

**FACULDADE VALE DO CRICARÉ**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**ALINE ALMEIDA**  
**GABRIELLY PASSARELLI**

**BENEFÍCIOS DA GESTÃO DA QUALIDADE APLICADA A**  
**ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

**SÃO MATEUS – ES**

**2014**

**ALINE ALMEIDA**

**GABRIELLY PASSARELLI**

**BENEFÍCIOS DA GESTÃO DA QUALIDADE APLICADA A  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como pré-requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração, da Faculdade Vale do Cricaré, sob orientação do Professor Mestrando Nilvans Fernandes Borges.

**SÃO MATEUS – ES**

**2014**

**ALINE ALMEIDA**

**GABRIELLY PASSARELLI**

**GESTÃO DA QUALIDADE APLICADA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
MUNICIPAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Faculdade Vale do Cricaré, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2014.

**BANCA EXAMINADORA**

---

**PROF. NILVANS**

**FACULDADE VALE DO CRICARÉ**

**ORIENTADOR**

---

**PROF. NOME COMPLETO**

**FACULDADE VALE DO CRICARÉ**

---

**PROF. NOME COMPLETO**

**FACULDADE VALE DO CRICARÉ**

A cada dia que vivo mais me convenço de que o desperdício da vida está no amor que não damos, nas forças que não usamos, na prudência egoísta que nada arrisca e que equivocando-nos do sofrimento, perdemos também a felicidade.

Bob Marley

Primeiramente a Deus que permitiu que tudo isso acontecesse, ao longo da minha vida, por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades, e não somente nestes anos como universitária, mas em todos os momentos é o maior mestre que alguém pode conhecer. Dedico esta, bem como todas as minhas demais conquistas, aos meus amados pais Gelsimar e Lucinete, minha irmã Aliny, pela sua capacidade de voçes acreditarem em mim e investir em mim. Mãe, seu cuidado e dedicação foio que me deram foças, em alguns momentos. Pai, sua presença significou segurança e certeza de que não estou sozinha nessa caminhada.

Agradeço também ao meu esposo, Rodrigo Santos, que de forma especial e carinhosa me deu força e coragem, me apoiando nos momentos de dificuldades, quero agradecer também ao meu filho, Rodrigo Passarelli que embora não tivessem conhecimento disto, mas me iluminou de maneira especial os meus pensamentos me levando a buscar mais conhecimentos. Aos Amigos que ouviram os meus desabafos; que presenciaram e respeitaram o meu silêncio; que compartilharam este longo passar de anos, de páginas, de livros e cadernos; que tantas vezes machucamos; que fez meu mundo um mundo melhor; que me acompanharam, choraram, riram, sentiram, participaram, aconselharam, dividiram; as suas companhias, os seus sorrisos, as suas palavras e mesmo as ausências foram expressões de amor profundo. As alegrias de hoje também são suas, pois seus amores, estímulos e carinhos foram armas para essa minha vitória.

Agradeço a Deus pelo presente que me foi concedido, estudar e caminhar por um curso tão amplo e cheio de oportunidades como Administração.

Dedico a caminhada e as conquistas durante esse período principalmente a minha mãe, que nunca mediu esforços para me apoiar e estar comigo. Agradeço ao Tio Geraldo porque sem a ajudinha dele, eu não teria chegado a tempo no ENEM, e provavelmente não estaria escrevendo essas palavras neste momento. As todas as pessoas que de forma direta e indireta colaboraram com este percurso. A turma, que proporcionou tantos momentos de descontração na minha vida, foi muito bom, porque por lá também fiz amigos para vida toda. Aos professores. E dedico também de forma especial ao meu noivo Bruno, que também me auxilia e me orienta, e quando preciso, simplesmente me ouve e me abraça. Enfim, este é um momento de poucas palavras, apenas obrigada.

## RESUMO

As exigências e expectativas crescentes dos cidadãos em relação ao serviço público estão trazendo uma nova forma de reforma e modernização na administração. Contudo, não se trata de conversão de órgãos públicos em órgãos privados, trata-se na verdade, em constituir estratégias que visam atender o cidadão da melhor maneira possível, não só centrada em procedimentos estritos, mas visando a otimização da gestão dos recursos disponíveis, além da melhora dos processos e procedimentos inerentes a gestão pública. Diante disto emerge a precisão desta pesquisa como forma de diagnosticar possíveis problemas que levam a rotina administrativa pública municipal a ter a necessidade de melhor gestão. Com base neste argumento, a intenção dos pesquisadores é de apresentar os benefícios da gestão da qualidade aplicada a gestão Pública Municipal, vem trazer a preocupação com qualidade oferecida pelo serviço público ao cidadão, visando a melhoria constante. Dessa forma, alternativas que visam munir a administração pública de recursos que possibilitem o desenvolvimento são apresentadas com intuito de melhor aproveitamento desse trabalho.

**Palavras-chave:** Administração Pública, Qualidade, melhoria de processos

## **LISTA DE ILUSTRAÇÃO**

**FIGURA 1** – Melhoria Contínua do Sistema de Gestão da Qualidade

**FIGURA 2** – Estrutura da Padronização

**FIGURA 3** – Modelo simples de Administração Pública Essencial



## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> - Quais vantagens, um sistema de gestão da qualidade implantado na administração pública municipal traria? .....	31
<b>Gráfico 2</b> - Ferramentas da qualidade como, por exemplo: 5S, 5W2H, FLUXOGRAMA, DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO, são utilizados com alguma frequência em sua rotina de trabalho? .....	33
<b>Gráfico 3</b> - Existe algum padrão para a rotina de trabalho diária implantada e formalizado?.....	333
<b>Gráfico 4</b> - Se houver padrão nas rotinas diárias de trabalho, qual o benefício de tal prática? .....	334
<b>Gráfico 5</b> - A prefeitura já pensou em obter a certificação de qualidade ISO 9001 para padronizar os procedimentos de gestão? .....	335
<b>Gráfico 6</b> – Prefeituras que não responderam ao questionário .....	43
<b>Gráfico 7</b> – Prefeituras que se negaram a responder ao questionário .....	44
<b>Gráfico 8</b> – Prefeituras as quais não foi possível realizar contato .....	45

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - RESPOSTAS DA QUESTAO 1.....	31
<b>Tabela 2</b> - RESPOSTAS DA QUESTAO 2.....	33
<b>Tabela 3</b> - RESPOSTAS DA QUESTAO 3.....	33
<b>Tabela 4</b> - RESPOSTAS DA QUESTAO 4.....	33
<b>Tabela 5</b> - RESPOSTAS DA QUESTAO 5.....	33

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>1. GESTÃO DA QUALIDADE</b> .....	14
1.1 ALGUMAS FERRAMENTAS DE GESTÃO PELA QUALIDADE .....	16
1.1.1 Benchmarking.....	16
1.1.2 Reengenharia.....	17
1.1.3 ISO 9001 .....	18
1.1.4 Fluxogramas .....	19
1.2 PADRONIZAÇÃO.....	19
1.3 FLUXOGRAMA COMO FERRAMENTA DE PADRONIZAÇÃO .....	20
1.4 BENEFÍCIOS DA OTIMIZAÇÃO DOS PROCESSOS .....	21
<b>2. GESTÃO PÚBLICA</b> .....	23
2.1 PRINCIPIOS BÁSICOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	24
2.1.1 Administração Pública Municipal .....	25
2.2 VISÃO DA SOCIEDADE FRENTE A GESTÃO PÚBLICA.....	26
<b>3. CASOS DE SUCESSO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA COM FOCO NA QUALIDADE</b> .....	28
<b>4. PESQUISA SOBRE A VISÃO DOS GESTORES DAS PREFEITURAS DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO</b> .....	30
4.1 ANÁLISES DOS RESULTADOS .....	30
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	36

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	38
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>41</b>
<b>APÊNDICE B – RESULTADOS GRÁFICOS E EM PERCENTUAL OBTIDOS ATRAVÉS DA PESQUISA DE CAMPO .....</b>	<b>43</b>

## INTRODUÇÃO

As exigências e expectativas crescentes dos cidadãos em relação ao serviço público estão trazendo uma nova forma de reforma e modernização na administração. Contudo, não se trata de conversão de órgãos públicos em órgãos privados, trata-se na verdade, em constituir estratégias que visam atender o cidadão da melhor maneira possível, não só centrada em procedimentos estritos, mas visando a otimização da gestão dos recursos disponíveis, além da melhora dos processos e procedimentos inerentes a gestão pública.

Um dos maiores desafios que as sociedades encaram hoje é a carência de desenvolver e conservar a confiança dos cidadãos em seus governos e suas instituições. A este respeito, as prefeituras têm o encargo de tornar viável o desenvolvimento das comunidades locais sustentáveis. A gestão da qualidade em prefeituras pode resultar em ascensão econômica sustentável e desenvolvimento social em nível local, incluindo a introdução de políticas nacionais e estaduais, e sua interação de uma forma coerente e compatível.

É possível dispor de uma gestão municipal mais forte, se o trabalho for feito a partir do nível municipal (local), com base na gestão da qualidade dos serviços públicos e no aumento da confiança dos cidadãos em seus governos. Conseguir uma elevada qualidade de governo municipal permite que todo o sistema de governo se torne mais forte.

Com base em tais anseios de melhorias na administração pública, levando-se em consideração a necessidade de obter uma gestão pública municipal de qualidade, com vistas a melhoria dos processos e procedimentos, como a gestão da qualidade pode otimizar processos e procedimentos na administração pública municipal?

Propõe-se como resposta ao problema apresentado, a implantação da gestão da qualidade na rotina da administração pública municipal, a utilização das ferramentas da qualidade por todos da organização e a busca pela certificação ISO 9001, que tem a qualidade como foco para realização de todos os processos e procedimentos.

Têm-se como objetivos buscar contribuir para a análise de alternativas que visem munir a administração pública de recursos que possibilitem desenvolver a

gestão com maior eficiência, apresentar ferramentas da qualidade úteis na rotina administrativa. E por fim, demonstrar a necessidade de um sistema de gestão da qualidade implantado na administração pública municipal.

Por conseguinte, optou-se realizar a pesquisa baseada em bibliografias que descreveram a base desta investigação, também se utilizou levantamento de dados realizado de modo exploratório com a atuação de questionário enviado por e-mail e entrevistas por telefone para os gestores das prefeituras do estado do Espírito Santo, com intuito de mostrar e aferir o interesse, domínio e necessidade da gestão da qualidade na administração da instituição.

Afim de melhor exposição do tema, este trabalho está dividido em quatro capítulos, onde o primeiro norteia fundamentos da gestão da qualidade. Além de exibir suas ferramentas e utilidades nas rotinas administrativas.

No capítulo seguinte são expostas noções de administração pública, citando os principais conceitos e seus princípios fundamentais, além de explanar sucintamente sobre administração pública municipal e expor a visão da sociedade sobre a gestão pública através de pesquisa bibliográfica.

Apresenta no terceiro capítulo casos no Brasil que deram certo com a implantação da ISO 9001 priorizando qualidade na administração municipal.

No quarto e último capítulo é apresentada a visão dos gestores das prefeituras do estado do Espírito Santo frente a necessidade de implantação de ferramentas da qualidade em suas rotinas administrativas, tendo em vista a melhoria dos processos e procedimentos inerentes as rotinas administrativas, ansiando a qualidade dos mesmos.

## 1. GESTÃO DA QUALIDADE

Percebe-se hoje um movimento intenso em busca da qualidade seja ela referente a serviços ou produtos. É uma condição de preexistência e diferenciação para instituições que utilizam tal critério no que oferecem.

A preocupação com a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos aos clientes existe a muito tempo. Segundo Oliveira (2006) sociedades antigas já demonstravam uma preocupação com a durabilidade e funcionalidade das habitações construídas na época. Variados povos criavam seus padrões e técnicas para o desenvolvimento de serviços, ferramentas, mapeamento, além disso, haviam punições graves para os que não seguissem as especificações da época.

Segundo Marshall et al. (2005 p. 32) qualidade é um termo que passou a fazer parte do jargão das organizações, independente do ramo de atividade e abrangência de atuação pública ou privada. (...) seja qual for o porte da empresa, observam-se programas de qualidade e de melhoria de processos na maioria dos setores.

Há variedade de conceitos e definições de qualidade na literatura, segundo Carpinetti (2012) (...) gestão da qualidade pode ser definida como um sistema eficaz para integrar as forças de melhoria, manutenção e desenvolvimento da qualidade dos vários grupos de uma organização, afim de atender plenamente a satisfação do cliente.

Segundo Oliveira et. al.(2006) (...) a qualidade não é um fundamento isolado, porque não existe sem que se consiga atingir objetivos, nesse caso, a produtividade e a gestão são fundamentais.

Corroborando, Guelbert (2012) define gestão da qualidade como a maneira pela qual a empresa busca a satisfação do cliente e funcionários, organiza seus órgãos e realiza suas operações, adotando uma interdependência lógica entre as etapas do processo. Kaltenecker (1995) explana definições baseadas nos princípios de Garvin (Guru da qualidade), que diz que antes de procurar definir o que é qualidade, é preciso descobrir sobre que referencial se deseja focá-lo. Dessa forma, cinco abordagens foram identificadas:

Transcendental – De acordo com essa visão, qualidade é algo universalmente conhecido, uma propriedade que não se pode analisar, que se reconhece unicamente pela experiência. Segundo esta abordagem qualidade só pode ser

percebida após a exposição de uma sucessão de objetos com esta característica. A limitação dessa abordagem é que ela oferece pouca ou nenhuma utilidade prática (OLIVEIRA, 2006 p.9).

Baseada no produto – Esta classe de definições traz a ideia de que qualidade é uma variável precisa e mensurável. Diferenças na qualidade são vistas como diferença na quantidade de algum ingrediente ou atributo possuído pelos produtos. Por exemplo: um carro de alta qualidade será aquele que for construído com os melhores materiais. Esta abordagem me leva a hierarquizar os produtos segundo a quantidade e seus atributos mensuráveis, como a quantidade de determinado material (KALTENECKER, 1995 p.14).

Baseada no usuário –Este tipo de definição parte do princípio de que a qualidade está nos olhos do observador. Os consumidores possuem diferentes necessidades ou preferências, e os bens que melhor satisfizerem suas escolhas, serão os que possuem maior qualidade (OLIVEIRA, 2006 p.9).

Baseada na produção - Identifica qualidade como conformidade com as especificações, uma vez que tenha sido estabelecido um projeto ou uma especificação, qualquer desvio implica em uma redução da qualidade estabelecida.

Baseada no valor – é o grau de excelência adquirido a um preço aceitável pelos consumidores, além de ter um custo satisfatório (MARSHALL et. Al 2005)

Devemos considerar que tais abordagens podem ser aplicadas a definição de qualidade conforme o enfoque da situação a que se deseja Kaltenecker (1995). Além disso, o caminho mais seguro para se definir qualidade em uma empresa, entidade ou instituição é através de sua política da qualidade, que pode incluir mais de uma das abordagens indicadas (MARSHALL et al. 2005).

Independente de conceitos ou abordagens relacionados a gestão da qualidade, o entendimento predominante nas últimas décadas e que certamente representa a tendência futura é a conceituação de qualidade como satisfação dos clientes (CARPINETTI, 2012). Tal percepção engloba todos os ramos privados ou públicos, pois a melhoria constante tem o objetivo de alcançar o contentamento do cliente.

A partir dos conceitos e abordagens apresentados, pode-se evidenciar a ampla percepção acerca do assunto e a sua importância para os moldes de gestão aplicados em todos os tipos de instituições. Tal tema está amplamente presente na atual administração e sempre apresentando vistas para a melhoria constante.



## 1.1 ALGUMAS FERRAMENTAS DE GESTÃO PELA QUALIDADE

A gestão da qualidade prevê a eliminação ou a simplificação de processos que não adicionam valor ao produto. Muitas tarefas na empresa são mal dimensionadas, podendo muitas vezes, ser definitivamente eliminadas por um rearranjo ou mecanismo de execução do processo maior a que pertencem (OLIVEIRA, 2006).

Dessa forma, algumas ferramentas serão apresentadas a fim de contribuir para a análise de alternativas que visem munir a administração pública municipal de recursos que possibilitem desenvolver a gestão com mais eficiência.

### 1.1.1 Benchmarking

Segundo Carpinetti (2012) desde os primórdios, o homem tem se valido da experiência alheia na realização de atividades para, por meio da comparação ou cópia, aprender a realizar atividades com vistas a melhores resultados, ou seja, um dos motores da melhoria é a comparação que empresas fazem com seus concorrentes. Dessa forma, podemos definir Benchmarking como um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional, Marshall apud Spendolini, (2005, p. 135). Tal método é um processo sistemático e não visa somente a troca de informações entre empresas para simples agregação visão de outros processos, existe o propósito de aperfeiçoar pontos considerados frágeis. Para tanto, existem categorias específicas:

[...]interna, competitiva e genérica, que utilizam a mesma estrutura de trabalho. O Benchmarking interno ocorre quando se comparam atividades semelhantes dentro da própria organização. Muitas organizações têm mais de uma filial, departamento ou local, o que permite comparações sobre desempenho e processos entre as unidades. Presume-se, nesse caso, que a empresa irá buscar suas melhores práticas, internamente, e compartilhá-las com as demais unidades. Exemplo: comparar o processo de faturamento entre lojas de uma mesma rede. Já no Benchmarking competitivo, a comparação é realizada com empresas atuantes no mesmo segmento, concorrentes diretas ou não. Presume-se nesse caso, que a empresa irá buscar as melhores práticas existentes, tentando igualar ou superar os melhores referenciais. Exemplo: comparar o processo de

faturamento da mesma rede de supermercados. O Benchmarking genérico, por sua vez, envolve a comparação de processos de empresas que podem ou não ser concorrentes diretas, atuando em qualquer tipo de indústria ou setor. O objetivo nesse caso, é identificar as melhores práticas de gestão, em qualquer tipo de organização com reputação estabelecida na área alvo de estudo (MARSHAL, 2005, p.149).

O maior objetivo do Benchmarking segundo Oliveira (2006) é captar e aprender, identificando oportunidades e ameaças. A empresa que se propõe a realizar tal ferramenta, almeja aperfeiçoar sua gestão através de: busca de melhores processos e práticas inovadoras; aceleração dos ciclos de aprendizado e melhoria como um todo; redução de prazos e custos; formação de consenso interno sobre as limitações da organização e suas deficiências; estabelecimento de referências quantitativas para a melhoria de resultados.

### **1.1.2 Reengenharia**

Significa abandonar procedimentos consagrados e reexaminar o trabalho necessário para criar os bens e serviços oferecendo aos clientes o que eles realmente desejam. A reengenharia pode ser vista como um conjunto de medidas que visam, quando bem empregadas, à otimização dos métodos e processos organizacionais, reduzindo custos e aumentando a produtividade de forma radical (MARSHALL et. Al. 2005).

Dessa forma Alvarez (2012) acrescenta: “A Reengenharia repensa a maneira de desenvolver o trabalho dentro das empresas e não simplesmente a melhoria dos trabalhos existentes.”

Corroborando, Marshal et. Al. (2005) expõe que os esforços da reengenharia estão ligados ao grande foco no cliente da organização (interno e externo); a reinvenção dos processos que lidam com melhorias na produtividade; a reorganização estrutural, que, tipicamente, quebra hierarquias funcionais, criando times multifuncionais, com formação de grupos e atividades de desenvolvimento organizacional; e também a sistemas de mensuração e novas informações que utilizam tecnologia para direcionar a distribuição de dados e tomadas de decisões.

### 1.1.3 ISO 9001

Conforme a ABNT (NBR ISO 9001), tal norma especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade que podem ser usados pelas organizações para aplicação interna, para certificação ou para fins contratuais. Ela está focada na eficácia do sistema de gestão da qualidade em atender aos requisitos dos clientes.

Segundo Carpinetti (2012) a certificação ISO 9001 se consolidou como um importante instrumento qualificador das empresas interessadas em fornecer produtos e serviços.

[...]o sistema da qualidade ISO 9001 se tornou uma referência importante para as empresas que desejam melhorar sua capacidade de gerenciar a qualidade, com eficiência e eficácia no atendimento dos requisitos dos seus clientes. Isso porque o modelo de gestão da qualidade estabelecido pela ISO 9001 requer que a organização estabeleça uma visão sistêmica de seus produtos/serviços para gerenciar o atendimento dos requisitos do cliente por todo o ciclo do processo. A ISO 9001 requer ainda que a organização gerencie seus recursos físicos e humanos para garantir a eficácia do sistema de gestão da qualidade a fim de garantir a melhoria contínua (CARPINETTI 2012, p.50).

Esta Norma promove a adoção de uma abordagem de processo para o desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia de um sistema de gestão da qualidade para aumentar a satisfação pelo atendimento aos requisitos do cliente como demonstrado na figura abaixo:

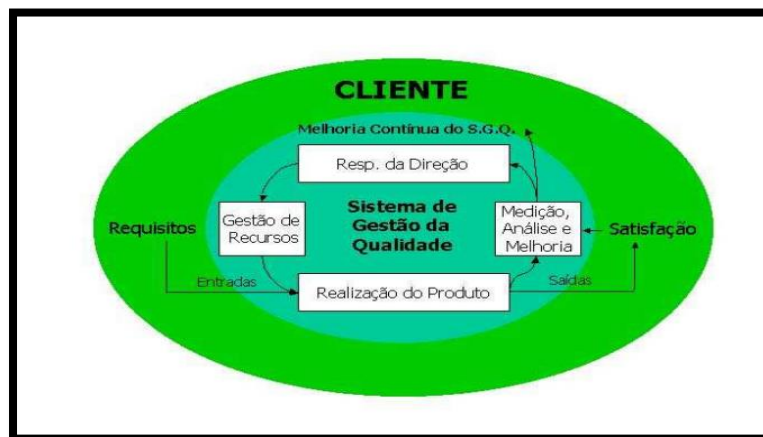


Figura 1: Melhoria Contínua do Sistema de Gestão da Qualidade.

Fonte: disponível no site [http://www.fasi.edu.br/files/biblioteca/NBR\\_iso9001.pdf](http://www.fasi.edu.br/files/biblioteca/NBR_iso9001.pdf), 2014

Ainda segundo Carpinetti (2012 p. 51) (...) ainda que a ISO 9001 seja uma norma bastante genérica, suas características compelem as empresas a uma cultura com foco no cliente.

### 1.1.4 Fluxogramas

Existem vários tipos de gráficos, mas o gráfico de processamento por excelência para trabalhos de análise administrativa, é o fluxograma, um gráfico universal, que representa o fluxo ou a sequência normal de qualquer trabalho, produto ou documento (CURY 2000 p. 330)

Fluxograma segundo Oliveira (2013 p. 264) é a representação gráfica que apresenta a sequência de um trabalho de forma analítica, caracterizando as operações, os responsáveis e/ou unidades organizacionais envolvidos no processo.

O fluxograma constitui uma das mais usadas ferramentas de trabalho dos analistas, porque possui várias vantagens que facilitam o desenvolvimento da etapa de análise e redesenho do processo em estudo (D'ASCENÇÃO 2010, p. 112).

## 1.2 PADRONIZAÇÃO

Segundo Guelbert (2012), padronização é um conjunto de diretrizes, normas, planos e procedimentos, criado pela administração para todas as principais operações e serve como regra, permitindo que todos os envolvidos no sistema executem com presteza, e para se ter certeza de que todos saibam o que fazer e como fazer mostrando quais são os passos a seguir.

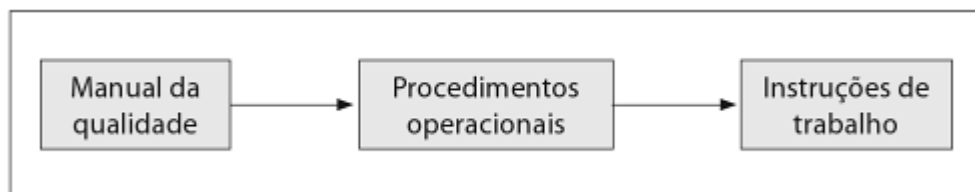


Figura 2: Estrutura da Padronização.

Fonte: disponível no livro Estratégias de Gestão de Processos e da Qualidade - Marcelo Guelbert (2012 p.75)

A figura acima demonstra a estrutura simples da padronização e seu papel de orientar e instruir. Corroborando, Moraes 2010 indica padronização como um conjunto de atividades sistemáticas para estabelecer, utilizar e avaliar padrões quanto ao seu cumprimento.

[...] Padronização é considerada a ferramenta gerencial mais importante, pois ela contribui para fixar o método e conhecimento de forma a garantir a melhoria contínua dos processos. Na gestão da qualidade, todos devem controlar seus processos, portanto, todos devem utilizar os padrões para realizar suas atividades ou operações. A padronização é necessária para o planejamento do trabalho a ser executado. Não há gestão eficaz e eficiente sem um sistema de padronização competente (MORAES 2010, p. 179).

Corroborando, Marshal (2005) diz que a padronização é de fundamental importância para as organizações. Mas não basta padronizar processos, métodos, peças e componentes, é preciso melhorá-los continuamente.

Dessa forma, a ideia de uniformizar processos é importante para permitir a análise crítica e a consequente melhoria dos procedimentos e métodos das empresas, pois propicia uma perspectiva concreta do que analisar e melhorar (MARSHALL 2005).

Ainda segundo Moraes (2010 p.179), a padronização deve ser vista como algo que trará benefícios a todos: alta administração, trabalhadores, fornecedores e clientes. Atualmente, com a complexidade dos processos produtivos e gerenciais, é necessário registrar de forma organizada (em meio físico ou eletrônico) a maneira de se trabalhar.

### 1.3 FLUXOGRAMA COMO FERRAMENTA DE PADRONIZAÇÃO

Segundo D'Assunção (2010, p 110) Fluxograma é uma técnica de representação gráfica que se utiliza de símbolos previamente convencionados, permitindo a descrição clara e precisa do fluxo, de um processo, bem como sua análise e redesenho.

Seus aspectos principais consistem em: padronizar a representação dos métodos e procedimentos administrativos; maior rapidez na descrição dos métodos administrativos; facilitar a leitura e o entendimento das atividades realizadas; facilitar localização e a identificação dos aspectos mais importantes os sistemas e métodos administrativos (OLIVEIRA 2013, p. 264).

Outro aspecto a ser considerado, é a formalização do método administrativo considerado, possibilita que o mesmo seja adequadamente analisado e aperfeiçoado, além de ser cópia da situação que será apresentada como explana Oliveira (2013, p. 265):

[...]os fluxogramas procuram mostrar o modo pelo qual as coisas são feitas, e não o modo pelo qual o chefe diz aos funcionários que as façam; não é a maneira segundo a qual o chefe o pensa que as atividades são feitas, mas a forma pela qual o manual de normas e procedimentos manda que elas sejam feitas. Eles são portanto uma fotografia exata de uma situação real em foco, auxiliando, inclusive, no processo de treinamento de todos os profissionais envolvidos no trabalho [...].

Segundo Moraes (2010, p.172) o fluxograma é uma poderosa ferramenta de padronização. É muito importante que sejam elaborados em cada nível de responsabilidade. Além disso, tal ferramenta apresenta várias vantagens, como: permitir verificar como funcionam realmente, todos os componentes de um sistema, mecanizado ou não, facilitando a análise de sua eficácia. Permite também o entendimento mais simples e objetivo do que de outros métodos descritivos. Facilita a localização das deficiências, pela fácil visualização dos passos, transportes, operações, formulários etc. Aplica-se a qualquer sistema desde o mais simples ao mais complexo (CURY 2000, p. 330).

## 1.4 BENEFÍCIOS DA OTIMIZAÇÃO DOS PROCESSOS

A gestão da qualidade prevê a eliminação ou a simplificação de processos que não adicionam valor ao produto. Muitas tarefas na empresa são mal dimensionadas, podendo muitas vezes, ser definitivamente eliminadas por um rearranjo-o mecanismo de execução do processo maior a que pertencem (OLIVEIRA, 2006).

A gestão de atividades dentro da empresa ou instituição necessita de pilares ou métodos a seguir baseados em uma expectativa real de qualidade, que pode ser garantida através de ferramentas específicas para auxiliar na gestão de processos e procedimentos.

Em um processo, cada pessoa executa certo conjunto de passos que permite a execução e a conjugação dos esforços de todos. Os graus de decisão variam de pessoas para pessoa, muitas vezes independentemente da sua situação hierárquica dentro da empresa, e o processo deve ser adequado a todas as posições (ARAÚJO 2011, p. 45).

A otimização dos processos nas rotinas diárias, conforme a implantação da gestão da qualidade tem o objetivo de assegurar a fluidez da movimentação e manter a eficiência e eficácia do trabalho dentro da empresa ou instituição.

## 2. GESTÃO PÚBLICA

Administração é uma ação humana cooperativa com um alto grau de racionalidade (GRANJEIRO 2005). Segundo Chiavenato (2004) administração nada mais é do que a condução racional das atividades de uma organização seja ela lucrativa ou não lucrativa.

Administração Pública é o planejamento, organização, direção e controle dos serviços públicos, segundo as normas do direito e da moral, visando ao bem comum (BACHTOLD 2008).

Granjeiro (2005, pag.289) explana os três modelos básicos de administração pública:

Administração Pública Patrimonialista – No patrimonialismo, o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, e seus auxiliares, servidores, possuem status de nobreza real. Os cargos são considerados prebendas. A *res publica* não é diferenciada da *res principis*. Em consequência, a corrupção e o nepotismo são inerentes a esse tipo de administração. No momento em que o capitalismo e a democracia se tornam dominantes, o mercado e a sociedade civil passam a se distinguir do Estado. Neste novo momento histórico, a administração patrimonialista se torna uma excrescência inaceitável.

Administração Pública Burocrática- Surge na segunda metade do século XIX na época do Estado liberal, como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista. Constituem princípios orientadores de seu desenvolvimento a profissionalização, a ideia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo, em síntese o poder racional legal.

Os controles administrativos visando evitar a corrupção e o nepotismo são sempre *a priori*. Parte-se de uma desconfiança prévia nos administradores públicos e nos cidadãos que a eles dirigem demandas. Por isso, são sempre necessários controles rígidos dos processos, como na admissão de pessoal, nas compras e no atendimento a demandas.

Administração Pública Gerencial- Emerge na segunda metade do séculoXX, como resposta, de um lado, à expansão das funções econômicas e sociais do Estado e, de outro, ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial, uma vez que ambos deixaram à mostra os problemas associados à adoção do modelo anterior. A eficiência da administração pública - a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário - torna-se então essencial. A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações.

Dentre os modelos expostos por Granjeiro, o modelo gerencial vem se consolidando nos dias atuais:

[...] o modelo gerencial tornou-se realidade no mundo desenvolvido quando, através da definição clara de objetivos para cada unidade de administração, da descentralização, da mudança das estruturas organizacionais e da adoção de valores e de comportamentos modernos no interior do Estado, se



revelou mais capaz de promover o aumento da qualidade e da eficiência dos serviços sociais oferecidos pelo setor público. A reforma do aparelho do Estado no Brasil significará, fundamentalmente, a introdução da administração pública da cultura e das técnicas gerenciais modernas. (GRANJEIRO 2005, p. 392)

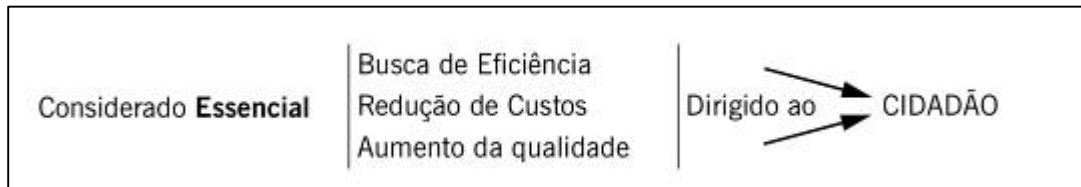


Figura 3: Modelo simples de Administração Pública Essencial.

Fonte: disponível no livro Administração Pública (PALUDO 2010 p. 68)

Como demonstrado acima, a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços tendo o cidadão como beneficiário tornou-se essencial. Dessa forma, a administração Pública Gerencial constitui um avanço, e, até certo ponto, um rompimento com a administração pública burocrática. Entretanto a administração gerencial está apoiada na administração burocrática, a diferença fundamental está na forma de controle que agora se concentra nos resultados, nos fins pretendidos (PALUDO 2010 p.69).

## 2.1 PRINCÍPIOS BÁSICOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Segundo o art. 37 da Constituição Federal de 1988, a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

O princípio da moralidade tende a garantir que a conduta do servidor público seja ética, segundo PALUDO (2012, p. 26):

O princípio da moralidade que está contido na Constituição Federal, trata-se da moralidade administrativa: é a partir dela que o Estado define o desempenho da função administrativa, segundo uma ordem ética acordada com valores sociais prevaletentes e voltada a realização dos seus fins. Tal princípio exige do servidor público o elemento ético de sua conduta. Assim, não terá que decidir entre o legal e o ilegal, o justo e o injusto, o conveniente e o inconveniente, o oportuno e o inoportuno, mas principalmente entre o honesto e o desonesto.

O princípio da eficiência indica que precisa haver direcionamento das atividades para que haja maior aproveitamento do tempo e funções como explanado abaixo:

O princípio da eficiência é o mais novo princípio constitucional a incidir sobre a atuação da administração Pública. Ele foi inserido no ordenamento jurídico brasileiro (art. 37 da CF/1988). O princípio da eficiência requer direcionamento das atividades e dos serviços públicos à efetividade do bem comum (PALUDO 2012, p. 26).

O princípio da publicidade oferece transparência nos atos/ações praticados pelo poder público e facilita o controle das ações do poder público pela sociedade.

Os atos administrativos, normativos e judiciais devem ser publicados para produzirem efeitos externos. A divulgação oficial dos atos administrativos constitui requisito de eficácia e moralidade do ato administrativo, ressalvadas as hipóteses de sigilo previstas na constituição. Esse princípio consagra o dever administrativo de manter a transparência em seus comportamentos. A finalidade é dar conhecimento dos atos/ações ao público em geral, e iniciar a produção de seus efeitos (PALUDO 2012, p. 26).

O princípio da legalidade diz que o servidor público só pode fazer aquilo que a lei permite, ou seja, na administração pública, não há liberdade ou vontade pessoal. O administrador público age em defesa dos interesses públicos, segundo Granjeiro (2005, p. 382)

A administração pública, em toda a sua atividade, prende-se aos mandamentos da lei, deles não podendo se afastar, sob a pena de ato ser declarado inválido e o seu autor ser responsabilizado pelo ato. Assim, toda ação estatal deve ser regulada por lei.

O princípio da impessoalidade diz que o servidor público é um veículo de manifestação do Estado, conforme Paludo (2012, p. 25).

A impessoalidade é norma jurídica de obediência obrigatória em toda administração pública. Em obediência a esse princípio, o agente público, ao praticar o ato, deve ser imparcial, buscar somente o fim público pretendido por lei, sem privilégios ou discriminações de qualquer natureza.

Tais princípios institucionais compõe as convicções e ideias que o serviço público deve seguir em sua rotina. Afim de cumprir suas obrigações com os cidadãos e deixar claro como tais responsabilidades devem ser executadas.

### **2.1.1 Administração Pública Municipal**

O município tem irrefutável importância na formação sociopolítica brasileira. Uma das primeiras instituições transplantadas pelos colonizadores portugueses para

a terra de Santa Cruz, o município representa para os homens e as mulheres que tentavam desbravar o novo território um símbolo da presença do Estado (VERGARA, et. Al. 2003).

Segundo Sant'Ana (2014) a administração pública municipal possui grande importância e autossuficiência, ao expandir a autonomia política e administrativa dos municípios, evidenciou-se o entendimento de que as iniciativas locais, por estarem mais próximas dos cidadãos e do controle social, são mais realistas, econômicas, eficientes e voltadas aos resultados esperados pela sociedade.

A estrutura organizacional de uma prefeitura deve permitir agilidade e flexibilidade no processo decisório. Para tanto, recomenda-se que tal estrutura seja constituída de poucos níveis hierárquicos e que as regras e normas se restrinjam a aspectos importantes. As pessoas que trabalham na organização devem ser estimuladas a inovar e a adotar atitudes que realmente resultem em qualidade na prestação de serviços públicos (VERGARA et. Al. 2003 p. 149). Dessa forma, utilizar ferramentas tais como as apresentadas ao longo desse trabalho, facilitariam as prefeituras inovar e serem criativas para executar suas rotinas diárias.

## 2.2 VISÃO DA SOCIEDADE FRENTE A GESTÃO PÚBLICA

Do ponto de vista de Drucker (2002, p.16) em sua vida social e política, o homem precisa dispor de uma sociedade funcional da mesma forma que precisa do ar para respirar em sua vida biológica. Igualmente, a sociedade precisa dispor de um sistema eficaz de gestão pública, para que suas necessidades sejam atendidas e sanadas, de forma que a mesma sobreviva.

Segundo Keinert (2007) ainda existe uma dúvida sobre quem é o centro ou o agente catalisador das ações da administração pública, ou sobre quem zela pelo interesse público, apenas o Estado ou também a sociedade.

Corroborando, Torres (2004) diz que a sociedade brasileira evoluiu muito nas últimas décadas devido as pressões bem sucedidas sobre gestores públicos. Dessa forma, um esforço tem sido feito com intenção de manter as informações e ações com relação a sociedade de forma transparente pela gestão pública. Tais esforços tem grande relevância, tanto para a administração pública, quanto para os cidadãos,

pois existe a exigência de mais transparência e responsabilidade por parte dos dirigentes públicos.

### 3. CASOS DE SUCESSO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA COM FOCO NA QUALIDADE

No Brasil, alguns casos de sucesso são evidenciados pela utilização da gestão da qualidade em sua rotina, e pela obtenção da certificação da ISO 9001 por prefeituras ou secretarias.

Conforme o site institucional, Gramado é um município do estado do Rio Grande do Sul, no Brasil localizado na Serra Gaúcha. O município é o terceiro destino mais desejado do Brasil, com sua beleza natural e arquitetura romântica. A cidade conta com estrutura turística, com dois centros de feiras e eventos, uma ampla rede hoteleira e uma rede gastronômica que garante um atendimento simultâneo de 15.000 pessoas. Gramado é um dos casos de sucesso que com comprometimento conseguiu implantar a ISO 9001, selo de qualidade que mantém um seletivo grupo de entidades - indústria, comércio e serviços - que operam na filosofia de qualidade total do atendimento aos seus clientes, em junho de 2008. Ainda segundo o site institucional da prefeitura de Gramado, o prefeito Nestor Tissot fez a seguinte declaração: "Temos uma equipe comprometida com a qualidade dos serviços que oferecemos para a comunidade e visitantes. Quero agradecer e parabenizar nossa equipe pelo empenho e dedicação que nos fizeram manter a certificação e continuar sendo a única Prefeitura do Brasil a deter o certificado da Norma ISO". O Secretário de Administração, João Pedro Till, lembra que "a política da qualidade da Prefeitura reforça o conceito de melhoria contínua." (<http://www.gramado.rs.gov.br>, 2014)

Outro caso a ser considerado é o do departamento de Higiene e proteção da saúde da prefeitura de Guarulhos (SP):

Outro caso a ser exposto é o Departamento de Higiene e Proteção da Saúde da cidade de Guarulhos. Segundo o site institucional da cidade, Guarulhos é um dos 39 municípios da Grande São Paulo, região economicamente mais importante do Brasil. É a segunda cidade com maior população do Estado de São Paulo e a 12ª mais populosa do Brasil. O município apresenta desenvolvimento constante e grande fluxo de pessoas. Uma conquista para a região foi a implantação da certificação ISO 9001 na secretaria de saúde, que conforme o site institucional realiza atendimentos gratuitos para a população visando desenvolver melhor qualidade de vida, no que diz respeito à atenção integral à saúde individual e coletiva. Seus objetivos são: Desenvolver, orientar, coordenar e executar políticas de saúde e higiene do município;  
Assessorar o prefeito na elaboração de políticas, programas, planos, pesquisas e projetos relativos à saúde da população;  
Realizar ações de fiscalização sanitária nas áreas de competência do município e promover o atendimento de saúde a pessoas carentes, idosos e crianças;  
Executar ações pertinentes ao desenvolvimento da educação sanitária e do serviço social da saúde;  
Gerenciar o Sistema Único de Saúde e o Fundo Municipal de Saúde;  
(<http://www.guarulhos.sp.gov.br>, 2014)

Tais exemplos demonstram que é possível uma administração pública com foco na qualidade, a fim de obter melhores resultados em suas rotinas, atendendo dessa forma, o cidadão, que deve ser seu maior foco.

## **4. PESQUISA SOBRE A VISÃO DOS GESTORES DAS PREFEITURAS DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO**

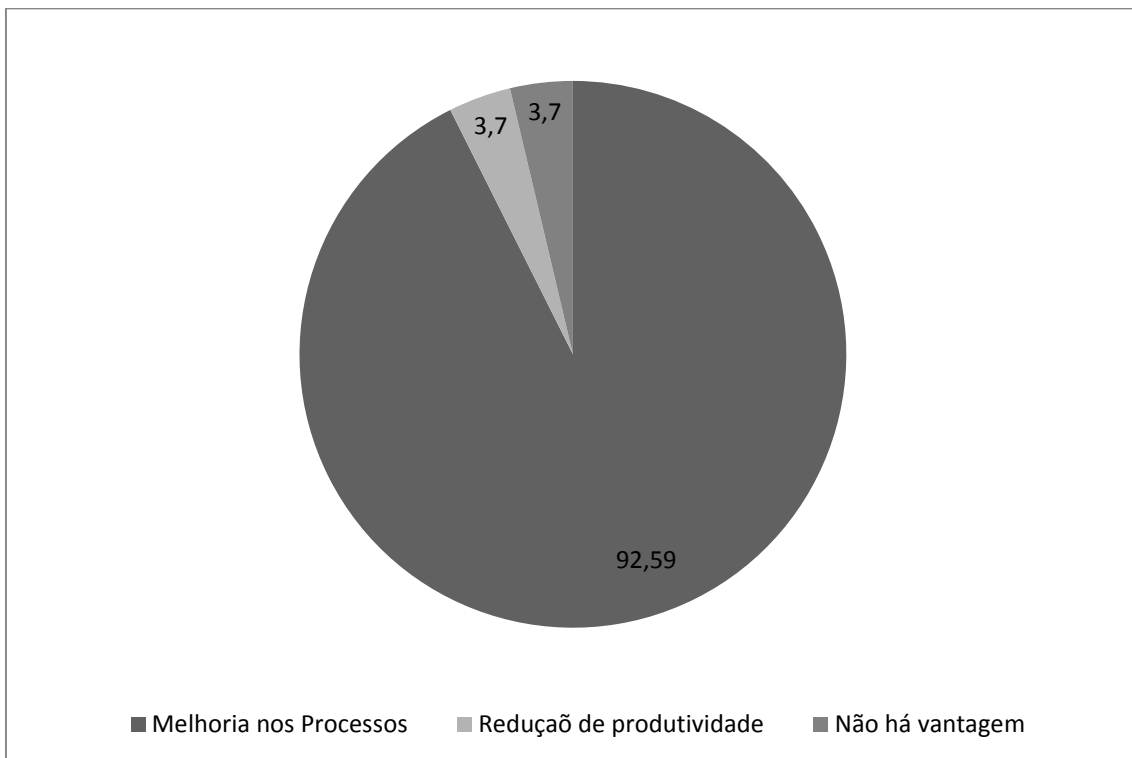
O Estado do Espírito Santo é constituída por 78 municípios, aos quais foi aplicado um questionário que buscou identificar a visão dos gestores das prefeituras dessas cidades sobre questões ligadas a gestão da qualidade, sua utilização, e a busca pela certificação ISO 9001 nas instituições públicas. Para o desenvolvimento dessa pesquisa, optou-se pela realização de uma investigação exploratória dentro de uma abordagem qualitativa das literaturas presentes em livros.

Dessa forma, buscamos a opinião dos gestores desses municípios sobre o tema apresentado nesse trabalho. As perguntas foram realizadas pelo telefone e por email, e chefes de gabinete, secretários de administração e vice prefeitos responderam as questões propostas. Apenas 27 prefeituras responderam ao questionário proposto e colaboraram com a estruturação do trabalho.

### **4.1 ANÁLISES DOS RESULTADOS**

No que diz respeito à abordagem referente à gestão da qualidade na administração pública municipal, os resultados apurados na pesquisa estão apresentados através dos gráficos em porcentagem abaixo.

Quando questionados sobre as vantagens da implantação da gestão da qualidade nas rotinas administrativas públicas, as respostas obtidas conduziram às observações expostas no gráfico 1.

**GRÁFICO 1 – Visão dos gestores pesquisados quanto a gestão da qualidade**

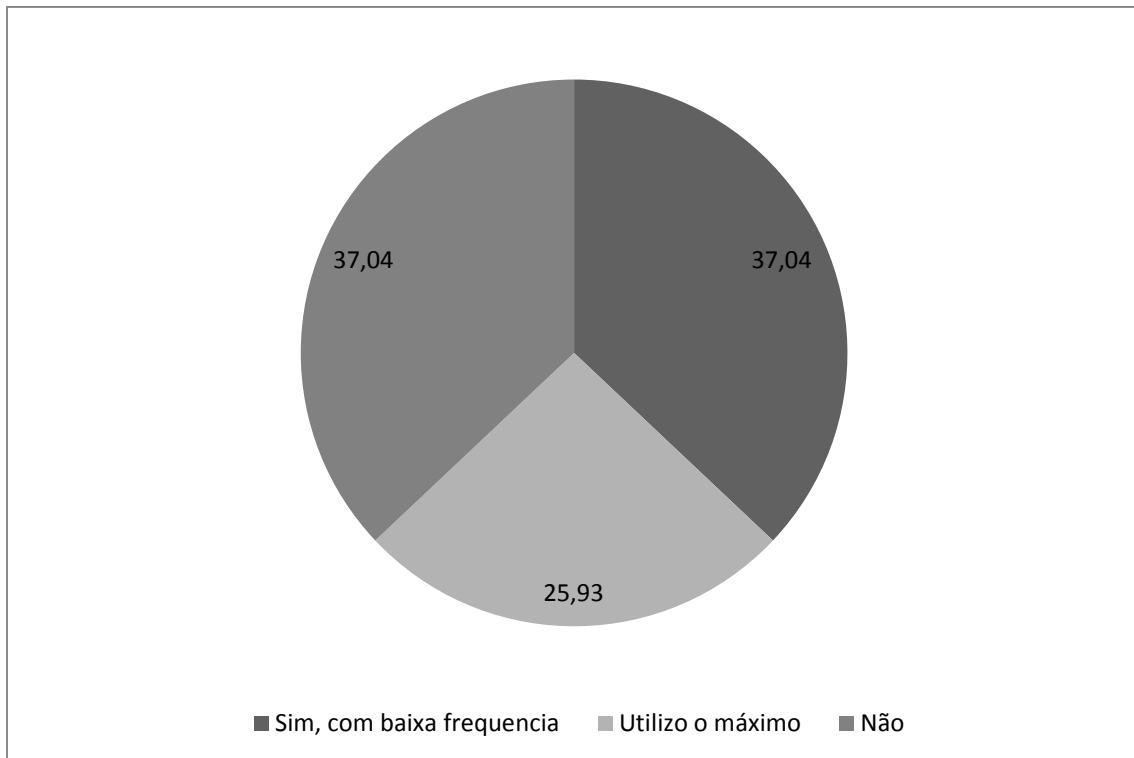
**Gráfico 1 –** Quais vantagens um sistema de gestão da qualidade implantado na administração pública municipal traria?

Analisando a questão um (Quais vantagens um sistema de gestão da qualidade implantado na administração pública municipal traria), verificou-se que 92,59% dos entrevistados concordam que haveria melhoria nos processos, aumento da produtividade e redução de taxas de erros, além da redução de custos. Duas prefeituras discordaram de tais vantagens.

Quando questionados sobre o uso de ferramentas específicas da qualidade, o resultado está demonstrado no gráfico 2.



**GRÁFICO 2** – Visão dos gestores pesquisados quanto a utilização de ferramentas da gestão da qualidade

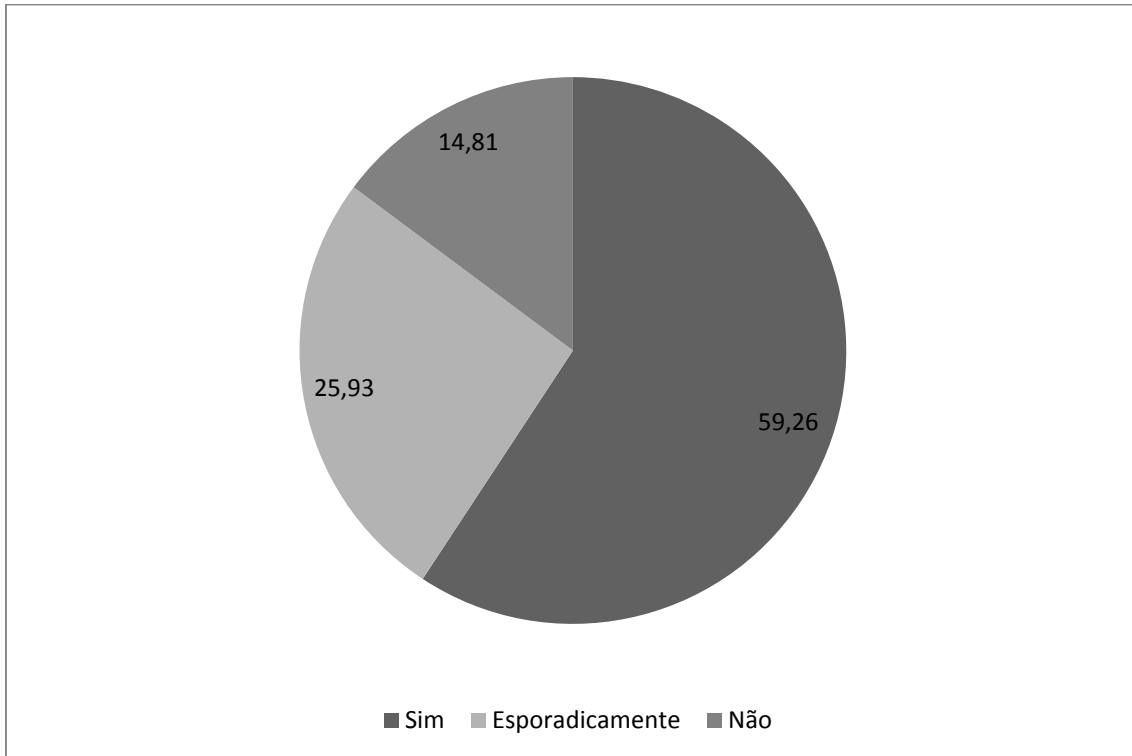


**Gráfico 2** – Ferramentas da qualidade como por exemplo: 5 S, 5W2H, FLUXOGRAMA, DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO, são utilizados com alguma frequência em sua rotina de trabalho?

Em relação à questão dois, (Ferramentas da qualidade como por exemplo: 5 S, 5W2H, FLUXOGRAMA, DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO, são utilizados com alguma frequência em sua rotina de trabalho?) verificou-se uma variação nas respostas, 37,04% dos entrevistados alegaram que utilizavam com baixa frequência, 25,93% disseram utilizar o máximo de ferramentas da qualidade nas rotinas, enquanto 37,04% alegaram não utilizar tais recursos.

Quando questionados sobre a utilização de padrão na instituição as respostas são demonstradas no gráfico 3.

**GRÁFICO 3** – Visão dos gestores pesquisados quanto a utilização de padrão na rotina administrativa



**Gráfico 2** - Existe algum padrão para a rotina de trabalho diária implantada e formalizado?

De acordo com questão três, (Existe algum padrão para a rotina de trabalho diária implantada e formalizado?), a maioria dos entrevistados alegaram que suas rotinas são regidas por padrão, atestaram também, que o padrão organiza as rotinas diárias e promove o desenvolvimento das atividades com o mínimo de erros possíveis. Apesar disso, uma pequena porcentagem alegou não utilizar padrão, ou utilizar com uma frequência menor.

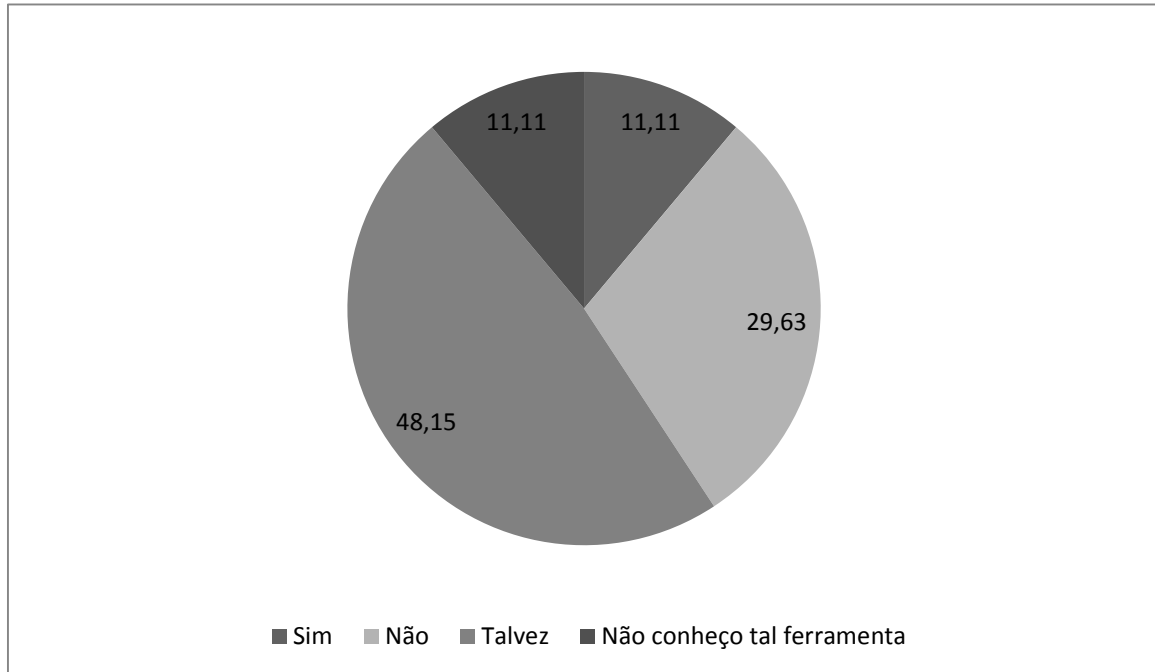
Quando questionados sobre o benefício do padrão em suas atividades diárias, as respostas são demonstradas no gráfico 4.

**GRÁFICO 4 – Benefício da utilização do padrão na rotina administrativa**

**Gráfico 4** - Se houver padrão nas rotinas diárias de trabalho, qual o benefício de tal prática?

Ao analisar a questão quatro (Se houver padrão nas rotinas diárias de trabalho, qual o benefício de tal prática?) como dito anteriormente, o padrão é capaz de manter as rotinas organizadas com o mínimo de erro possível. Porém, 7,41% dos entrevistados discordaram e complementaram dizendo que o padrão não é vantajoso, e que por não saber utilizar, erros continuam sendo visíveis nos processos diários da instituição.

Quando questionados a respeito da obtenção da certificação ISO 9001, as respostas obtidas foram demonstradas no gráfico 5.

**GRÁFICO 5 – Obtenção da certificação ISO 9001**

**Gráfico 5** - A prefeitura já pensou em obter a certificação de qualidade ISO 9001 para padronizar os procedimentos de gestão?

Em relação à questão cinco, (A prefeitura já pensou em obter a certificação de qualidade ISO 9001 para padronizar os procedimentos de gestão?), os gestores tiveram opiniões variadas sobre o assunto. Algumas não são favoráveis, a maioria se manifestou com talvez, e houveram ainda as prefeituras que não sabem do que se trata a implantação da ISO 9001. Houve também, a complementação por parte de um dos entrevistados, alegando que não era possível a implantação de tal certificação em qualquer órgão público, devido falta de comprometimento.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como dito anteriormente, as expectativas dos cidadãos quanto a administração pública municipal são crescentes e exigentes, com isso, deve haver preocupação por parte da gestão pública, visando a otimização dos recursos disponíveis, além da melhora nos processos e procedimentos inerentes a direção pública. Uma opção viável para que haja tal otimização, seria a utilização das ferramentas da qualidade na rotina administrativa, que se baseia na melhoria constante e no atendimento de requisitos para garantir qualidade em todos os processos e procedimentos.

Aplicou-se uma pesquisa com os gestores das prefeituras do estado do Espírito Santo, onde 27 questionários foram respondidos, objetivando identificar se a busca e utilização da qualidade nos processos e procedimentos diários eram evidentes, a fim de comprovar a problemática inicial, que apontava a necessidade de otimizar a rotina administrativa com vistas a melhoria constante, ou seja, qual a necessidade da gestão da qualidade na rotina administrativa pública.

Verificou-se que a problemática da pesquisa pode ser comprovada diante da coleta de dados realizada, notou-se que existe sim, a preocupação com a melhoria dos processos a fim de se obter mais eficácia e eficiência nos métodos administrativos públicos, porém, grande parte dos entrevistados alegou não utilizar as ferramentas da qualidade, ou utiliza-las esporadicamente. Demonstraram também, interesse na implantação da certificação ISO 9001 e nos benefícios que podem ocorrer, apesar de existirem prefeituras que não sabem o que representa tal norma.

Averiguou-se que a hipótese proposta, cabe perfeitamente para a problemática encontrada, pois a utilização das ferramentas da qualidade e a busca pela certificação ISO 9001 promove a procura pela excelência, e a constante melhoria para os processos e procedimentos.

Propõe-se como resposta ao problema apresentado, a implantação da gestão da qualidade na rotina da administração pública municipal, a utilização das ferramentas da qualidade por todos da organização e a busca pela certificação ISO 9001, que tem a qualidade como foco para realização de todos os processos e procedimentos.

De tudo apresentado constata-se a importância da Gestão da qualidade para o melhor desenvolvimento das rotinas diárias de qualquer instituição, em especial nesse trabalho, na rotina administrativa pública municipal, pois a necessidade de se obter qualidade e melhoria constantes se encontram também no serviço público.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAUJO, Luis Cesar G. de. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional: Arquitetura Organizacional, Benchmarking, Empowerment, Gestão pela Qualidade Total, Reengenharia.** - São Paulo: Atlas, 2011.

BALESTARO, Maria Alvarez Esmeralda. **Gestão da Qualidade, produção e operações** – 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 2012

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC – Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)** – Belo Horizonte, MG: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da Qualidade – Conceitos e Técnicas.** 2º Ed. – São Paulo, SP, Atlas, 2012

CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade – Teoria e Casos.** – 2º Ed. – Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2012

CONSTITUIÇÃO, Brasil (1988). **Emenda Constitucional, Brasil – Revisão Constitucional, Brasil.** – Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2011.

CURY, Antonio. **Organização e Métodos: uma visão holística.** – 7º ed. – São Paulo: Atlas, 2000

DRUKER, Peter Ferdinand, **O melhor de Peter Druker: A sociedade** – São Paulo: Nobel, 2002

GUELBERT, Marcelo. **Estratégia de Gestão de Projetos e da Qualidade.** – Curitiba, PR, IESD Brasil, 2012

GRANJEIRO, Wilson J.. **Administração Pública** – Brasília, DF, Vestcon, 2005

KEINERT, Tania Margarete Mezzomo. **Administração Pública no Brasil: Crises e mudanças de paradigmas**. 2º ed. – São Paulo: Annablume: Fapesp 2007

MARSHAL, Junior Isnard; AGLIBERTO, Alves Cierco; ROCHA, Alexandre Varanda; MOTA, Edmarson Bacelar; **Gestão da Qualidade** – 5º Ed. – Rio de Janeiro: Editora FVG, 2005

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS E TÉCNICAS. **ISO 9001**: <[http://www.abnt.org.br/m3.asp?cod\\_pagina=1005](http://www.abnt.org.br/m3.asp?cod_pagina=1005)> Acesso em 9 Out. 2014

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Sistemas, **Organização e métodos: uma abordagem gerencial** – São Paulo: Atlas, 2013

OLIVEIRA, Otávio J. (Org.); **Gestão da Qualidade – Tópicos Avançados**. – São Paulo, SP, Tomsom learning, 2006

PALUDO, Augustinho Vicente – **Administração Pública: Teoria e Questões** – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

PALUDO, Augustinho Vicente - **Administração Pública: Para AFRF e AFT** - Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

SAN'TANNA, Ricardo Cesar Gonçalves. **Tecnologia e Gestão Pública Municipal: Mensuração da interação com a sociedade** – São Paulo: Cultura Acadêmica 2009

SITE INSTITUCIONAL D PREFEITURA DE GRAMADO. Disponível em <<http://www.gramado.rs.gov.br/>> Acessado em 14 de Out. 2014

SITE INSTITUCIONAL D PREFEITURA DE GUARULHOS. Disponível em <<http://www.guarulhos.sp.gov.br/>> Acessado em 14 de Out. 2014

TORRES, Marcelo Douglas Figueiredo. **Estado, Democracia e Administração Pública no Brasil** – Rio de Janeiro: Editora FVG, 2004



VERGARA, Sylvia Constant; CORREA, Vera Lúcia de Almeida. **Propostas para uma Gestão Pública Municipal Efetiva.** – 2º Ed. – Rio de Janeiro, RJ: Editora FGV, 2004



## FACULDADE VALE DO CRICARÉ

### APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

A população está exigindo dos administradores públicos maior transparência, competência e eficácia na gestão dos serviços prestados.

Para obter a eficácia e a eficiência dos serviços públicos, os administradores estão buscando instrumentos e técnicas na administração que podem ser utilizados por todos com sucesso. Com base no texto acima, algumas perguntas devem ser respondidas:

- 1) Quais vantagens, um sistema de gestão da qualidade implantado na administração pública municipal traria?
  - a) Melhoria nos processos, aumento de produtividade, redução de taxas de erros, redução de custos.
  - b) Redução de produtividade.
  - c) Não há vantagem.
  
- 2) Ferramentas da qualidade como por exemplo: 5 S, 5W2H, FLUXOGRAMA, DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO, são utilizados com alguma frequência em sua rotina de trabalho?
  - a) Sim, com baixa frequência.
  - b) Utilizo o máximo de ferramentas da qualidade em minhas rotinas diárias.
  - c) Não utilizo ferramentas da qualidade em minha rotina de trabalho.
  
- 3) Existe algum padrão para a rotina de trabalho diária implantado e formalizado?
  - a) Sim, todas as rotinas, processos e procedimentos são padronizadas.
  - b) Existe um padrão e é utilizado esporadicamente.
  - c) Não há padrão.
  
- 4) Se houver padrão nas rotinas diárias de trabalho, qual o benefício de tal prática?

a) O padrão organiza as rotinas diárias e promove o desenvolvimento das atividades com o mínimo de erros possíveis.

b) O padrão não é vantajoso

5) A prefeitura já pensou em obter a certificação de qualidade ISO 9001 para padronizar os procedimentos de gestão?

a) Sim

b) Não

c) Talvez

d) Não conheço essa ferramenta



FACULDADE VALE DO CRICARÉ

## APÊNDICE B – RESULTADOS GRÁFICOS E EM PERCENTUAL OBTIDOS ATRAVÉS DA PESQUISA DE CAMPO

**34,62 % DAS PREFEITURAS DO ESPÍRITO SANTO RESPONDERAM  
AO QUESTIONÁRIO**

**GRÁFICO 6** – Prefeituras que responderam ao questionário



**Gráfico 6:** Prefeituras que responderam ao questionário

## 15,38% DAS PREFEITURAS DO ESPÍRITO SANTO SE NEGARAM A RESPONDER AO QUESTIONÁRIO

GRÁFICO 7 – Prefeituras que se negaram a responder ao questionário

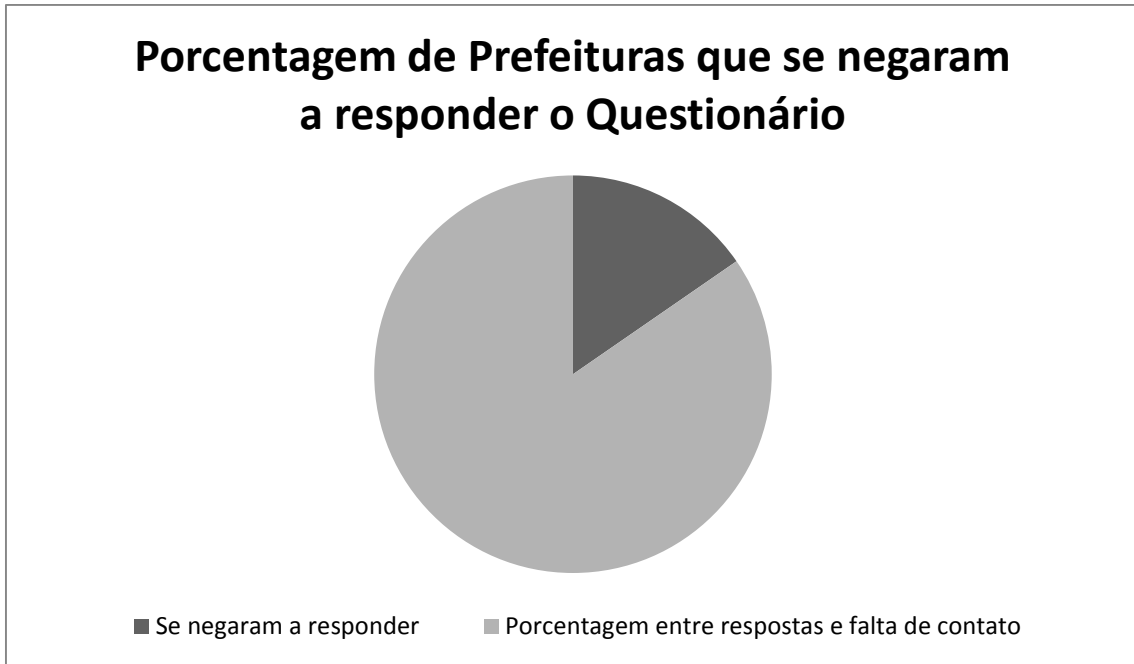
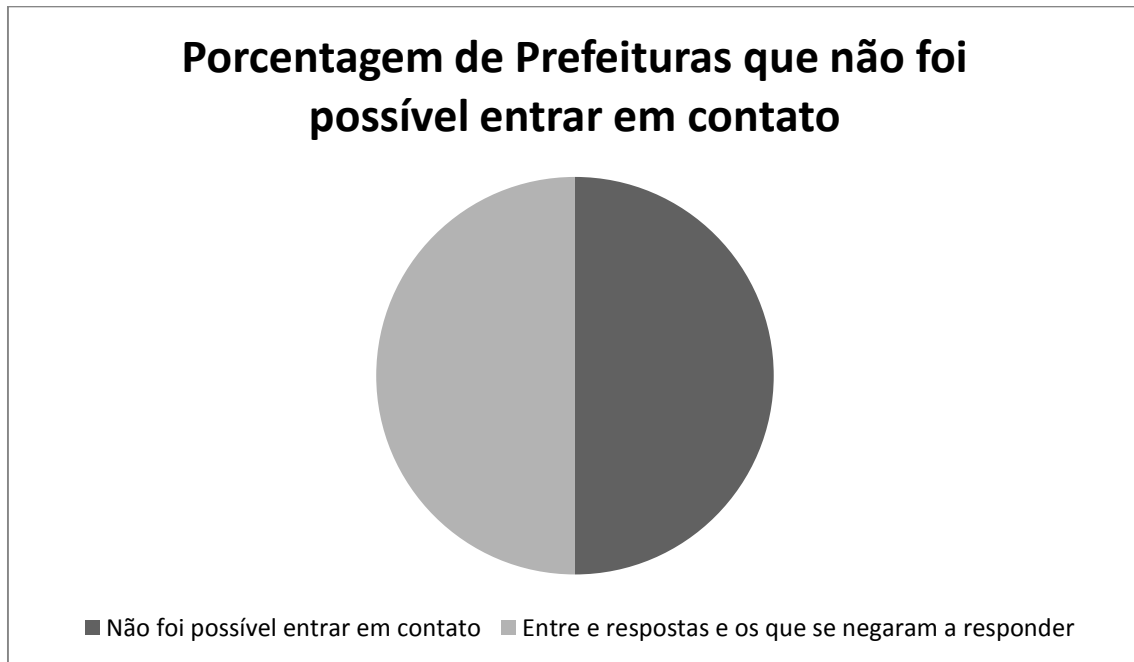


Gráfico 7: Prefeituras que se negaram a responder ao questionário

## 50% DAS PREFEITURAS DO ESPÍRITO SANTO NÃO ATENDERAM OU NÃO RESPONDERAM AO EMAIL DE CONTATO

**GRÁFICO 8** – Prefeituras as quais não foi possível realizar contato



**Gráfico 8:** Prefeituras as quais não foi possível realizar contato

## PERGUNTAS REALIZADAS

1) Quais vantagens, um sistema de gestão da qualidade implantado na administração pública municipal traria?

- a) Melhoria nos processos, aumento de produtividade, redução de taxas de erros, redução de custos.
- b) Redução de produtividade.
- c) Não há vantagem.

TABELA 1 – RESPOSTAS DA QUESTAO 1

QUESTAO 1		%
<b>a)</b>	25	92,59%
<b>b)</b>	1	3,7%
<b>c)</b>	1	3,7%
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa realizada com gestores das prefeituras do Espírito Santo, 2014.

2) Ferramentas da qualidade como por exemplo: 5 S, 5W2H, FLUXOGRAMA, DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO, são utilizados com alguma frequência em sua rotina de trabalho?

- a) Sim, com baixa frequência.
- b) Utilizo o máximo de ferramentas da qualidade em minhas rotinas diárias.
- c) Não utilizo ferramentas da qualidade em minha rotina de trabalho.

TABELA 2 – RESPOSTAS DA QUESTAO 2

QUESTAO 2		%
<b>a)</b>	10	37,04%
<b>b)</b>	7	25,93%
<b>c)</b>	10	37,04%
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa realizada com gestores das prefeituras do Espírito Santo, 2014.

3) Existe algum padrão para a rotina de trabalho diária implantada e formalizado?

- a) Sim, todas as rotinas, processos e procedimentos são padronizadas.
- b) Existe um padrão e é utilizado esporadicamente.
- c) Não há padrão.

TABELA 3 – RESPOSTAS DA QUESTAO 3

QUESTAO 3		%
<b>a)</b>	16	59,26%
<b>b)</b>	7	25,93%
<b>c)</b>	4	14,81%
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa realizada com gestores das prefeituras do Espírito Santo, 2014.

4) Se houver padrão nas rotinas diárias de trabalho, qual o benefício de tal prática?

- a) O padrão organiza as rotinas diárias e promove o desenvolvimento das atividades com o mínimo de erros possíveis.
- b) O padrão não é vantajoso

TABELA 4 – RESPOSTAS DA QUESTAO 4

QUESTAO 4		%
<b>a)</b>	25	92,59%
<b>b)</b>	2	7,41%
<b>c)</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa realizada com gestores das prefeituras do Espírito Santo, 2014.



5) A prefeitura já pensou em obter a certificação de qualidade ISO 9001 para padronizar os procedimentos de gestão?

- a) Sim
- b) Não
- c) Talvez
- d) Não conheço essa ferramenta

TABELA 5 – RESPOSTAS DA QUESTAO 5

QUESTAO 5		%
<b>a)</b>	3	11,11%
<b>b)</b>	8	29,63%
<b>c)</b>	13	48,15%
<b>d)</b>	3	11,11%
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa realizada com gestores das prefeituras do Espírito Santo, 2014.