT) é uma opção para a reorientação gerencial das organizações. Tem como pontos básicos: foco no cliente; trabalho em equipe permeando toda a organização; decisões baseadas em fatos e dados; e a busca constante da solução de problemas e da diminuição de erros.

Contudo, as primeiras noções de qualidade surgem ainda durante o Feudalismo, no processo de troca das mercadorias entre os pares que, ao realizarem o escambo, já se preocupavam com a qualidade do produto que utilizavam, agregando a eles graus diferentes de valores. Esse momento da História – reconhecido como a “Era da Inspeção”, demonstra que:

A preocupação com a qualidade de bens e serviços não é recente. Os consumidores sempre tiveram o cuidado de inspecionar os bens e serviços que recebiam em uma relação de troca. Essa preocupação caracterizou a chamada era da

inspeção, que se voltava para o produto acabado, não produzindo assim qualidade, apenas encontrando produtos defeituosos na razão direta da intensidade da inspeção (LONGO, 1996, p. 06).

Longo (1996) traça uma linha do tempo com as “Eras” da gestão e acontecimentos na sociedade, os quais influenciaram a forma de pensar a qualidade, visto que sempre estiveram aliados às demandas do mercado que transformaram a Gestão da Qualidade em fator determinante para a sobrevivência das organizações, como se pode acompanhar na Figura 1:



Feudalismo	30 e 40	50 e 60	70	80	90 ate hoje
Voltava-se apenas para encontrar os produtos defeituosos que possuíam menor poder de troca	Introdução de técnicas de amostragem. Elaboração de sistemas de qualidade	Nova filosofia gerencial. A Qualidade deixa de ser um problema do produto e passa a ser da empresa.	Variáveis informacionais, políticas e socioculturais, influenciam e determinam mudanças no estilo de gerenciar	Interesse do impacto estratégico da qualidade nos consumidores e no mercado	Competitividade acirrada entre as organizações. A qualidade é o diferencial estratégico necessário à sobrevivência.
Inspeção	Controle Estatístico	Surgimento - GQT	DSI	Planej. Estrat.	Globalização

Figura 1 - Evolução do conceito de Qualidade
Fonte: Imagens extraídas de *Google imagens*

Com o objetivo de planejar e implantar um sistema de GQT (Gestão Qualidade Total) eficiente dentro das organizações, Garvin (1992) propôs quatro etapas evolutivas, caracterizadas pela influência do contexto de desenvolvimento social e tecnológico vivenciada por cada uma delas. Para se obter a GQT com eficiência, as etapas são: Inspeção, Controle Estratégico da Qualidade, Garantia de Qualidade, Gestão Estratégia da Qualidade.

Ainda segundo Garvin (1992), no contexto atual da Gestão Estratégica da Qualidade, as organizações que almejam a verdadeira eficácia da GQT observam que o controle precisa iniciar pelo projeto do produto e só cessar quando o produto estiver chegando às mãos de um cliente que sane sua necessidade e que fique satisfeito.

Na Gestão da Qualidade, o trabalho é de todos e tal pensamento

deve contagiar todas as etapas do processo, dando origem a uma política organizacional que proporcione uma sinergia entre os setores e funcionários da empresa.

A Gestão pela Qualidade Total é um sistema permanente e de longo prazo voltado para o alcance da satisfação do cliente, via processo de melhoria contínua dos produtos e serviços gerados pela empresa. Sendo que de caráter geral, uma Gestão pela Qualidade Total que efetivamente tenha controle sobre a qualidade, tem como necessidade a participação de todos os membros das empresas, incluindo gerentes, supervisores, trabalhadores e seus executivos, na busca do objetivo de melhoria contínua (MEAR, 1993 p. 12).

A Gestão Qualidade Total implica, assim, em se saber explorar as profundezas, as raízes, as bases, a partir de onde a qualidade é elaborada. A gestão da qualidade total é um processo circular e, portanto, sem começo e sem fim.

Pode-se dizer que gerenciar a qualidade do produto é por em prática ações deliberadas com o objetivo de se assegurar que as exigências dos clientes estejam sendo identificadas com precisão, e que estejam sendo atendidas de forma que a organização possa ter a máxima vantagem lucrativa possível.

A Evolução da Gestão na Administração Pública

De acordo com Paladini (2004), dentre os motivos que levaram o setor público a se interessar pela Gestão da Qualidade Total está a moralidade no serviço público, pois houve, neste quesito, maior exigência por parte dos contribuintes no que diz respeito à qualidade dos serviços que são oferecidos, por isso, é de suma importância o aprimoramento do sistema de gestão nos órgãos públicos (CATELLI; SANTOS, 2001).

Para que a Administração Pública forneça um serviço de qualidade que corresponda às exigências e expectativas da demanda, é necessário implementar um sistema de prestação de serviço, enquanto processo, para evitar falhas da qualidade de serviço e não só, mas, também, deve

recrutar funcionários competentes e responsáveis, com o espírito de equipe e comprometimento para realizar os serviços.

O Ministério do Planejamento (1995) apresenta três modelos básicos, através dos quais a administração pública evoluiu ao longo da história: a administração pública patrimonialista, a burocrática e a gerencial. Estas três formas se sucederam no tempo, embora ainda hoje possam ser identificadas características de todas elas.

No patrimonialismo, implantado no Brasil, na época em que o país era colônia de Portugal, não há distinção entre as esferas pública e privada, os detentores do poder usam a máquina do Estado para fins particulares, os tributos e emolumentos arrecadados pela administração se confundem com os bens pessoais do governante e os seus servidores possuem um *status* privilegiado. Conforme Reinhard Bendix, *apud* Silveira (2014): "No patrimonialismo, o governante trata toda a administração política como seu assunto pessoal, ao mesmo modo como explora a posse do poder político como um predicado útil de sua propriedade privada". A administração patrimonialista favorece a prática da corrupção e do nepotismo, é característica da maioria dos Estados absolutistas, porém, na medida em que o Capitalismo e a Democracia foram se tornando dominantes nas sociedades, o patrimonialismo foi se tornando inaceitável.

Como alternativa ao modelo patrimonialista, surgiu a forma burocrática de administração pública, que introduziu princípios do poder racional-legal, como a hierarquia funcional, a ideia de carreira, a especialização profissional, o formalismo e a impessoalidade. Nesta prática, controles rigorosos dos processos são estabelecidos dentro desse modelo de gestão para evitar a corrupção e o nepotismo, além de racionalizar e otimizar os meios de produção. Chiavenato (2002) define a burocracia como "uma forma de organização humana que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos (fins) pretendidos, a fim de se garantir a máxima eficiência possível no alcance desses objetivos".

O avanço tecnológico e a globalização econômica no século XX,

bem como a crescente demanda dos cidadãos-clientes pela ampliação e melhoria dos serviços públicos, evidenciaram os problemas do modelo burocrático e motivaram o surgimento da administração pública gerencial. Este novo modelo de gestão não significa uma ruptura completa e radical com o anterior, uma vez que continua apoiado em fundamentos, tais como o da profissionalização, o da especialização, o da administração, e o da recompensa pelo mérito e pela competência, mas flexibiliza alguns desses princípios de modo a enfatizar o controle nos resultados e não nos processos internos, de acordo com Neves (2002).

Ainda de acordo com Neves (2002), na busca por uma definição precisa de objetivos que determinassem a autonomia do gestor público, sobre os recursos disponíveis e para a cobrança de resultados, a administração pública gerencial se assemelha à administração de empresas privadas, contudo, há nela características importantes que as distinguem.

Diferentemente das empresas que recebem pelos seus produtos ou serviços, visam o lucro e a satisfação de seus acionistas, a administração pública obtém sua receita a partir de contribuições obrigatórias e está voltada para o interesse público dos serviços prestados aos seus cidadãos-clientes.

O modelo de administração pública gerencial favorece a adoção da gestão estratégica no Estado, visto que propõe valores e práticas gerenciais mais modernas. A clara definição de objetivos para cada unidade da administração, a descentralização de funções, a flexibilização da gestão, o incentivo à criatividade, a competição administrada, a recompensa pelo desempenho e a visão do cidadão como cliente formam a trilha que leva o Estado a prover serviços sociais com mais qualidade e eficiência.

Como afirma Lima (1953), “A Administração Pública é a atividade do Estado exercida pelos seus órgãos encarregados do desempenho das funções públicas, dentro de uma relação jurídica que se estrutura ao influxo de uma finalidade cogente”. O autor ainda complementa a ideia,

dizendo que qualquer organização só funciona bem com a convergência entre a gestão de serviços e a boa governança.

Os serviços públicos, sobretudo de prestação de serviços, têm um papel de intermediação entre o governo e os cidadãos, pois é uma especificidade que precisa ser gerida com transparência e confiança (NEVES, 2002).

A Gestão Pública, a seu turno, não sofre a pressão para reduzir os custos e aumentar a eficiência, uma vez que as restrições são legais e regularizadas para a sua atuação. Mas ela, por outro lado, sofre influências políticas dos partidos e grupos da oposição, pressão dos cidadãos, visto que estes últimos contribuem diretamente para o aumento das receitas públicas (AZEVEDO, 2007).

CERTIFICAÇÃO ISO 9001 E SUA RELAÇÃO COM A QUALIDADE TOTAL

Segundo a ABNT – Associação Brasileira Normas Técnicas (2005), a sigla *ISO* significa “Organização Internacional para Normalização” (em inglês: *International Organization for Standardization*).

De acordo com a ABNT (2005), a ISO trabalha com 180 comitês técnicos e centenas de subcomitês e grupos de trabalho. A ISO 9000 é uma série de cinco normas internacionais sobre o gerenciamento e a garantia da qualidade, que compreende a ISO 9000, ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 e ISO 9004. A ISO 9000 serve de roteiro para implementar a ISO 9001, ISO 9002 ou a ISO 9003.

Estas normas da qualidade podem ser entendidas pela diferença entre suas abrangências. A mais abrangente, a ISO 9001, incorpora todos os 20 elementos de qualidade da norma da qualidade; a ISO 9002 possui 18 daqueles elementos e a ISO 9003 tem 12 elementos básicos.

Ao longo da descrição do sistema de gestão da qualidade, percebe-se a abordagem voltada à competitividade, à eficácia e à flexibilidade da organização em atender à demanda de seus clientes. A qualidade está relacionada com a maneira de planejar, organizar e compreender cada

atividade que depende de cada indivíduo, em cada nível na empresa, fornecendo a metodologia integrada para desenvolver a melhoria contínua.

Envolve, por conseguinte, a participação das pessoas em equipes multifuncionais, tendo como prioridade o atendimento aos requisitos do cliente, o compromisso da gestão, o treinamento e a educação dos colaboradores que, em última análise, é uma necessidade para os processos de melhoria e conquista dos resultados. A relação da prática de gestão com a ISO 9001 basicamente está na aplicação dos procedimentos básicos implantados pelos requisitos normativos, pois foca a consistência da produção de produtos/serviços por meio de um sistema que pode ser auditado e certificado e pode ser considerada uma estratégia de evolução para a organização (SÁ; SINTRA, 2008).

O enfoque da qualidade total em relação à certificação ISO pode proporcionar melhores resultados na produtividade, na manutenção dos equipamentos e na motivação dos colaboradores, pois exige compromisso da gestão, na mudança cultural, no treinamento e educação do empregado e no atendimento dos requisitos dos clientes. O sistema de qualidade total como uma iniciativa de gestão é uma maneira de pensar que tem ajudado muitas organizações a alcançar o *status* de classe mundial, visto que proporciona uma cultura de confiança, participação, equipes de trabalho mais treinadas, zelo pela melhoria contínua, aprendizado contínuo e uma cultura de trabalho que contribuem para o sucesso e existência da organização (ABNT/CB-25).

Conhecendo Algumas Administrações Públicas com Certificação ISO

O Banco Central do Brasil, que tem por missão assegurar a estabilidade do poder de compra da moeda e um sistema financeiro sólido e eficiente no país, recebeu, em novembro de 2012, pela certificadora BRTUV, o certificado ISO 9001:2008, no escopo da "Gestão de Reservas Internacionais".

O TCMSP – Tribunal de Contas do Município de São Paulo recebeu a certificação ISO 9001, concedida em 1996, no prazo recorde de 08 meses, pela British Standards Institution (BSI).

A Prefeitura Municipal de Colombo / PR recebeu, do Instituto de Tecnologia do Paraná (TECPAR), certificação ISO em seu Setor de Compras, de acordo com os requisitos da Norma ABNT/NBR ISO 9001.

A Prefeitura Municipal de Gramado / RS foi a primeira Prefeitura do Brasil a conquistar a certificação ISO 9001:2008, conferido pela Certificadora Internacional DNV, em 2008.

A Câmara de Vereadores de Ipatinga – MG destaca-se, dentre as demais organizações do gênero, por fazer parte de um seleto grupo de Câmaras Municipais certificadas pela NBR ISO 9001:2008.

A Câmara Municipal de Salvador, detentora do ISO 9001, versão 2000, foi certificada pela Bureau Veritas Certification, em 2007.

As empresas públicas de nosso país, tais como as listadas acima, prestam os mais variados serviços a nós mesmos, cidadãos brasileiros. Quanto mais essas empresas buscarem a excelência na gestão da qualidade, esperamos todos, que melhores serviços sejam oferecidos por essas instituições e que o dinheiro público seja mais bem utilizado.

Nos exemplos acima, arrolados por meio de consulta em sítios eletrônicos, pudemos perceber uma melhora na qualidade do atendimento, na realização das atividades dos funcionários, proporcionando uma satisfação ampliada aos cidadãos-clientes, além de maior agilidade no atendimento, gerando, assim, redução de tempo para o desenvolvimento de outras atividades.

Tratamento de dados coletados a partir da certificação ISO

Para analisar a prática da ISO 9001 de Sistema de Gestão da Qualidade e sua evolução, adotamos a metodologia de exame de notícias divulgadas em *sites* oficiais dos órgãos citados e notícias publicadas em jornais.

No caso da Câmara Municipal de Salvador, pela primeira vez certificada em 2007, com o ISO 9001, versão 2000, em dezembro de 2011, vimos que esta Câmara ampliou seu escopo e renovou a certificação.

Primeira casa legislativa municipal a implantar a política de qualidade e a obter o selo entre as capitais brasileiras, a Casa saltou de 31 para 40 procedimentos certificados, sendo 18 na área fim (Legislativo), e outros 22 em atividades de apoio. Com a ampliação do escopo, também foram certificados o Protocolo Administrativo e a Controladoria. Para tanto, a Câmara Municipal de Salvador estabeleceu e reforçou com seus colaboradores a sua Política da Qualidade, o que inclui, entre outros aspectos, o comprometimento com os requisitos e com a melhoria contínua da eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade.

Noutro exemplo, o da Prefeitura de Gramado / RS, vemos que esta foi a primeira Prefeitura do Brasil a conquistar a certificação em 2008 e, desde então, operando com a filosofia de qualidade total no atendimento dos seus Clientes (moradores/turistas), oferecendo serviços e ou produtos de qualidade, passou a acumular históricas de sucesso junto ao cidadão-cliente. Além de detectar a necessidade de capacitação dos funcionários e de qualificação dos serviços prestados à comunidade, Gramado lançou uma campanha de economia interna para otimizar os gastos com água, energia e telefone, ou seja, a ISO envolve tudo e todos na gestão para ter uma equipe com alto potencial voltado para a eficiência e uma gestão engajada com redução de custos, boa aplicação de recursos e práticas modernas de administração.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo apresentar uma reflexão acerca da interface entre o sistema de gestão da qualidade e a administração pública.

De acordo com nossa metodologia de exame superficial realizada pelos sítios de alguns dos exemplos de órgãos públicos que implantaram o sistema de gestão da qualidade, percebemos que a implantação da certificação é um diferencial no mercado e a garantia de satisfação dos cidadãos-clientes, pois as ferramentas oferecidas proporcionam um serviço público de qualidade

além, de facilitar o planejamento ao gestor e monitoramentos diferentes das administrações onde o sistema ainda registra informações que mostram resultados eficientes de uma boa gestão administrativa.

A globalização pede mudanças a todo instante e a sociedade está cada vez mais exigente, não importa o tipo de serviço público que esteja sendo prestado. Nesta decorrência, uma evolução contínua possibilitada pelo sistema de gestão da qualidade se faz através de novos instrumentos de trabalho, nos quais os envolvidos, desde que comprometidos, vão transformar o órgão público por dentro e por fora, além de oferecer serviços de alta qualidade aos cidadãos-clientes.

REFERÊNCIAS

ABNT/CB-25 – *Associação Brasileira de Normas Técnicas /Comitê Brasileiro da Qualidade*. Informações. Disponível em: <<http://www.abntcb25.com.br>>. Acesso em: 20 de março. 2015.

ABNT NBR ISO 9001:2008. *Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos*. Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2008.

AZEVEDO, Alfredo. *Administração Pública Modernização Administrativa, Gestão e Melhoria dos Processos Administrativos CAF e SIADAP*. Vida Econômica, 2007.

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

CATELLI; ARMANDO; SANTOS, EDILENE S. Mensurando a criação de valor na gestão pública. Trabalho apresentado na 13th Asian Pacific Conference on International Accounting Issues. Rio de Janeiro, 28-31 de outubro, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2002.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. *Metodologia Científica*. São Paulo: editora McGraw-Hill, 1976. Disponível em: <https://www.passeidireto.com/arquivo/4194259/cervo-amado-luiz-bervian-pedro-alcino-o-conhecimento-cientifico>. Acessado em 12 de março de 2015.

COTRO, Alex. *A gestão da Qualidade Total e suas influências na competitividade empresarial*. Cadernos de Pesquisa em Administração, São Paulo, v.1, n. 2, 1996. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/C02-art04.pdf>>. Acesso em: 25 de março de 2015.

CRUZ, João da & CRUZ, José da. *Qualidade do Atendimento: Estudo de*

caso Centro de Atendimento ao Contribuinte na Delegacia da Receita Federal do Brasil em Foz do Iguaçu (2008). Disponível em: <http://www.udc.edu.br/monografia/monoadm31.pdf>. Acesso em 14 novembro 2014.

GARCIA, Gerson Engrácia. A qualidade no serviço público: um estudo de caso sobre a implantação e a continuidade de programa de gestão pela qualidade total. Revista do Centro Universitário Barão de Mauá, v.1, n.2, jul/dez, 2001. Disponível em: <http://www.baraodemaua.br/comunicacao/publicacoes/jornal/v1n2/artigo05.html>. Acesso em: 25 março de 2015.

GARVIN, D. A. Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

LIMA, Ruy Cirne. Sistema de Direito Administrativo Brasileiro – Introdução. Ed. Santa Maria, 1953.

LONGO, Rose Mary Juliano. Gestão da Qualidade: Evolução Histórica, Conceitos Básicos e Aplicação na Educação. In: SEMINÁRIO SOBRE GESTÃO DA QUALIDADE NA EDUCAÇÃO: EM BUSCA DA EXCELÊNCIA. São Paulo, 1995. Texto para discussão n. 397. Brasília, 1996. Disponível em: <http://www.dcce.ibilce.unesp.br/~adriana/ceq/Material%20complementar/historia.pdf>. Acesso em 25 de novembro de 2014.

LONGO, R. M. J.; VERGUEIRO, W. Gestão da qualidade em serviços de informação no setor público: características e dificuldades para sua implantação. Rev. Dig. Bibliotecon. Ci. Inf., Campinas, v.1, n.1, p. 39-59, 2003.

MEARS, P. How to stop talking about, and Begin progress toward total quality management. In: Business Horizons. V. 36. Greenwich, 1993, p. 66-68.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Brasília: MPOG, 1995. Disponível em: www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf > Acesso em: 14 novembro 2014.

NEVES, Arminda. Gestão na Administração Pública. Cascais: Portugal, 2002.

PALADINI, EDSON P. Gestão da Qualidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2004.

RODRIGUES, Maria Alice M. Rodrigues. Gestão da Qualidade Total na Administração Pública Municipal: Avaliação do Estágio Gerencial da Secretaria Municipal da Fazenda de Porto Alegre sob a Ótica do Modelo do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade. IBGEN, 2008. Disponível em: http://lproweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu_doc/maria_alice_michelucci_rodrigues._tcc.pdf. Acesso: 27 de março de 2015.

ROSENHOOVER, D. & KUHN, H. Total quality management and the public sector, Public Administration. Quarterly: Randallstown, 1996.

RIGONI, José Ricardo. ISO 9001 em Órgãos Públicos. Disponível em: <http://www.totalqualidade.com.br/2013/01/iso-9001-em-orgao-publicos.html>. Acesso em 27 de março de 2015.

RUTHES, Jeffer. Gestão da Qualidade Total. In: WIKPEDIA: a enciclopédia livre. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Gest%C3%A3o_da_qualidade_total>. Acesso em: 25 de novembro de 2014.

SÁ, Patrícia Moura; SINTRA Olivia Fernandes. Modernização administrativa e gestão da qualidade: um estudo empírico nos municípios portugueses. FEUC / Gabinete de Qualificação na Administração, Câmara de Pombal, 2008. Disponível em: <http://notas-economicas.fe.uc.pt/texts/ne027n0192.pdf>. Acesso em 25 de março de 2015.

SILVEIRA, Daniel Barile da. Patrimonialismo e a Formação do Estado Brasileiro. Disponível em: <www.conpedi.org.br/manaus/arquivos/anais/Daniel%20Barile%20da%20Silveira.pdf>. Acesso em: 28 de novembro de 2014.