



Especialização em
**GESTÃO
PÚBLICA
MUNICIPAL**

Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE

Unidade Acadêmica de Educação a Distância e Tecnologia

**Avaliação do nível de conhecimento/aplicação das
ferramentas de qualidade por servidores públicos
de um CRAS da prefeitura municipal de João
Pessoa**

Alyson Bruno Tavares da Cunha

**Recife - PE
AGOSTO - 2024**

ALYSON BRUNO TAVARES DA CUNHA

Avaliação do nível de conhecimento/aplicação das
ferramentas de qualidade por servidores públicos
de um CRAS da prefeitura municipal de João
Pessoa

Monografia apresentada junto à Unidade de
Educação a Distância e Tecnologia –
EADTec/UFRPE como requisito parcial para
conclusão da Especialização em Gestão
Pública Municipal.

Orientador: Dr. Jair Jeremias Junior

Recife - PE
AGOSTO - 2024

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Sistema Integrado de Bibliotecas da UFRPE
Bibliotecário(a): Ana Catarina Macêdo – CRB-4 1781

C972a Cunha, Alyson Bruno Tavares da.
Avaliação do nível de conhecimento/aplicação das ferramentas de qualidade por servidores públicos de um CRAS da prefeitura municipal de João Pessoa / Alyson Bruno Tavares da Cunha. - Recife, 2024.

45 f.; il.

Orientador(a): Jair Jeremias Junior.

Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Universidade Federal Rural de Pernambuco, Unidade Acadêmica de Educação a Distância e Tecnologia - UAEADTEC, Especialização em Gestão Pública Municipal, Recife, BR-PE, 2024.

Inclui referências e anexo(s).

1. Administração Pública. 2. Gestão da qualidade total na administração pública. 3. Garantia de qualidade. 4. Servidores públicos I. Jeremias Junior, Jair, orient. II. Título

CDD 350

FOLHA DE APROVAÇÃO

Alyson Bruno Tavares da Cunha

Avaliação do nível de conhecimento/aplicação das ferramentas de qualidade por servidores públicos de um CRAS da prefeitura municipal de João Pessoa

Monografia apresentada junto à Unidade de Educação a Distância e Tecnologia – EADTec/UFRPE como requisito parcial para conclusão da Especialização em Gestão Pública Municipal.

Aprovada em 17/08/2024

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Jair Jeremias Junior (UFRPE)

Presidente e Orientador

Prof. M.Sc. Rodrigo Gayger Amaro (UFRPE)

Examinador

Prof. M.Sc. Liliane Aparecida da Silva Santos (UFRPE)

Examinadora

RESUMO

Nos órgãos públicos, é imprescindível disseminar uma cultura voltada para a qualidade. No contexto organizacional, foram incorporadas ferramentas da qualidade cujo propósito é simplificar o processo de tomada de decisão e solucionar problemas. Esta pesquisa tem como objetivo avaliar o nível de conhecimento/aplicação das ferramentas da qualidade por servidores públicos de um Centro de Referência de Assistência Social (CRAS) da prefeitura municipal de João Pessoa. Para tal, a pesquisa procurou apresentar as principais ferramentas da qualidade; analisar o nível de conhecimento dos servidores sobre as ferramentas da qualidade e verificar se há a utilização de ferramentas da qualidade pelos servidores. O referencial teórico contemplou discussões acerca de administração pública e qualidade. Os procedimentos metodológicos adotados consistiram em um estudo quantitativo, descritivo e transversal com amostra não-probabilística. O instrumento de pesquisa aplicado foi um questionário estruturado o qual foi disponibilizado aos servidores na plataforma *Google Forms*. Os dados obtidos indicam que 42% dos entrevistados se mostraram muito interessados pelos assuntos relacionados às ferramentas da qualidade e 47% consideram que a gestão da qualidade e suas ferramentas devem ser implementadas no ambiente de trabalho. Com base nos resultados e discussões apresentadas, considera-se que há um interesse dos servidores pelos assuntos relacionados com as ferramentas da qualidade, porém predomina entre eles o não conhecimento das mesmas. Além do alto índice de desconhecimento, a implementação de ferramentas de qualidade é influenciada pela burocracia excessiva e pela resistência dos funcionários. A pesquisa contribui teoricamente nos estudos sobre a utilização de ferramentas de qualidade na administração pública. Também oferece uma contribuição prática ao sugerir a inclusão de treinamento e capacitação para os servidores públicos, visando integrar essas ferramentas ao cotidiano de trabalho.

Palavras-chave: Administração Pública. Gestão da qualidade. Ferramentas da qualidade.

ABSTRACT

In public organizations, it is essential to foster a culture focused on quality. Within the organizational context, quality tools have been incorporated with the purpose of simplifying the decision-making process and solving problems. This research aims to assess the level of knowledge/application of quality tools by public servants at a Social Assistance Reference Center (CRAS) of the municipal government of João Pessoa. To this end, the research sought to present the main quality tools, analyze the level of knowledge of public servants regarding these tools, and verify whether the tools are being utilized by them. The theoretical framework included discussions on public administration and quality. The methodological procedures adopted consisted of a quantitative, descriptive, and cross-sectional study with a non-probabilistic sample. The research instrument applied was a structured questionnaire made available to public servants via the Google Forms platform. The data obtained indicate that 42% of respondents were very interested in topics related to quality tools, and 47% believe that quality management and its tools should be implemented in the workplace. Based on the results and discussions presented, it is considered that there is an interest among public servants in topics related to quality tools; however, a lack of knowledge about them prevails. In addition to the high level of unawareness, the implementation of quality tools is influenced by excessive bureaucracy and employee resistance. The research theoretically contributes to studies on the use of quality tools in public administration. It also provides a practical contribution by suggesting the inclusion of training and capacity-building for public servants to integrate these tools into their daily work routine.

Keywords: Public Administration. Quality Management. Quality Tools.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - conhecimento/aplicação diagrama de causa e efeito.	25
Gráfico 2 - conhecimento/aplicação folha de verificação.	25
Gráfico 3 - conhecimento/aplicação histograma.	26
Gráfico 4 - conhecimento/aplicação gráfico de Pareto.	26
Gráfico 5 - conhecimento/aplicação diagrama de correlação.	27
Gráfico 6 - conhecimento/aplicação fluxograma.	27
Gráfico 7 - conhecimento/aplicação gráfico de controle.	28
Gráfico 8 - motivos da não utilização das ferramentas da qualidade.	29
Gráfico 9 - utilização de métodos para identificação e priorização de problemas.	30
Gráfico 10 - processos de trabalhos desenhados.	30
Gráfico 11 - indicador para mensurar a qualidade do serviço.	31
Gráfico 12 - identificação e solução de causas-raízes de problemas.	31
Gráfico 13 - sugestões de melhorias avaliadas.	32
Gráfico 14 - a gestão da qualidade e suas ferramentas devem ser implementadas.	32

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - sete ferramentas da qualidade e suas principais funções.	18
Quadro 2 - escala de avaliação do nível de conhecimento/aplicação das ferramentas da qualidade.	22

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - perfil da amostra.

23

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 OBJETIVO GERAL	10
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
1.3 JUSTIFICATIVA	10
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	11
2.2 QUALIDADE	15
2.2.1 Diagrama de causa e efeito	18
2.2.2 Folha de verificação	19
2.2.3 Histograma	19
2.2.4 Gráfico de Pareto	19
2.2.5 Diagrama de correlação	20
2.2.6 Fluxograma	20
2.2.7 Gráfico de controle	20
3 METODOLOGIA	21
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	22
4.1 PERFIL DA AMOSTRA	22
4.2 AVALIAÇÕES SOBRE O NÍVEL DE CONHECIMENTO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE E DO NÍVEL DE ESFORÇO DE APRENDIZAGEM	24
4.3 UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS DA QUALIDADE NO ÓRGÃO PÚBLICO	29
5 CONCLUSÃO	33
ANEXO	40

1 INTRODUÇÃO

A preocupação com a qualidade deixou de ser exclusividade das organizações privadas e passou a ser uma prioridade também para as organizações públicas. Conforme Juran e DeFeo (2015), a gestão voltada para a qualidade pode ser definida como um conjunto de métodos universais que qualquer organização, seja uma empresa, uma agência, uma universidade ou um hospital, pode usar para alcançar resultados superiores mediante o desenvolvimento de projetos, a melhoria contínua e a garantia de que todos os produtos, serviços e processos atendem às necessidades dos clientes e das demais partes interessadas.

A gestão da qualidade é crucial para o sucesso de qualquer organização. A busca constante pela melhoria dos processos de trabalho é essencial no papel de um gestor. Nos órgãos públicos, disseminar uma cultura voltada para a qualidade é imprescindível diante da crescente demanda por serviços mais eficientes e orientados ao cidadão. A gestão da qualidade nas organizações públicas tem como objetivo a melhoria contínua, a otimização de processos, a redução de desperdícios e a implementação de processos documentados e eficazes, o que, por sua vez, aumenta a satisfação da população.

O governo precisa, com urgência, implementar programas de qualidade e produtividade, especialmente em termos de gestão. Já se nota, em várias áreas, um crescente interesse pelo assunto. Sabe-se há muito tempo que muitos aspectos das ferramentas e princípios da Gestão da Qualidade Total (TQM) podem ser aplicados ao governo, da mesma forma que em outras atividades (PALADINI, 2023).

Com o intuito de fornecer suporte aos gestores e funcionários, foram incorporadas ao contexto organizacional as ferramentas da qualidade. Essas ferramentas têm como propósito principal simplificar o processo de tomada de decisões e solucionar problemas.

As ferramentas da qualidade ajudam a resolver problemas de forma assertiva, direcionando corretamente os esforços e trazendo benefícios para os usuários dos serviços públicos. No campo da gestão pública, é necessário desenvolver uma verdadeira obsessão por resultados, com ênfase na qualidade e produtividade, orientada por processos de avaliação contínua e legitimada pela sociedade (AMBROZEWICZ, 2015).

A partir disso estabeleceu-se o objetivo geral do presente estudo.

1.1 OBJETIVO GERAL

Avaliar o nível de conhecimento e aplicação dos servidores relacionado às ferramentas da qualidade no cotidiano do trabalho em um Centro de Referência de Assistência Social (CRAS) da prefeitura municipal de João Pessoa.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Apresentar as principais ferramentas da qualidade;
- Analisar o nível de conhecimento dos servidores sobre as ferramentas da qualidade;
- Verificar se há a utilização de ferramentas da qualidade pelos servidores.

1.3 JUSTIFICATIVA

As organizações públicas devem buscar excelência em seus processos, otimização de recursos, eficiência operacional, eficácia e efetividade. Assim, é importante disseminar a relevância das ferramentas de gestão da qualidade aplicadas ao serviço público, uma vez que elas apoiam o processo de tomada de decisão e propiciam melhoria na qualidade dos serviços. O estudo torna-se importante, pois aborda as principais ferramentas da qualidade e o seu impacto e relevância para gestão pública. O órgão escolhido na pesquisa foi o Centro de Referência de Assistência Social, responsável pela efetivação dos direitos socioassistenciais. A escolha do CRAS se deu devido a busca constante de melhorias nas ações e serviços básicos continuados para famílias em situação de vulnerabilidade social, decorrentes da pobreza, privação e/ou fragilização de vínculos afetivos. Esse centro é essencial no suporte a essas famílias, promovendo a inclusão e a cidadania. A adoção das ferramentas da qualidade no CRAS é essencial para assegurar a excelência no atendimento e a eficácia dos serviços oferecidos à população.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em cinco seções, sendo elas:

Seção 1: apresenta uma descrição do tema proposto, seguida da definição do objetivo geral, objetivos específicos e justificativa; Seção 2: apresenta o referencial teórico utilizado, a saber: 2.1 - Administração Pública, 2.2 - Qualidade; Seção 3: apresenta a metodologia, o procedimento de coleta e tratamento de dados;

Seção 4: apresenta os principais resultados da pesquisa; Seção 5: apresenta as conclusões da pesquisa, limitações e sugestões para trabalhos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A presente seção de referencial teórico será constituída de 2 subtópicos, sendo eles o de Administração Pública e o referente a qualidade.

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Administração Pública, inclui o conjunto de órgãos, funcionários e procedimentos que são utilizados pelos três poderes: o Executivo, o Legislativo e o Judiciário. Ela abrange as três esferas de governo: União, Estados e Municípios, além do Distrito Federal (COSTIN, 2010). Conforme Meirelles (2004), Administração Pública significa a totalidade de serviços e entidades ligados ao Estado. É o Estado atuando solidamente visando a satisfazer o bem comum de indivíduos em uma coletividade sob seu domínio, nas esferas federal, estadual e municipal de governo, podendo estas duas últimas esferas gozarem de maior ou menor autonomia político-administrativa em relação à primeira.

A administração pública tem como objetivo duas grandes ações. A primeira, exercer as atividades próprias de direção decorrentes de sua organização. A segunda abrange a grande finalidade do Estado, que trata da gestão dos interesses públicos na prestação dos direitos fundamentais e de tudo que interfira no bem-estar da coletividade. Assim, a função administrativa consiste em promover a satisfação dos interesses de seus cidadãos, em consonância com o conjunto de direitos e garantias fundamentais dispostos no texto da Carta Magna (SARAIVA, 2019).

De acordo com Matias-Pereira (2018), Administração Pública, num sentido amplo, designa o conjunto de serviços e entidades incumbidos de concretizar as atividades administrativas. Logo, a Administração Pública tem como propósito a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito dos três níveis de governo: federal, estadual ou municipal, segundo preceitos de Direito e da Moral, visando o bem comum.

Administração Pública, em sentido amplo, compreende o Governo como responsável por tomar as decisões políticas, a estrutura administrativa e a administração como responsável por executar essas decisões. Em sentido estrito, compreende apenas as funções administrativas de execução das atividades (PALUDO, 2012).

A Administração Pública pode ser classificada como direta ou indireta, conforme previsto na Constituição. A administração direta abrange os serviços prestados pela estrutura administrativa da Presidência da República e pelos ministérios (no âmbito federal). Por outro lado, a administração indireta, também conhecida como descentralizada, engloba autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações públicas, as quais executam atividades específicas atribuídas a elas (COSTIN, 2010).

Conforme Jeremias Junior (2022), o quadro de pessoal da Administração Pública é composto principalmente por servidores públicos ou empregados públicos, cujo ingresso no cargo é condicionado à aprovação em concurso público ou processo seletivo. Existem ainda outras formas de provimento, a exemplo dos cargos comissionados que são cargos ou funções específicas, que são de livre provimento e destinados às atribuições de direção, chefia e assessoramento.

A Administração Pública pode ser descrita como o aparelho de Estado organizado com a função de executar serviços, visando à satisfação das necessidades da população. Nesse sentido, se apresenta como uma organização que tem o objetivo de pôr em prática funções políticas e serviços realizados pelo governo. Em outras palavras, é um conjunto de atividades destinadas à execução de obras e serviços, comissionados ao governo para o interesse da sociedade. Existem na trajetória da Administração Pública – a partir do surgimento do Estado moderno – três diferentes formas de atuação: administração pública patrimonialista, burocrática e gerencial (MATIAS-PEREIRA, 2018).

Conforme Lourenço (2020), o modelo de administração patrimonialista é decorrente dos Estados Absolutistas do século XVIII e uma característica muito específica nesse modelo é a não separação do patrimônio do Estado do patrimônio do governante, ou seja, os monarcas não separavam o seu patrimônio do patrimônio público.

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado — PDRAE, apresenta as principais características do modelo patrimonialista. No patrimonialismo, o aparelho do Estado atua como uma extensão do poder do soberano, e seus auxiliares, servidores, possuem *status* de nobreza real. Os cargos públicos são considerados vantagens. Não existe distinção entre o público e o privado. Em consequência, a corrupção e o nepotismo são características desse tipo de administração (BRASIL, 1995).

Conforme Bresser-Pereira (2001), o Estado brasileiro, no início do século XX, era um Estado oligárquico e patrimonial, no meio de uma economia agrícola mercantil e de uma sociedade de classes mal saída do escravismo. Segundo Junquillo (2010), o modelo patrimonialista contribuiu para a prática da corrupção e do controle do órgão público por parte dos soberanos.

Conforme Bresser-Pereira (2022), para substituir o modelo patrimonialista, foi implantada no Brasil, em 1936, a administração burocrática clássica, baseada nos princípios da administração do exército prussiano. No modelo patrimonialista, o Estado era entendido como propriedade do monarca, não existia uma distinção entre o público e o privado. Esse modelo se revelou incompatível com o capitalismo industrial e as democracias parlamentares, que surgem no século XIX. Assim, foi necessário desenvolver um tipo de administração que fizesse essa distinção entre o público e o privado, mas também entre o político e o administrador público. Surge assim a administração burocrática moderna, racional-legal.

A administração pública burocrática traz, em sua base, as ideias de profissionalização, de carreira, de hierarquia funcional, impessoalidade e formalismo, caracterizando assim um poder racional-legal. Esse modelo parte de uma desconfiança prévia nos administradores públicos e nos cidadãos que a eles dirigem demandas. Por este motivo, são sempre necessários controles rígidos dos processos (KLERING, PORSSE & GUADAGNIN, 2010).

Segundo Lourenço (2020), o modelo burocrático é caracterizado pelo controle rígido dos processos administrativos, pela criação do concurso público, pelo poder racional-legal, pelo combate à corrupção e ao nepotismo patrimonialista, pela profissionalização, pela ideia de carreira, pelo acesso ao serviço público por mérito, pela adoção de normas e procedimentos universais, pela hierarquia funcional e pela função orçamentária.

A administração pública burocrática defendia os princípios do desenvolvimento, da especialização profissional, promoção de uma carreira pública meritocrática, respeito à hierarquia funcional, adoção da impessoalidade e formalidade; todos convergindo para o poder legal, estabelecendo como prioridade a erradicação do nepotismo e da corrupção. Para alcançar tal objetivo, é imprescindível impor um controle rigoroso sobre os processos e a entrada no serviço público, estabelecendo critérios claros de admissão e fiscalização nas

aquisições, com o intuito de prevenir abusos, ineficiências e incompetências (MATIAS-PEREIRA, 2018).

Embora o modelo burocrático pregasse a ideia de formalidade, impessoalidade e profissionalismo, promovendo a noção de carreira e combatendo o nepotismo e o patrimonialismo, ele apresentou alguns problemas. Segundo Lourenço (2020), o modelo burocrático apresenta alguns problemas, os mais visíveis e os que ocorrem com frequência são: a lentidão de processos; e, com isso, a redução da eficiência na prestação dos serviços públicos.

O modelo burocrático fez com que o Estado se voltasse para si mesmo, perdendo a noção de sua missão básica, que é servir à sociedade. A qualidade principal da administração pública burocrática é a efetividade no controle dos abusos; seu defeito, ineficiência, a auto-referência, a incapacidade de voltar-se para o serviço dos cidadãos vistos como clientes (BRASIL, 1995).

Em resposta a ineficiência da administração burocrática, surge na segunda metade do século XX a administração pública gerencial como resposta à expansão das funções econômicas e sociais do Estado e ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial. O modelo gerencial tornou essencial a eficiência da administração pública — a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário. A reforma do aparelho do Estado passou a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações (BRASIL, 1995).

A administração pública gerencial surgiu como resposta à crise do Estado; como modo de enfrentar a crise fiscal; como estratégia para reduzir custos e tornar mais eficiente a administração dos imensos serviços que cabem ao Estado; e como um instrumento para proteger o patrimônio público contra os interesses do *rent-seeking* ou da corrupção aberta (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Conforme Bresser-Pereira (1998), o modelo gerencial é orientado para o cidadão e para resultados. Utiliza-se da descentralização e do incentivo à criatividade e à inovação. Assume que se deve combater o nepotismo e a corrupção, mas que, para isso, não são necessários procedimentos rígidos.

A administração gerencial busca a eficiência em seus processos e resultados. A Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998 acrescentou aos princípios expressos (Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade) o

princípio da Eficiência, o qual foi o marco na implantação da administração pública gerencial no Brasil. Com base na eficiência, o aparelho de Estado deverá se revelar apto a gerar mais benefícios, na forma de prestação de serviços à sociedade, com os recursos disponíveis, em respeito ao cidadão contribuinte (BRASIL, 1998).

A elevação do princípio da eficiência decorreu de uma tendência mundial, a qual demonstra que as reformas do Estado empreendidas em vários países na década de noventa, do século passado, se fundaram justamente no princípio da eficiência, com fim de estabelecer uma administração gerencial (SAMPAIO & COSTA, 2017).

2.2 QUALIDADE

Qualidade como forma de gestão administrativa surgiu na década de 1920, com a inserção desse novo conceito na produção industrial como uma tentativa de reduzir defeitos nos produtos. Assim, foram implementados mecanismos de controle estatístico de qualidade, cujo objetivo único e exclusivo era o de certificar que os produtos se encontravam dentro dos padrões predeterminados (CAMPOS & SHIGUNOV NETO, 2016).

Em termos de produção, a qualidade se refere à conformidade, ou seja, os produtos finais devem estar conforme o projeto previamente planejado. A qualidade, nesse sentido, pode ser definida como a capacidade da organização de cumprir seus padrões pré-estipulados, minimizando ou mesmo evitando possíveis desvios em relação ao planejamento (ANDREOLI & BASTOS, 2017).

Qualidade representa uma filosofia, um sistema de métodos e práticas e um compromisso com a excelência de negócios que abrange todas as áreas, os indivíduos e as questões de uma organização (CHIROLI, 2016).

Conforme Carpinetti (2012), qualidade está associada a atributos intrínsecos de um bem, como desempenho e durabilidade. Sob essa perspectiva, um produto com melhor desempenho teria mais qualidade que um produto equivalente, mas com desempenho técnico inferior. Qualidade também está associada à satisfação dos clientes quanto à adequação do produto ao uso. Assim, qualidade é o grau com que o produto atende satisfatoriamente às necessidades do usuário durante o uso.

Qualidade é uma palavra que pode ser aplicada em vários cenários, principalmente dentro das organizações. Juran e DeFeo (2015), definem qualidade

com adequação ao objeto, sendo este definido pelas necessidades dos clientes. Seu conceito básico pode ser sintetizado como a união entre a redução nos custos, o aumento da capacidade de produção e a satisfação do cliente (MELLO, 2011; GAYER, 2020).

Após entender o conceito básico de qualidade, é necessário compreender quais são as técnicas que permitem seu gerenciamento. Na literatura, encontram-se diversos artigos que discutem a gestão da qualidade e a aplicação de suas ferramentas no setor público.

O estudo de Martins e Jeremias Junior (2017), avaliou a gestão da qualidade investigando quais índices sofrem influência pela quantidade de servidores ou pelo tempo de serviço nas agências de Previdência Social através de indicadores do *Balanced Scorecard*. Diniz e Carrazoni (2018), analisou o uso das ferramentas de gestão da qualidade em escolas municipais e seus resultados nos processos administrativos. Os pesquisadores observaram que os gestores compreendem a importância da utilização das ferramentas para a melhoria nos processos, no entanto a maior parte não faz uso de ferramentas que auxiliam em resultados de gestão.

Cavalcante (2016), fez um estudo de caso em um órgão público do Estado do Rio de Janeiro, apresentando uma análise dos seus processos e uma proposta de melhoria utilizando ferramentas da qualidade adaptadas às peculiaridades inerentes às organizações públicas. Cunha *et. al.* (2017), apresentou um estudo sobre a implementação de ferramentas da qualidade para reduzir falhas no serviço de atendimento interno de uma Instituição Federal de Ensino Superior. O estudo revelou resultados positivos através de melhorias e ações derivadas dessas ferramentas nas etapas críticas do processo, evidenciando que, por meio de uma sistematização e reorganização dos procedimentos, é viável tornar o atendimento mais eficiente.

Moura e Pinho (2016), destacou a importância vital do emprego das ferramentas da qualidade em uma repartição pública. Mesmo que aparentemente simples, essas ferramentas desempenham um papel fundamental no gerenciamento eficaz, promovendo melhorias progressivas nos serviços oferecidos e estabelecendo uma base sólida para a adoção de métodos mais avançados. A pesquisa de Loureiro (2003), propõe uma estratégia para aprimorar o atendimento público através do uso de ferramentas da qualidade. O autor argumenta que a

aplicação dessas ferramentas no serviço público exige uma abordagem mais lógica e racional por parte dos administradores, visando identificar de forma precisa todos os elementos que influenciam no processo, com o objetivo de aprimorar sua qualidade.

Segundo Custodio (2015), as ferramentas da qualidade foram organizadas e introduzidas ao cenário organizacional por Kairu Ishikawa, na década de 1950. Com o objetivo de desenvolver uma metodologia para tratar os desvios, essas ferramentas são utilizadas na busca das causas raiz dos problemas, evidenciando que, com a eliminação das causas, os efeitos cessam.

Ao observar as situações cotidianas de um gestor, verifica-se que, além de direcionar os colaboradores, ele deve encontrar meios de controlar a qualidade dos resultados da equipe e as variáveis que impactam negativamente no departamento. A aplicação das ferramentas da qualidade pode ocorrer desde o controle da qualidade até as estratégias para distribuir as demandas para a equipe e decidir quem fará o quê (GAYER, 2020).

As ferramentas da qualidade são instrumentos de gestão que funcionam como lupas, apontando o que há de errado com os processos da organização. Cada ferramenta tem uma função diferente. Porém, todas têm em comum o objetivo de ajudar a organização na tarefa de controlar a qualidade de suas atividades (LÉLIS, 2018).

Conforme Chiroli (2016), mediante técnicas de ferramentas de avaliação da qualidade é possível fazer análises de fatos e dados, o que auxilia o gestor a tomar decisões mais adequadas, pois as melhorias nos processos geram estabilidade e previsibilidade.

A literatura técnica sobre qualidade identifica sete ferramentas básicas a serem recorridas para auxiliar a localização, compreensão e eliminação de problemas que afetam a qualidade do produto ou do serviço. A maioria dos problemas organizacionais pode ser analisada e resolvida com a utilização destas ferramentas. Tratam-se de ferramentas simples, mas que, se utilizadas corretamente, transformam-se em um poderoso instrumento na solução de problemas (PEINADO & GRAEML, 2007).

Quadro 1 - sete ferramentas da qualidade e suas principais funções.

FERRAMENTA DA QUALIDADE	PRINCIPAL FUNÇÃO
1. Diagrama de causa e efeito	Levantar possíveis causas para problemas.
2. Folha de verificação	Coletar dados relativos à não-conformidade de um produto ou serviço.
3. Histograma	Identificar com que frequência certo dado aparece em um grande conjunto de dados.
4. Gráfico de Pareto	Distinguir, entre os fatores que contribuem para a não qualidade, os essenciais e os secundários.
5. Diagrama de correlação	Estabelecer correlação entre duas variáveis.
6. Fluxograma	Descrever processos.
7. Gráfico de controle	Analisar a variabilidade dos processos.

Fonte: Mello (2011).

Essas ferramentas foram criadas não para serem usadas isoladamente, mas para que, juntas, possam ajudar a mapear os defeitos de produtos ou serviços, encontrar suas causas e corrigi-las no processo. Não existe uma fórmula de combinação das ferramentas, mas cada uma tem especificidades que estão devidamente apontadas para que se reconheça quando precisar usá-las (MELLO, 2011).

2.2.1 Diagrama de causa e efeito

O diagrama de causa e efeito, de Ishikawa ou diagrama de espinha de peixe, baseia-se, como diz em seu nome, na relação de causa e efeito, busca evidenciar as relações existentes entre um problema ou o efeito indesejável no resultado de um processo, investigando todas as possíveis causas desse problema (GAYER, 2020, p.29; CARPINETTI, 2012). Pode ser representado por um conjunto de linhas e descrições que visam identificar, explicar, ressaltar e mapear fatores que influenciam no problema, atuando, portanto, como um guia para identificação das medidas que deverão ser adotadas na solução de um problema (CHIROLI, 2016; CARPINETTI, 2012).

2.2.2 Folha de verificação

Segundo Mello (2011), a folha de verificação se refere a uma planilha previamente preparada para coletar dados relacionados à não-conformidade de um produto ou serviço. Conforme Chirolí (2016), a folha de verificação é um instrumento que permite organizar dados e informações. Na maioria das vezes, tal instrumento é

utilizado como ponto de partida da avaliação estatística de um problema dentro da organização.

A folha de verificação é usada para planejar a coleta de dados de forma simplificada e organizada, eliminando-se a necessidade de rearranjo posterior de dados. De modo geral, a folha de verificação consiste num formulário no qual os itens a serem examinados já estão impressos (CARPINETTI, 2012).

2.2.3 Histograma

Histograma é um gráfico de barras que mostra a frequência com que determinado dado aparece em um conjunto de dados. O histograma parte sempre de uma coleta prévia de dados. Como ferramenta estatística que é, facilita imensamente a análise descritiva de um grande número de dados, contribuindo para a compreensão do problema ao qual eles se referem (MELLO, 2011).

Segundo Carpinetti (2012), o histograma é um gráfico no qual dispõe as informações de modo que seja possível a visualização da forma da distribuição de um conjunto de dados e também a compreensão do valor central e da dispersão dos dados em torno deste valor central.

2.2.4 Gráfico de Pareto

Essa metodologia foi desenvolvida pelo economista italiano Vilfredo Pareto, que a utilizou para classificar a riqueza da nação. Por meio dela, Pareto observou que 20% da população possui 80% da riqueza do mundo. Tal observação também ficou conhecida como Lei 80/20, ou Princípio de Pareto, o qual é atualmente utilizado para vários fins, como na gestão da qualidade, na classificação de estoques e em várias outras áreas do conhecimento (CHIROLI, 2016).

O princípio de Pareto ensina que se deve concentrar os esforços na melhoria de 20% dos procedimentos, em vez de tentar modificar o processo todo. A melhoria desses 20% dos procedimentos deve ser a prioridade da organização. O principal objetivo do gráfico de Pareto é identificar os tais 20% responsáveis por 80% dos resultados (LÉLIS, 2018).

2.2.5 Diagrama de correlação

O diagrama de correlação é um gráfico utilizado para a visualização do tipo de relacionamento existente entre duas variáveis. De modo geral, gráfico de correlação é usado para relacionar causas e efeito. Alguns padrões de

relacionamento entre duas variáveis são: 1) relação positiva: o aumento de uma variável leva a um aumento da outra; 2) Relação negativa: o aumento de uma variável leva à diminuição da outra variável; 3) Relação inexistente: a variação de uma variável não leva a uma variação sistemática de outra variável (CARPINETTI, 2012).

2.2.6 Fluxograma

Segundo Gayer (2020), o fluxograma é uma ferramenta que consiste em desenhar o processo utilizando blocos padronizados. Por meio do fluxograma fica mais fácil compreender um fluxo de informações em vez de descrever cada passo, pois todas as etapas devem ser inseridas no fluxograma.

O fluxograma propicia visão completa do processo e delimita cada uma de suas etapas. Quando há necessidade de buscar a causa de uma não-conformidade, ela pode ser localizada através do fluxograma. Por isso, também, é imprescindível que o fluxograma de um processo obtenha a concordância de todas as pessoas que participam dele. Os funcionários precisam olhar para o desenho do processo e reconhecer nele as tarefas que executam (MELLO, 2011).

2.2.7 Gráfico de controle

O gráfico de controle foi proposto por Shewardt nas primeiras décadas do século XX, o gráfico de controle é um método que permite a análise da variação à qual um processo está submetido, mostrando se essa variação está dentro do padrão esperado, ela geralmente tem origem em causas comuns ou aleatórias. Caso, ela se desvia do padrão, existe uma causa especial atuando sobre o processo (MELLO, 2011).

Conforme Carpinetti (2012), o objetivo principal do uso de gráficos de controle é garantir que o processo opere na sua melhor condição. Essa metodologia é muito utilizada nas empresas por ser a ferramenta que melhor capta o processo e pode contribuir para sua melhoria.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa se caracteriza como estudo com enfoque quantitativo, descritivo, não probabilístico e transversal (SAMPIERI, COLLADO & LÚCIO, 2013).

Conforme Taquete e Borges (2020), na abordagem quantitativa, o estudo é de caráter experimental e matemático, tem predileção pelo fenômeno extenso e se

caracteriza pela descrição e pela medida e análise das variáveis. Segundo Brasileiro (2021), a pesquisa quantitativa tem o objetivo de expressar fatos, informações, dados e opiniões em medidas numéricas.

Segundo Gil (2002), a pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Conforme Taquette e Borges (2020), a pesquisa descritiva é a que descreve, analisa e interpreta o objeto em um estudo.

A amostra foi não-probabilística, por conveniência, constituída de 23 servidores. Dos 23 servidores abordados, 19 participaram da pesquisa e 4 recusaram participar. O estudo foi realizado no Centro de Referência de Assistência Social. Acredita-se que a implementação das ferramentas da qualidade possibilitará a melhoria contínua dos processos administrativos e operacionais do CRAS, o que resultará em uma maior satisfação das famílias atendidas.

Para atingir o objetivo proposto, o instrumento de pesquisa aplicado foi um questionário (*survey*) estruturado (anexo A) o qual foi disponibilizado na plataforma *Google Forms*. Iniciou-se a coleta de dados em 02 de maio de 2024, finalizando em 13 de maio de 2024. A aplicação do questionário foi realizada na presença do pesquisador, que explicou cada ferramenta da qualidade e esclareceu as dúvidas dos servidores durante o processo. Entre os servidores que se recusaram a participar da pesquisa, os principais motivos foram o desinteresse em participar do estudo e a falta de tempo.

De acordo com Brasileiro (2021), o questionário estruturado é um instrumento rápido e simples para avaliar opiniões, objetivos, anseios, preferências, representações e crenças de pessoas. Nele, o informante escolhe uma entre várias possibilidades de respostas predefinidas ou perguntas fechadas, que são respondidas, ou pelos próprios sujeitos da pesquisa, ou por observadores que estão avaliando os sujeitos.

Com o objetivo de avaliar o nível de conhecimento e aplicação das ferramentas da qualidade pelos servidores do CRAS, realizou-se adaptação do Guia de Elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas do Serviço Público Federal no desenvolvimento de uma escala que mede a autopercepção dos respondentes. O quadro 2 apresenta os critérios para as respostas.

Quadro 2 - escala de avaliação do nível de conhecimento/aplicação das ferramentas da qualidade.

AVALIAÇÃO INDIVIDUAL SOBRE FERRAMENTAS DE QUALIDADE E DO NÍVEL DE ESFORÇO DE APRENDIZAGEM	
LEMBRAR	Reconheço e consigo reproduzir o conteúdo sobre o tema.
ENTENDER	Consigo interpretar e explicar sobre a utilização da ferramenta.
APLICAR	Utilizo no meu dia a dia.
ANALISAR	Além de utilizar no dia a dia consigo atribuir quando utilizar e concluir sobre os resultados de sua aplicação.
AVALIAR	Utilizo, concluo e além disto aprecio criticamente o conteúdo e se foi utilizado e interpretado adequadamente.
CRIAR	Utilizo, tiro conclusões e a partir da análise crítica consigo generalizar, criar soluções a partir da utilização da ferramenta.
NÃO CONHEÇO	Não conheço a ferramenta.

Fonte: adaptado do Guia de Elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (2023).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

A apresentação dos resultados reflete um estudo realizado no Centro de Referência de Assistência Social de João Pessoa, uma instituição pública dedicada à efetivação dos direitos socioassistenciais. O CRAS atua como a porta de entrada da Assistência Social, oferecendo e coordenando, em rede, ações que buscam prevenir situações de risco social, promovendo o desenvolvimento de potencialidades e o fortalecimento dos vínculos familiares e comunitários (PREFEITURA DE JOÃO PESSOA, 2024).

O CRAS estudado atende uma demanda mensal de cerca de três mil pessoas oferecendo os serviços de Proteção e Atendimento Integral à Família (PAIF), convivência e fortalecimento de vínculos (SCFV) e Programa Bolsa Família (PBF). Acredita-se que, com o auxílio das ferramentas da qualidade, as práticas de assistência social possam ser aprimoradas para atender melhor às necessidades da população, promovendo a inclusão social e fortalecendo os vínculos comunitários.

A exposição e a discussão dos dados coletados estão descritas em três eixos. O primeiro trata da descrição do perfil da amostra; o segundo, da avaliação sobre o nível de conhecimento das ferramentas da qualidade e do nível de esforço de aprendizagem; e o terceiro, da utilização de ferramentas da qualidade no órgão público.

4.1 PERFIL DA AMOSTRA

Esta subseção de identificação do perfil da amostra será estruturada a partir da apresentação dos dados de sexo, faixa etária, grau de instrução, formação, cargos ocupados e tempo de cargo. Todos estes itens estão discriminados na Tabela 1.

Tabela 1 - perfil da amostra.

VARIÁVEIS SOCIODEMOGRÁFICAS	Nº	%
Nº de mulheres	12	63%
Nº de homens	7	37%
Faixa Etária (Anos)		
18 – 24	4	21%
25 – 34	9	47%
35 – 44	1	5%
45 – 59	5	26%
Grau de Instrução (Nível Superior)		
Superior Completo	7	64%
Especialização (Pós-graduação – Lato Sensu)	3	27%
Mestrado	1	9%
Curso de Graduação Concluído		
Serviço Social	4	36%
Psicologia	2	18%
Administração	1	9%
Educação Física	1	9%
Fisioterapia	1	9%
Gestão Logística	1	9%
Pedagogia	1	9%
Cargo Ocupado		
Assistente Administrativo	4	21%
Assistente Social	3	16%
Educador Social	3	16%
Visitador	3	16%
Auxiliar Administrativo	2	11%
Psicólogo	2	11%
Coordenador	1	5%
Orientador Social	1	5%
Tempo no Cargo (Anos)		
0 – 3	15	79%
4 – 6	3	16%
> 6	1	5%

Fonte: a pesquisa.

Os respondentes da pesquisa são predominantemente do sexo feminino, o que corresponde a 63% dos entrevistados. A faixa etária predominante ocorre em indivíduos de 18 a 34 anos, o que representa 68% da amostra. No que concerne ao grau de instrução dos que têm nível superior predomina o ensino superior completo com 64%, seguida de especialização 27% e mestrado 9%.

Quanto ao curso de graduação concluído, predomina a formação em Serviço Social, com 36%, seguida de Psicologia, com 18%. Os cursos de Administração, Educação Física, Fisioterapia, Gestão Logística e Pedagogia, juntos, correspondem a 45% dos entrevistados com nível superior.

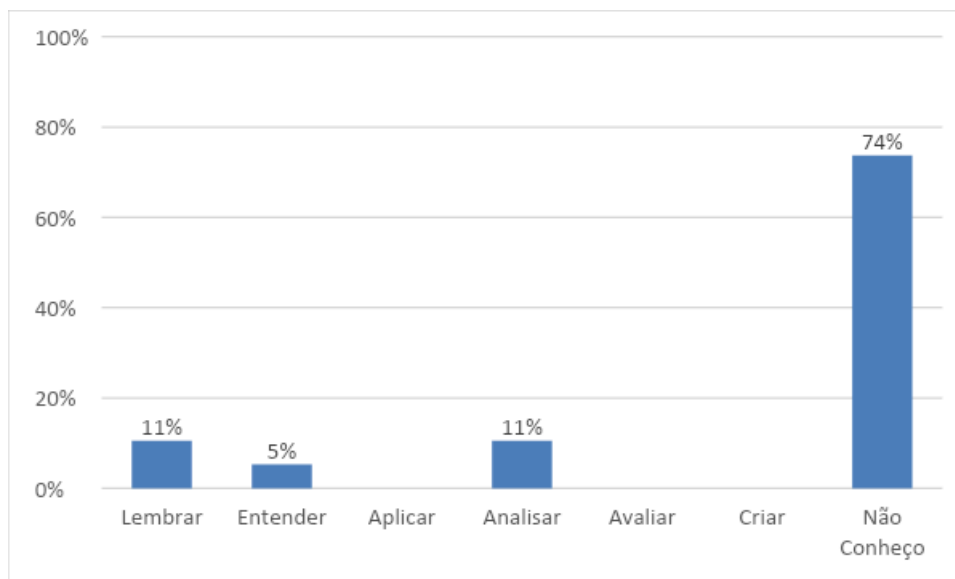
No que tange aos cargos ocupados predomina o cargo de assistente administrativo e auxiliar administrativo que juntos correspondem a 32% dos entrevistados, assistente social 16%, educador social 16%, visitador 16%, psicólogo 11%, coordenador 5% e orientador social 5%. Com relação ao tempo no cargo, 79% dos entrevistados possuem de 0 – 3 anos no cargo.

4.2 AVALIAÇÕES SOBRE O NÍVEL DE CONHECIMENTO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE E DO NÍVEL DE ESFORÇO DE APRENDIZAGEM

No início desta subseção buscou-se avaliar o grau de interesse dos entrevistados pelos assuntos relacionados às ferramentas da qualidade. Onde 42% dos entrevistados se mostraram muito interessados, enquanto 32% responderam ser razoavelmente interessados e 26% responderam não possuir nenhum interesse pelo assunto.

Com a finalidade de avaliar o nível de conhecimento/aplicação das ferramentas da qualidade pelos servidores do CRAS, foram adotados os critérios do quadro 2, onde LEMBRAR corresponde ao menor nível de conhecimento e CRIAR ao nível mais elevado na escala. A sequência estipulada no questionário e evidenciada através de gráficos, buscava avaliar o nível de conhecimento/aplicação do diagrama de causa e efeito, folha de verificação, histograma, gráfico de Pareto, diagrama de correlação, fluxograma e gráfico de controle.

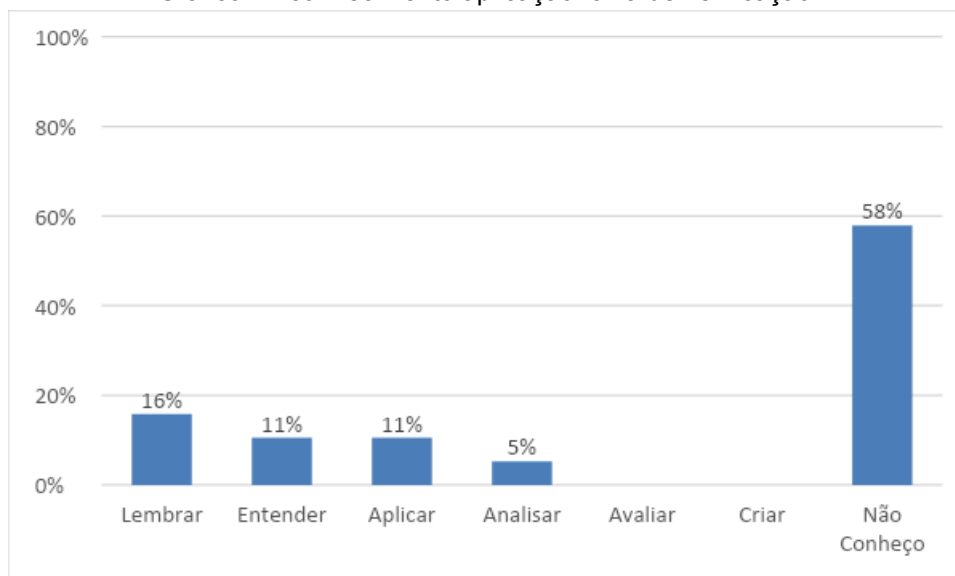
Gráfico 1 - conhecimento/aplicação diagrama de causa e efeito.



Fonte: a pesquisa.

No que se refere ao diagrama de causa e efeito, os níveis de conhecimento/aplicação são os seguintes: 11% lembram, 5% entendem, 11% analisam e 74% não conhecem a ferramenta.

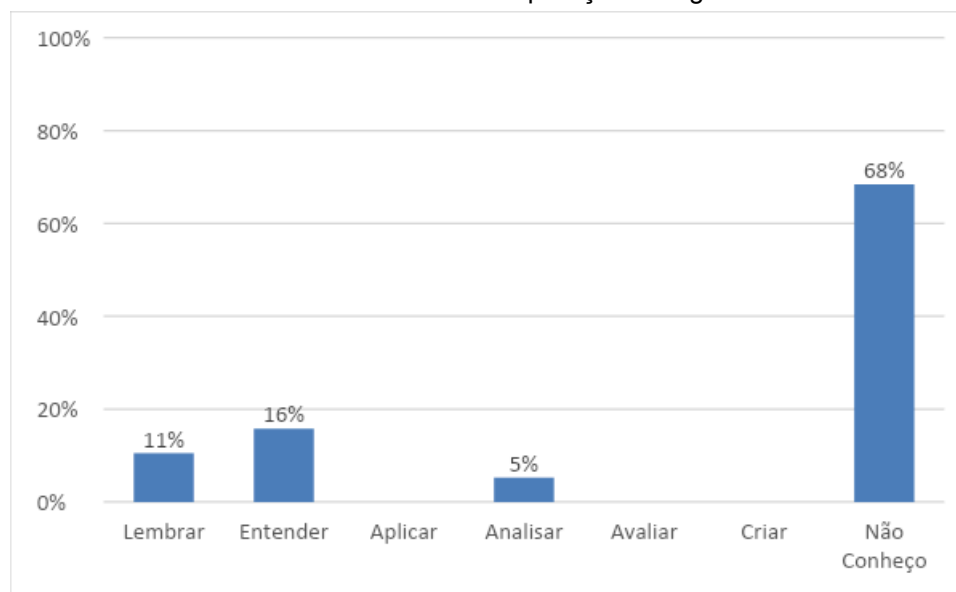
Gráfico 2 - conhecimento/aplicação folha de verificação.



Fonte: a pesquisa.

Os níveis de conhecimento/aplicação da folha de verificação são os seguintes: 16% lembram, 11% entendem, 11% aplicam, 5% analisam e 58% não conhecem a ferramenta.

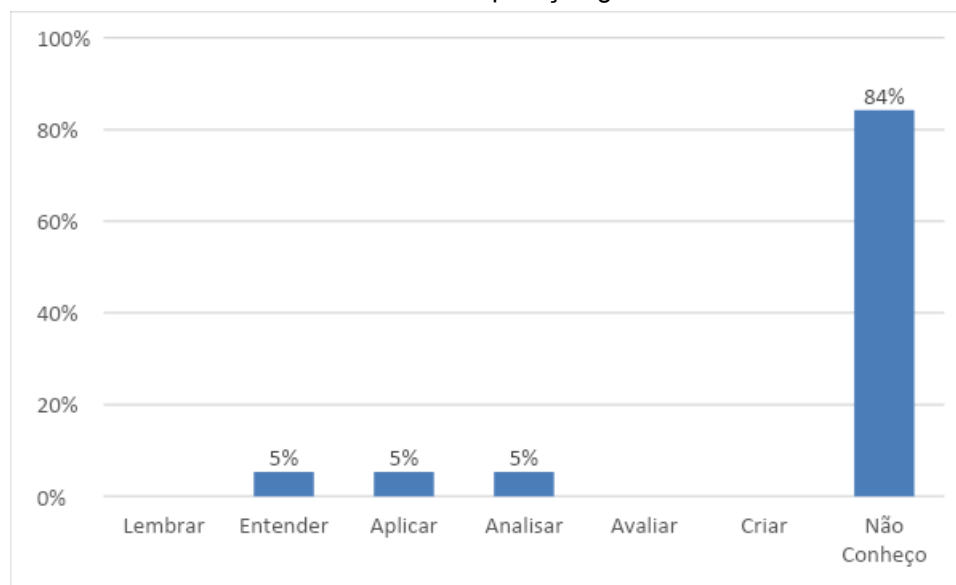
Gráfico 3 - conhecimento/aplicação histograma.



Fonte: a pesquisa.

Os níveis de conhecimento/aplicação do histograma são os seguintes: 11% lembram, 16% entendem, 5% analisam e 68% não conhecem a ferramenta.

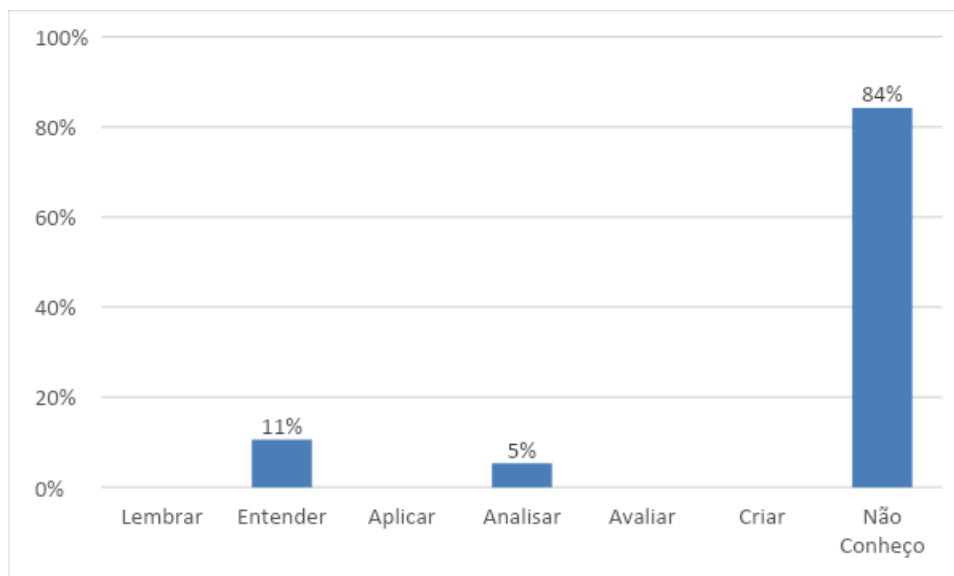
Gráfico 4 - conhecimento/aplicação gráfico de Pareto.



Fonte: a pesquisa.

Os níveis de conhecimento/aplicação do gráfico de Pareto são os seguintes: 5% entendem, 5% aplicam, 5% analisam e 84% não conhecem a ferramenta.

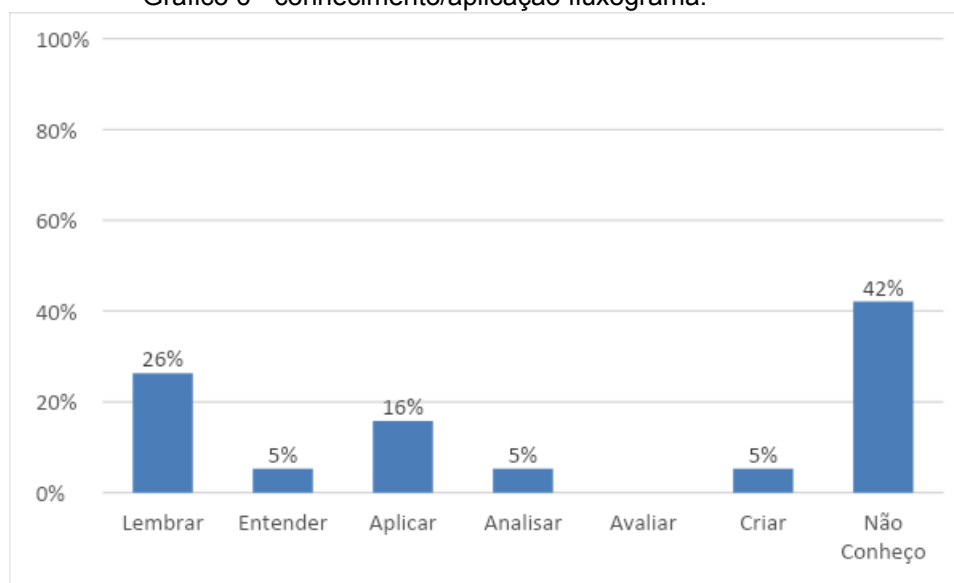
Gráfico 5 - conhecimento/aplicação diagrama de correlação.



Fonte: a pesquisa.

Os níveis de conhecimento/aplicação do diagrama de correlação são os seguintes: 11% entendem, 5% analisam e 84% não conhecem a ferramenta.

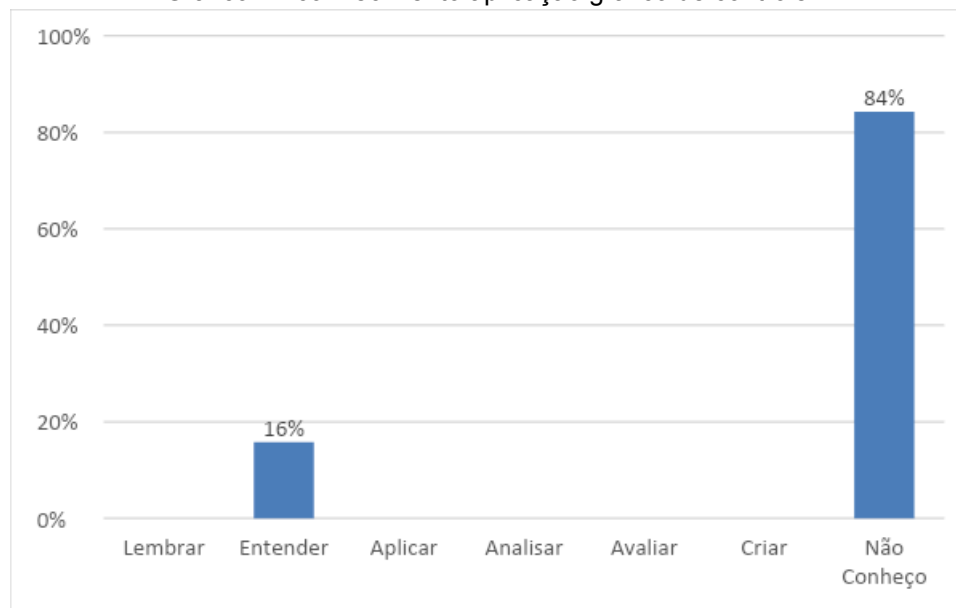
Gráfico 6 - conhecimento/aplicação fluxograma.



Fonte: a pesquisa.

Os níveis de conhecimento/aplicação do fluxograma são os seguintes: 26% lembram, 5% entendem, 16% aplicam, 5% analisam, 5% criam e 42% não conhecem a ferramenta.

Gráfico 7 - conhecimento/aplicação gráfico de controle.



Fonte: a pesquisa.

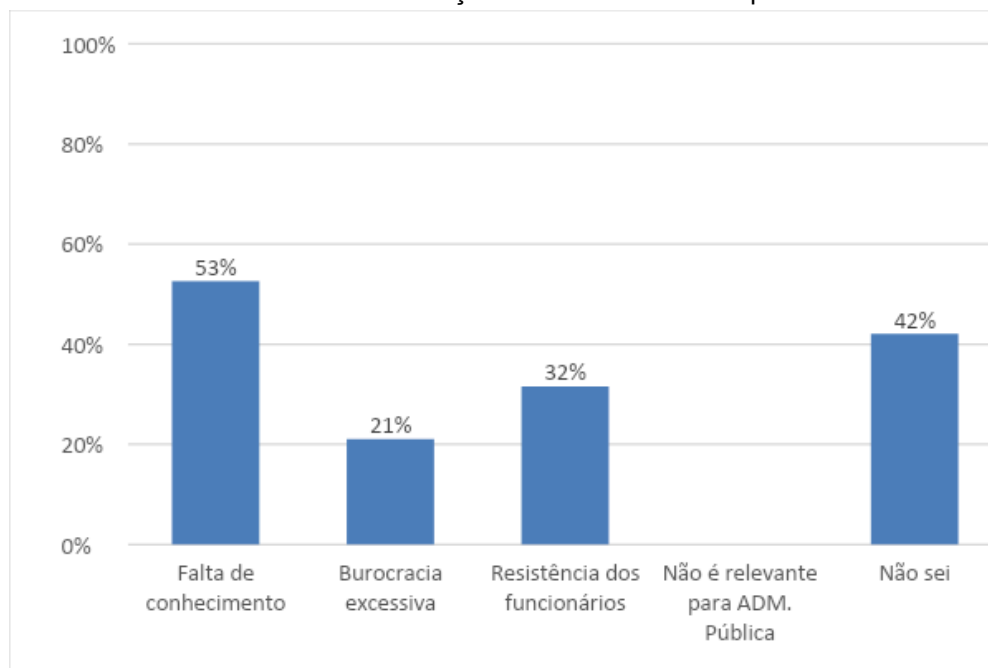
Os níveis de conhecimento/aplicação do gráfico de controle são os seguintes: 16% entendem e 84% não conhecem a ferramenta.

Infere-se que predomina entre os servidores o nível de não conhecimento das ferramentas da qualidade. O maior nível de não conhecimento está no gráfico de Pareto, no diagrama de correlação e no gráfico de controle, onde o percentual alcançado para a resposta de não conheço foi de 84%.

Em paralelo, na análise da ferramenta fluxograma, o nível de não conhecimento foi de 42%, enquanto os critérios LEMBRAR com 26%, no critério APLICAR com 16% e no critério CRIAR com 5%, apresentando nesta ferramenta um nível de resposta superior para conhecimento/aplicação do que de não conhecimento.

Após analisar o conhecimento/aplicação das ferramentas individualmente, a pesquisa procurou investigar os motivos da não utilização das ferramentas de maneira geral. O gráfico 8 apresenta os motivos apontados pelos servidores para a não utilização/aplicação das ferramentas da qualidade, sendo possível aos respondentes assinalar mais de uma resposta.

Gráfico 8 - motivos da não utilização das ferramentas da qualidade.



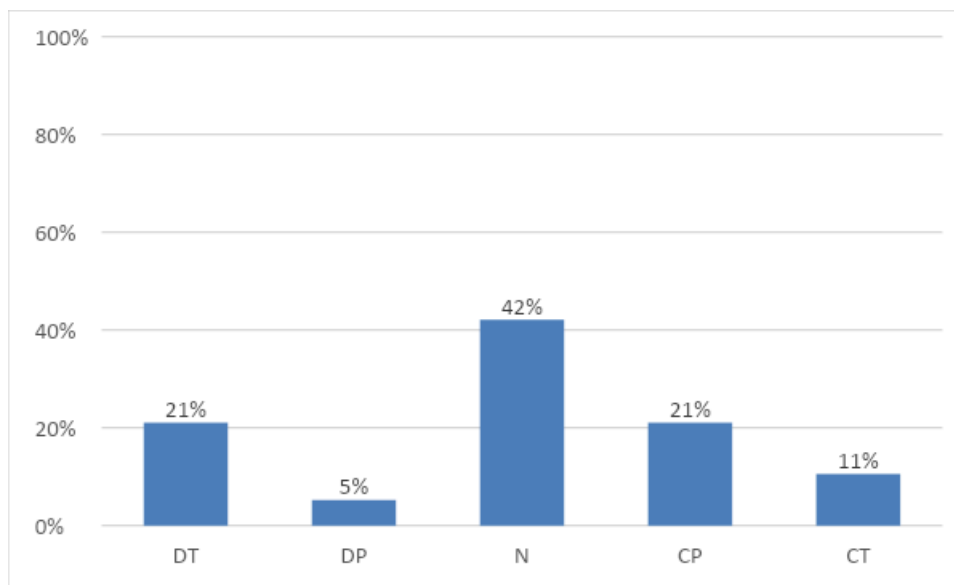
Fonte: a pesquisa.

Entre os motivos da não utilização das ferramentas da qualidade pelos servidores públicos, predomina a falta de conhecimento 53%, seguida pela resistência dos funcionários 32% e burocracia excessiva 21%. Ninguém respondeu que as ferramentas da qualidade são irrelevantes para Administração Pública e 42% responderam que não sabem o motivo das ferramentas da qualidade não serem utilizadas.

4.3 UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS DA QUALIDADE NO ÓRGÃO PÚBLICO

Os gráficos a seguir adotaram os critérios para as respostas: discordo totalmente (DT); discordo parcialmente (DP), nem concordo nem discordo (N); concordo parcialmente (CP) e concordo totalmente (CT).

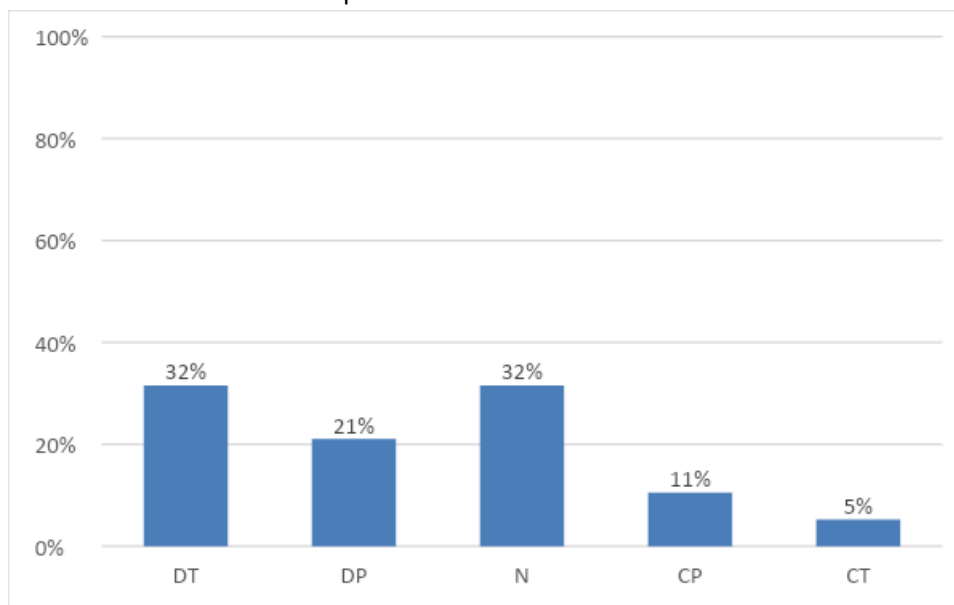
Gráfico 9 - utilização de métodos para identificação e priorização de problemas.



Fonte: a pesquisa.

Em relação se no órgão público estudado os servidores utilizam métodos para identificação e priorização de problemas: 21% discordam totalmente, 5% discordam parcialmente, 42% nem discordam nem concordam, 21% concordam parcialmente e 11% concordam totalmente.

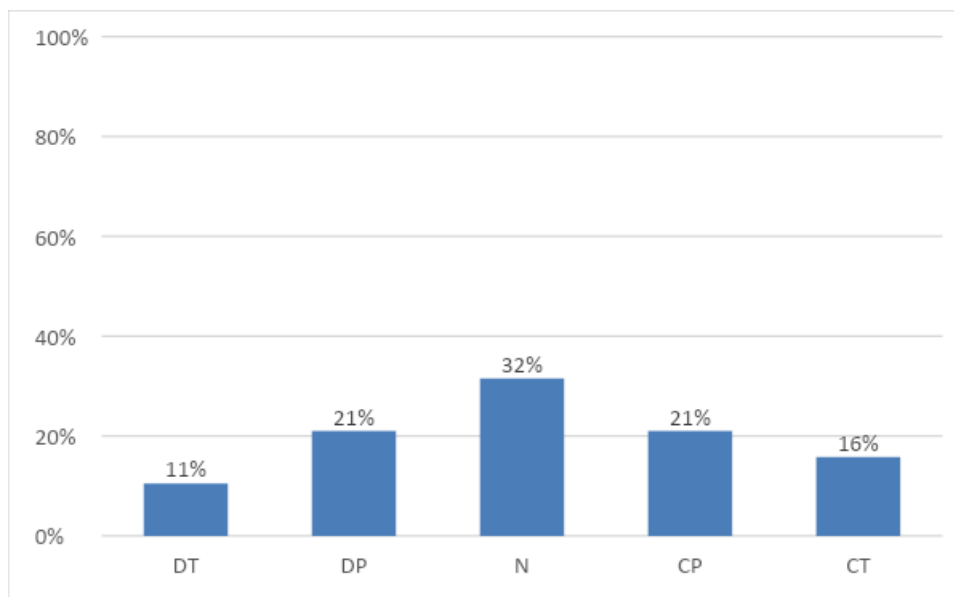
Gráfico 10 - processos de trabalhos desenhados.



Fonte: a pesquisa.

No que concerne se os processos de trabalhos são desenhados: 32% discordam totalmente, 21% discordam parcialmente, 32% nem discordam nem concordam, 11% concordam parcialmente e 5% concordam totalmente.

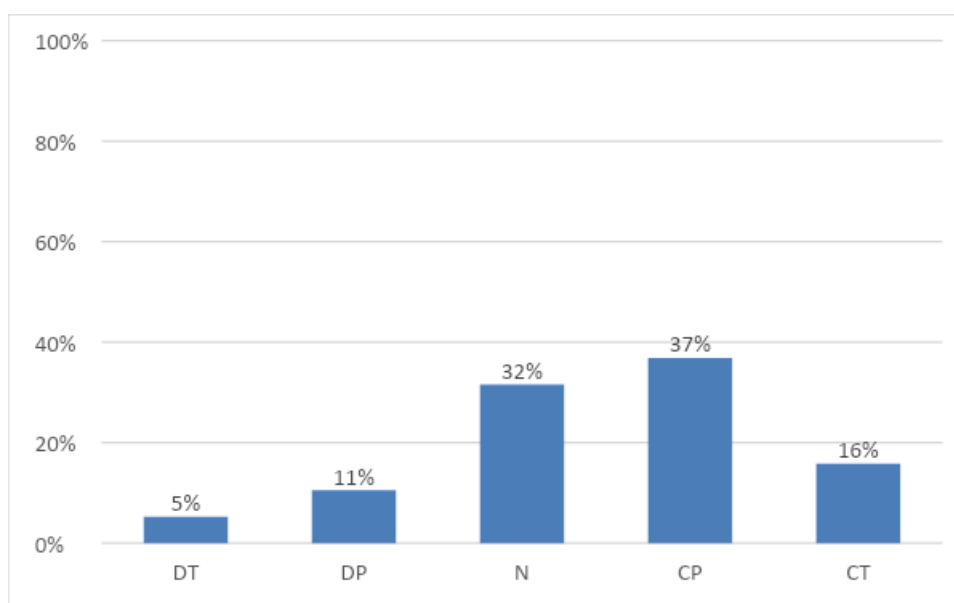
Gráfico 11 - indicador para mensurar a qualidade do serviço.



Fonte: a pesquisa.

No que diz respeito se o órgão público utiliza algum indicador para mensurar a qualidade do serviço: 11% discordam totalmente, 21% discordam parcialmente, 32% nem discordam nem concordam, 21% concordam parcialmente e 16% concordam totalmente.

Gráfico 12 - identificação e solução de causas-raízes de problemas.

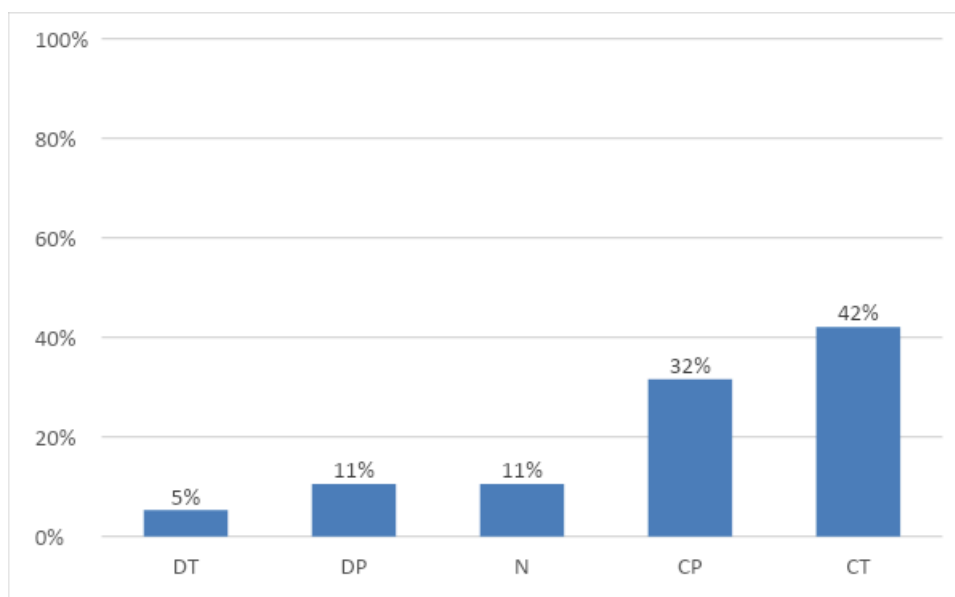


Fonte: a pesquisa.

No que tange se é frequente que os servidores se juntem para identificação e solução de causas-raízes de problemas: 5% discordam totalmente, 11%

discordam parcialmente, 32% nem discordam nem concordam, 37% concordam parcialmente e 16% concordam totalmente.

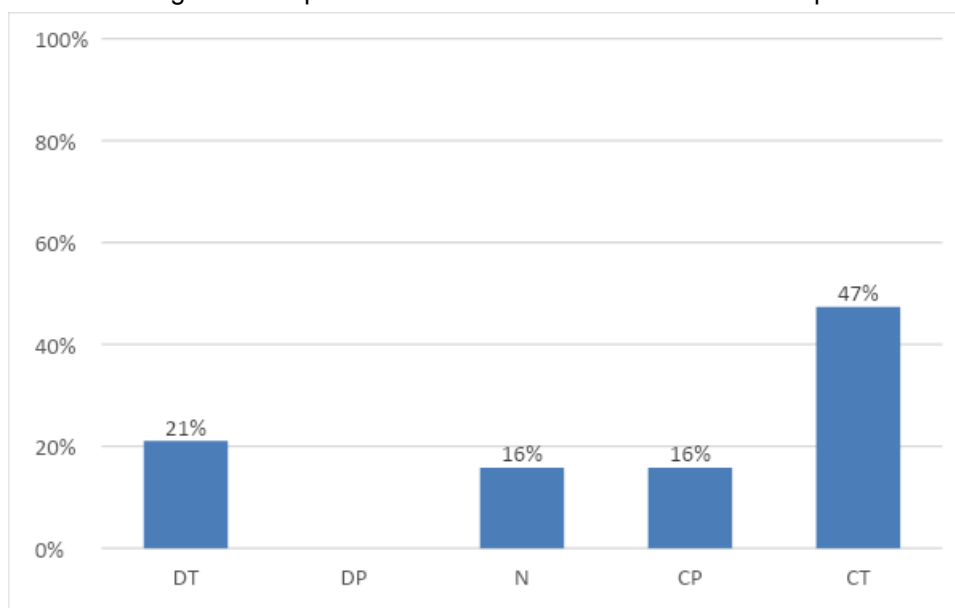
Gráfico 13 - sugestões de melhorias avaliadas.



Fonte: a pesquisa.

Em relação se as sugestões de melhorias dadas pelos servidores são avaliadas: 5% discordam totalmente, 11% discordam parcialmente, 11% nem discordam nem concordam, 32% concordam parcialmente e 42% concordam totalmente.

Gráfico 14 - a gestão da qualidade e suas ferramentas devem ser implementadas.



Fonte: a pesquisa.

Acerca se os servidores consideram que a gestão da qualidade e suas ferramentas devem ser implementadas no ambiente de trabalho: 21% discordam totalmente, 16% nem discordam nem concordam, 16% concordam parcialmente e 47% concordam totalmente.

5 CONCLUSÃO

A pesquisa teve como objetivo geral, avaliar o nível de conhecimento e aplicação das ferramentas da qualidade no cotidiano do trabalho em um CRAS da prefeitura municipal de João Pessoa. Apesar de haver um interesse pelos assuntos relacionados com as ferramentas da qualidade, onde 42% dos entrevistados se mostraram muito interessados pelo assunto, predomina entre os servidores o não conhecimento das mesmas.

Infere-se que as ferramentas de qualidade são pouco utilizadas no órgão público estudado. A não aplicação das ferramentas está associada ao alto índice de desconhecimento. Esse desconhecimento pode estar relacionado à falta de treinamento sobre gestão da qualidade. Além disso, a implementação das ferramentas de qualidade pode encontrar resistência por parte dos funcionários, visto que 32% responderam que a resistência dos funcionários é um dos motivos para a não utilização/aplicação, que podem estar acostumados aos processos antigos e relutantes em adotar novas práticas. A não aplicação também se associa à burocracia excessiva, presente em 21% das respostas que a burocracia excessiva motiva a não aplicação das ferramentas, uma vez que a estrutura burocrática e a complexidade dos processos administrativos podem dificultar a implementação das mesmas.

Também constata-se que a ausência das ferramentas de qualidade está relacionada ao baixo grau de concordância, provavelmente derivada do desconhecimento dos servidores quanto à utilização de métodos para identificação e priorização de problemas (não conhecimento/utilização do diagrama de causa & efeito e do gráfico de Pareto), ao desenho dos processos de trabalho (não conhecimento/utilização do fluxograma) e aos indicadores para mensurar a qualidade do serviço (não conhecimento/utilização da folha de verificação e histograma).

A limitação desta pesquisa reside na realização de um estudo não probabilístico e na falta de aprofundamento do tema. Assim, em uma pesquisa não

probabilística, não há possibilidade de generalização, o que implica que o resultado reflete exclusivamente o público estudado. Em futuras pesquisas sobre o tema, seria viável utilizar estudos longitudinais no órgão estudado ou em outras unidades da administração pública para obter um melhor entendimento do nível de conhecimento e aplicação das ferramentas de qualidade pelos servidores públicos, além disto indica-se a aplicação da pesquisa em outros órgãos e utilização de métodos qualitativos complementares que permitam um acesso mais qualificado ao tema.

Apesar dessas limitações, a pesquisa buscou contribuir teoricamente nos estudos sobre a utilização de ferramentas de qualidade na Administração Pública. A pesquisa também contribuiu de forma prática, sugerindo a inclusão de treinamento e capacitação para os servidores públicos sobre as ferramentas de qualidade, com o intuito de integrá-las ao cotidiano de trabalho. A adoção dessas ferramentas no CRAS objetiva melhorar os processos de trabalho e elevar o padrão de atendimento aos usuários do serviço, influenciando positivamente na satisfação.

REFERÊNCIAS

AMBROZEWICZ, Paulo Henrique Laporte. **Gestão da qualidade na administração pública**. São Paulo: Atlas, 2015.

ANDREOLI, T. P.; BASTOS, L. T. **Gestão da qualidade**: melhoria contínua e busca pela excelência. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2017. E-book. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br>>. Acesso em: 22 nov. 2023.

BRASIL. **EMENDA CONSTITUCIONAL Nº 19, DE 1998**. Brasília: Câmara dos Deputados, 2023. Disponível em: <[_____. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, 1995. Disponível em: <<http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>>. Acesso em: 14 nov. 2023.](https://www2.camara.leg.br/legin/fed/emecon/1998/emendaconstitucional-19-4-junho-1998-372816-exposicaodemotivos-148914-pl.html#:~:text=Modifica%20o%20regime%20e%20disp%C3%B5e,Federal%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAs.&text=e%20Reforma%20do%20Estado%20e%20do%20Planejamen to%20e%20Or%C3%A7amento.>. Acesso em: 17 nov. 2023.</p></div><div data-bbox=)

BRASILEIRO, A. M. M. **Como produzir textos acadêmicos e científicos**. 1. ed. São Paulo: Contexto, 2021.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 73, n. b, p. 53-87, 2022.

_____. Do Estado patrimonial ao gerencial. **Letras**, v. 222, n. 259, p. 222, 2001.

_____. Estratégia e estrutura para um novo Estado. **Brazilian Journal of Political Economy**, v. 17, p. 343-357, 2022.

_____. Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 49, n. 1, p. 5-42, 1998.

CAMPOS, L. M. F.; SHIGUNOV NETO, A. **Introdução à gestão da qualidade e produtividade**: conceitos, história e ferramentas. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2016. E-book. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br>>. Acesso em: 24 nov. 2023.

CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da qualidade**: conceitos e técnicas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CAVALCANTE, R. C. Melhoria contínua dos processos organizacionais: um estudo de caso no setor público. **Revista de Administração e Contabilidade, Pará**, v. 3, n. 03, 2016.

CHIROLI, D. M. G. **Avaliação de sistemas de qualidade**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2016. E-book. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br>>. Acesso em: 21 nov. 2023.

COSTIN, C. **Administração pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CUNHA, L. M. *et al.* Gestão da qualidade nas organizações públicas: aplicação do SFMEA como ferramenta de melhoria administrativa em uma instituição federal de ensino superior. **Revista Espacios**, v. 38, n. 6, 2017.

CUSTODIO, M. F. **Gestão da qualidade e produtividade**. São Paulo: Pearson, 2015. E-book. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br>>. Acesso em: 23 nov. 2023.

DINIZ, M. A. M.; CARRAZONI, R. S. D. N. **Análise do uso das ferramentas de gestão da qualidade nas escolas municipais de Bananeiras-PB**. 2018. Disponível em: <<https://repositorio.ifpb.edu.br/handle/177683/792>>. Acesso em: 22 mar. 2024.

GAYER, J. A. C. A. **Gestão da qualidade total e melhoria contínua de processos**. 1. ed. São Paulo: Contentus, 2020. E-book. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br>>. Acesso em: 23 nov. 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

Guia para elaboração do plano de desenvolvimento de pessoas. PNDP. Brasília, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/desempenho-e-desenvolvimento-de-pessoas/cgdes/paginas/GuiaparaelaboracaodoPDP2024versao_CGDES_03.07.2023vf.pdf>. Acesso em: 27 jun. 2024.

JEREMIAS JUNIOR, J. **Uma análise dos integrantes de uma carreira pública brasileira a partir das teorias contemporâneas de carreira: o caso dos técnico-administrativos em educação das universidades e institutos federais**. 2022. 161 f. Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2022.

JUNQUILHO, G. S. **Teorias da administração pública**. Florianópolis, Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2010.

JURAN, J. M.; DEFEO, J. A. **Fundamentos da qualidade para líderes**. Bookman Editora, 2015.

KLERING, L. R.; PORSSE, M. C. S.; GUADAGNIN, L. A. Novos caminhos da administração pública brasileira. **Análise–Revista de Administração da PUCRS**, v. 21, n. 1, 2010.

LÉLIS, E. C. **Gestão da qualidade**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2018. E-book. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br>>. Acesso em: 25 nov. 2023.

LOUREIRO, G. M. **Estratégia para utilização de ferramentas da qualidade no serviço público: uma proposta para melhoria no processo de atendimento aos consumidores no PROCON-SC**. 2003. 121 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2003.

LOURENÇO, N. V. **Inovação e boas práticas na gestão pública**. 1. ed. São Paulo: Contentus, 2020. E-book. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br>>. Acesso em: 14 nov. 2023.

MARTINS, V. A.; JEREMIAS JUNIOR, J. Gestão da Qualidade em Serviços por Resultados e Eficiência na Administração Pública: um estudo de caso de indicadores no Instituto Nacional do Seguro Social. **Revista Gestão em Análise**, v. 6, n. 1/2, p. 131-144, 2017.

MATIAS-PEREIRA, J. **Administração pública: foco nas instituições e ações governamentais**. – 5. ed. rev. e atual. – São Paulo: Atlas, 2018.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 29. ed. São Paulo: Malheiros, 2004.

MELLO, C. H. P. **Gestão da qualidade**. São Paulo: Pearson, 2011. E-book. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br>>. Acesso em: 21 nov. 2023.

MOURA, H. M.; PINHO, M. S. **O uso de ferramentas de qualidade em repartições públicas**. UFPEL, 2016. Disponível em: <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54262336/Trabalho_CIC-libre.pdf?1503897431=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DO_USO_DE_FERRAMENTAS_DE_QUALIDADE_EM_REP.pdf&Expires=1711247713&Signature=ZBIQ4vHjv3PTAekCAO932kKrmI62RiXfmlbmdY149py4GQLcLIYZAT4jgYEVzGKbTvp~m0zvcZz mh7~b9ZaHDExvnxsE04mBnf~5PhEA3x1wtFQzEalv-g74XPzTEXNQMur~iCag4ce nonkC15yWZl3edjHiPcMXIYyW~5sjSDZWB079YNaRj5V9B~Qy4R9-HglB9YniVtO~hjTRi2hCPKltug442E-Mb6C9qRsOXHOMXWCMiqrX0fo8hBadWu0pa~-vtz8UH4DxaEGx-1LEK3WvEFxhyFYUI~sMdj-yZMIE3O1bKZoZHvjXgZMGpjjAESnOwvPvAcZ0mu-KbxiAA__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA>. Acesso em: 23 mar. 2024.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2023.

PALUDO, A. V. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

PEINADO, J.; GRAEML, A. R. **Administração da produção: operações industriais e de serviços**. Curitiba: UnicenP, 2007.

PREFEITURA DE JOÃO PESSOA. **Centro de Referência de Assistência Social (CRAS)**. SEDHUC, João Pessoa, 2024. Disponível em: <<https://www.joaopessoa.pb.gov.br/servico/centro-de-referencia-de-assistencia-social-cras/>>. Acesso em: 21 ago. 2024.

SAMPAIO, K. R.; COSTA, E. I. P. **Administração Pública Gerencial e o princípio da eficiência: origem, evolução e conteúdo**. 2017. Disponível em: <<http://ww2.faculdadescearenses.edu.br/revista2/edicoes/vol9-2015.1/artigo3.pdf>>. Acesso em: 17 nov. 2023.

SAMPIERI, R. H., COLLADO, C. F., LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5 Ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SARAIVA, F. C. M. O patrimonialismo e seus reflexos na administração pública brasileira. **Revista Controle: Doutrinas e artigos**, v. 17, n. 2, p. 334-363, 2019.

TAQUETTE, S. R.; BORGES, L. **Pesquisa qualitativa para todos**. 1. ed. São Paulo: Vozes, 2020. E-book. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br>>. Acesso em: 14 dez. 2023.

ANEXO

Anexo A: Questionário utilizado com os participantes

Disponível em: <https://forms.gle/q3sPAZY4xYhZw3817>

Pesquisa nível de conhecimento e aplicação das ferramentas da qualidade

Prezado participante,

Você está sendo convidado para participar da pesquisa sobre ferramentas de qualidade com o objetivo de avaliar o nível de aprendizagem dos servidores públicos relacionado ao conhecimento e aplicação das ferramentas da qualidade no cotidiano do trabalho em um órgão público da prefeitura municipal de João Pessoa, como parte do trabalho de conclusão de curso da Especialização em Gestão Pública Municipal (EGPM) da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE).

Alyson Bruno Tavares da Cunha (aluno EGPM); e prof. Dr. Jair Jeremias Junior, responsáveis por esta pesquisa, asseguram que os resultados serão usados para fins acadêmicos e a manutenção da privacidade das pessoas.

Agradecemos sua atenção e participação em nossa pesquisa.

[Faça login no Google](#) para salvar o que você já preencheu. [Saiba mais](#)

* Indica uma pergunta obrigatória


1 - Sexo *

Masculino

Feminino

2 - Data de nascimento *

Data


dd/mm/aaaa 

3 - Cargo ocupado *

Sua resposta

4 - Data de ingresso no cargo *

Data

dd/mm/aaaa 

5 - Grau de instrução *

- Analfabeto
- Fundamental Incompleto
- Fundamental Completo
- Médio Incompleto
- Médio Completo
- Superior Incompleto
- Superior Completo
- Especialização (Pós-graduação – Lato Sensu)
- Mestrado
- Doutorado
- Não sabe

6 - Caso possua nível superior indicar o curso de formação.

Sua resposta _____

Instrução para responder a pergunta seguinte

Por favor, avalie em qual extensão as afirmativas caracterizam sua percepção.

Adote o seguinte critério para escala:

1 = Nenhum interesse

2 = Pouco interesse

3 = Razoavelmente interessado

4 = Muito interessado

7 - Assinale seu nível de interesse pelos assuntos relacionados com as ferramentas da qualidade. *

Nenhum interesse 1 2 3 4 Muito interessado

Categoria: avaliação individual sobre ferramentas de qualidade e do nível de esforço de aprendizagem

Instrução para responder as perguntas seguintes

Por favor, avalie em qual extensão as afirmativas caracterizam sua percepção. Adote o seguinte critério para resposta.

LEMBRAR: reconheço e consigo reproduzir o conteúdo sobre o tema

ENTENDER: consigo interpretar e explicar sobre a utilização da ferramenta

APLICAR: utilizo em meu dia a dia

ANALISAR: além de utilizar no dia a dia consigo atribuir quando utilizar e concluir sobre os resultados de sua aplicação

AVALIAR: utilizo, concluo e além disto aprecio criticamente o conteúdo e se foi utilizado e interpretado adequadamente

CRIAR: utilizo, tiro conclusões e a partir da análise crítica consigo generalizar, criar soluções a partir da utilização da ferramenta

NÃO CONHEÇO

8- Em relação ao conhecimento, uso e aplicação do diagrama de causa e efeito, * qualifique sua percepção.

- Lembrar
- Entender
- Aplicar
- Analisar
- Avaliar
- Criar
- Não conheço

9- Em relação ao conhecimento, uso e aplicação da folha de verificação, qualifique sua percepção. *

- Lembrar
- Entender
- Aplicar
- Analisar
- Avaliar
- Criar
- Não conheço

10 - Em relação ao conhecimento, uso e aplicação do histograma, qualifique sua percepção. *

- Lembrar
- Entender
- Aplicar
- Analisar
- Avaliar
- Criar
- Não conheço

11 - Em relação ao conhecimento, uso e aplicação do gráfico de Pareto, qualifique sua percepção. *

- Lembrar
- Entender
- Aplicar
- Analisar
- Avaliar
- Criar
- Não conheço

12 - Em relação ao conhecimento, uso e aplicação do diagrama de correlação, qualifique sua percepção. *

- Lembrar
- Entender
- Aplicar
- Analisar
- Avaliar
- Criar
- Não conheço

13 - Em relação ao conhecimento, uso e aplicação do fluxograma, qualifique sua percepção. *

- Lembrar
- Entender
- Aplicar
- Analisar
- Avaliar
- Criar
- Não conheço

14 - Em relação ao conhecimento, uso e aplicação do gráfico de controle, qualifique sua percepção. *

- Lembrar
- Entender
- Aplicar
- Analisar
- Avaliar
- Criar
- Não conheço

15 - Caso as ferramentas da qualidade não sejam usadas, indique o motivo(s). *

- Falta de conhecimento
- Burocracia excessiva
- Resistência dos funcionários
- Não é relevante para administração pública
- Não sei
- Outro: _____

Categoria: utilização de ferramentas da qualidade no órgão público

Instrução para responder as perguntas seguintes

Por favor, avalie em qual extensão as afirmativas caracterizam sua percepção.

Adote o seguinte critério para escala:

- 1 = Discordo totalmente
- 2 = Discordo parcialmente
- 3 = Nem discordo nem concordo
- 4 = Concordo parcialmente
- 5 = Concordo totalmente

16 - Em nosso órgão, os servidores utilizam métodos para identificação e priorização dos problemas. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

17 - Em nosso órgão os processos de trabalho são desenhados. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

18 - Nosso órgão utiliza algum indicador para mensurar a qualidade do serviço. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

19 - Em nosso órgão, é frequente que os servidores se juntem para identificação * e solução de causas-raízes dos problemas.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo Totalmente

20 - Em nosso órgão, as sugestões de melhoria dadas pelos funcionários são * avaliadas.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

21 - Você considera que a gestão da qualidade e suas ferramentas devem ser * implementadas no ambiente de trabalho.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

Enviar

Limpar formulário