

**EXCELÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: O CASO DO VIVA  
CIDADÃO EM SÃO LUÍS (MA)**  
**EXCELLENCE IN PUBLIC ADMINISTRATION: THE CASE OF CITIZENS  
LIVING IN SAN LUIS (MA)**

Luciana Lacerda Cavalcante, Deise Tainara da Silva Brito

Universidade Estadual do Maranhão, Brasil.

lucianalacerda88@gmail.com, deisetainara@hotmail.com

**RESUMO**

Os Sistemas de Gestão da Qualidade não estão restritos ao âmbito privado, como se constata com o Viva Cidadão, órgão desconcentrado do governo do Estado do Maranhão, criado com o objetivo de agilizar a prestação de serviços públicos, através de um sistema de parceiras. Optou-se por essa instituição, por desenvolver Políticas de Qualidade com um novo padrão e modelo de prestação de serviços, propiciando o fortalecimento do exercício da cidadania, para facilitar o acesso dos clientes-cidadãos aos serviços, demonstrando ser possível tudo isso por meio de um Sistema de Qualidade. Esse trabalho tem natureza qualitativa, fins descritivos e os meios um estudo de caso, através de pesquisas bibliográficas e entrevista estruturada com a Diretora Geral da Instituição, com o objetivo de descrever a implantação do Sistema de Qualidade e mostrar o rompimento com a idéia de que o serviço público é mal executado. Diante dessa abordagem, conclui-se que a tendência é que novos casos de sucesso no setor público façam parte da nossa realidade pela satisfação e desenvolvimento do cliente-cidadão, através das aplicações de Políticas de Qualidade nesse setor, com cuidados e princípios que direcionem a essa realização.

**Palavras-chave:** Excelência; Serviços Públicos; Cidadão.

**ABSTRACT**

The Quality Management Systems are not restricted to the private sphere, as seen with Viva Citizen, decentralized organ of the government of the State of Maranhão, created in order to streamline the delivery of public services through a system partner. It was decided by that institution for developing Quality Policy with a new pattern and style of

service, enabling the strengthening of citizenship to facilitate customer access to services-citizens, all this can be demonstrated through a Quality System. This study is a qualitative, descriptive purposes and means a case study through literature searches and structured interview with the Director General of the Institution, with the aim of describing the implementation of the Quality System and show a break with the idea that the civil service is poorly executed. Given this approach, it appears that the trend is that new cases of success in the public sector are part of our reality and the development of customer satisfaction-citizen, through the application of Quality Policies in this sector, with care and the principles that guide this realization.

**Keywords:** Excellence, Public Service; Citizen.

## **1. Introdução**

Nas últimas décadas a sociedade humana, tem sofrido inúmeras mudanças envolvendo áreas da economia, tecnologia, cultura, política que tem levado a transformações profundas na sociedade. Assim como as empresas devem ser resilientes para não serem excluídas do mercado, no serviço público, deve-se haver o equilíbrio na alocação e utilização dos recursos e as necessidades da comunidade, resultando em serviços prestados com eficiência e eficácia.

A aplicação de um Sistema de Gestão da Qualidade não está restrito ao âmbito privado, verificado no objeto de nossa pesquisa, o Viva Cidadão, órgão desconcentrado do Governo do Estado coordenado pela Secretaria de Justiça e Cidadania e Secretaria Extraordinária de Solidariedade Humana, criado com o objetivo de agilizar a prestação de serviços públicos - emissão de certidão de nascimento, carteira de identidade, carteira de trabalho, carteira de motorista, 2º via de conta de água ou 1º via do Alistamento eleitoral, etc - com eficiência e qualidade, através de um sistema de parceiras com Órgãos Públicos das três esferas do Governo: Federal, Estadual e Municipal, além de Bancos e Empresas.

Descrever a implantação do Sistema de Qualidade no Viva Cidadão, no que se refere às Políticas da Qualidade: Gestão Participativa, Relacionamento com os Clientes, Expansão do Sistema de Atendimento, Treinamento e Desenvolvimento dos Talentos Humanos e Relacionamento Interno, é mostrar o rompimento com a idéia de que o serviço público é mal executado.

Optou-se por desenvolver o trabalho junto a essa instituição, por ela ter o objetivo de manter um novo padrão e modelo de prestação de serviços públicos e possuir a missão de propiciar o fortalecimento do exercício da cidadania facilitando o acesso das comunidades a ações de qualidade na prestação de serviços, acreditando e demonstrando que é possível tudo isso por meio de um Sistema de Qualidade.

## **2. Metodologia**

A natureza da pesquisa é qualitativa. A classificação da pesquisa é baseada na taxionomia apresentada por Vergara (2009) em dois critérios: quanto aos fins e quanto

aos meios. Quanto aos fins é a descritiva, que tem como objetivo visa descrever a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade, quanto aos meios trata-se de um Estudo de Caso direcionado ao Viva Cidadão, tendo caráter de profundidade e detalhamento.

O trabalho têm como método de coleta de dados uma entrevista estruturada desenvolvida junto ao órgão na pessoa da Diretora Geral, Graça de Maria P. dos Santos, dessa forma, foi possível constatar que a organização busca pela melhoria contínua constantemente, implantando a cultura da importância do cliente (cidadão) no que se refere a avaliação (positiva ou negativa) da prestação do serviço e no levantamento das necessidades quanto aos serviços oferecidos, treinamentos realizados junto aos funcionários e as expectativas de melhoras. Podemos observar isso através de um pequeno trecho da entrevista, sobre o tema Sentido do Atendimento, a Diretor comenta:

- “É a grande razão de ser do Viva Cidadão. Tem a intenção de romper com a idéia de que serviço público é mal executado. Dá uma nova visão para servidor público, tendo a finalidade de mudar a imagem do mesmo. Buscar acreditar numa nova visão da administração pública. Todos que entram no órgão passam por treinamentos, que possibilitam a assimilação do que o Viva o os cidadãos esperam deles. O atendimento é padronizado para qualquer funcionário e para qualquer cidadão (cliente).”

### **3. Referencial Teórico**

A qualidade sempre constituiu uma preocupação da humanidade, especialmente nas relações de troca. Juran (1990) desenha uma trajetória de gerenciamento da qualidade que vai desde as formas mais primitivas até as formas japonesas de gestão da qualidade. Nas formas mais primitivas de organização social, a qualidade era assegurada pela inspeção dos produtos coletados pelos consumidores. Já com a revolução japonesa, com o Controle da Qualidade Total, a qualidade é assegurada por gerentes altamente responsáveis, treinamento para o gerenciamento da qualidade em todas as funções, melhoramento da qualidade e círculos de controle da qualidade – CCQ.

O grande salto da qualidade surge com a mudança de foco, isto é, ao se constatar que não basta um bom projeto, um bom produto ou serviço, mas é necessário principalmente, a satisfação dos usuários ou consumidores.

Segundo Deming (1990), Qualidade está diretamente ligada à satisfação do consumidor, ele é quem pode aferir a qualidade do bem ou serviço. Segundo ele também, na maioria das repartições públicas não há um mercado a ser buscado. Em vez de conquistar mercado, uma agência governamental deveria prestar, de forma econômica, o serviço prescrito pela legislação vigente. O objetivo deveria destacar-se por serviço bem executado. No serviço público, tratar de gestão da qualidade total requer a referencia de alguns princípios básicos, como: o envolvimento da alta direção, ou seja, a participação de todos a começar pela alta direção; princípio da constância de propósitos, ou seja, o comprometimento da organização de melhorar continuamente os processos de trabalho; e o crescimento do ser humano na organização, que trata de uma política de gestão de pessoas que valorize e desenvolva o potencial criativo do profissional.

Entretanto, na realidade prática, a implantação deste princípio no serviço público encontra diversas barreiras devido à existência de normas que torna o setor público rígido. Do ponto de vista conceitual, a qualidade pode ser concebida como um sistema e que perpassa por todos os componentes do sistema e do ambiente em que está inserido. Sendo assim, deve estar centrada não apenas em processos e pessoas, mas voltada a resultados. As organizações públicas por trazerem uma longa tradição de gerenciamento de pessoas e processos trazem pouco o gerenciamento de resultados e do sistema em sua totalidade, voltados para o controle e raramente para ações de dinamização de processos.

A Reforma do Estado em meados de 1995 contribuiu de certa maneira na busca pela qualidade no setor público, pois objetivava tornar a gestão mais forte e eficiente com prestação de serviços públicos de qualidade e com o desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações, introduzindo não somente conceitos, mas práticas de uma administração voltada para resultados, excelência na administração, desmistificando as características de sistemas rígidos e burocráticos na administração pública. Sendo assim,

A administração pública gerencial inspira-se na administração de empresas, mas não pode ser confundida com esta última. Enquanto a receita das

empresas depende dos pagamentos que os clientes fazem livremente na compra de seus produtos e serviços, a receita do Estado deriva de impostos, ou seja, de contribuições obrigatórias, sem contrapartida direta. Enquanto o mercado controla a administração das empresas, a sociedade – por intermédio de políticos eleitos - controla a administração pública. Enquanto a administração de empresas está voltada para o lucro privado, para a maximização dos interesses dos acionistas, esperando-se que, através do mercado, o interesse coletivo seja atendido, a administração pública gerencial está explícita e diretamente voltada para o interesse público.

Então como fazer esta transformação na gestão pública, tornando-a eficiente e prestando serviços com qualidade aos cidadãos-clientes? A resposta parece ser simples, embora sua concretização não pareça, só será possível a partir de políticas de treinamento e aperfeiçoamento do corpo funcional que compõe os órgãos do Estado ou Município, com aplicação de técnicas modernas de gestão e o resgate dos valores internos e externos de qualidade na prestação dos serviços públicos. Além da aplicação de práticas de meritocracia, que se dará não apenas por criação de decretos, mas pela mudança comportamental dos prestados de serviços do Estado.

Na tentativa de compreender como se fará essas mudanças a Gestão da Qualidade Total (GQT) assume importância salutar ao inserir na organização que o papel do ser humano é base de sustentação de qualquer que seja a organização, por isso precisa de toda atenção e acima de tudo, investimento necessário para que seu trabalho seja o melhor.

O Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade - PBQP vem desenvolvendo na administração pública brasileira ações cujo propósito é transformar as organizações públicas, procurando torná-las cada vez mais preocupadas com o cidadão e não, apenas, com os seus processos burocráticos internos. Em outras palavras, o que se busca é fazer com que a organização pública passe a considerar o cidadão como parte interessada e essencial ao sucesso da gestão pública.

A base desse movimento nacional pela Qualidade no serviço público é uma rede de parcerias entre organizações, servidores e cidadãos mobilizados para a promoção da melhoria da gestão no setor público. Elevar o padrão dos serviços prestados ao cidadão e, ao mesmo tempo, tornar o cidadão mais exigente em relação aos serviços públicos a que tem direito é o grande desafio da Qualidade na administração pública e o foco de sua atuação.

Não se pode esquecer que, com a adoção da Qualidade os recursos para manutenção dos órgãos que acreditamos não serem escassos não sejam desperdiçados, mas sim utilizados de modo eficiente, eficaz e efetivo, através da utilização de técnicas de padronização, avaliação de processos, criação de metas, objetivos, visão, estratégias, excelência no atendimento das necessidades dos clientes-usuários, o reconhecimento do potencial dos funcionários e etc.

#### **4. Resultados**

O Viva Cidadão busca a melhoria contínua, desenvolvendo práticas eficientes e eficazes em sua gestão de processos, focando a plena satisfação do cliente através de:

a) **Gestão Participativa**

Mantendo um sistema de parceria que favoreça o engajamento das entidades prestadoras de serviços na Gestão do Órgão, através da participação e acompanhamento dos resultados.

b) **Relacionamento com os Clientes**

Atendendo ao cliente - cidadão de forma objetiva e segura, oferecendo canais de comunicação para manifestar sua satisfação e sugestões para melhoria no atendimento.

c) **Expansão do Sistema de Atendimento**

Desenvolvendo formas criativas de expansão do sistema de prestação de serviços públicos com eficiência e eficácia.

d) **Treinamento e Desenvolvimento dos Talentos Humanos**

Favorecendo aos seus talentos humanos, oportunidade de aquisição de conhecimento e habilidades específicas que propiciem crescimento pessoal e profissional.

e) **Relacionamento Interno**

Oferecendo ambiente oportuno ao respeito mútuo, à participação, comunicação, transparência e confiança entre os seus talentos humano.

A estrutura do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) é formada por: Conselho da Qualidade; Alta Administração; Representante da Alta Administração/Coordenador da Qualidade e Representante do Centro de Documentação Normativa. O período de auditorias Internas e Externas são de 6 em 6 meses. Para manter a organização eficaz é necessário o apoio formal e contínuo da Alta Administração; revisões periódicas e

sistemáticas; auditorias Internas e Externas; ações Corretivas implantadas; objetivos e metas alcançadas e envolvimento de todos no Sistema de Qualidade.

Assim, Viva Cidadão foi certificado através da Norma ISO 9002 (Maio 2000 - Dezembro 2003), em Abril/2004 fez a transição para a versão 9001/2000 e em Dezembro/2006 foi certificado através de Auditoria Externa realizada pela Empresa BSI - MANAGEMENT SYSTEMS, onde recebeu Certificado BSI N°FS514115.

Por meio do Sistema de Qualidade o Viva Cidadão vêm alcançando números excelentes de atendimento ou serviços prestados aos clientes-cidadãos, principalmente comparados a outros órgãos que acabam não suportando a demanda. Dados entre Fevereiro 1998 a Abril 2009 mostram que 14.649.978 pessoas foram atendidas em todo o Maranhão, nos Vivas de São Luís (João Paulo, Praia Grande e Unidades Móveis) foram 11.688.840 cidadãos atendidos, dentre os mais de 300 serviços oferecidos. As pesquisas de opinião também integram a política de qualidade do Viva Cidadão ao realizar acompanhamentos periódicos de satisfação no atendimento ao cliente através de formulários, *Totem* e *Call-center*, focando a plena satisfação do cliente, utiliza por sua vez, políticas de capacitação aos colaboradores e programas de qualidade que tem fortalecido a premissa de que a Qualidade no Serviço Público, tem sido, na dimensão gestão, uma das respostas à sociedade a sua demanda por um serviço público de excelência.

## **5. Considerações**

Esse artigo foi desenvolvido com base em uma pesquisa bibliográfica através de obras na área de administração e gestão da qualidade e entrevista junto à Diretora Geral da Instituição, sobre o Sistema de Qualidade do Viva Cidadão e através dos resultados alcançados têm sido utilizados para reorientação da atuação do Serviço Público, na direção do atendimento das expectativas dos usuários e no levantamento das suas necessidades. Por meio do Sistema de Qualidade o Viva Cidadão vêm alcançando números excelentes de atendimento ou serviços prestados aos clientes-cidadãos, principalmente comparados a outros órgãos que acabam não suportando a demanda.

Diante da abordagem, pode-se concluir que a tendência é que novos casos de sucesso diante de uma satisfação e desenvolvimento do cliente-cidadão façam parte da



nossa realidade, diante das aplicações de Políticas de Qualidade na Administração Pública, através de cuidados e princípios que direcionem essa realização. Contudo, ainda é pequeno o número de órgãos públicos no Estado do Maranhão que se dedicam a prestar um serviço de qualidade. Porém, não levantamos todos os órgãos existentes aqui no Estado, para verificar a possível implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade em algum deles, por isso, isso pode ser uma limitação do nosso Estudo de Caso. Mas procuraremos abranger através de mais trabalhos as demais instituições públicas em prol de resultados mais abrangentes.

### **Referências**

CARR, David K e LITTIMAN, Ian D. **Excelência nos Serviços Públicos. Gestão da Qualidade Total na Década de 90**. 1º reimpressão. Rio de Janeiro: QualityMark, 1998. [http://www.ibqn.com.br/jornal/htm\\_multi12/multi12\\_02.htm](http://www.ibqn.com.br/jornal/htm_multi12/multi12_02.htm), pesquisado em 19/09/2009.

PEREIRA, Luiz Carlos Gonçalves Bresser e SPINK, Peter Kevin. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 7ª edição - Rio de Janeiro: FGV, 2005.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade, a revolução da administração**, Marques Saraiva, Rio de Janeiro, 1990.

CAMPOS, V. F. - **Gerência da Qualidade Total**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni. 1980. 187 p