

Indicadores de desempenho como ferramenta na gestão da qualidade no serviço público

Performance indicators as a tool in quality management in public service

DOI:10.34117/bjdv7n9-117

Recebimento dos originais: 09/08/2021

Aceitação para publicação: 09/09/2021

Russlana Rocha Pereira

Mestranda do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública pela
Universidade Federal de Rondônia

Instituição: Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR

Endereço: Av. Presidente Dutra, 2965, Centro, Porto Velho - RO

E-mail: russlana.rocha@gmail.com

Isis Bruna Gomes Pacheco

Mestranda do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública pela
Universidade Federal de Rondônia

Instituição: Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR

Endereço: Av. Presidente Dutra, 2965, Centro, Porto Velho - RO

E-mail: isis.pacheco@unir.br

Flávio de São Pedro Filho

Pós-Doutor em Gestão e Economia pela Universidade da Beira Interior (UBI), Covilhã,
Portugal

Instituição: Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR

Endereço: Av. Presidente Dutra, 2965, Centro, Porto Velho - RO

E-mail: flavio1954@gmail.com

RESUMO

As organizações necessitam da mensuração de resultados como uma estratégia gerencial de modo a obter a eficiência dos resultados. O objetivo geral é estudar os principais indicadores de desempenho da gestão da qualidade no serviço público; e como objetivos específicos, identificar os principais conceitos de indicadores de desempenho da gestão da qualidade nos serviços públicos (1); tratar conceitualmente sobre as práticas de utilização de indicadores na mensuração ou monitoramento da qualidade da prestação do serviço público (2), e propor a implementação conceitual de indicadores de desempenho para o aperfeiçoamento da gestão da qualidade do serviço público (3). A pergunta a ser respondida é: como os indicadores de desempenho podem ser utilizados como ferramenta de gestão da qualidade no serviço público? A resposta apresentada segue após a introdução, revisão teórica-conceitual e metodologia; os resultados conforme proposto em tópicos e subtópicos; a conclusão e a indicação das referências. Aplica-se o Método de Análise do Conteúdo, envolvendo um conjunto de técnicas que compreende três fases que são a pré-análise, a exploração do material e tratamento dos resultados obtidos. A tarefa traz os principais conceitos de indicadores sobre eficiência, eficácia, efetividade e economicidade. Apresenta-se aqui as ferramentas denominadas de Diagrama de Ishikawa, Diagrama de Pareto e Histograma, que podem servir de auxílio no processo de

mensuração e gestão dos serviços públicos. O estudo aponta que o processo de implementação de indicadores é considerado didático para uma melhor compreensão e ação dos agentes internos a fim de trabalhar a melhoria dos resultados na gestão pública.

Palavras-Chave: Administração, Eficiência, Gestão, Indicadores, Qualidade.

ABSTRACT

Organizations need the measurement of results as a management strategy in order to obtain the efficiency of results. The general objective is to study the main performance indicators of quality management in public service; and as specific objectives, to identify the main concepts of performance indicators of quality management in public services (1); to deal conceptually about the practices of using indicators in measuring or monitoring the quality of provided public service (2), and to propose the conceptual implementation of performance indicators for the improvement of quality management in public service (3). The question to be answered is: how can performance indicators be used as a tool for quality management in public service? The answer is presented after the introduction, theoretical-conceptual review and methodology; the results as proposed in topics and subtopics; the conclusion and references. The Content Analysis Method is applied, involving a set of techniques that comprise three phases which are pre-analysis, exploration of the material and treatment of the obtained results. The task brings the main concepts of indicators on efficiency, efficacy, effectiveness and economy. The tools called Ishikawa Diagram, Pareto Diagram and Histogram are presented here, and they can help in the measuring and managing process of public services. The study points out that the process of implementing indicators is considered didactic for a better understanding and action of internal agents in order to work on improving results in public management.

Keywords: Administration, Efficiency, Management, Indicators, Quality.

1 INTRODUÇÃO

O processo revolucionário da globalização impulsionou os gestores das organizações públicas a se adaptarem aos novos conceitos, aplicando plataforma hard com a tecnologia da informação, otimizando o desenvolvimento de tecnologias inovadoras. De fato, as organizações prescindem da mensuração de resultados como uma estratégia gerencial, necessário portanto é reconhecer os pontos fortes e fracos da gestão pública, na via do aumento na eficiência dos resultados, enquanto conduz ao avanço da qualidade nos serviços públicos, que é uma preocupação constante na área governamental.

O emprego de indicadores de desempenho viabiliza a excelência na avaliação dos processos, tornando esta tarefa de significativa importância, pois contribui para tomar decisões no âmbito das instituições. Com esses argumentos introdutórios é formulada a seguinte questão: como os conceitos de indicadores de desempenho podem ser

aproveitados como instrumento de gestão da qualidade no serviço público? Para responder este questionamento se adota como objetivo geral estudar os principais indicadores de desempenho da gestão da qualidade no serviço público; e como objetivos específicos, identificar os principais conceitos de indicadores de desempenho da gestão da qualidade nos serviços públicos (1); tratar conceitualmente sobre as práticas de utilização de indicadores na mensuração ou monitoramento da qualidade da prestação do serviço público (2), e propor a implementação conceitual de indicadores de desempenho para o aprimoramento da gestão da qualidade do serviço público (3). Este trabalho é constituído de tópicos e subtópicos, onde são expostos apontamentos sobre a revisão teórica e conceitual, a descritiva do desenho metodológico do preparo da pesquisa, os resultados em conformidade aos objetivos propostos, a conclusão e as referências admitidas na construção deste documento.

2 REVISÃO TEÓRICA E CONCEITUAL

A base deste estudo é a Teoria da Contingência com ênfase na tecnologia. Leitura em Alves e Leite (2011) indica que é real o conceito *it depender* apontado pela Teoria da Contingência; de fato, a eficiência das estruturas e dos procedimentos dependem de novas tecnologias, em face da constante mudança de variáveis, no ambiente onde atuam as organizações; resultados divergentes na maioria das vezes dependem de justificativas sobre as práticas operacionais, que são explicadas a partir dessas dinâmicas de mudanças. Assim, cabe estudos que melhore o entendimento relativos a tais contingências.

A gestão da qualidade no setor público tem sido um assunto discutido por diversos autores, dada a sua grande importância na execução dos processos organizacionais. Os usuários do serviço público almejam uma prestação do serviço público de qualidade e sem desperdício do dinheiro público.

Levantamento bibliográfico realizado em Schnel e Trocz (2020), confirma que o setor público requer informações que contribuam para detectar fatores internos e externos que podem melhorar ou prejudicar a qualidade dos serviços e aferir o seu desempenho frente aos usuários de seus serviços. Partindo dessa premissa dos referidos autores, a Teoria da Contingência apresenta características relevantes no que se refere às variáveis internas e externas interferentes no processo decisório da organização, tendo em vista um ambiente de insegurança e o grau de informações.

As organizações sob o enfoque contingencial se apresentam como sistemas abertos sendo que estão em constante processo de mudanças em sua forma de gestão, em

virtude das alterações nos ambientes, visando à melhoria de seu desempenho. Se de um lado existem as influências ambientais, por outro lado inexiste uma única forma de estrutura para todas as organizações; o que ocorre é a predominância de formas diferentes de enquadramento segundo as especificidades de cada organização, e dos seus fatores contingenciais envolvidos: ambiente, tecnologia, estrutura e porte organizacional. Esses fatores são situados no cenário externo da instituição, mas que interferem na gestão interna organizacional como preconizam Schnel e Trocz (2020).

Segundo De Oliveira *et. al* (2014), a tecnologia como um dos fatores contingenciais, apresenta maior influência na gestão da qualidade, posto que a organização realiza a implementação de métodos direcionados aos processos que se destinam à entrega de serviços ou produtos. Conforme esses autores, as atividades podem ser rotineiras em uma estrutura que envolve processos mecanicistas, ou seja, tem-se uma obediência hierárquica e as atividades não-rotineiras são realizadas de modo flexível e orgânico em que a organização se adapta às condições impostas pelo ambiente.

Estudo em De Oliveira *et. al* (2014) asseguram que o escopo da tecnologia contingencial é promover um melhor controle das atividades executadas em cenários previsíveis e imprevisíveis, dado a precisão de averiguar falhas no processo e agir imediatamente para corrigi-las. Ademais, a identificação dessas falhas auxilia no estabelecimento de indicadores de desempenho que orientam a organização no sentido de observar e analisar como e onde ocorrem essas falhas, bem como mensurar esses indicadores para avaliar as condições em que os processos estão operando com a finalidade de identificar as possíveis soluções no cumprimento dos requisitos de qualidade dos serviços exigidos pelo usuário.

Com esses arrazoados, espera-se reunir os atributos teóricos e conceituais requeridos nesta tarefa. Nos subtópicos seguintes, estarão sendo expostos os *corpus* coletados de diversas fontes na expectativa de subsidiar os conceitos requeridos no presente ensaio de conformidade ao proposto aqui.

2.1 CONCEITOS DOS PRINCIPAIS INDICADORES DE DESEMPENHO DA GESTÃO DA QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS

Os indicadores de desempenho são ferramentas úteis para a gestão pública, pois revelam a situação atual da organização e produz subsídios que permitam a promoção de melhorias. Existem diversos tipos de indicadores e para identificar quais devem ser utilizados, é necessário criar métodos de monitoramento e avaliações, considerando as

atividades realizadas pelo setor que se pretende avaliar, posto que cada setor tem as suas particularidades. Em função da importância da qualidade na prestação de serviços das organizações e com ênfase mais especificamente nas organizações públicas, é fundamental identificar os métodos e ferramentas de medição da qualidade que mais influenciam na percepção dos usuários quanto à qualidade de um serviço público.

Na visão de Erdmann (2017), a medição da qualidade nos serviços somente só pode ser realizada após sua prestação. Por isso, o impacto sobre o cliente e sobre a imagem da organização é enorme e notório. Isso é um desafio para o gestor, pois quem percebe a ausência ou redução da qualidade do serviço é o próprio cliente. Logo, é necessária atenção redobrada pela organização, caso contrário, o cliente terá uma experiência não muito agradável.

Segundo o Boletim do TCU Especial (2011), existem diversos tipos de indicadores e a sua principal função se dá para fins de monitoramento e avaliação; é na fase do planejamento que se inicia a construção, análise e definição dos tipos de indicadores que serão utilizados, porque a escolha depende do tipo de atividade e o que se deve medir, sendo necessário, muitas vezes, a utilização de mais de um indicador para alcançar os objetivos pretendidos. Os principais indicadores de desempenho a serem utilizados na gestão da qualidade dos serviços públicos são eficiência, eficácia, efetividade e economicidade.

2.2 CONCEITOS PRÁTICOS SOBRE UTILIZAÇÃO DE INDICADORES NA MENSURAÇÃO OU MONITORAMENTO DA QUALIDADE DA PRESTAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO

Os indicadores de desempenho devem estar alinhados aos objetivos e metas que se pretendem alcançar, além de identificar os problemas que precisam ser corrigidos e, para isso, a mensuração e monitoramento desses indicadores através de ferramentas de gestão da qualidade torna-se imprescindível para conduzir a execução dos serviços públicos para minimizar as suas deficiências no que concerne à satisfação do usuário. Dessa forma, citamos alguns instrumentos que mais se adequam à gestão da qualidade do serviço público de forma estrita, quanto às práticas de mensuração desses indicadores, sendo eles, o Diagrama de Ishikawa, o Diagrama de Pareto e o Histograma.

A leitura em Behr, Moro e Estabel (2008), aponta que a vantagem na utilização do Diagrama de Ishikawa é que se visualiza a organização em um formato mais ampliado que facilita a sua análise e, por conseguinte, a identificação de ações quanto às melhorias

adequadas ao processo da prestação dos serviços. Ainda segundo esses autores, a vantagem do Diagrama de Pareto está na possibilidade de identificar onde se tem um maior número problemas para que os esforços sejam direcionados na resolução destes, assim como na flexibilidade em se obter os dados para análise, visualização e compreensão sobre a relação frequência *versus* problema. Portanto, cada ferramenta de mensuração possui práticas diferenciadas para identificar e solucionar possíveis problemas que podem interferir na qualidade dos serviços prestados, é possível a conciliação de mais de uma delas para atender às características específicas desses serviços, fortalecendo o processo de gestão da qualidade na organização.

2.3 CONCEITOS SUBSIDIÁRIOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO PARA O APRIMORAMENTO DA GESTÃO DA QUALIDADE DO SERVIÇO PÚBLICO

Os indicadores devem ser definidos adequadamente e estarem entrelaçados com os objetivos estratégicos constantes no planejamento organizacional de modo que as ações públicas não se desvinculem de suas finalidades e as metas previamente estabelecidas sejam atingidas. Esses indicadores não podem ser estabelecidos sem critérios básicos ou com critérios complexos, pois dificulta a visualização e entendimento dos agentes internos quanto aos problemas surgidos, bem como na etapa de mensuração e avaliação dos dados para encontrar as saídas para resolver esses problemas.

Pesquisa in Sandes & Loos (2019) assevera que a mensuração dos resultados deflagrados por uma ação depende da quantificação e análise prévia das informações coletadas referentes a essa ação e a medição de seu desempenho. O gestor na tomada de decisão para monitorar e corrigir falhas, é orientado pelas informações fornecidas pelos indicadores de desempenho fornecidas através de coleta, classificação, análise, interpretação e divulgação dos dados devidamente tratados. As decisões não podem ser tomadas com base em fontes não confiáveis de informações para encontrar alternativas e decidir por uma assertiva na resolução de problemas e falhas do processo, considerando os altos riscos e incertezas.

3 METODOLOGIA DO PREPARO

A metodologia científica é um agrupamento de etapas que serão empregadas para coletar e analisar dados que visam solucionar um determinado problema. Andrade (2017) define metodologia como a direção que iremos seguir para construir o conhecimento. A

abordagem qualitativa utilizada nessa pesquisa, tem a finalidade de interpretar eventos através de informações, análise e percepções não quantificáveis.

Ao debater as peculiaridades da abordagem qualitativa, Creswell (2007) nos alerta para o fato de que o ambiente natural é a fonte direta de dados e o pesquisador, o objeto principal, pois os aspectos levantados são predominantemente descritivos.

3.1 QUANTO AO MÉTODO DE ANÁLISE DE CONTEÚDO

Levantamento bibliográfico em Bardin (2011) assinala que o emprego da análise de conteúdo no preparo desta tarefa, surge como um mecanismo de compreensão sobre as visões dos atores inseridos no contexto social. O objetivo de se compreender a realidade social torna-se importante como instrumento de discussão na pesquisa qualitativa voltada às ciências sociais aplicadas.

O Método de Análise do Conteúdo, segundo o referido autor, envolve a reunião de técnicas para analisar as comunicações que compreende três fase fases que precisam ser seguidas, as quais são: a análise prévia, a sondagem do material e tratamento de resultados obtidos e interpretação, visando transcrever os conceitos absorvidos oriundo dos materiais coletadas, clivados e categorizados de textos e livros selecionados e outros documentos.

3.2 QUANTO AOS PROCEDIMENTOS ADOTADOS

Como instrumento de pesquisa, para o alcance dos resultados, utilizamos pesquisas bibliográficas de materiais publicados em artigos científicos, livros, revistas, redes eletrônicas de diversos especialistas sobre o assunto estudado. Diante da seleção de acervos variados e a preparação formalizada de todo material que foram sujeitos à análise, procedeu-se a leitura flutuante para preparo do documento.

Segundo Bardin (2011), a leitura flutuante se caracteriza pelo primeiro contato com os materiais levantados, os quais são analisados para se proceder a seleção, a formulação de hipóteses e objetivos, a formação de indicadores para a compreensão e a organização formalizada do material. Em seguida se procedeu a clivagem, grifando *corpus*, e praticando a categorização para efetivação subsequente da análise, constituindo assim a produção deste ensaio teórico.

3.3 ANÁLISE DE HABERMAS

Considerando a abordagem de Bettine (2021), o teórico crítico, Jürgen Habermas, em sua pesquisa sobre o agir comunicativo, procura constituir a definição da racionalidade a partir da razão comunicativa. Para Habermas todos os seres humanos são livres e autônomos e a linguagem é o principal instrumento de compreensão entre os seres humanos em suas relações sociais. O agir comunicativo se refere a interação de indivíduos capazes de se expressar através da linguagem. O modelo do agir comunicativo de Habermas enfatiza que na prática argumentativa os indivíduos devem buscar entendimento através de debates e exposição de ideias.

De acordo com Bettine (2021), Habermas expõe que existem tipos de discursos que vai de acordo com contexto. O primeiro é o discurso teórico, em que os problemas apresentados são cognitivos e instrumentais, os indivíduos necessitam levantar argumentos e informações para explicar determinada afirmação fazendo com que todos consigam entender. O segundo, temos o discurso do cotidiano, em que os problemas apresentados são cognitivos e práticos, as pessoas necessitam de regras e normas para entender se determinada afirmação é válida. Nessa perspectiva, com base na teoria de Habermas, a análise de conteúdo e o argumento deste ensaio foram construídos e o discurso teórico incrementado.

4 ESTUDO DOS PRINCIPAIS INDICADORES DE DESEMPENHO DA GESTÃO DA QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO

Neste compartimento da tarefa ingressam os resultados em conformidade aos objetivos propostos com referência à coleta efetuada em diversas fontes. Em Ribeiro *et. al* (2021) encontrou-se um aporte sobre a Teoria da Contingência; esses autores preconizam que esta teoria veio para alertar as organizações sobre as possíveis e imprevisíveis mutações do ambiente que estão introduzidas; este fenômeno é uma decorrência dos efeitos significativos do ambiente sob as instituições que são afetadas significativamente, pois nada é absoluto e tudo depende. Segundo os referidos autores, as pesquisas relacionadas à origem dessa teoria, procuravam identificar um modelo de estrutura mais adequado às organizações para que as suas áreas de atuação se tornassem mais eficazes; entretanto, os pesquisadores descobriram que não havia um modelo melhor de administração, brotando um novo olhar sobre a estrutura e relação funcional da organização. De acordo com os autores, a abordagem da Teoria Contingencial indica que as organizações devem conciliar as suas estratégias conforme o cenário apresentado pelo

ambiente, ou seja, é necessária a constatação das variáveis internas e externas qualificadoras que podem interferir na atuação das organizações.

Estudos em Cunha *et. al* (2020) abordam que a tecnologia é um dos fatores contingenciais de elevada importância à organização porque estimula a organização a adotar e utilizar meios e ferramentas administrativas visando atingir os melhores resultados referentes ao seu desempenho frente aos seus clientes. Os referidos autores enfatizam que a organização tem que ter a capacidade de buscar atualização na busca de ferramentas inovadoras de gestão para empreender novas formas de processos que amparem as atividades administrativas quanto à agilização no fluxo de informações para a tomada de decisão eficiente e eficaz, assim como o aperfeiçoamento do desempenho para reduzir os custos e o tempo, do mesmo modo, atender os anseios do cliente.

Segundo Meira *et. al* (2020), a organização deve implementar e fomentar a utilização de instrumentos como a coleta de informações, as análises e as resoluções de problemas com a premissa de gerenciar os recursos financeiros empregados na execução dos serviços públicos e de monitorar os indicadores de desempenho relativos à qualidade dos serviços prestados.

4.1 APONTAMENTOS DOS PRINCIPAIS CONCEITOS DE INDICADORES DE DESEMPENHO DA GESTÃO DA QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS

Freitas Junior (2016) discorre sobre os indicadores de desempenho apontando limitações relativas ao seu desenvolvimento em face de requisitos, tipificações de valores das propriedades e outras problemáticas. Segundo o autor, as organizações utilizam desses indicadores considerando seu desempenho interno, com suas métricas informacionais com diferentes conceitos e metodologia de cálculo. Desta leitura se depreende da importância de estruturação das dimensões que servirão como providência para o processamento de métrica na gestão pública, sendo que sem esses elementos, dificultaria o acompanhamento e a avaliação do desempenho relativo à prestação do serviço público, ou praticar erros de compilação de métricas a partir de variáveis emprestadas de outras instituições. De fato, esta providência geralmente o faz no momento de simulação e teste; porém, fundamental é conhecer a conjuntura do que se pretende medir no organismo público, para então proceder os testes prévios de aferição, o que irá trazer coerência e exatidão no tratamento paramétrico aqui abordado.

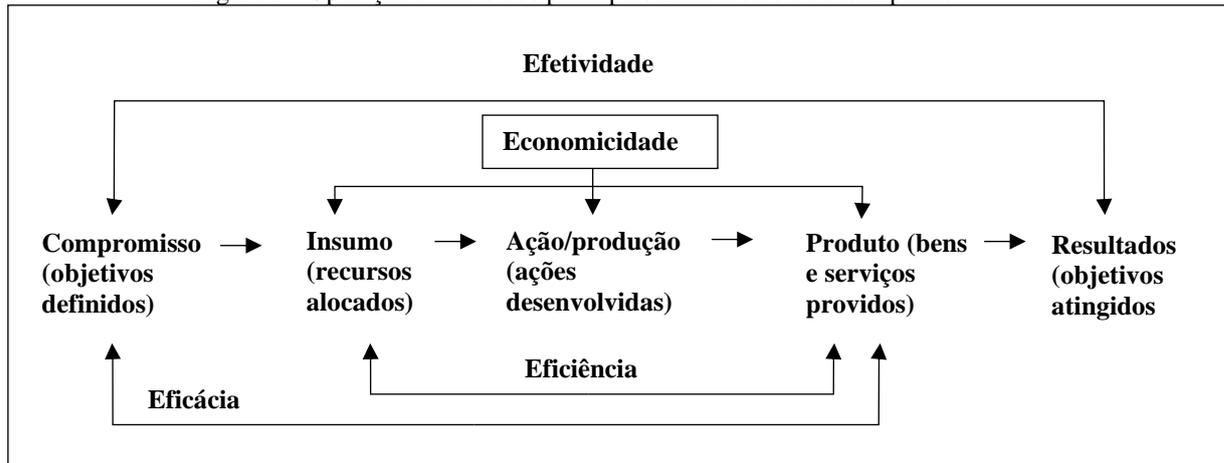
Levantamento em Fratezi (2020), permitiu trazer argumentos sobre a atividade de monitoramento da qualidade busca acompanhar o processo de gestão para que se avalie

os parâmetros que faz os resultados obtidos. Para isso, se busca implantar os instrumentos através dos quais se possa assegurar de forma realística os elementos que identificam as potencialidades e fragilidades que permitam análise, discussão e medidas corretivas. Segundo a autora, é uma estratégia de gestão focada nos critérios de julgamento estabelecidos em apoio à decisão envolvendo o foco da qualidade que se encontra em monitoramento. Esses indicativos podem ter significado na gestão governamental quando se pretende estruturar a base para o acompanhamento sistemático no estudo da qualidade do serviço prestado por um organismo.

Continuando em Fratezi (2020), é possível afirmar que o monitoramento da qualidade possibilita conferir a eficácia, eficiência e confiabilidade na realização dos serviços. Ao comparar os parâmetros com a realidade, pode o gestor acompanhar a satisfação e tomar uma decisão pela reorientação das práticas de rotina. Na medida em que as instituições efetuam essas adequações então ocorrerá a satisfação do pagador de imposto para com os serviços que ele espera daquele órgão o que devolve ao poder público a credibilidade perante a sociedade beneficiária do serviço público.

Leitura em Soller e Regis Filho (2011) traz abordagem significativa quanto a operacionalização de indicadores. Pode-se afirmar que a categorização dos indicadores de desempenho é sempre o resultado de um processo seletivo das variáveis que serão monitoradas. Determinadas categorias de elementos adequadamente tratadas é possível o preparo de um teste piloto no qual se pode efetuar um teste entre uma situação anterior do serviço implantado e posterior da sua apreciação em termo de satisfação de parâmetros. Assim, ao implantar o estudo da qualidade, se tem a descritiva do serviço, o que se pretende obter com ele em termos de resultado, na sua operacionalização, a aplicação do teste piloto e respectivo monitoramento, avaliação do que foi acompanhado com o indicativo dos parâmetros a serem ajustados, e os ajustes requeridos na avaliação da qualidade. Os elementos situados no entorno desse processo devem ser levados em consideração, principalmente as variáveis independentes que de alguma forma interferem na execução de determinados serviços. Cabe apresentar os principais conceitos de indicadores sobre eficiência, eficácia, efetividade e economicidade, conforme Figura 1 e Quadro 1 que seguem.

Figura 1 - Operação e efeito dos principais indicadores de desempenho.



Fonte: Adaptado de TCU (2011), acessado no link <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A158FE98EE0158FED65C6D4BFF>

Quadro 1 – Detalhamento sobre a operação e efeito dos principais indicadores de desempenho.

Elementos	Detalhamento
1.Efetividade	1.1 Caracteriza-se pela habilidade do gestor e colaborador na organização em satisfazer às necessidades do ambiente onde está inserida; este indicador é complexo e difícil de ser mensurado na gestão pública.
2.Economicidade	2.1 Refere-se a alocação dos recursos públicos, e deve alcançar, por exemplo, a escolha mais vantajosa na aquisição de bens. Alcança ainda a vantagem na prestação de serviços essenciais típicos do setor público.
3.Compromisso (objetivos definidos)	3.1 Diz respeito a responsabilidade do gestor com relação aos propósitos institucionais, como está esculpido nas normas do organismo vinculativo. Traz credibilidade para a instituição e para o seu dirigente, abrindo vantagem nas parcerias estratégicas.
4.Insumo (recursos alocados)	4.1 Refere-se aos meios para o alcance de resultados na entrega de bens e serviços. Como se advém de Mori e Pereira (2018), este conceito vem da economia industrial na relação insumo/produto, e da escola industrial francesa a partir de <i>analyse de filière</i> comum na gestão pública moderna.
5.Ação/produção (ações desenvolvidas)	5.1 É a operação para alcançar resultados, ou o conjunto de iniciativas práticas que resulta em produto ou serviço, sob os quais se incidem insumos e por consequência custos a serem mensurados e criticados no âmbito da gestão pública por resultado.
6.Produto (bens e serviços providos)	6.1 É a entrega que é esperada pelo público pagador de impostos com respeito ao desempenho do serviço governamental. A sua aceitação e aprovação depende da qualidade que satisfaz ao requerente desses bens e serviços ofertados pelo gestor público.
7.Eficiência	7.1 Significativo para melhoria da qualidade, pois evita perdas, principalmente nos equipamentos; melhora o desempenho de manutenção de equipamentos no serviço público, evitando baixa qualidade do ativo ou mal utilização deste, bem como manutenção irregular, por exemplo.
8.Eficácia	8.1 Um exemplo é o desempenho da gestão orçamentaria; diz respeito às metas institucionais. Pode evitar perdas na aplicação dos recursos disponibilizados, enquanto bloqueia possíveis vícios na gestão dos recursos públicos, permitindo até um <i>superavit</i> .
9.Resultados (objetivos atingidos)	9.1 É a entrega final do bem ou serviço elaborado pela instituição pública de acordo com seus objetivos, e na forma dos seus

	procedimentos usuais, e que são requeridos pelo cidadão pagador de imposto.
--	-----------------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaborado a partir do diagrama adaptado de TCU (2011), acessado no link <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A158FE98EE0158FED65C6D4BFF>

Para Santos, Silva e Almeida (2010) eficiência é uma ferramenta reconhecida para as melhorias na Manutenção Produtiva Total, usual na área de gestão da produção mais que se aplica adequadamente na gestão da qualidade do serviço público, principalmente quando se utiliza os conceitos da Teoria da Nova Gestão Pública; é quando se toma os indicadores relacionados aos ativos, as perdas, os índices de disponibilidade dos equipamentos, as métricas de desempenho, as métricas de operação, as métricas referentes aos processos, no que refere aos volumes; ainda inclui as medições correspondentes as estatísticas que permita estudo comparado desse desempenho de modo a apontar o mínimo, o médio e o máximo deste parâmetro.

Quanto a eficácia, estudo em Afonso e Dos Santos (2016) abordam que este parâmetro busca apontar se o que foi previsto está sendo realizado de forma desejada de forma a que se compreenda a relação causa efeito com vantagem para a administração pública. Em relação a efetividade, Saraiva e Da Silva (2009) afirmam que efetividade está relacionada a qualidade do resultado quanto ao grau de satisfação dos clientes sobre o serviço prestado, ou ainda no valor agregado atribuído ao serviço executado. Já com referência a economicidade, Araújo e Rodrigues (2012) nos diz que nem tudo que é adquirido por um custo mais baixo atende bem a sociedade; o indicador de economicidade abrange o controle total das despesas a fim de não haver desperdício de dinheiro público, visando a qualidade na prestação do serviço ou o melhor resultado possível.

4.2 AS PRÁTICAS DE UTILIZAÇÃO DE INDICADORES NA MENSURAÇÃO OU MONITORAMENTO DA QUALIDADE DA PRESTAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO

Segundo Cardoso e Garcia (2015), a mensuração da qualidade dos serviços públicos depende de técnicas adequadas; a forma como são medidos auxilia a organização a minimizar erros, evitando que se repitam, produzindo assim melhores resultados. Portanto, a utilização de indicadores de mensuração de desempenho da qualidade, direciona a organização no alcance de resultados na satisfação de seus clientes externos e internos, como se aponta no Quadro 2 a seguir.

Quadro 2 – Ações necessárias na utilização dos indicadores para o alcance dos resultados desejados.

Ações necessárias	Descritiva das ações
1. Produzir melhorias	1.1 A utilização de meios ou ferramentas para que as ações produzam as melhorias almejadas pelo cidadão.
2. Realizar planejamentos apropriados	2.1 O Planejamento em conformidade com as especificidades do serviço a ser prestado em detrimento ao cenário apresentado.
3. Buscar informações para a tomadas de decisão	3.1 A avaliação do serviço pelo cidadão é a fonte principal de informações que auxiliam na identificação de problemas e suas causas, favorecendo na condução do processo decisório.
4. Reagir rapidamente à criticidade	4.1 A reação aos problemas apresentados e a busca por soluções devem ser imediatas ou em um prazo mais reduzido possível.
5. Fazer um melhor uso dos recursos	5.1 O processo de entrega do serviço deve se ater à eficiência e eficácia. Pretende-se reduzir os seus custos com a consequente maximização dos seus benefícios.
6. Melhorar a qualidade do serviço prestado	6.1. O serviço público de qualidade deve atender às necessidades do cidadão, impactando positivamente na sua vida e no seu cotidiano.

Fonte: Adaptado de Doyle (2018) acessado no link <https://www.siteware.com.br/blog/qualidade/kpis-indicadores-desempenho-qualidade/>

Em Behr *et. al* (2008) a utilização de indicadores de mensuração de desempenho da qualidade dos serviços oferecidos auxilia o gestor no processo decisório, identificando falhas e oportunidades de melhorias de maneira que contribuem para o planejamento, organização, direção e controle na busca por excelência nos procedimentos. Ainda, os autores enfatizam as ferramentas denominadas de Diagrama de Ishikawa, Diagrama de Pareto e Histograma, que podem servir de instrumentos de mensuração e gestão dos serviços públicos, como se verifica no Quadro 3 abaixo.

Quadro 3 – Indicadores para mensuração pela qualidade na gestão pública

Ferramenta para gestão da qualidade	Descritiva da ferramenta
1. Diagrama de Ishikawa	1.1 Tem como prática a exposição e organização de causas e efeitos de um problema e são apresentados em um formato de “espinha de peixe”.
2. Diagrama de Pareto	2.1 Tem o objetivo de coletar informações pertinentes às atividades realizadas na prestação do serviço.
3. Histograma	3.1 A sua finalidade é dispersar dados métricos consoante à frequência em que surgem de maneira, oportunizando a análise de variabilidade desses dados em um certo período.

Fonte: Adaptado de Behr, Moro e Estabel (2008).

Segundo Silvestre, Da Silva e Oliveira (2019), a construção do diagrama de Ishikawa depende da realização de quatro etapas: 1) Análise e discussão sobre o processo que desencadeia ações desenvolvidas pelas áreas e atores envolvidos; 2) Apresentação de efeitos ou problemas que surgem durante esses processos; 3) Identificação e classificação categorizada das possíveis causas a serem dispostas no diagrama e 4) Análise do diagrama

já concluído, possibilitando a coleta de dados quanto à definição de frequência de ocorrências relacionadas às respectivas causas.

O Diagrama de Pareto é simples e elaborado com fundamentação na realização de pesquisa de opinião junto aos usuários e a coleta de informações colocadas em caixa de sugestões, bem como a utilização da ferramenta brainstorming na qual se fazem o uso das chamadas “chuvas de ideias” para encontrar problemas. Esse diagrama é apresentado em formato de gráfico onde as informações levantadas são expostas no eixo vertical onde consta a quantidade de vezes em que surgiu o problema e eixo horizontal tipifica o problema, conforme Behr *et. al* (2008).

Continuando a leitura em Behr *et. al* (2008), o Histograma abrange a medição de dados apoiada nos conceitos estatísticos que orientam sobre o tamanho da população analisada (a quantidade de valores coletados), a amplitude da população (diferença entre o maior e o menor resultado da população), a divisão da amplitude em classes ou categorias, o tamanho e o limite das classes (um valor inicial e um valor determinado para identificar a forma como será feita a distribuição da população), a construção da tabela de frequência onde os dados se apresentarão e a construção do histograma baseado nas informações apresentadas na tabela de frequência.

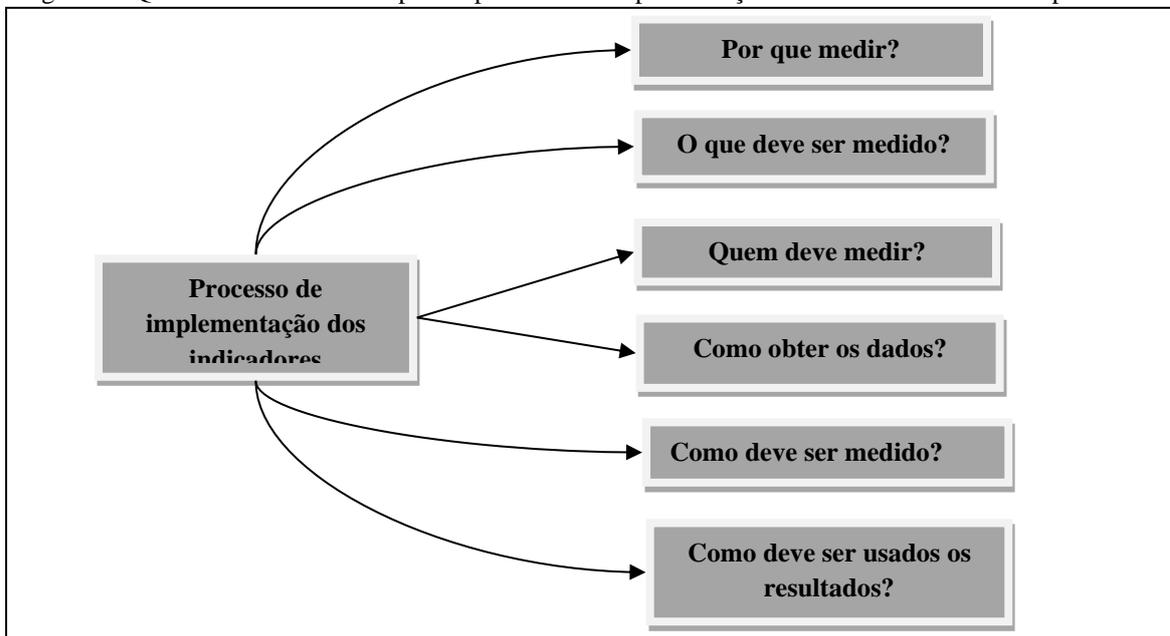
4.3 ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO PARA O APRIMORAMENTO DA GESTÃO DA QUALIDADE DO SERVIÇO PÚBLICO

A implementação de indicadores de desempenho mostra-se muito evidente em qualquer atividade realizada pelas organizações, servindo como termômetro para compreender as causas que desencadeiam efeitos positivos ou negativos na fase de execução e nos resultados alcançados. O processo de implementação de indicadores explanado por Sandes & Loos (2019), traz uma didática considerável para uma melhor compreensão e ação dos agentes internos, esmiuçando cada fase dessa construção. Cada etapa do processo deve ser respondida de forma precisa, os questionamentos devem ser muitos precisos e claros nesse processo e gerar o mínimo de dúvidas tanto na sua implementação quanto na mensuração e avaliação desses indicadores. Ainda segundo os mesmos autores, um gerenciamento apropriado deve englobar toda a organização, buscando-se harmonia para desencadear os resultados aguardados.

Sandes & Loos (2019) recomendam que, para implementar um instrumento de medição de desempenho para fins de mensuração e monitoramento das ações, surgem os

questionamentos a serem respondidos em cada etapa, como apontados na Figura 2 e Quadro 3 que segue.

Figura 2 - Questionamentos nas etapas do processo de implementação dos indicadores de desempenho.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Quadro 3 – Características dos questionamentos a serem respondidos nas etapas implementação dos indicadores de desempenho.

Questionamentos a serem respondidos	Caracterização do questionamento
1. Por que se medir?	1.1 Inicialmente são definidos os objetivos estratégicos que se pretendem alcançar com a ação, auxiliando no processo de elaboração de indicadores compreensíveis que reflitam de maneira clara e adequada no nível definido (governo, política etc.).
2. O que deve ser medido?	2.1 Considerando os fatores que possam interferir no processo de qualidade, os indicadores de desempenho estabelecidos são apostos através de métricas estatísticas, geralmente formados por porcentagem, média, número bruto, proporção e índice. Ao selecionar um indicador é importante considerar critérios básicos para garantir a sua posterior operacionalização, como por exemplo, importância, clareza, confiabilidade e viabilidade econômica; é preciso também a atenção às expectativas da organização para assegurar a importância do indicador proposto.
3. Quem deve medir?	3.1 Devem ser indicadas, de preferência, um número suficiente de pessoas responsáveis pelas coletas e análise dos dados, bem como a divulgação dos resultados obtidos de cada indicador. Nessa fase, é importante um alto engajamento e comprometimento dos servidores com relação às suas responsabilidades e o cidadão participa desta etapa em função de sua manifestação ao declarar informações junto à organização, alusivas ao grau de qualidade dos serviços prestados.
4. Como obter os dados?	4.1 A coleta de dados acessíveis, confiáveis e de qualidade para que sejam válidos para a organização e para os usuários.
5. Como deve ser medido?	5.1 Compreende a etapa de processamento, análise, interpretação e mensuração dos dados, na qual ocorre a transformação dos dados em informações, bem como a medição e registro dos respectivos dados obtidos

	para mensurar através do uso de instrumentos que viabilizem a análise para a tomada de decisão.
6. Como deve ser usado os resultados?	6.1 Os resultados são avaliados para observar os indicadores de desempenho que necessitam ser melhorados e a comunicação desses resultados é muito importante, pois os dados obtidos na coleta e a sua mensuração são apresentados aos responsáveis pelo processo decisório na organização. Os meios mais utilizados são relatórios, reuniões, banners com faixas de desempenho, painel de indicadores etc.

Fonte: Adaptado de Sandes & Loos (2019).

5 CONCLUSÃO

Os indicadores são ferramentas indispensáveis para a eficiência da organização e monitoramento da qualidade da prestação do serviço público. Por meio deles, a administração pode planejar e controlar o desempenho dos processos organizacionais, bem como o alcançar os objetivos da instituição.

As análises demonstraram que é possível implementar os indicadores de desempenho da qualidade no aprimoramento da gestão da qualidade no setor público, produzindo efeitos positivos na satisfação dos serviços prestados aos cidadãos, assim como ficou demonstrado que o uso de instrumentos de mensuração e monitoramento como o Diagrama de Ishikawa, Diagrama de Pareto e o Histograma auxiliam no planejamento, organização e avaliação dos serviços prestados. Esta análise aplicada nos permiti gerar soluções aos problemas identificados, o que impactará na manutenção ou melhoria na prestação dos serviços dentro do setor público.

As etapas de mensuração e monitoramento da qualidade são decisivas para manutenção dos objetivos propostos e para correção caso haja algum desvio que comprometa o serviço que está sendo prestado aos cidadãos. Em síntese, procurou-se no decorrer deste estudo, mostrar de forma conceitual como o uso das ferramentas dos indicadores de desempenho contribui para o aumento da eficiência e consequente maior compreensão da qualidade na prestação do serviço público, para isso foi realizada uma breve introdução seguida da fundamentação sobre o tema proposto. Este estudo pode auxiliar a gestão pública a entender a percepção do cidadão quanto à qualidade prestada no serviço público visando à avaliação e consequente aprimoramento das ações que resultam na prestação dos serviços públicos de qualidade.

REFERÊNCIAS

AFONSO, G. S. R.; DOS SANTOS, W. J. L. **Uma abordagem sobre a Eficiência, Eficácia e Efetividade dos projetos e ações, de cunho social, ofertados pelo poder Judiciário do Estado do Rio De Janeiro.** Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade, vol. 5, núm. 3, pp. 152-167 septiembere-diciembre, 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4716/471655304009.pdf>. Acesso em: 19/05/2021

ALVES, Marta; LEITE, Joaquim. **A teoria da contingência organizacional e as tecnologias da informação implementadas nos centros de saúde.** In: XXI Jornadas Hispanos – Lusos de Gestão Científica “Responsabilidade Social e Inovação nas Fases Recessivas do Ciclo”, Córdoba, Espanha, 02 e 04 de fevereiro de 2011. Disponível em: https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/3278/1/tcotiics_cordoba3_2011.pdf. Acesso em: 23/05/2021.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <https://www.metodologiacentifica.org/>. Acesso em: 15/05/2021.

ARAÚJO, L. M.; RODRIGUES, M. I. A. **A relação entre os princípios da eficiência e da economicidade nos contratos administrativos.** Revista do Serviço Público Brasília, 63 (1): 43-62 jan/mar 2012. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1821/1/A%20rela%C3%A7%C3%A3o%20entre%20os%20princ%C3%ADpios%20da%20efici%C3%Aancia%20e%20da%20economicidade%20nos%20contratos%20administrativos.pdf>. Acesso em: 19/05/2021.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70. 2011. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/gerais/v6n2/v6n2a03.pdf>. Acesso em: 16/05/2021

BEHR, A., Moro, E.L.S. e ESTABEL, L.B. **Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca.** Ciência Da Informação, v. 37, n. 2, p. 32-42, 2008. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1210>. Acesso em: 02/06/2021.

BETTINE, Marco. **A Teoria do Agir Comunicativo de Jürgen Habermas: bases conceituais.** São Paulo: Edições EACH, 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/349734524_A_Teoria_do_Agir_Comunicativo_de_Jurgen_Habermas_bases_conceituais. Acesso em: 18/05/2021.

Brasil. Tribunal de Contas da União. **Técnica de indicadores de desempenho para auditorias / Tribunal de Contas da União.** Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo (Seprog), 37p. 2011. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A158FE98EE0158FED65C6D4BFF>. Acesso em: 14/06/2021.

CARDOSO, Miriam Santos; GARCIA, Rodrigo Cardoso. **Indicadores de Gestão em Processos de Atendimento Integrado ao Cidadão.** VIII Congresso CONSAD de Gestão Pública, Brasília, 2015. Disponível em: <http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2015-11/indicadores-de-gestAo-em-processos.pdf>. Acesso em: 31/05/2021.

CRESWEL, J. W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/resr/a/zYRKvNGKXjbDHtWhqjxMyZQ/?lang=pt>. Acesso em: 15/05/2021.

CUNHA, *et al.* **Utilização de Tecnologia da Informação no Desempenho Organizacional**. Revista GETEC: Gestão, Tecnologia e Ciências. v.9, n. 23, p. 44-57, 2020. Disponível em: <http://fucamp.edu.br/editora/index.php/getec/article/view/2111>. Acesso em: 07/06/2021.

DOYLE, Daniela. **Quais são os indicadores de qualidade e que você deve usar em seu negócio?** SITEWARE. 2018. Disponível em: <https://www.siteware.com.br/blog/qualidade/kpis-indicadores-desempenho-qualidade/>. Acesso em: 28/05/2021.

ERDMANN, Rolf Hermann, **Gestão da qualidade no setor público**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2011. Disponível em: http://www.ead.uepb.edu.br/arquivos/licitacao_livros_admpub/12-gestao%20de%20pessoas%20no%20setor%20publico/gestao%20da%20qualidade%20no%20setor%20publico%20LIVRO.pdf. Acesso em: 07/06/2021.

FRATEZI, Flávia Renata. **Construção e Validação de Indicadores para Monitoramento da Qualidade Assistencial em Centros Dia para Idosos**. Tese de doutorado. Programa de Pós-Graduação em Gerenciamento em Enfermagem da Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo. 2020. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/7/7140/tde-24022021-091516/publico/Flavia_Fratezi.pdf. Acesso em: 08/06/2021.

FREITAS JUNIOR, Vanderlei. **Ontologia para representação semântica de indicadores considerando aspectos de vaguidade, temporalidade e relacionamento entre indicadores**. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis, SC, 2016. Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2016/03/Vanderlei-Freitas-Junior.pdf>. Acesso em: 28/05/2021.

MEIRA, *et al.* **A contribuição da auditoria para a qualidade da gestão dos serviços de saúde**. Brazilian Journal of Business. Curitiba, v. 3, n. 1, jan./mar. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.34140/bjbv3n1-058>. Acesso em: 04/06/2021.

MORI, J. S.; PEREIRA, F. S. **As Exportações Brasileiras dos Setores do Agronegócio: Uma Análise Insumo-Produto**. Organizações Rurais & Agroindustriais, v. 20, n. 3-4, p. 155-169, 2018. Disponível em: <http://revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/view/1237>. Acesso em: 04/06/2021.

OLIVEIRA, *et al.* **Evidenciação dos fatores contingenciais nas empresas do setor do agronegócio, segundo os preceitos da Teoria Contingencial**. Congresso Brasileiro de Custos, n. 21, 2014, Natal. Anais In. São Leopoldo - RS: Associação Brasileira de Custos, 2014. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3684>. Acesso em: 25/05/2021.

RIBEIRO, *et. al.* **Um estudo do orçamento público da Câmara Municipal de Marialva, Paraná sob a perspectiva da teoria da contingência.** Brazilian Journal of Development, Curitiba, v.7, n.5, p. 52911-52933, 2021. DOI: 10.34117/bjdv7n5-614. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/30442/23958>. Acesso em: 31/05/2021.

SANDES, A. S. T.; LOOS, M. J. **Implementação de uma rotina de acompanhamento de indicadores de performance como base para a tomada de decisão.** Revista Exacta Engenharia de Produção, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 1-16. 2019. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/exacta/article/viewFile/7864/6738>. Acesso em: 08/06/2021.

SANTOS, A. C. O.; SILVA, C. E. S. da; ALMEIDA, A. A. **Análise do Indicador de Eficiência Global de Equipamento para Elevação de Restrições Física de Manufatura Enxuta.** Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), 30., São Carlos, ABREPRO, 2010. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STO_113_739_16355.pdf. Acesso em: 08/06/2021.

SARAIVA, L. A. S.; DA SILVA, C. **Concepção e Aplicação de Indicadores de Desempenho na Gestão de Uma Organização Industrial.** XXIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Associação Brasileira de Engenharia de Produção. Salvador, BA, Brasil, 06 a 09 de outubro de 2009. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STO_108_717_13914.pdf. Acesso em: 08/06/2021.

SILVESTRE, A. C.; DA SILVA, L. A.; OLIVEIRA, E. C. de L. **O uso da gestão da qualidade como forma de melhoria no tempo de atendimento ao cliente de uma lanchonete em ambiente acadêmico.** LIBERTAS: Revista de Ciências Sociais Aplicadas, v. 7, n. 1, p. 195-208, 4 jul. 2019. Disponível em: <http://famigvirtual.com.br/famig-libertas/index.php/libertas/article/view/159>. Acesso em: 25/05/2021.

SCHNELL, M.; JUNIOR DE OLIVEIRA TROCZ, P. **O Estado da Arte Sobre a Teoria da Contingência: Um Estudo Bibliométrico Entre o Período de 2015 a 2019.** UFAM Business Review - UFAMBR, v. 2, n. 2, p. 70-86, 15 jun. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.47357/ufambr.v2i2.7244>. Acesso em: 04/06/2021.

SOLLER, S. A. L.; REGIS FILHO, G. I. **Uso de indicadores da qualidade para avaliação de prestadores de serviços públicos de odontologia: um estudo de caso.** Revista de Administração Pública, v. 45, n. 3, p. 591-610, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122011000300003>. Acesso em: 08/06/2021.