convibra
www.convibra.org

PLANEJAMENTO NA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA: APLICAÇÃO DO PDCA NO SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO PUBLICO.

Alexandro de Almeida Barbosa [1]
Andréa de Jesus Barbosa[2]

RESUMO

Este trabalho traz como objetivo compreender a ênfase do PDCA no planejamento em prol do atendimento ao cidadão no serviço público. Deste modo, foi proposto como meta para alcançar o objetivo, delinear as seguintes questões; identificar na teoria administrativa do PDCA, como esta ferramenta administrativa amoldar-se na aplicação da estrutura no atendimento ao público; descrever as possibilidades de efetiva inserção desta ferramenta na prestação de serviço público, se baseado no atendimento; analisar dificuldades de implantação na administração pública e o meio necessário para implantação. Logo, no sentido de proporcionar um direcionamento em prol de uma resposta específica fundamenta-se na questão problema que questiona; "Como o PDCA executado na administração pública poderá influenciar na prestação de atendimento ao público?". Este paper caracteriza-se como pesquisa metodológica bibliográfica, com bases de análises direcionadas em trabalhos científicos como livros e artigos direcionados ao assunto PDCA. Como resultado, a hipótese foi confirmada, no sentido que o PDCA tem amplos fundamentos organizacionais que podem proporcionar um novo gerenciamento de atendimento ao público, mas para isto é necessário anuências importantes no seguimento da administração pública.

Palavras-chave: Administração Publica; Atendimento ao Público; PDCA.

[1] Alexandro de Almeida Barbosa – Graduando em Bacharelado em Administração Pública.
E-mail: alexxandro.barbosa@gmail.com. Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI.

[2] Andréa de Jesus Barbosa – Graduada em Tecnologia em Gestão em Saúde Pública.
E-mail: andreajbarbosa@gmail.com. Centro Universitário UNINTER.

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho apresenta o processo de qualidade, defendido por Walter Shewhart, que se fundamenta em quatro passos, assim, esta ferramenta gerencial segundo Camargo (2011), ou seja, o Ciclo PDCA, é uma sigla em inglês, onde podemos destacar como; PLAN — Planejar, DO — Executar, CHECK — Verificar, ACTION — Corrigir. Portanto, segundo Marshall Júnior et al, 2012, p.58) estas fases "Praticando-se de forma cíclica e ininterrupta, acaba-se por promover a melhoria contínua e sistemática na organização, consolidando a padronização de práticas".

Assim sendo, este trabalho direciona ao objetivo de compreender a ênfase do PDCA no planejamento em prol do atendimento ao cidadão no serviço público. Tendo em vista a necessidade de aprimoramento para melhor qualidade do exercício do ofício público de atendimento. Deste modo, "Qualidade é o atendimento das exigências do cliente" Chiavenato (2008, p. 275). Assim, visa propor fundamentos capazes de dirimir com ênfase nas necessidades prestadas para melhor atendimento ao público.

Logo, para direcionar o caminho ao sentido proposto por este trabalho, no qual seja, chegar ao objetivo citado no paragrafo anterior, foram propostos os seguintes objetivos específicos; identificar na teoria administrativa do PDCA, como esta ferramenta administrativa amoldar-se na aplicação da estrutura no atendimento ao público. Descrever as possibilidades de efetiva inserção desta ferramenta na prestação de serviço público, se baseado no atendimento. Assim, ao final das apreciações da proposta foi sugerido; analisar dificuldades de implantação na administração pública e o meio necessário para implantação.

Portanto, na primeira fase do PDCA; **o planejamento** sugere direcionar metas claras e objetivas e alcançáveis; já na fase seguinte, **na execução** se propõe torna real o planejamento, ou seja, executar as metas de acordo ao planejado; sendo assim, na fase posterior, **verificar**, será possível por meio das estratégias planejadas, avaliar se todo o planejamento ocorre de acordo ao planejado, se as metas estão sendo alcançadas e tornando-se realidade na organização, e por meio desta análise planejar a etapa seguinte; na fase seguinte, nesta última fase, de **correção**, será possível analisar todas as fases anteriores, e a partir desta perspectiva, será possível planejar as correções e propor a continuidade do ciclo.

Havendo no tema deste projeto uma proposta de análise que envolve o significado do desenvolvimento do atendimento ao público, assim sendo, este trabalho problematizou a seguinte questão norteadora; "Como o PDCA executado na administração pública poderá

influenciar na prestação de atendimento ao público?". Tendo como parâmetro para que não desvirtuasse do proposito em análise, pois uma análise com foco na proposta de melhoria do atendimento citado anteriormente, traz um conforto em satisfação tanto do usuário, quanto a percepção proporcionada ao serviço público prestador do serviço, deste modo, demostrando acuidade do assunto.

Em sentido da metodologia, este estudo se fundamentou como pesquisa bibliográfica, com análise mencionada em trabalhos científicos, fundamentado em autores como Chiavenato (2008), Camargo (2011), dentre outros.

Entretanto, inicialmente, este paper defendeu a hipótese proposta, que; tendo em vista as diretrizes das teorias administrativas, no qual abrange vasta gama de teses sobre o PDCA, nota-se que esta ferramenta administrativa, caso seja efetivada e amplamente seguida em suas teorias, poderá propor um norte na melhoria da qualidade do atendimento ao público, nas instituições estatais.

Assim sendo, a hipótese não foi refutada, e, portanto, proporcionando sintonia com os resultados alcançados por este trabalho.

2 DESENVOLVIMENTO

A proposta de pesquisa é desenvolvida em três pontos iniciais, no qual se desenvolve em compreender as teorias administrativas no que tange o PDCA. Após fará uma análise sobre a admissão desta ferramenta de qualidade no serviço público. Em seguinte a análise das proporções teóricas e consequências no caso de aplicação, na prática.

2.1 Diagnósticos iniciais das teorias administrativas do PDCA.

O processo que busca parâmetro de implantação da qualidade no serviço prestado, seguem procedimentos sequenciados que proporcionam elementos ponderados de forma progressiva, no qual, se destaca pela gama de métodos a gerir os colaboradores organizacionais em prol de metas bem definidas.

Neste sentido, o método de melhoria contínua defendido por William Edwards Deming, segundo Chiavenato (2008, p.278-279) segue catorze caminhos importantes para a melhor execução dos processos, nos quais significam,

> 1. Criar e publicar para todas as pessoas os objetivos e propósitos da empresa quanto a melhoria do produto ou serviço. A alta direção deve demonstrar constantemente seu total apoio ao programa.
> 2. A alta administração e todas as pessoas devem aprender e adotar a nova filosofia: não mais conviver com atrasos, erros e defeitos no trabalho.
> 3. Conhecer os propósitos da qualidade, para melhorar os processos e reduzir custos.

4. Suspender a pratica de fazer negócios apenas na base do preço.
5. Melhorar sempre e constantemente o sistema de produção e serviços, identificando e solucionando problemas.
6. Instituir treinamento no trabalho.
7. Ensinar e instituir liderança para conduzir as pessoas na produção.
8. Eliminar o medo de errar. Criar a confiança e um clima para a inovação.
9. Incentivar grupos e equipes para alcançar os objetivos e propósitos da empresa.
10. Demolir as barreiras funcionais entre departamentos.
11. Eliminar exortações a produtividade sem que os métodos não tenham sido providenciados.
12. Remover as barreiras que impedem as pessoas de orgulhar-se de seu trabalho.
13. Encorajar a educação e o auto-aperteiçoamento de cada pessoa.
14. Garantir a ação necessária para acompanhar essa transformação.

Por conseguinte, demostrando que o administrador público inserido na condição de execução de implantação do PDCA no setor interessado, não basta saber onde que chegar, mas, em simultâneo, analisar conceitos interpessoais de capacidade de persuasão que desponte por uma liderança confiável e focado nas observações inerentes ao proposito coletivo. Pois, em análise aos 14 passos apontados anteriormente, pressupõe ampla capacidade da liderança em ser perceptível as constantes mudanças do clima organizacional e acompanhamento leal das metas almejadas na implantação coerente do PDCA, Chiavenato (2008).

Deste modo, os passos no seguimento proporcionado pelo PDCA requerem muita força de vontade pessoal, institucional e aceitação das medidas a serem implantadas, pois, se insere paulatinamente os caminhos árduos em prol da qualidade. No que condiz em produzir "Diretrizes de adesão", "Planejar a implantação da qualidade em Etapas", "Implantar as ações planejadas", "Verificar os resultados do Programa" e "Agir", Chiavenato (2008, p. 279-281). Assim sendo, os administradores públicos devem atentar serviço público deve atentar para a constante qualificação dos colaborados das instituições públicas, mostrando-lhes os ganhos organizacionais e pessoais para o bom atendimento.

Este parâmetro mostra o quando se deve investir na administração pública perante a qualidade do atendimento, neste ponto, mostra grande desafio a busca pela excelência no atendimento, mas "Em meio a um cenário de progressos e evoluções tecnológicas, os clientes estão cada vez mais, exigentes, seletivos, sofisticados e com um alto grau de expectativas em relação ao atendimento, ou seja, ansiosos para que os problemas sejam prontamente atendidos" Costa et al. (2015, p. 155-156). Logo, situa-se que o bom atendimento não é alternativo, mas meta cotidiana a ser incorporada na administração pública.

2.2 Apreciações dos fundamentos teóricos sobre o PDCA: suas consequências no atendimento aos cidadãos nas instituições público.

No gerenciamento público contemporâneo não há espaço para um modo único de atendimento, pois os usuários dos serviços não são sujeitos iguais, cada um tem sua peculiaridade, suas necessidades principais no que se refere à recepção de sua demanda, Costa et al (2015).

Destarte, a adoção de ferramentas administrativas adequadas que referenciem como suporte na boa prática na recepção das demandas do atendimento, é uma das saídas mais adequadas e que propiciam os mais precisos resultados, Chiavenato (2008).

Portanto, para a correta implementação das ferramentas administrativas é um dos pontos principais para o sucesso a dedicação dos servidores públicos envolvido direta ou indiretamente em prol da execução destes instrumentos. Neste sentido, é importante destacar que, "De nada adianta se pensar na implantação de um "programa de qualidade", fazer um bom planejamento financeiro e estratégico, criar ferramentas de medições competentes, se as pessoas envolvidas não estiverem motivadas e engajadas para dar sua contribuição aos objetivos" Camargo (2011, p. 116).

Portanto, para melhor entendimento dos caminhos no qual o ciclo PDCA deve ser implantado e percebido pelos sujeitos envolvidos, Camargo (2011) defende uma sequência que aponta direcionamentos em prol das exigências e atitudes a serem implementadas de modo a não destoar o foco das metas..

Logo Camargo (2011, p. 108-109), pontua que,

> Redação formal: O documento deve ter redação simples, e sucinta. Evita erros de interpretação;• Padrão: deve ser realizado conforme a situação da organização, caso contrário pode ser inútil aos objetivos; Prazos: Sempre determinar as datas de sua emissão, e cronograma de revisão e indicar os responsáveis pelo processo, para melhor monitoramento;• Arquivo: a documentação referente ao padrão deve ser arquivada, preservada e estar acessível para futura utilização;• Redação: Os padrões de qualidade podem ter: redação descritiva, gráficos, planilhas e fluxogramas.• Divulgação: De extrema importância, deve ser atingir a todos na organização, com caráter participativo, de colaboração e envolvimento no processo.

Sendo assim, há de se destacar medidas que venham a gerar maior facilidade de entendimento dos passos a serem seguidos pelos gestores e colaboradores no sentido de uma junção de metas que sejam por uma via coletivas, portanto, que haja colaboração mútua dos envolvidas no processo de implantação do PDCA.

2.3 Análises sobre as dificuldades de implantação do PDCA na administração pública e o meio necessário para implantação.

A efetiva locação do PDCA nas organizações públicas ainda é uma lacuna entre serviço público e gestão da qualidade, deste modo, a de fundamentar-se a necessidade das causas que impedem ou dificultam esta ferramenta da administração que tem a característica de direcionar a busca da qualidade, Felicio e Arco Jr. (2006).

Logo, uma das grandes barreiras para a aceitação de normas de qualidade que traga diferenças positivas no serviço público, e por consequência no atendimento ao público é a dificuldade dos sujeitos envolvidos em sair da zona de conforto, portanto, deixando a administração pública à mercê de atendimentos abaixo do esperado.

Por conseguinte,

> A administração pública traduz uma idéia de uma organização mecanicista: é representada por empresas que atuam em ambientes de certa estabilidade e previsibilidade, com estrutura vertical, tarefas especializadas, hierarquia de autoridade, muitas regras e regulamentos, departamentalização e comunicação vertical, além da tomada de decisões centralizada na cúpula. Em uma análise de mercado, pode-se afirmar que as organizações com estrutura mecanicista têm maior dificuldade para promoverem ou aceitarem as mudanças, Felicio e Arco Jr. (2006, p. 2563).

O autor ainda complementa,

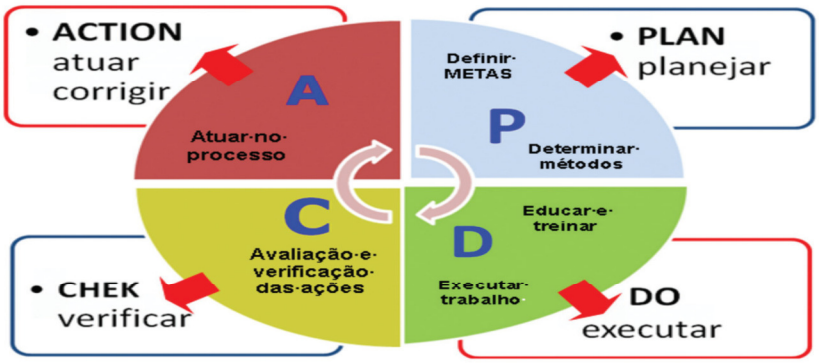
> A falta da cultura de gestão foi a maior dificuldade inicial. Sem conhecer a nomenclatura e, principalmente, os conceitos da qualidade, o diagnóstico antes de iniciar os trabalhos ficou comprometido. Porém, foi possível constatar que as pessoas encontravam-se estagnadas no conceito de qualidade centrada na inspeção, pois a qualidade era de responsabilidade do departamento da Garantia da Qualidade, Felicio e Arco Jr. (2006, p. 2563).

Assim sendo, demostra que a proposta de inserir o PDCA na administração pública em busca do atendimento de qualidade, não depende apenas das teorias e práticas de acordo os seguimentos desta excelente ferramenta administrativa.

Desta forma, o meio coerente para incorporação do PDCA na administração pública, corrobora com práticas cotidianas de reuniões onde debatam os pontos necessários para o correto conhecimento dos seguimentos do PDCA e suas adequações ao meio que será executado, assim, "Sendo um processo de aprendizagem, a implantação não deve ter regras muito rígidas, mas adaptar-se às necessidades, usos e costumes da organização e é mais crítica no primeiro ano, pois a filosofia e cultura da qualidade ainda não são inerentes à organização" Felicio e Arco Jr. (2006, p. 2563, apud LEITE, 2006).

2.3.1 Figura indicativa do objeto de análise PDCA.

A figura abaixo tem como base os seguimentos configurados de forma a direcionar o plano de qualidade proposto no âmbito do serviço de atendimento ao público. Neste sentido, planeja, executar, verificar e corrigir são pontos fundamentais desta ferramenta, no qual demostra as diretrizes em Definir metas e determinar métodos; educar e treinar além de executar trabalho; avaliação e verificações das ações; atuar no processo.



Fonte: Camargo (2011)

Deste modo, os pontos analisados na ferramenta administrativa cita pressupõem que, se aplicado de forma correta, a proporcionar a todos os sujeitos envolvidos, direta ou indiretamente no serviço de atendimento uma perspectiva de constante ampliação da qualidade no atendimento do serviço público.

"A eficiência e a eficácia das entidades públicas medem-se não somente pela correta utilização dos recursos, mas principalmente pelo cumprimento de sua missão e pelo atendimento, com qualidade, das necessidades e demandas do cidadão e da sociedade" (PALUDO, 2013, p.59).

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS.

Diante das fundamentações inseridas neste trabalho, indica que o PDCA representa uma excelente ferramenta da administração de qualidade a ser inserido no serviço público, especificadamente ao recorte proposto neste trabalho, ou seja, no serviço de atendimento ao público caracterizado na administração pública.

Sendo assim, a expectativa da participação de todos os sujeitos envolvidos é um dos fatores fundamentais para a fluência das metas propostas. Neste sentido, fica inicialmente a cargo da cúpula administrativa que tem a função de gerir as instituições públicas, até os meros servidores das hierarquias inferiores a propiciarem interesses efetivos para implementação do PDCA.

Vale salientar, da obrigação de prestar um serviço público de qualidade, tendo em vista, o cidadão como contribuinte financiador do funcionamento das instituições públicas. "a qualidade é vista como fator principal no atendimento de desejos e necessidades dos clientes. Assim, a gestão da qualidade deve englobar todos os aspectos da organização, inclusive as relações com os fornecedores e clientes" (RENNÓ, 2013,p. 258).

Igualmente, é fundamental a promoção de qualificação para os sujeitos envolvidos, desde que, capacitação é um meio de agregar valor naquilo que se faz, pois, através do conhecimento o individuo começa a entender a cultura a sua volta e a ressignificar suas atitudes e pensamentos, desta forma, eliminado barreiras em busca de um novo modo de percepção humana e consequentemente organizacional.

Do mesmo modo, "Para criar uma organização que aprende, as empresas passam a depender cada vez mais de estilos de liderança renovadora de seus gerentes, se e que se deseja impulsionar e fazer crescer as pessoas e, assim, agregar qualidade, serviço, inovação, flexibilidade, agilidade e velocidade de maneira crescentemente critica" Chiavenato (2008, p.299).

Em síntese, a ferramenta de qualidade PDCA necessita de investimentos e planejamentos organizacionais, antes da intenção de executa-la, assim, evidenciando que o PDCA é uma ferramenta excelente na busca pela qualidade no atendimento, mas que necessita de todo um planejamento e atitude individual e coletiva de transformação.

REFERÊNCIAS

CAMARGO, W. **Controle de Qualidade Total.** Instituto Federal do Paraná para o Sistema Escola Técnica Aberta do Brasil – e-Tec Brasil**.** Curitiba-PR. 2011.

CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública**. 2ª ed. Rio de Janeiro, Ed. Campus / Elsevier 2008.

COSTA. A. S.C, SANTANA, L.C. TRIGO. A.C. **Qualidade do atendimento ao cliente**: um grande diferencial competitivo para as organizações. Revista de Iniciação Científica. vol. 02, n° 02, p. 155-172 , ISSN 2258-1166. Cairu. 2015.

FELICIO, D. A.P.D. ARCO JR. **Dificuldades na implantação de um sistema de gestão da qualidade em um instituto de pesquisa e desenvolvimento**. XI Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e VII Encontro Latino Americano de Pós-Graduação. P. 2563 – 2566. Universidade do Vale do Paraíba. Paraíba. 2006.

MARSHALL JUNIOR, Isnard et. al**. Gestão de Qualidade e Processos**. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

RENNÓ**, Rodrigo. Administração geral para concursos.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

PALUDO, Augustinho**. Administração pública.** – 3. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.