

A Evolução Brasileira de uma Gestão Centrada no Cidadão: Sob as Perspectivas e Ferramentas de Marketing

Autoria

Danielle Lisboa da Motta de Almeida - danielleufrjr@hotmail.com

Mestr Acad em Admin/Prog de Pós-Grad em Admin/Inst de Ciênc Soc Aplic - MA-PPGA/ICSA/UFRRJ - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Daniel Rodrigues Cordeiro - danielrodriguesco@gmail.com

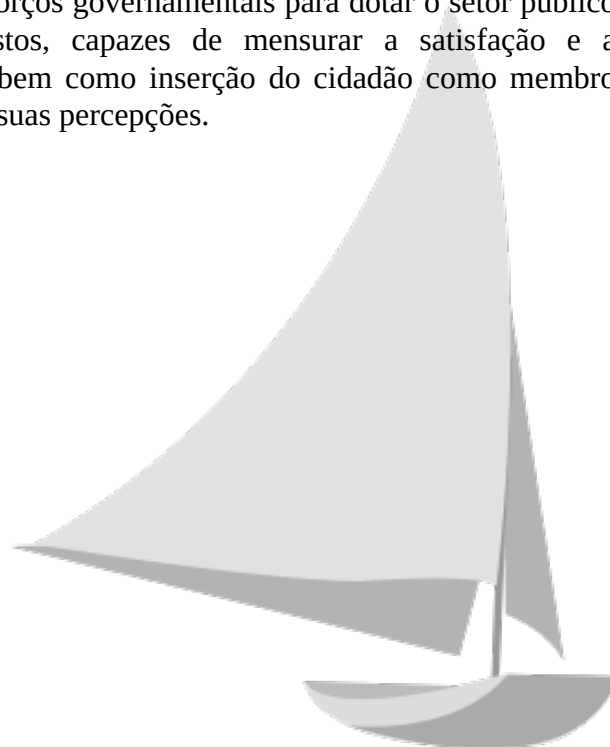
Luciana Guedes Ribeiro - lucianaguedesribeiro@yahoo.com.br

Mestr Acad em Admin/Prog de Pós-Grad em Admin/Inst de Ciênc Soc Aplic - MA-PPGA/ICSA/UFRRJ - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

EVERLAM ELIAS MONTIBELER - everlamelias@gmail.com

Resumo

A presente pesquisa teve como objetivo realizar uma revisão bibliográfica acerca da evolução brasileira de uma gestão centrada no cidadão, e que de certa forma, envolve ferramentas e conceitos da área de marketing. Para tanto foram consultadas legislações e políticas públicas adotadas pelo Governo Federal, voltadas para esta finalidade. A partir destas análises foi possível identificar os esforços governamentais para dotar o setor público de instrumentos metodologicamente robustos, capazes de mensurar a satisfação e a qualidade dos serviços públicos prestados, bem como inserção do cidadão como membro efetivo nesta empreitada, dando voz ativa às suas percepções.





A Evolução Brasileira de uma Gestão Centrada no Cidadão: Sob as Perspectivas e Ferramentas de Marketing

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo realizar uma revisão bibliográfica acerca da evolução brasileira de uma gestão centrada no cidadão, e que de certa forma, envolve ferramentas e conceitos da área de marketing. Para tanto foram consultadas legislações e políticas públicas adotadas pelo Governo Federal, voltadas para esta finalidade. A partir destas análises foi possível identificar os esforços governamentais para dotar o setor público de instrumentos metodologicamente robustos, capazes de mensurar a satisfação e a qualidade dos serviços públicos prestados, bem como inserção do cidadão como membro efetivo nesta empreitada, dando voz ativa às suas percepções.

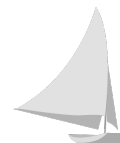
Palavras-chave: público, satisfação, gestão, cidadão, qualidade.

1. INTRODUÇÃO

O debate sobre políticas públicas no Brasil, principalmente no que tange às avaliações oriundas destas políticas ainda pode ser considerado prematuro, quando comparado com outros países, tendo em vista que teve início apenas nos anos de 1980. Ademais, conforme enaltecem Figueiredo e Figueiredo (1986), as avaliações de políticas públicas no país ainda ocorrem de forma desequilibrada, haja vista a quantidade de estudos produzidos por determinados programas e a ausência de estudos sobre outros. De acordo com Souza (2006, p. 26), a definição de política pública pode ser resumida como “o campo de conhecimento que busca ao mesmo tempo, ‘colocar o governo em ação’ e/ou analisar esta ação (variável independente) e, quando necessário, propor mudanças no rumo ou curso dessas ações (variável dependente)”. Desta forma, muitas ações e programas governamentais são reflexos de públicas desenvolvidas para garantir o bem estar da população e colocar em prática os direitos garantidos legalmente.

Atualmente o Brasil possui políticas públicas centradas no cidadão, porém, nem sempre foi assim. Conforme destaca Angelim (2002), o processo evolutivo de uma gestão centrada no cidadão foi iniciado na década de 90, através de dois pilares: o Programa Qualidade no Serviço Público, implantado em 1991, e o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, em 1995. Ainda de acordo com Angelim (2002), a partir do Programa de Qualidade no Serviço Público, foi possível identificar pelo menos três fases de desenvolvimento da gestão pública, que são: (i) técnicas e ferramentas; (ii) gestão e resultados; e (iii) foco no cidadão.

A primeira fase ocorreu no período de 1991 a 1995, através do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade, cujo objetivo era a melhoria dos processos internos dos órgãos públicos, por intermédio de novas técnicas e ferramentas. A segunda fase aconteceu no período de 1995 a 1998, através do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE. Este programa definiu os objetivos e estabeleceu diretrizes para a reforma da administração pública brasileira, utilizando para tanto o Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP, com ênfase na qualidade e produtividade do serviço público, com base nos moldes do modelo de gestão propagado pela Fundação Nacional para o Prêmio da Qualidade. O propósito do PDRAE era passar de um modelo de gestão burocrática para o modelo gerencial, tendo em vista que este último está baseado na eficiência, controle de resultados e descentralização para alcançar o cidadão, que em uma sociedade democrática, é quem legitima as instituições e os serviços prestados pelo Estado (BRASIL, 1995).



De acordo com o modelo gerencial, para que a Administração Pública atinja suas metas e objetivos, faz-se necessário adotar medidas suficientes para gerenciar e utilizar adequadamente os recursos e atender às necessidades da população. Nesse sentido, o marketing no serviço público pode favorecer o bom uso do dinheiro público, promover melhorias significativas no setor, monitorar expectativas do público, mensurar o nível de satisfação do cidadão, melhorar a imagem da organização e facilitar a obtenção de novos aportes financeiros (KOTLER, LEE, 2008).

Desta forma, o objetivo deste estudo é realizar uma revisão bibliográfica sobre as legislações e ações públicas adotadas sob o enfoque da gestão centrada no cidadão, e que de certa forma, envolvem ferramentas e conceitos da área de marketing.

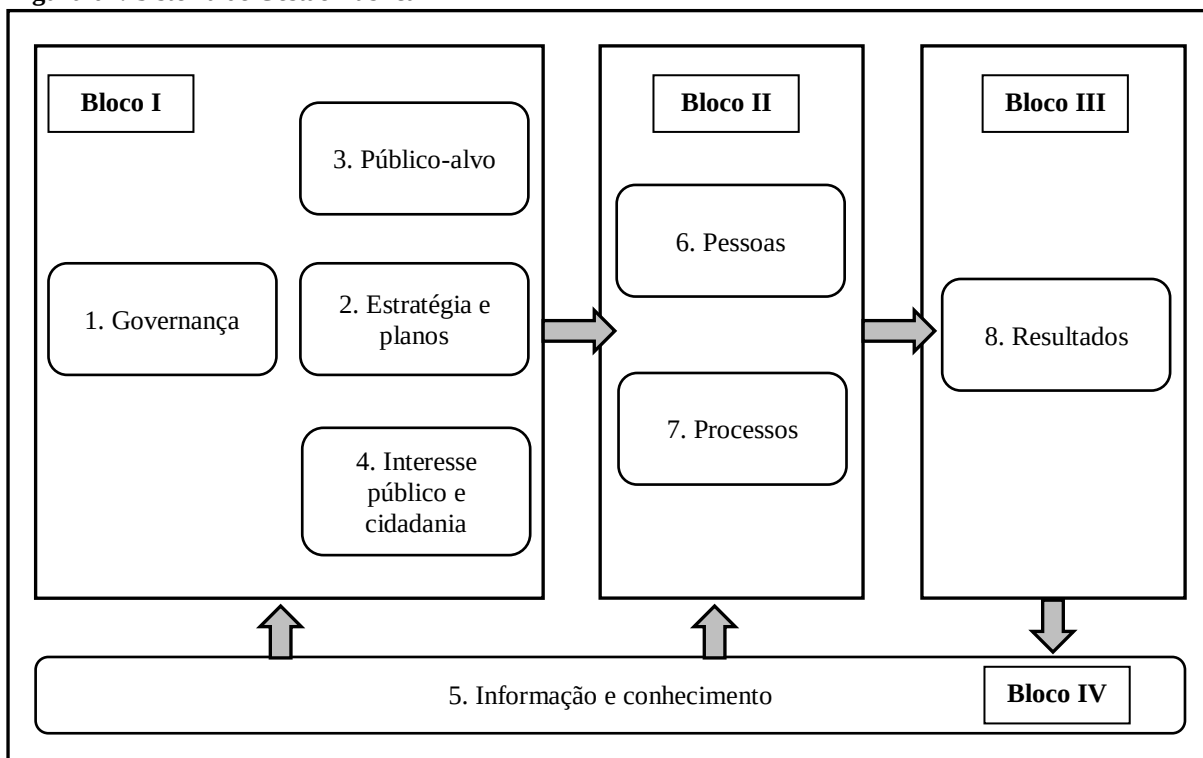
2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Sistema de Gestão Pública

Ainda com base no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado - PDRAE, na administração pública gerencial, o cidadão é visto sob dois enfoques: como contribuinte pelo pagamento de impostos, e como cliente em relação à prestação do serviço público. Além disso, “os resultados da ação do Estado são considerados bons, não porque os processos administrativos estão sob controle e são seguros, como quer a administração pública burocrática, mas porque as necessidades do cidadão-cliente estão sendo atendidas” (BRASIL, 2005, p. 23).

Com base na versão atual do MEGP, as instituições públicas devem ser visualizadas e avaliadas através de um conjunto de oito dimensões de excelência consideradas ideais ou exemplares, tendo com base no modelo propagado pela Fundação Nacional para o Prêmio da Qualidade, conforme demonstrado na figura 01.

Figura 01: Sistema de Gestão Pública



Fonte: Modelo de Excelência em Gestão Pública do Programa GESPÚBLICA, SEGEF 2014, versão 1/2014.



Conforme demonstrado na figura 01, as oito dimensões estão segmentadas em quatro blocos, separados propositalmente para representar a metodologia de gestão na qual o Sistema de Gestão Pública está baseado, o denominado ciclo PDCA, concebido por Shewhart e propagado por Deming, em 1950. O bloco I representa o P do ciclo PDCA, que consiste na etapa de planejamento, com o propósito de mover e dar direção à organização, através das dimensões de governança, estratégias e planos, público-alvo, interesse público e cidadania. O bloco II simboliza o D do ciclo PDCA, que consiste na etapa de execução, com o escopo de transformar os objetivos e finalidades em resultados organizacionais, através das dimensões pessoas e processos. Já o Bloco III, representa o C do ciclo PCDA, que consiste na etapa de verificação dos resultados, pois através deles é possível avaliar a qualidade da gestão e o grau de desempenho organizacional, com base na dimensão resultados. E finalmente, o bloco IV, simboliza o A do ciclo PDCA, que consiste na etapa de ação, na tomada de ações corretivas para corrigir ou melhorar as práticas de gestão da organização, através das dimensões de informação e conhecimento. De acordo com o MEGP, a adoção das dimensões de excelência contribuirá para que a instituição pública atinja um alto nível de qualidade de gestão.

Duas destas dimensões possuem um destaque especial nesta pesquisa, tendo em vista que estão diretamente relacionadas com o tema central, são elas: público-alvo e resultados. A dimensão do público-alvo, anteriormente denominada de dimensão do cliente, representa as práticas da organização voltadas ao relacionamento com a sociedade, englobando também o conhecimento que a sociedade possui sobre o órgão, a forma como a organização induz a participação dos cidadãos e a divulgação da imagem institucional. De acordo com a versão atual do MEGP, a dimensão público-alvo contempla práticas direcionadas:

- a. **à identificação e classificação dos públicos alvos e de suas necessidades e expectativas;**
- b. **ao tratamento dessas necessidades e expectativas, inclusive no redesenho dos processos institucionais, para a geração de resultados mais efetivos;**
- c. **ao atendimento à Lei de Acesso à Informação;**
- d. **à comunicação ao cidadão sobre os seus serviços e padrões de atendimento (Carta ao Cidadão);**
- e. **à manutenção de canais de comunicação acessíveis e adequados aos perfis de seus públicos alvos;**
- f. **ao gerenciamento da qualidade do atendimento ao público;**
- g. **ao tratamento das solicitações, reclamações e sugestões;**
- h. **ao fortalecimento das relações com a sociedade, inclusive por meio de instrumentos de pesquisa, ausculta e concertação.** (BRASIL, 2014, p. 23, grifo nosso).

No que tange à dimensão de resultados, esta preconiza que os investimentos nas demais dimensões são válidos apenas quando geram os resultados esperados pela sociedade, pelo mercado e pelo próprio setor público. Conforme enaltece Angelim (2002, p. 2), esta dimensão contempla a evolução do desempenho da organização referente “a satisfação dos clientes, a melhoria dos serviços e dos processos organizacionais, a satisfação dos funcionários quanto ao bem-estar e capacitação, a gestão dos fornecedores, o cumprimento de metas e aplicação de recursos financeiros”. De acordo com a versão atual do MEGP, a gestão por resultados é uma excelente ferramenta, em termos metodológicos, para avaliar as ações dos governos, que permitem aos agentes políticos implantar correções nos rumos dos processos de trabalho, bem como consiste em uma oportunidade de acompanhamento das ações por parte dos cidadãos (BRASIL, 2014, p. 25). Desta forma, percebe-se que a partir da dimensão de resultados é possível corrigir ou readequar determinadas ações que não atingiram a sua finalidade.



A terceira fase da gestão centrada no cidadão foi iniciada a partir de 1998, tendo apresentado duas grandes iniciativas que reforçaram os esforços da administração pública com foco no cidadão e na qualidade dos serviços públicos, a saber: a realização da Primeira Pesquisa Nacional de Satisfação dos Usuários dos Serviços Públicos e a criação do Sistema Nacional de Avaliação da Satisfação do Usuário do Serviço Público. A Primeira Pesquisa Nacional de Satisfação dos Usuários dos Serviços Públicos, ocorrida no ano de 1999, que teve como objetivo desenvolver um indicador nacional médio de satisfação, oferecendo maior voz à população, acerca dos serviços públicos prestados nas áreas de educação, saúde e previdência (MPOG, 2000). O público-alvo da pesquisa foram os cidadãos usuários dos serviços públicos, maioria da população brasileira, e os não usuários, tendo em vista que estes são formadores de opinião. Além disso, a pesquisa foi realizada através de uma amostra domiciliar, com a aplicação de cerca de oito mil questionários (MPOG, 2000).

Conforme ressalta Angelim (2002), a partir dos resultados da Pesquisa Nacional de Satisfação dos Usuários dos Serviços Públicos, o grande legado foi de que os gestores públicos devem pautar as suas decisões a partir das necessidades dos usuários, refletindo assim, a importância de se avaliar a percepção do cidadão a respeito do serviço prestado pelo órgão público. Como consequência, houve a publicação do Decreto nº 3.507, de 13 de junho de 2000, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Satisfação do Usuário do Serviço Público. Este decreto dispôs em seu preâmbulo sobre “o estabelecimento de padrões de qualidade de atendimento prestado aos cidadãos pelos órgãos e pelas entidades da Administração Pública Federal direta, indireta e fundacional, e dá outras providências” (BRASIL, 2000, p. 1). Além disso, determinou em seu art. 4º, § 2º, que “os órgãos e as entidades públicas federais deverão aferir o grau de satisfação dos seus usuários com o atendimento recebido, pelo menos anualmente” (BRASIL, 2000, p. 1).

Para Angelim (2002, p. 3), a realização da Primeira Pesquisa Nacional de Satisfação dos Usuários dos Serviços Públicos, que posteriormente culminou na promulgação do Decreto nº 3.507/2000, “tinha como objetivo consolidar um marco de uma nova relação do poder público com a população, aumentando a sua consciência dos direitos da cidadania e proporcionando instrumentos mais eficazes de responsabilização daqueles que detêm o poder de decisão na esfera pública”.

2.2 Sistema Nacional de Avaliação da Satisfação do Usuário do Serviço Público

O Sistema Nacional de Avaliação da Satisfação do Usuário do Serviço Público teve como escopo de atuação as organizações ou setores de organizações públicas que atendem diretamente aos cidadãos, cujo serviço ou informação prestada possui relação com a atividade finalística. Este sistema foi operacionalizado através do *software* denominado Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação – IPPS, disponibilizado gratuitamente para qualquer órgão da Administração Pública Federal que tivesse interesse em utilizá-lo. Com base no Manual de Avaliação de Satisfação do Usuário do Serviço Público (2010), o IPPS é um questionário padronizado de pesquisa de opinião, que objetiva a mensuração do grau de satisfação dos usuários de serviços públicos, com adesão optativa e adaptável a qualquer organização pública. Ainda conforme este manual, o IPPS permitiu que as instituições com poucos recursos pudessem usufruir de uma ferramenta simples, porém dotada de metodologia rigorosa nas áreas de pesquisa social e estatística, com o intuito de auxiliá-las na melhoria do desempenho organizacional. Além disso, cabe destacar que este instrumento foi planejado com base nas principais metodologias internacionais de satisfação do usuário: o SERVQUAL (1985) desenvolvido pelos especialistas Zeithaml, Parasuraman e Berry; o *American Consumer Satisfaction Index* (1994) da Universidade de Michigan; e o *Common Measurement Tool* (1998) do Centro Canadense de Gestão.



O IPPS foi organizado em três módulos que proporcionavam não apenas um instrumento para pesquisa de satisfação, mas também um conjunto de questões que investigavam outros temas de interesse das organizações. A estrutura do IPPS foi segmentada da seguinte forma: módulo geral, módulo específico e módulo temático. O módulo geral contemplava as questões diretamente relacionadas às dimensões de satisfação, e era obrigatório para todas as organizações que optaram por aderir ao Sistema Nacional de Avaliação da Satisfação do Usuário dos Serviços Públicos. Além disso, conforme ressalta Angelim (2002), este módulo foi baseado na existência de 5 dimensões genéricas presentes em qualquer prestação de serviço, a saber: aspectos tangíveis, empatia, confiabilidade, garantia e receptividade. Conforme é destacado no Manual de Avaliação de Satisfação do Usuário do Serviço Público (2010), o módulo geral contemplava ainda três dimensões independentes: a expectativa em relação ao serviço, a avaliação do serviço e a importância de cada dimensão do serviço.

O módulo específico permite a adaptabilidade do instrumento IPPS às especificidades de qualquer organização integrante do Sistema Nacional de Avaliação. Como este módulo era optativo, ficava a cargo da organização escolher se iria utilizá-lo, bem como quais dimensões deste iria avaliar, permitindo assim, um maior detalhamento das informações que seriam úteis de acordo com a sua particularidade. Assim como o módulo anterior, o módulo temático também era opcional e contemplava perguntas que exploravam outros temas de interesse da organização. Além disso, existia a possibilidade de utilizá-lo de acordo com o interesse da instituição, bem como a aplicação, mesmo que de forma limitada, de perguntas abertas. Contudo, essa restrição foi necessária para garantir o enfoque quantitativo e objetivo da ferramenta, além da geração de relatórios automáticos. Ademais, conforme enaltece Angelim (2002), este módulo permite o cruzamento destas informações com as do módulo geral (avaliação da satisfação), o que possibilitava descobrir os impactos que estes outros elementos exerciam sobre a satisfação do usuário.

Além dos módulos citados anteriormente, o software IPPS também dispunha de relatórios automatizados que proporcionavam um diagnóstico rápido a respeito de determinadas características da pesquisa. Entretanto, o Manual de Avaliação de Satisfação do Usuário do Serviço Público (2010) destaca que esta ferramenta serve como auxílio para os gestores, mas que existem diversas outras possibilidades de análises e que estas devem ser elaboradas a partir das reflexões sobre os dados obtidos com a pesquisa, não devendo ser realizada de forma rápida ou rotineira. Estes relatórios permitiam, por exemplo, identificar as questões prioritárias da organização para atuar na melhoria destas.

De acordo com o Manual de Avaliação de Satisfação do Usuário do Serviço Público (2010), o objetivo principal que estimulou o desenvolvimento do IPPS foi o de prover, às organizações interessadas em utilizá-lo, uma ferramenta com rigor metodológico e com capacidade de fornecer informações úteis, capazes de auxiliar na melhoria de gestão. Além disso, ainda de acordo com este manual, existia a pretensão de consolidar uma rede nacional de organizações que realizassem a pesquisa de satisfação através do IPPS, e, portanto, utilizando uma metodologia padronizada. Ademais, a partir da utilização do IPPS, objetivava-se obter um histórico nacional de satisfação dos usuários dos serviços públicos, e desta forma, proporcionar aprendizado às organizações participantes e auxiliá-las na melhoria da qualidade do serviço.

Apesar dos propósitos destas iniciativas de uma gestão voltada ao cidadão e da melhoria da qualidade do serviço público, conforme enaltece Angelim (2002), somente 31% dos órgãos públicos federais abrangidos no escopo do IPPS realizaram a sua adesão no primeiro ciclo em 2002. Mesmo assim, este autor enaltece esta iniciativa, como sendo uma “etapa efetiva para a institucionalização e consolidação da avaliação de satisfação enquanto



mecanismo relevante para avaliação das políticas e serviços de governo” (ANGELIM, 2002, p. 8).

Em 2005, através do Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, foi instituído o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, denominado GESPÚBLICA, cuja finalidade é contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País. Conforme é apresentado no artigo 2º, este Programa intensificou os esforços do Governo em consolidar uma “administração pública profissional voltada ao interesse do cidadão e à aplicação de instrumentos e abordagens gerenciais”.

No ano de 2009 o Decreto nº 3.507/2000 foi revogado pelo Decreto nº 6.932, de 11 de agosto de 2009, e em seu preâmbulo estabeleceu a Carta de Serviços ao Cidadão, que deve ser divulgada pelos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal que prestam serviços diretamente ao cidadão. De acordo com o Decreto nº 6.932/2009, a Carta de Serviços ao Cidadão consiste em um instrumento que tem por objetivo comunicar aos cidadãos, através de informações claras e precisas, os serviços prestados pelo órgão ou entidade. Além disso, deve também, detalhar os padrões de qualidade do atendimento de acordo com alguns aspectos estabelecidos no referido decreto. Conforme definição disponível no portal do GESPÚBLICA (2018), a Carta de Serviços ao Cidadão é um documento de competência de cada organização pública, destinado a prover aos cidadãos informações úteis sobre quais serviços são prestados por esta organização, como acessar e obter tais serviços, bem como quais são os compromissos e padrões de atendimento estabelecidos por esta organização. Ainda de acordo com o portal do GESPÚBLICA (2018), a implementação e a prática da Carta de Serviços ao Cidadão gera uma transformação à organização participante, tendo como premissas o foco no cidadão e a indução do controle social. Desta forma, é possível perceber mais um esforço do Governo Federal em prol de uma gestão pública mais voltada ao cidadão.

Ainda no âmbito do Decreto nº 6.932/2009, no artigo 12º, permanecia a determinação de que “os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal deverão aplicar periodicamente pesquisa de satisfação junto aos usuários de seus serviços e utilizar os resultados como subsídio relevante para reorientar e ajustar os serviços prestados”. Ademais, o parágrafo 1º, do artigo 12º, estabelece que “a pesquisa de satisfação objetiva assegurar a efetiva participação do cidadão na avaliação dos serviços prestados, possibilitar a identificação das lacunas e deficiências na prestação dos serviços e identificar o nível de satisfação dos usuários com relação aos serviços prestados”. Deste modo, percebe-se que persiste a importância dada anteriormente à necessidade de realizar pesquisa de satisfação nos órgãos públicos, como forma de incentivar a participação dos cidadãos na melhoria dos serviços prestados.

Além do mais, o Decreto nº 6.932/2009, assim como o seu antecessor, colocou à disposição dos interessados, integrantes dos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal, de forma gratuita, o instrumento de pesquisa de satisfação e uma metodologia para elaboração da Carta de Serviços ao Cidadão. No entanto, é importante ressaltar que a abrangência do Decreto nº 6.932/2009 foi maior do que a do Decreto nº 3.507/2000, tendo em vista que englobou todo o Poder Executivo Federal. Além disso, nesta época, ainda era utilizado o Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação (IPPS).

Conforme consta no relatório de fiscalização do Tribunal de Contas da União, TC 011.303/2014-0 (fiscalização 282/2014), houve uma série de indagações à Secretaria de Gestão Pública - SEGEP, bem como constatações acerca do MEGP e do GESPÚBLICA. Dentre os principais questionamentos, que possuem relação direta com o tema desta pesquisa, destacam-se: existência de mecanismos de acompanhamento, avaliação e incentivo acerca do Decreto nº 6.932/2009, especialmente no que se refere à pesquisa de satisfação e à Carta de Serviços ao Cidadão; e a adoção de ações que mobilizem aos órgãos do Poder Executivo Federal a adesão ao MEGP e seus instrumentos. Após as análises de legislações pertinentes,



reuniões com representantes da SEGEF/MP e pesquisa junto aos órgãos do Poder Executivo Federal, o Tribunal de Contas da União chegou a algumas constatações, entretanto, serão apresentadas destacadas somente aquelas que possuem relação direta com o tema de pesquisa, a saber: 1 - Ausência de mecanismos de acompanhamento, avaliação e incentivo quanto à implementação da Carta de Serviços ao Cidadão; 2 - Baixa disseminação do Modelo de Excelência em Gestão Pública, do GESPÚBLICA e dos instrumentos indutores (TCU, 2014). Este relatório revelou ainda, inoperância, no período de 2011 a 2014, do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização GESPÚBLICA.

Em resposta ao relatório supracitado, a SEGEF informou que não ocorreu paralização no GESPÚBLICA, alegando que houve apenas uma diminuição de ritmo e revisões, devido ao diagnóstico de desgaste do Programa, detectado em 2010, e da baixa adesão por parte da Administração Pública Federal, bem como a ausência de mecanismos de suporte técnico especializado. No que concerne às questões inerentes à pesquisa de satisfação e a Carta de Serviços ao Cidadão, a SEGEF informou que disponibilizou desde a edição do Decreto nº 6.932/2009 a metodologia para elaboração da referida carta e que desde 2001 ofereceu o Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação – IPPS, e que em junho de 2014 a versão mais moderna do sistema foi apresentada aos interessados. Além disso, destacou também, a edição de documentos e a realização de cursos presenciais e a distância sobre os assuntos em questão, com o objetivo de disseminar, fomentar, orientar e apoiar os órgãos e entidades na implementação destes mecanismos.

Embora não tenha sido possível identificar com exatidão o ano em que o IPPS foi descontinuado, a partir das pesquisas realizadas, acredita-se que tenha ocorrido em 2015, tendo em vista que uma nova versão foi divulgada em junho de 2014. Posteriormente, este instrumento de pesquisa de satisfação foi substituído pela ferramenta Pesquisa.Gov. De acordo com o portal do GESPÚBLICA, o Pesquisa.Gov é um sistema *online* que investiga o nível de satisfação dos usuários do serviço público para subsidiar a tomada de decisão. Assim como o IPPS, também foi desenvolvido para se adequar a qualquer tipo de organização e também permite a geração de gráficos e relatórios. Desta forma, mais uma vez o Governo Federal disponibilizou um instrumento capaz de proporcionar a participação do cidadão na avaliação dos serviços prestados pelos órgãos públicos, na tentativa de estimular a cultura de pesquisa e aprimorar a gestão e a qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade. Cabe ressaltar que no portal do Pesquisa.Gov existem diversos vídeos tutoriais para auxiliar na utilização desta ferramenta.

Em 2016, houve a promulgação do Decreto nº 8.936, de 19 de dezembro de 2016, que instituiu a Plataforma de Cidadania Digital e dispôs sobre a oferta dos serviços públicos digitais, no âmbito da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional. Dentre os mecanismos que compõem a Plataforma de Cidadania Digital, está a ferramenta de avaliação da satisfação dos usuários em relação aos serviços públicos prestados. Outrossim, o parágrafo 5º, do artigo 4º, determinou que os órgãos e as entidades da Administração Pública Federal devem “monitorar e implementar ações de melhoria dos serviços públicos prestados, com base nos resultados da avaliação de satisfação dos usuários dos serviços”. Contudo, conforme parágrafo IV, do artigo 7º, o prazo para disponibilização desta nova ferramenta de avaliação da satisfação dos usuários do serviço público é de 540 dias a partir de entrada em vigor do Decreto em questão, ou seja, a partir de 19 de dezembro de 2016, tendo portanto, até junho de 2018 para ofertar esta ferramenta de mensuração da satisfação.

Em 2017, o Decreto nº 6.932/2009 foi revogado pelo Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017, e seu objetivo é simplificar os serviços públicos para atendimento ao cidadão. Além disso, embora a Carta de Serviços ao Cidadão já tivesse sido instituída anteriormente, este novo decreto estabeleceu modificações neste instrumento. De acordo com este novo decreto, devem estar disponíveis nessa carta informações como: o serviço oferecido pelo órgão; os



documentos necessários; o prazo para a prestação do serviço; as formas de acesso ao serviço; entre outras. Além do mais, este decreto também revogou o Decreto nº 5.378/2005, que havia instituído o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA. Conforme notícia veiculada no portal do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (2017), o Decreto nº 9.094/2017 objetiva “sanar a sobreposição de programas e acompanhar os diversos esforços de melhoria da gestão pública”. Ainda segundo esta mesma notícia, o GESPÚBLICA possuía objetivos e instrumentos destinados à melhoria da qualidade dos serviços públicos, entretanto, “com a publicação do Decreto nº 8.936/2016, que instituiu a Plataforma de Cidadania Digital, e com a recente criação do Conselho Nacional para a Desburocratização, as ferramentas do GESPÚBLICA foram aperfeiçoadas”. Embora o portal do GESPÚBLICA ainda esteja disponível, em setembro de 2017 foi divulgada uma nota fornecendo o seguinte esclarecimento: “Com a revogação do Programa GESPÚBLICA, a partir da publicação do Decreto 9.094/17, este Portal, enquanto estiver no ar, não será mais atualizado. Servirá, portanto, para consultas ao material pertinente ao Programa, incluindo a biblioteca de documentos, listas de organizações adesas e outros” (GESPÚBLICA, 2017). Dentre as feitura realizadas durante o GESPÚBLICA, destacam-se: a Carta de Serviços, Gestão de Processos, Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação e Indicadores de Desempenho.

Ainda acerca do Decreto nº 9.094/2017, no âmbito do capítulo VII, no artigo 20º caput, mantém-se a disposição de que os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal devem fazer uso de ferramentas de pesquisa de satisfação, disponibilizada no Portal de Serviços do Governo, bem como utilizar o Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo Federal, para a partir destas ferramentas, dispor de subsídios para reorientar e adequar a prestação dos serviços públicos. Ademais, nos parágrafos 1º e 2º do artigo 20º, é ressaltado que estes instrumentos visão assegurar a efetiva participação dos usuários no processo de avaliação e identificação dos *gaps* da prestação do serviço, bem como estabelece a ampla divulgação dos resultados das pesquisas de satisfação.

Em novembro de 2017 foi publicada uma informação, no portal do GESPÚBLICA, sobre a descontinuidade da ferramenta Pesquisa.Gov, a partir de 10 de dezembro de 2017, em razão da promulgação do Decreto nº 9.094/2017, e consequente revogação dos Decretos nº 5.378/2005 e nº 6.932/2009. Além disso, também foi informado que o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão oferecerá um novo instrumento de pesquisa de satisfação *online*, através da Plataforma de Cidadania Digital, cuja adesão será obrigatória por todos os órgãos e entidades da Administração Pública Federal até junho de 2018. Embora os pesquisadores tenham realizado buscas, em abril de 2018, no portal da Plataforma de Cidadania Digital, nenhuma ferramenta de pesquisa de satisfação foi localizada. Todavia, vale ressaltar que o Decreto nº 8.936/2016 estipulou o prazo de até 540 dias para disponibilização desta ferramenta, que findou em junho de 2018.

Em novembro de 2018 o Governo Federal disponibilizou maiores detalhes sobre a nova ferramenta utilizada para avaliar a qualidade dos serviços públicos federais, a partir da percepção dos gestores públicos e dos usuários dos serviços. De acordo com o Ministério do Planejamento, esta nova forma de pesquisa está dividida em duas etapas: A primeira fase da pesquisa, voltada aos gestores públicos, ocorreu entre os dias 18 de setembro e 26 de outubro de 2018, e os resultados acerca da avaliação da gestão da qualidade dos serviços federais já estão disponíveis. A segunda fase, voltada aos usuários dos serviços, objetiva avaliar a satisfação dos usuários dos serviços públicos, porém, ainda encontra-se em processo de consolidação do modelo a ser utilizado, e em breve a pesquisa será realizada.



3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desta forma, percebe-se que o Governo Federal adotou uma série de iniciativas que visam proporcionar uma gestão voltada ao cidadão, bem como a melhoria dos processos de gestão e prestação dos serviços públicos. Entretanto, conforme destacado pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (2018), através do Censo de Serviços Públicos, mais de 75% dos serviços federais não possui avaliação regular, tampouco da qualidade da gestão. Desta forma, acredita-se que os órgãos devem ser conscientizados sobre a importância das políticas públicas e ferramentas disponibilizadas para esta finalidade, tendo em vista que podem trazer importantes aportes e melhorias nos serviços públicos prestados aos cidadãos.

Além disso, no que concerne especificamente à área de marketing, boa parte dos instrumentos adotados pelo Governo Federal são embasados em ferramentas e conceitos inerentes desta área, que quando aplicado ao setor público, tem o potencial para identificar e solucionar problemas, bem como dispõe de mecanismos capazes de proporcionar melhorias no desempenho das atividades da instituição, de maneira que possam atender as necessidades dos cidadãos, de forma mais assertiva e com a utilização eficiente dos recursos públicos.

Como limitações deste estudo destacam-se as poucas discussões teóricas sobre marketing aplicado ao setor público, assim como o preconceito que esta área do conhecimento sofre na esfera pública, tendo em vista que Kotler e Lee (2008) asseveram que, “um dos campos que mais tem sido omitido e mal compreendido pelo setor público é o do marketing” (KOTLER; LEE, 2008, p. 22). Como proposição para futuras pesquisas, sugere-se que seja realizado um levantamento sobre quais instituições fazem uso das ferramentas objeto do presente estudo, bem como as melhorias e oportunidades decorrentes desta utilização.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANGELIM, Gustavo Pereira. **Sistema nacional de avaliação de satisfação do usuário do serviço público**. VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 out., 2002.

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, Brasília, 1995.

_____. Presidência da República. Casa Civil. Decreto nº 3.507 de 13 de junho de 2000. Dispõe sobre o estabelecimento de padrões de qualidade do atendimento prestado aos cidadãos pelos órgãos e pelas entidades da Administração Pública Federal direta, indireta e fundacional, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, publicado em 13 de junho de 2000. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3507.htm>. Acesso em: 27 de maio de 2017.

_____. Presidência da República. Casa Civil. Decreto nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, publicado em 23 de fevereiro de 2005. Disponível em : <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5378.htm>. Acesso em: 27 de maio de 2017.

_____. **Pesquisa de avaliação da Satisfação: Guia Metodológico**. Secretaria de Gestão Pública, Programa Gespública, Brasília; MP, SEGE, 2013. Versão 1/2013.

_____. **Manual de avaliação de satisfação do usuário do serviço público**. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Gestão Pública, Programa Gespública, Brasília; MP, SEGE, versão 1/2013.



_____. **Pesquisa de Satisfação: Guia Metodológico.** Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Gestão Pública, Programa Gespública, Brasília; MP, SEGEP, versão 1/ 2014.

_____. Presidência da República. Casa Civil. Decreto nº 6.932 de 11 de agosto de 2009. Dispõe sobre a simplificação do atendimento público prestado ao cidadão, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma em documentos produzidos no Brasil, institui a “Carta de Serviços ao Cidadão” e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, publicado em 11 de agosto de 2009. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6932.htm>. Acesso em: 16 de abril de 2018.

_____. Presidência da República. Casa Civil. Decreto nº 8.936 de 19 de dezembro de 2016. Institui a Plataforma de Cidadania Digital e dispõe sobre a oferta dos serviços públicos digitais. **Diário Oficial da União**, Brasília, publicado em 19 de dezembro de 2016. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/D8936.htm>. Acesso em: 16 de abril de 2018.

_____. Presidência da República. Casa Civil. Decreto nº 9.094 de 17 de julho de 2017. Dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário. **Diário Oficial da União**, Brasília, publicado em 17 de julho de 2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9094.htm>. Acesso em: 16 de abril de 2018.

FIGUEIREDO, M. F.; FIGUEIREDO, A. M. C. Avaliação política e avaliação de políticas: um quadro de referência teórica. **Revista Análise & Conjuntura**, v. 1, n. 3, p. 107-127, 1986. GESPÚBLICA. Portal do GESPÚBLICA. Pesquisa.Gov. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/content/pesquisagov>>. Acesso em: 14 nov. 2017.

GESPÚBLICA. Portal do GESPÚBLICA. Pesquisa.Gov. Disponível em: <<http://www.eipps-gestublica.planejamento.gov.br/eIPPS>>. Acesso em: 14 nov. 2017.

KOTLER, Philip; LEE, Nancy. **Marketing no setor público:** um guia para o desempenho mais eficaz. Porto Alegre: Editora Bookman, 2008.

MP. Portal do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Decreto simplifica serviços públicos para atendimento ao cidadão.** Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/noticias/decreto-simplifica-servicos-publicos-para-atendimento-ao-cidadao>>. Acesso em: 16 abr. 2018.

MP. Portal do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Cidadania Digital.** Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/brasil-eficiente-cidadania-digital>>. Acesso em: 14 abr. 2018.

MP. Portal do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Pesquisa – Gestão da Qualidade.** Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/cidadania-digital/brasil-eficiente-cidadania-digital/pesquisa-de-gestao-da-qualidade-em-servicos-publicos>>. Acesso em: 03 mar. 2019.

MPOG. Portal do MPOG. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão: **O que é o Modelo de Excelência em Gestão Pública.** Disponível em: <<http://planejamento.gov.br/servicos/faq/gestao-publica/gestao-publica-referenciais-de-excelencia-modelos/o-que-e-o-modelo-de-excelencia-emgestao-publica>>. Acesso em: 20 dez. 2017.

TCU. Portal do TCU. Tribunal de Contas da União: **Tomada de Contas 011.303/2014-0.** Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24E08D405014E0D417E5435BB>>. Acesso em: 14 abr. 2018.

SOUZA, Celina. **Políticas públicas:** uma revisão da literatura. Sociologias, Porto Alegre, ano 8, n. 16, p. 20-45, jul./dez. 2006.