



GESTÃO PÚBLICA: Um estudo dos desafios da implantação do processo de qualidade, a partir da percepção de Servidores Públicos.

PUBLIC MANAGEMENT: A study of the challenges of implementing the quality process, based on the perception of Public Servants.

Alinne de Andrade da Silva¹ Jose Samuel de Miranda Melo Junior² Jaylson Franklin Mendonça Nunes³ Nehemias Pinto Bandeira⁴

RESUMO

Este artigo foi criado através de pesquisas bibliográficas em livros e artigos científicos e de estudo na Secretaria de direitos humanos, para realizar a análise da gestão pública aplicada na Secretaria de Estado dos Direitos Humanos e Participação Popular, elencando as principais dificuldades encontradas nesse processo e apresentar ferramentas e técnicas de Gestão de qualidade a fim de proporcionar melhorias efetivas nos processos, para obter transparências nos procedimentos e implantação de programas de treinamento visando uma melhoria nos processos com ênfase em resultados positivos, afim de promover mudança no cotidiano dos Servidores e assegurar os padrões de qualidade na gestão organizacional.

PALAVRA-CHAVE: Gestão Pública. Qualidade. Processos.

ABSTRACT

This article was created through bibliographic research in books and scientific articles and study by the Secretariat of Human Rights, to conduct the analysis of public management applied at the Secretariat of State for Human Rights and Popular Participation, listing the main difficulties encountered in this process and presenting tools. and Quality Management techniques in order to provide effective process improvements, to obtain transparency in procedures and implementation of training programs aimed at process improvement with emphasis on positive results, in order to promote change in Servers' daily life and ensure quality standards. in organizational management.

KEY-WORDS: Public Management. Quality. Processes.

¹ Acadêmico(a) do curso de Administração. Integrante do Grupo de Pesquisa de Administração e Sociedade. E-mail: andrade.silva8@hotmail.com

² Administrador, Docente na Universidade Ceuma. E-mail: jose000294@ceuma.com.br

³ Administrador, Docente na Universidade Ceuma. E-mail: jaylson004264@ceuma.com.br

⁴ Administrador, Docente na Universidade Ceuma. E-mail: nehemias002346@ceuma.com.br



1. INTRODUÇÃO

A discussão a respeito da gestão pública com ênfase para processos de qualidade e em uma Secretária de Estado no Maranhão representa um desafio e a busca por evidenciar a instrumentalização administrativa pública que possa representar melhores resultados na prestação do serviço público.

Vive-se hoje a interrogação da gestão pública quanto ao seu modelo, comportamento e forma de se apresentar para sociedade. Cada vez mais, observa-se as tentativas de se estabelecer processos exitosos e que possam configurar um alento diante da carência dos recursos públicos no Brasil. Nessa perspectiva, deve-se otimizar e priorizar práticas constituídas da lógica da qualidade como requisito primordial para atendimento das reais necessidades da sociedade. Essa concepção, legitima essa pesquisa no tocante a sua relevância e observância para discussão da gestão pública fundamentada em elementos da qualidade, compreendendo-se os desafios para implantação a partir do “olhar” dos recursos humanos diante do paradigma da qualidade.

A presente pesquisa descreve os desafios para implantação do processo da qualidade no sistema da Secretaria de Estado de Direitos Humanos e Participação Popular. Nessa condição, busca compreender as principais medidas a serem realizadas visando otimizar os processos de qualidade. É desafiador o cenário no qual a Secretaria de Direitos Humanos e Participação Popular está inserida hoje, pois busca assegurar os direitos humanos e sua luta na proteção de uma cultura de respeito e garantia dos direitos humanos, são constantes.

Para o desenvolvimento da pesquisa foi constituído o embasamento teórico em três partes: Gestão pública elencando conceitos, gestão e evolução dos modelos públicos com suas principais características, com evidências para a Reforma do Aparelho de Estado, centrada na capacidade do governo de atender aquelas demandas mantidas da sociedade; e da existência de um contrato social básico (Bresse-Pereira, 1997, p. 47); na segunda parte, discorre-se sobre o paradigma da qualidade com enfoque para os processos da qualidade na gestão pública; e na parte três descreve-se as ferramentas da qualidade, elencando padronização, fluxos e rotinas administrativas, logo as especificidades para a otimização da gestão da qualidade.

Considerando a relevância do tema abordado por este trabalho, o presente artigo tem como problema de pesquisa: De que forma a implantação do processo de qualidade é percebida pelos servidores e quais os desafios para implantação?

Tal questionamento há de requerer tanto, uma revisão bibliográfica e documental quanto, a utilização de mecanismos de observação ou coleta de informações capazes de



permitirem que, a temática investigada atinja o objetivo geral da pesquisa que é: Analisar a implantação do processo de qualidade a partir dos servidores e evidenciar os desafios desta implantação. O trabalho irá apresentar quais são as principais ferramentas da qualidade que deverá ser inserida na gestão organizacional da Secretaria,

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para que o presente artigo atinja seus propósitos, é necessário que se faça uma contextualização acerca das teorias e artigos existentes cujo propósito será o de dar consistência técnica-científica a este trabalho. Neste sentido, é requerido uma abordagem aos seguintes temas: Tema 1 Gestão Pública: conceitos e evolução dos modelos; Tema 2; Processos da Qualidade na Gestão Pública; Tema 3 Ferramentas da Qualidade, entende-se, ser o caminho para a análise do problema suscitado neste artigo.

2.1 GESTÃO PÚBLICA: conceito e a evolução dos modelos organizacionais

Rebouças (2014, p.4) evidencia que a gestão pública em uma perspectiva gerencial, com vistas a melhoria da prestação de serviço como forma de atender às perspectivas dos cidadãos da comunidade objetivando o bem comum. Paula (2005, p. 23) pontua que a adoção dos programas de origem privada ajuda a reestabelecer a padronização do trabalho e focalizar mais na melhoria do serviço do que no julgamento moral.

A aderência da administração pública e privada remontam aos estudos da construção do saber. Nessa condição, é propositivo evidenciar que o estudo formal da administração pública foi contextualizada a partir da administração privada. Essa construção epistemológica está na própria ciência administrativa que tem sua origem em uma perspectiva filosófica do positivismo lógico (DENHARDT, 2012, p. 98). Assim, a abordagem da gestão pública alinha-se a mesma construção do saber, na qual é retratada com um propósito mais amplo, ou seja, não restrito a técnica, mas também pautada na neutralidade.

Na configuração conceitual da gestão pública o contexto administrativo sempre esteve presente, com denominações como reforma administrativa ou reestruturação administrativa. No desenvolvimento da administração pública esse é um processo contínuo, considerando que há sempre busca incessante por maior eficiência, e como é sucessivo o processo de modernização de uma sociedade (BRESSER-PEREIRA, 2001, p.6).



A atual administração pública brasileira convive com dilemas e limitações marcada pelo desdobramento histórico da herança burocrática patrimonialista e mais recentemente pela agregação de valor de uma administração gerencialista que transita no imaginário da participação mais próxima da sociedade civil (TENÓRIO, 2008, p. 46). Nessa concepção, Santos (2014, p.356) observa que o processo de evolução dos modelos de administração que predominou na gestão pública brasileira foram: Patrimonialista, burocrático e gerencial. E as evidências desses modelos tem sido objeto de controvérsias e discussões, com reformas e tentativas de modernização.

O modelo patrimonialista foi o primeiro modelo de que constituiu a administração do Estado. O patrimonialismo significa a incapacidade ou a relutância de o príncipe distinguir entre o patrimônio público e seus bens privados. O patrimônio e os serviços públicos eram usados pelos governantes e pelos servidores como seu patrimônio particular (BRESSER-PEREIRA, 2001, p. 52).

O modelo burocrático preconizado por Weber (1978, p. 18) define a burocracia como a estruturação formal da organização, permitindo, dessa forma, organizar as atividades humanas para a realização de objetivos comuns no longo prazo. O enfoque voltava-se para a racionalidade organizacional com vieses para a formalização, meritocracia e impessoalidade. Essa definição de Weber foi fundamental para outros estudiosos fora da área da administração interpretassem melhor as organizações. Procopiuck (2013, p. 62) afirma que modelo burocrático desfrutou notável disseminação nas administrações públicas durante o século XX em todo mundo.

O modelo weberiano concentra sua atuação pelo excesso das normas e procedimentos pelos integrantes da organização. O aparato legal norteia todas as atividades da organização. Dessa forma, a prioridade é para o processo interno, conseqüentemente com baixa resolução para flexibilidade, sendo uma lógica do sistema fechado de organizações. (MOTTA, 2001, p. 96). Santos (2014, p.359) salienta que o serviço do Estado, ao chefe, à organização, terminou por parecer, ao servidor, mais importante que a prestação de serviço ao cidadão. As organizações e seus servidores públicos afastaram-se da sociedade, voltando-se para si mesmas.

O modelo gerencial passou a ser retratado com ênfase nas primeiras décadas do séculos XX, deixando de ser um campo independente de estudo e sendo traduzida como um fator de gestão. Portanto, a ênfase nos estudos de administração pública passou a ser atribuída à gestão, aproximando este campo ao campo da administração empresarial (PROCOPIUCK, 2013, p. 12).



Rebouças (2014, p.25) afirma que no Brasil, a estratégia principal era o ataque à administração pública burocrática e o fortalecimento da capacidade gerencial do Estado, através do documento básico da reforma – o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. A reforma do estado criaria as novas condições para proporcionar uma melhoria de inovação da administração pública, com ênfase em teorias que estão contra os princípios de modelos de administração como patrimonialismo, clientelismo e o nepotismo que são os primeiros modelos de administração pública existentes (BRESSER-PEREIRA,1997, p. 19).

2.2 Processo De Qualidade Na Gestão Pública

Santos (2014, p.316) esclarece que o marco inicial do processo de qualidade na gestão pública no Brasil foi a publicação do Decreto nº 3.507/2000, que tratava os estabelecimentos de padrões de qualidade do atendimento prestado aos cidadãos pelos órgãos públicos. Posteriormente, a Carta de Serviços ao Cidadão complementa o ato inicial com a formatação de metodologia de aplicação, com a publicação do Decreto nº 6.932/2009, que trata da simplificação do atendimento público.

Paladini (2006, p. 32) afirma que no ambiente organizacional, a qualidade está sendo um atributo de destaque, uma ênfase de diferencial. Nesse cenário, o processo de qualidade no serviço público passou a ser uma meta de governo. A qualidade se tornou uma otimização de recursos, pois ela reduz os custos e evita o retrabalho.

Juran (1990, p. 120) justifica porque fazer com qualidade é sem desperdício e sem errar, sendo a adequação ao uso, que resulta da combinação de um bem ou serviço. Deming (1990, 124) conceitua a qualidade como sendo um fator de melhoria contínua, que melhora o bem ou serviço, mas que necessita ser percebida pelo cliente. O conceito de qualidade muda de significado na mesma proporção em que as necessidades dos clientes evoluem. Na administração pública a percepção de qualidade está diretamente relacionada com os direitos dos cidadãos em que se retrata os serviços essenciais oferecidos, aqueles delineados como: educação, saúde, segurança e transporte. Na gestão pública os processos da qualidade poderiam ser executados dando ênfase na realização de um serviço bem executado, (SANTOS, 2014, 370).

Motta (2014, p.56) pondera que a ênfase em processos, associa-se a paradigma da qualidade, pois evidencia a otimização de recursos para obtenção de resultado, gestão mais complexa com mecanismos para controlar, vistoriar, os procedimentos da organização. O



modelo busca uma evolução contínua da organização modelo de gestão orientada a pessoas, um modelo bastante utilizado na organização pública, que visa sempre garantir os direitos do cidadão, esse modelo busca a realização pessoal dos funcionários, podem destacar algumas ferramentas para avaliar essa gestão como: avaliação de desempenho, pesquisas de clima são exemplos de medidas a serem adotadas (PALADINI, 2006. 52).

3. METOLOGIA DA PESQUISA

O presente trabalho de pesquisa classifica-se como um estudo de caso e tem como objetivo analisar e elencar as principais dificuldades da implantação do processo de qualidade na SEDIHPOP, realizando assim uma comparação do perfil do gestor, das expectativas dos servidores públicos. Foi executado um embasamento teórico de pesquisa para evidenciar e assegurar as afirmativas dos autores em relação ao assunto abordado.

O método de pesquisa utilizado é o dedutivo, pois parte da premissa que para chegar em uma determinada conclusão precisa obter o conhecimento global. Deste modo, com relação ao método de estudo para a pesquisa, foi utilizado o método dedutivo, uma vez que o caminho deste tem início a partir do conhecimento global para que posteriormente seja possível compreender algo de maneira mais específica. Assim sendo a verdade da premissa torna-se suficiente para que se possa dar garantia de conclusão da verdade (MASCARENHAS, 2012, p-42).

Em relação à natureza da pesquisa quanto ao objetivo é básica a pesquisa visa resolver problemas de natureza teórica, pois tem como objetivo gerar conhecimentos novos, úteis para o avanço da ciência, sem aplicação prática prevista. Envolve verdades e interesses universais.

Quanto ao objeto da pesquisa, assegura-se que é aplicada, já que é referente à aplicabilidade da teoria na prática, havendo fundamentação na procura de resolução de problemas decorrentes e concretos, conseqüente ou não, possuindo, portanto, propósito prático. Dessa forma, procurando estabelecer as práticas deste conhecimento por toda a empresa ou em parte desta (VERGARA, 2016, p.49)

Com relação ao objetivo da pesquisa ela é de caráter descritivo. Segundo Prodanov (2013, p.69 e 70) “tal pesquisa observa, registra, analisa e ordena dados, sem manipulá-los, isto é, sem interferência do pesquisador.” Quanto ao método da abordagem é qualitativa, haja vista que segundo Diehl e Tatim (2004, p.51) esta “é capaz de abordar em profundidade os processos



que acontecem dentro dos grupos de pessoas e torna possível a compreensão dos comportamentos”.

Para a realização da análise quantitativa dos dados, foram realizadas a descrição dos dados com média, desvio padrão, frequências relativas dos dados. Por seguinte, utilizou-se testes de coeficiente de correlação de Pearson de forma que se pudesse identificar o grau de associações entre as variáveis. Por fim, realizou-se a análise de comparação de médias por grupos com o teste de Bonferroni para identificação de diferença significativa nas percepções dos entrevistados (HAIR *et al*, 2009, p. 156-330).

O instrumento utilizado para levantamento de dados foi o questionário, será dividido em três partes, sendo que a primeira busca identificar aspectos do perfil dos servidores investigados (idade, gênero, escolaridade), a segunda parte levantar dados de habilidade no setor público, e finalmente a terceira avalia a dimensão do conhecimento de gestão e qualidade. Para mensuração utilizou-se a escala Likert de cinco pontos (discordo totalmente – concordo totalmente).

Nessa condição foram feitas 17^o questões, das quais, as 04 primeiras questões de múltipla escolha, são voltadas ao perfil dos servidores, a partir da 05^o até a 16^o são questões para análise do conhecimento dos servidores, foi usada perguntas semiabertas e a 17^o questão trata de uma questão aberta para finalizar a pesquisa com uma resposta de análise de cada servidor.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A população do estudo é formada pelos servidores da SEDIHPOP, totalizando 61 respondentes, representando 46,2% do universo dos servidores do órgão. Com a aplicação do questionário, inicia-se a apresentação da estatística descritiva e as análises pertinentes.



Tabela 1 – Dados da orientação sexual/identidade de gênero, idade, escolaridade e cargo

| 1- Indique abaixo sua orientação sexual/identidade de gênero, utilizando uma nomenclatura. | Frequência | % |
|---|-------------------|-------------|
| Feminino | 18 | 30% |
| Masculino | 9 | 15% |
| Mulher Cis gênero | 7 | 11% |
| Heterossexual | 6 | 10% |
| Não Resposta | 5 | 8% |
| Travesti | 4 | 7% |
| Homem Cis gênero | 3 | 5% |
| Mulher Cis gênero Hétero | 2 | 3% |
| Transsexual | 2 | 3% |
| Bissexual | 1 | 2% |
| Gosto de homens | 1 | 2% |
| Homoafetiva | 1 | 2% |
| Lésbica e Gênero Feminino | 1 | 2% |
| Lésbica e Mulher Cis gênero | 1 | 2% |
| Total | 61 | 100% |
| 2 Qual sua faixa etária? | Frequência | % |
| 20 a 35 anos | 28 | 46% |
| 36 a 50 anos | 21 | 34% |
| 51 a 70 anos | 12 | 20% |
| Total | 61 | 100% |
| 3 Sua escolaridade? | Frequência | % |
| Ensino Médio | 19 | 31% |
| Ensino Superior | 19 | 31% |
| Pós-graduação | 16 | 26% |
| Mestrado ou Doutorado | 7 | 11% |
| Total | 61 | 100% |
| 4 Cargo exerce na SEDIHPOP? | Frequência | % |
| Auxiliar de serviços, auxiliar técnico, motorista. | 10 | 16% |
| Assessor júnior, secretaria executiva. | 9 | 15% |
| Secretário, secretário adjunto, gestor ugam, supervisor, assessor especial ou chefe de gabinete. | 20 | 33% |
| Coordenador, assessor sênior, chefe de serviços. | 22 | 36% |
| Total | 61 | 100% |

Na Tabela 1 os sujeitos possuem em seu total uma grande diversidade de orientação sexual, com prevalência conforme os dados do sexo feminino 30%, sexo masculino 15%, mulher cis gênero 11% e orientação hetero 10%. Os demais variam entre 2%, 5% e 8%. Ressalta-se nos resultados a diversidade da orientação sexual e identidade de gêneros. É possível que o perfil esteja em consonância com a missão do órgão que permeia a liberdade e igualdade entre os cidadãos. Compreende-se o simbolismo na lógica institucional.

Na faixa etária, a sua maioria possui de 20 a 35 anos, logo 46% dos servidores estão nesta faixa etária, e 34% está entre 36 e 50 anos e apenas jovens 20% estão entre 51 e 70 anos. No que se refere a escolaridade 31% são nível superior, 31% são de nível ensino médio, 26% são de nível pós-graduação e 11% possuem mestrado e doutorado. Os dados indicam a



característica de servidores com formação superior e pós-graduados, quando somados chegam a 69%, considerado alto para os padrões do Maranhão.

No que se refere ao cargo 36% foram correspondentes a coordenadores, assessor sênior e chefe de serviços, 33% foram referentes a secretário, secretário adjunto, gestor da ugam, supervisor, chefe de gabinete e assessor especial, 15% foram referentes a assessor júnior e secretária executiva e 15% foram referentes a auxiliar de serviços, auxiliar técnico e motorista. Ou seja, os respondentes da pesquisa estão no nível estratégico da entidade cerca de 69%. Para o objetivo da pesquisa considera-se relevante, pois o elemento de discussão é o fenômeno da qualidade. Desta forma, é representativo os dados coletados que a maioria dos servidores respondentes são com escolaridade de nível superior e com especialização. O resultado qualifica o perfil dos gestores da Secretaria e pode-se inferir que os servidores possuem um nível de formação e competências para participarem do processo de implantação da qualidade, podendo oferecer visões estratégicas aos processos.

Tabela 2 – Análise das principais dificuldades encontradas e a frequência e percentual absoluto

| 5 - Principais dificuldades para implantação das ferramentas da qualidade na SEDIHPOP | Frequência | Percentual |
|--|-------------------|-------------------|
| Falhas de comunicação | 44 | 19,4% |
| Deixar de gerenciar o desempenho dos processos | 44 | 19,4% |
| Falta de visão do processo ponta a ponta | 44 | 19,4% |
| Ausência de treinamentos e monitoramentos. | 44 | 19,4% |
| Gestão centralizadora. | 14 | 6,2% |
| Medo da mudança que alguns servidores | 22 | 9,7% |
| Falta de recursos | 14 | 6,2% |
| Não existem desafios para a implantação. | 1 | 0,4% |
| TOTAL | 227 | 100,0% |

A análise da Tabela 2 que se associa a 5ª questão, se destaca a frequência absoluta e percentual de ocorrência com valores acima de 19%, evidenciando que 19,4% das principais dificuldades encontradas pelos Servidores para implantação das ferramentas da qualidade na secretaria são a ausência de treinamentos e monitoramento, falta de visão do processo ponta a ponta, a ausência do gerenciamento do desempenho dos processos, 9,7% apontaram que o medo da mudança de alguns servidores é uma dificuldade encontrada, e as demais dificuldades foram entre 6,2% e apenas 0,4% afirma que não possui dificuldade para implantação das ferramentas da qualidade na secretaria.



Então foi destacado assim que os principais desafios para a implantação do processo da qualidade, de acordo com a percepção dos servidores são: a ausência de treinamentos e monitoramento, falta de visão do processo ponta a ponta, a ausência do gerenciamento do desempenho dos processos. Colocando assim em evidência para ser elaborado o plano de ação de ação adaptando para a realidade da secretaria.

Tabela 3 – Variáveis questões em *likert* com percentual de ocorrência

| Variável | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|
| 06 - A Gestão da SEDIHPOP aplica o modelo Gerencial (compartilha, de um modo geral, valores como produtividade, orientação ao serviço, descentralização, eficiência na prestação de serviços). | 8,2% | 13,1% | 14,8% | 47,5% | 16,4% |
| 07- A política da secretaria e seus objetivos são explanados com clareza dentro da organização. | 4,9% | 14,8% | 3,3% | 41,0% | 36,1% |
| 08- Há diretrizes organizacionais na Secretaria. | 4,9% | 8,2% | 6,6% | 24,6% | 55,7% |
| 09- Há procedimento de execução de atividades padronizados e documentados. | 18,0% | 13,1% | 3,3% | 54,1% | 11,5% |
| 10- As ferramentas da qualidade são importantes para os resultados organizacionais. | 1,6% | 0,0% | 3,3% | 3,3% | 91,8% |
| 11-A tecnologia da informação e processos de qualidade tornam uma gestão mais eficiente. | 0,0% | 0,0% | 3,3% | 6,6% | 90,2% |
| 12- A aplicação das ferramentas da qualidade na SEDIHPOP, vai facilitar meu trabalho. | 0,0% | 0,0% | 1,6% | 11,5% | 86,9% |
| 13-Me sinto valorizado dentro do ambiente organizacional. | 4,9% | 4,9% | 11,5% | 59,0% | 19,7% |
| 14-O atendimento do setor público em geral é feito com excelência e qualidade. | 4,9% | 8,2% | 13,1% | 72,1% | 1,6% |
| 15-Com a implantação do processo da qualidade, se tem como resultados a redução de custos, otimização de tempo e melhoria e satisfação da produtividade. | 0,0% | 0,0% | 3,3% | 11,5% | 85,2% |
| 16-A imagem institucional é satisfatória perante a sociedade. | 4,9% | 13,1% | 11,5% | 65,6% | 4,9% |

Na sexta questão a dimensão da pesquisa quanto ao tipo de gestão da SEDIHPOP, revela pontos importantes que se destacam em frequência absoluta e percentual de ocorrência com valores acima de 40%, assim distribuídos hierárquicos 47,5% concordam parcialmente que o estilo de gestão é gerencial, 16,4% e concordam totalmente que o estilo é gerencial, 8,2% discordam totalmente que o estilo da SEDIHPOP seja de gestão gerencial. Também com média de 3,51 e desvio padrão (DP) 1,16 conforme Tabela 4. Os dados pontuam para a acreditação do modelo gerencial na SEDIHPOP.

Quando afirmado das políticas e os objetivos do órgão com clareza, obteve-se 41% e 36,1% de concordância parcial e total, respectivamente, o corresponde a 77,1% de concordância. A média foi 3,89 com DP 1,20 conforme Tabela 4 abaixo. Os resultados



sinalizam para o reconhecimento dos servidores diante da política e objetivos do órgão, fato representativo para o processo de implantação da qualidade.

Diante do reconhecimento das diretrizes, obteve-se 55,7% “concordam totalmente” e 24,6% “concordam parcialmente”. Mas, as discordâncias somaram 13,1%. As diretrizes organizacionais no processo de qualidade representam um objetivo estratégico. A maior distribuição nos percentuais de ocorrências se deu na questão quanto a procedimentos existentes para execução de atividades padronizadas tendo a menor Média 3,28, com DP 1,34 e percentual de frequência de “discordo totalmente 18% (maior dentre as afirmativas de discordância), mas com “concordo parcialmente” de 54,1%. A pesquisa nesse ponto identifica uma fragilidade da formalização dos processos, embora o resultado ainda indique o reconhecimento dos servidores quanto a variável.

Na décima questão tratou da importância da qualidade para os resultados organizacionais, obtendo o maior percentual de ocorrência para “concordo totalmente” 91,8% e com média de 4,48 (Tabela 4). Logo, os dados constataam a acreditação dos servidores diante do uso das ferramentas da qualidade associada aos resultados na gestão pública. O resultado revela o que a literatura retrata, Abrucio (1997, p.10) define de *consumeirism* que caracteriza-se pela adoção de programas de qualidade e satisfação de seus clientes.

Quanto a tecnologia da informação e o processo de qualidade, a pesquisa obteve a maior frequência absoluta e percentual de ocorrência com valores acima de 90%, e distribuídos com concentração de concordância total e parcial de 90,2% e 6,6%, perfazendo 96,8%. Ressalta-se que representou a maior média com 4,87 e DP com 0,43. A constatação sinaliza para a compreensão do servidor diante da aderência entre a tecnologia da informação e os processos de qualidade. A décima segunda questão reafirma a importância da aplicação das ferramentas da qualidade como melhoria do trabalho do servidor. Ressalta-se que obteve o menor DP com 0,40 e a segunda maior média 4,85.

A afirmativa diante da percepção da valorização do servidor no órgão, teve ocorrência de frequência de 59% “concordo parcialmente” que somado a “concordo totalmente” obtém-se 78,7%, o que representa um resultado significativo por se tratar de um órgão público. O resultado pode estar associado a liberdade de expressão e aceitação transparente dos direitos humanos, o que é representativo para programas de qualidade.

Na décima quarta questão trata sobre o atendimento de excelência e qualidade no setor público, resultado tem percentual de ocorrência de 72,1% que “concordam totalmente”. Mas, “nem concordo e nem discordo” 13,1%. Sendo assim, importante o processo de qualidade para



formalização dos processos de qualidade. Quando afirmado dos desdobramentos do processo de qualidade associado a redução de custos, otimização, melhoria da produtividade, ou seja, maior eficiência percentual de ocorrência tem valores acima de 80%, com “concordam totalmente” 85,2% e 11,5% “concordam parcialmente” perfazendo 96,7 % de concordância. Esse dado delinea a compreensão do servidor diante da melhoria da gestão a partir da qualidade.

A décima sexta questão foi a afirmação centrada na imagem institucional na visão da sociedade obteve-se valores acima de 60%, de concordância positiva e obtendo média de 3,52 e DP 0,96. Embora, os resultados pontuem para concordância da imagem, 13,1% “discordam parcialmente”. A observância pode indicar a necessidade da melhoria da comunicação diante da sociedade e dos servidores da SEDIHPOP

Tabela 4 – Média e desvio padrão das variáveis com distribuição hierárquica

| Variáveis | Média | Desvio Padrão |
|--|-------|---------------|
| 11-A tecnologia da informação e processos de qualidade tornam uma gestão mais eficiente. | 4,87 | 0,43 |
| 12-A aplicação das ferramentas da qualidade na SEDIHPOP, vai facilitar meu trabalho. | 4,85 | 0,40 |
| 10-As ferramentas da qualidade são importantes para os resultados organizacionais. | 4,84 | 0,64 |
| 15-Com a implantação do processo da qualidade, se tem como resultados a redução de custos, otimização de tempo e melhoria e satisfação da produtividade. | 4,82 | 0,47 |
| 08-Há diretrizes organizacionais na Secretaria. | 4,18 | 1,18 |
| 07-A política da secretaria e seus objetivos são explanados com clareza dentro da organização. | 3,89 | 1,20 |
| 13-Me sinto valorizado dentro do ambiente organizacional. | 3,84 | 0,97 |
| 14-O atendimento do setor público em geral é feito com excelência e qualidade. | 3,57 | 0,87 |
| 16-A imagem institucional é satisfatória perante a sociedade. | 3,52 | 0,96 |
| 06-A Gestão da SEDIHPOP aplica o modelo Gerencial (compartilha, de um modo geral, valores como produtividade, orientação ao serviço, descentralização, eficiência na prestação de serviços). | 3,51 | 1,16 |
| 09-Há procedimento de execução de atividades padronizados e documentados. | 3,28 | 1,34 |

A análise dos resultados diante das questões em *likert* e que estão em consonância com o referencial teórico com proposição de verificação diante da implantação do processo de qualidade e a condição da gestão do órgão público em questão, revelam um ambiente propício para implantação, além de indicar uma boa aceitação da gestão atual. Os dados sinalizam para um reconhecimento dos servidores diante da necessidade do processo de qualidade com indicadores de: tecnologia da informação – ferramentas da qualidade quanto a melhoria do trabalho e resultados organizacionais – e conseqüente redução de custos, otimização de tempo e melhoria da produtividade, com médias entre 4,87 e desvio padrão 0,43 a 4,82 de média e



0,47 de desvio padrão o que corresponde a resultados importantes para implantação do processo de qualidade.

Tabela 5 – Análise do coeficiente de correlação de Pearson

| Variáveis | 1. A Gestão da SEDIHPOP aplica o modelo Gerencial | 2. A política da secretaria e seus objetivos são explanados com clareza dentro da organização | 7. A aplicação das ferramentas da qualidade na SEDIHPOP, vai facilitar meu trabalho. |
|---|---|---|--|
| 2. A política da secretaria e seus objetivos são explanados com clareza dentro da organização. | 0,724 | * | -0,035 |
| 3. Há diretrizes organizacionais na Secretaria. | 0,565** | 0,606 | 0,163 |
| 4. Há procedimento de execução de atividades padronizados e documentados. | 0,388** | 0,600 | -0,169 |
| 10. Com a implantação do processo da qualidade, se tem como resultados a redução de custos, otimização de tempo e melhoria e satisfação da produtividade. | 0,018 | 0,022 | 0,657 |

Para constatar se existia correlação positiva ou negativa entre as variáveis, foi realizada a análise do coeficiente de correlação Pearson, em que permite criar um conceito de associação entre as variáveis estudadas. Duas variáveis são ditas correlacionadas quando a mudança em uma variável está associada com mudanças na outra (HAIR *et al*, 2009, p. 156). Na análise de correlação, quanto mais próximo o resultado das extremidades (1 e -1), mais fortes são as associações entre as variáveis estudadas.

Todavia, como valores extremos (-1 ou 1) dificilmente são encontrados na prática, é importante discutir como os pesquisadores podem interpretar a magnitude dos coeficientes. Essa magnitude pode ser entendida como fraca, moderada e forte. Uma correlação fraca pode ser caracterizada como $-0,5 \leq r \leq 0,5$; moderada tanto $-0,8 < r < -0,5$ quanto $0,5 < r < 0,8$; e forte tanto $r \geq 0,8$ quanto $\leq -0,8$ (DEVORE, 2017, p. 468).

Na tabela 5, pode-se verificar 4 correlações moderadas entre as variáveis da pesquisa. A maior delas com um grau de coeficiente de correlação entre a variável 1 e 2, com uma correlação positiva de 0,724. Essa correlação positiva indica que na percepção dos entrevistados quando mais a gestão da SEDIHPOP aplica o modelo Gerencial, maior é o entendimento de que a política da secretaria e seus objetivos são explanados com clareza dentro da organização. Nas variáveis de 10 e 7, tem uma significância de correlação positiva de 0,657. Essa correlação



positiva indica que na percepção dos servidores se afirma que após a implantação do processo da qualidade, se tem resultados positivos, facilitando assim o trabalho do servidor através da utilização das ferramentas da qualidade.

Nas variáveis de 3 e 2, com uma correlação positiva de 0,606. Essa correlação positiva indica que na percepção dos servidores que com a existência das diretrizes organizacionais, os seus objetivos são explanados com clareza dentro da Secretaria. Nas variáveis de 4 e 2, com uma correlação positiva de 0,600. Essa correlação positiva indica que na percepção dos servidores quando se tem procedimentos padronizados e documentados, se tem um conhecimento mais amplo dos objetivos da organização.

Tabela 6 - Análise de Bonferroni

| Variáveis | Cargo (I) | Cargo (J) | Diferença de Média (I-J) | Sig. |
|--|--|--|--------------------------|-------|
| A Gestão da SEDIHPOP aplica o modelo Gerencial | Auxiliar de serviços, auxiliar técnico, motorista. | Assessor júnior, secretaria executiva. | -1,722 | 0,01* |
| | | Secretário, secretário adjunto, gestor ugam, supervisor, assessor especial ou chefe de gabinete. | -0,850 | 0,26 |
| | | Coordenador, assessor sênior, chefe de serviços. | -1,318 | 0,01* |
| A política da secretaria e seus objetivos são explanados com clareza dentro da organização. | Auxiliar de serviços, auxiliar técnico, motorista. | Assessor júnior, secretaria executiva. | -1,344 | 0,07 |
| | | Secretário, secretário adjunto, gestor ugam, supervisor, assessor especial ou chefe de gabinete. | -0,500 | 1,00 |
| | | Coordenador, assessor sênior, chefe de serviços. | -1,173 | 0,05* |

*. A diferença média é significativa no nível 0.05.

Realizou-se o teste de Bonferroni para a identificação da diferença de médias quando se compara as variáveis na tabela 02, que apresentaram significância estatística. A significância ao um nível de 5%, indica que a diferença da média no resultado encontrado é representativa e a probabilidade de um resultado diferente acontecer é muito pequena, ou seja, quanto menor o resultado da significância, mais assertivo é o resultado.

O teste compara as percepções por categorias de cargos (I,J), a fim de localizar qual das médias diferem mais uma das outras. De acordo com o teste, as médias são comparadas par e par, com nível de significância desejado. Para a presente pesquisa, o limite máximo é de 5%.

De acordo com o teste, os cargos de auxiliares/técnicos apresentaram média menor em relação aos cargos de assessores (Diferença: -1,722), quando se referem a variável “A Gestão



da SEDIHPOP aplica o modelo Gerencial”. O mesmo ocorre quanto aos cargos de auxiliares/técnicos e coordenadores/chefes de serviços (Diferença: -1,318). De acordo com análise do resultado da pesquisa está em evidência que a percepção dos auxiliares/técnicos serem menores que a dos coordenadores/chefes e assessores em relação à variável: “A Gestão da SEDIHPOP aplica o modelo Gerencial”, essa diferença está no conhecimento em relação a política da secretaria ou pode entrar em relevância as diferenças de escolaridade.

Por último, destaca-se também a diferença de percepção entre os cargos de auxiliares/técnicos e coordenadores quanto a variável “A política da secretaria e seus objetivos são explanados com clareza dentro da organização” (Diferença: -1,713). A diferença de entendimento podemos elencar as mesmas citadas acima a ausência de conhecimentos em relação a política da secretaria ou pode entrar em relevância as diferenças de escolaridade.

5. CONCLUSÃO

Após realização dos elementos que sustentam essa pesquisa, necessário se faz resgate do objetivo e questão problema. Nessa condição, o objetivo principal deste trabalho é analisar a implantação do processo de qualidade a partir da percepção dos servidores e evidenciar os desafios desta implantação. O trabalho apresenta quais são as principais ferramentas da qualidade que deverão ser inseridas na gestão organizacional da Secretaria e o problema analisado da pesquisa foi como de que forma a implantação do processo de qualidade é compreendida pelos funcionários e quais os desafios para implantação?

A pesquisa foi realizada através da percepção dos servidores que elencaram os desafios e dificuldades do processo de implantação da qualidade na gestão pública, evidenciando os benefícios que a aplicação desse processo proporciona para a organização. Enfatizando o uso das ferramentas da qualidade na Secretaria de Estado de Direitos Humanos e Participação Popular – SEDIHPOP.

A pesquisa ratifica a importância da utilização das ferramentas da qualidade como forma da organização se adequar melhor aos requisitos que estão gerando consideráveis diferenciais competitivos. Observou-se que o uso das ferramentas da qualidade, aumentam a satisfação dos servidores, aprimora a gestão dos recursos, melhora a produtividade, além de melhorar o monitoramento do desempenho da qualidade e a identificação e solução de problemas

As dificuldades de desenvolvimento e implantação desses processos se confirmaram para a amostra pesquisada. De acordo com a análise dos dados coletados o grau de dificuldades



para implantação do processo na Secretaria é de score 8. E a quantidade de servidores que nem concordam nem discordam ficou com escore 3,10, podendo ser considerada neutra. Por fim, ressalta-se que esta pesquisa apresenta um panorama geral sobre o tema e gerou informações que podem servir de base para outros trabalhos complementares e/ou mais específicos.

A conclusão do trabalho sinalizando e evidenciando os prenúncios de situações contrárias de boa gestão, para que assim os futuros gestores busquem resultados positivos e em concordância invistam nos processos de qualidade organizacional para alcançar a satisfação de seus clientes, clientes esses que nos dias atuais, estão a cada dia mais minuciosos no quesito da qualidade dos serviços e produtos obtidos.

Foi detectado com a pesquisa que administração pública está com alguns processos em sucateamento de serviços prestados e foi evidenciado que necessidade de um novo modelo de gestão, aprimorando assim seus procedimentos e padronizando um novo modelo baseado na ênfase da gestão da qualidade e assim ter mudanças com resultados significativos na gestão pública, a qualidade está sendo aplicada como um pilar de sobrevivência nas organizações, desse modo as organizações públicas logo passarão por mudanças através desses resultados que serão cada vez mais exigidas firmando assim a sua sobrevivência. Nesse contexto a implementação da gestão da qualidade com aplicação do uso das ferramentas da qualidade nos serviços públicos, encontra-se em um grande desafio para os gestores do Estado, pois ainda existem grandes cadeias de burocracia e monopólio no governo, grandes números de servidores que ainda não estão aptos a esse novo modelo de gestão atualizada que é a colocação do servidor para atender com eficiência e eficácia as necessidades dos cidadãos.

Foi elencado alguns pontos fundamentais a serem sujeito a processo de mudanças entre eles o controle das atividades administrativas, o desenvolvimento de metas e padronização de procedimentos (documentar passo a passo das atividades exercidas). Essa é a proposta estabelecida neste estudo, será um processo complexo, mas que precisa ser aplicado, pois a mudança da cultura organizacional já está presente no nosso presente e gestão pública necessita se atualizar, reciclar, alterar os tabus e tratar a qualidade como sua principal realidade e seu principal valor como diferencial. Nesse contexto serão necessárias à aplicação dos processos da qualidade na Secretaria, essas técnicas são necessárias pois a qualidade não busca somente resultados e sim garantir a satisfação dos serviços prestados.

REFERÊNCIAS



ABRÚCIO, Fernando Luiz. Desafios Contemporâneos para a Reforma da Administração Pública Brasileira. In **B. G. Peters & J. Pierre (Eds.)**, Administração Pública. Coletânea (p. 537-548). São Paulo, Brasília: UNESP, ENAP. 2010.

BAGATTOLLI, Carolina. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. Câmara da Reforma do Estado. Brasília, 1995.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **A administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado**. ENAP, Escola Nacional de Administração Pública. Brasília, DF. Out, 2001. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/817/1/9texto.pdf>. Acessado em: 10/07/2019.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade: a revolução na administração**. Rio de Janeiro, Marques-Saraiva, 1990.

DENHARDT, R. B. **Teorias da administração pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DEVORE, J. L. **Probabilidade e estatística para engenharia e ciências**. Rio de Janeiro: Cengage Learning, 2017.

FNQ, Fundação Nacional da qualidade: **critérios de excelência**. São Paulo: FNQ, 2009.

GUERREIRO RAMOS, A. **A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1983.

HAIR, J. F., ANDERSON, R., TATHAM, R., BLACK, W. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

JURAN, J. M. **Planejando para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1990.

MOTTA, Fernando. **Teoria das organizações**. São Paulo: Pioneira, 2014.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 2º ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PROCOPIUCK, M. **Políticas públicas e fundamentos da administração pública: análise e avaliação, governança e redes de políticas, administração judiciária**. São Paulo: Atlas, 2013.

KANAANE, Roberto, FIEL FILHO, Alécio, FERREIRA, Maria das Graças. **Gestão Pública, Planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas**. 2º ed. São Paulo: Atlas, 2010.

REBOUÇAS, Djalma de Pinho. **Introdução a Gestão Pública**. São Paulo: Saraiva, 2014.



SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à gestão pública**. 2º ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

TENÓRIO, F. G. **Tem razão a administração? Ensaio de teoria organizacional e gestão social**. Ijuí, RS: Ed. Unijuí, 2008.

WEBER, M. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In: CAMPOS, E. (Org.). *Sociologia da burocracia*. 4. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1978.15-28 p.

ZACARIAS, O. Mapeamento de processo: uma ferramenta para o gerenciamento e melhoria. **Revista Banas Qualidade**, São Paulo: EPSE, nº 202, p. 76-79, mar. 2009.

HAIR, J. F., ANDERSON, R., TATHAM, R., BLACK, W. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

ALSALEH, N. A. Application of quality tools by the Saudi food industry. **The TQM Magazine**, v. 19, n. 2, p. 150-161, 2007. <http://dx.doi.org/10.1108/09544780710729999>

BAMFORD, D. R.; GREATBANKS, R. W. The use of quality management tools and techniques: a study of application in everyday situations. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 22, n. 4, p. 376-392, 2005. <http://dx.doi.org/10.1108/02656710510591219>

CARNEVALLI, J. A.; MIGUEL, P. A. C.; CALARGE, F. A. Proposta de um modelo conceitual para minimizar as dificuldades no uso do QFD. **Revista Produção**, v. 18, n. 1, p. 126-141, 2008.

PALADINI, E. **Avaliação estratégica da qualidade**. São Paulo: Atlas, 2002.

RAMOS, A.W. **CEP para processos contínuos e em bateladas**. São Paulo: Fundação Vanzolini, 2000.

WERKEMA, Maria C. C. TQC - série ferramentas da qualidade: As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos. Editora Qfc . Vol. 1. 1995.