

Gestão da Qualidade em um Órgão Público Auxiliar do Poder Legislativo Estadual

Napoleão Dieb Holanda Oliveira

Graduando em Administração de Empresas da
Faculdade Integrada da Grande Fortaleza.

Cora Franklina do Carmo Furtado

Graduada em Administração pela Universidade Estadual do Ceará – UECE.

Especialista em Marketing pela UNIFOR.

Mestre em Administração pela UECE.

Resumo: O presente artigo foi desenvolvido em um órgão da Administração Pública do Estado do Ceará, no qual fora implementado um Sistema de Gestão da Qualidade sob os requisitos da Norma ISO 9001:2000. O problema de pesquisa foi verificar quais as melhorias que o mencionado sistema proporcionou aos processos internos dessa organização. O objetivo geral foi investigar os impactos resultantes de sua implantação, e os objetivos específicos foram caracterizar o Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ com a apresentação de algumas ferramentas de apoio à gestão, mostrar a orientação da Norma ISO 9001 para inovação e melhoria do órgão em estudo e identificar as melhorias obtidas com a adoção da estratégia. A realização da revisão da literatura e de normas específicas e a conclusão dos trabalhos contribuíram para o avanço da ciência, do estudo acadêmico e para a melhoria contínua da organização em pesquisa.

Palavras-chave: Administração Pública, Sistema de Gestão da Qualidade, Norma ISO, Melhoria Contínua.

1. Introdução

A qualidade é praticada comumente nos negócios da iniciativa privada com o objetivo de alcançar uma melhor competitividade e lucratividade. Em relação às instituições públicas, esse instrumento de apoio à gestão

vem sendo compreendido e adotado para obtenção de melhores padrões de desempenho no atendimento ao público, no resultado administrativo e na utilização eficiente e eficaz dos recursos disponíveis.

A gestão da qualidade na Administração Pública tornou-se ferramenta essencial para o aprimoramento dos processos das organizações e um mecanismo de adequação aos requisitos exigidos pela sociedade quanto aos serviços ofertados. Tal modernização tem como função precípua o satisfatório funcionamento das máquinas administrativas das esferas governamentais, as quais são compostas por órgãos, instituições, autarquias, fundações, empresas públicas entre outros. Essa inovação evidencia fator de relevância administrativa e, ao mesmo tempo, um diferencial que agrega valor aos produtos ou serviços ofertados aos cidadãos e às demais instituições, na qualidade de contribuintes e clientes-usuários da Administração Pública.

O presente artigo científico, intitulado de Gestão da Qualidade em um Órgão Público Auxiliar do Poder Legislativo Estadual, tem como problema de pesquisa verificar quais as melhorias que o Sistema de Gestão da Qualidade proporcionou aos processos internos da organização em estudo; tem como objetivo geral investigar os impactos resultantes da implantação do Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ, sob a ótica da norma ISO 9001:2000, assim como aferir a adequação aos novos preceitos e requisitos constantes de suas atualizações; e tem como objetivos específicos: caracterizar o Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ com a apresentação de algumas ferramentas de apoio à gestão, mostrar a orientação da Norma ISO 9001 para inovação e melhoria do órgão em estudo e identificar as melhorias obtidas com a adoção da estratégia.

Inicialmente será realizado um estudo da norma em referência, com ênfase nos requisitos e critérios estabelecidos e aplicáveis às instituições ou órgãos públicos, buscando identificar o que é proposto e recomendado como inovação à busca da melhoria contínua dos processos institucionais pertinentes e o atendimento aos requisitos dos clientes.

A metodologia do estudo será qualitativa, com abordagem do método da compreensão; terá natureza exploratória e descritiva; e será empreendida pesquisa de campo, mediante a utilização de questionário com perguntas abertas e fechadas, buscando diagnosticar e analisar se foram alcançados os

objetivos, metas e indicadores de desempenho pré-estabelecidos no escopo do Programa de Gestão da Qualidade.

2. Qualidade: aspectos gerais

2.1 Ponto de vista dos teóricos

A prática da qualidade nas organizações contemporâneas no Brasil vem demonstrando índices crescentes de adesão e, ao mesmo tempo, aceitação como ferramenta de apoio gerencial na obtenção da melhoria dos processos de produção de bens e serviços, além de apontar como diferencial competitivo nos mercados globalizados.

De acordo com Deming (1990, p.1):

A melhora da qualidade transfere o desperdício de homem-hora e tempo-máquina para a fabricação de um bom produto e uma melhor prestação de serviço. O resultado é uma reação em cadeia – custos mais baixos, melhor posição competitiva, pessoas mais felizes no trabalho, empregos e mais empregos.

Considerando o avanço tecnológico e científico, bem como a evolução da sociedade em compreender e assimilar a ferramenta de auxílio à gestão denominada qualidade, a busca pela qualidade torna-se uma atividade complexa e dinâmica, pois, nos tempos atuais, além de ser uma palavra bastante usual em quase tudo que é utilizado ou adquirido, são exigidos sua presença e seus efeitos. Neste contexto, muitos especialistas e autores renomados expõem seus pontos de vista através da escrita, porém a grande maioria costuma não fixar em definitivo os comentários, visto que o substantivo feminino em discussão passa por um aprimoramento contínuo.

Juran e Gyna (1991, p 11) proferem a seguinte definição sobre qualidade: “[...] consiste nas características do produto que vão ao encontro das necessidades dos clientes e dessa forma proporcionam a satisfação em relação ao produto.”

Toda aquisição de produto (bem ou serviço) traz expectativas positivas ao consumidor (direto ou indireto), pois, ao comprar alguma coisa ou utilizar algum serviço, está satisfazendo uma necessidade ou realizando algum desejo, e, ao fazer o desembolso de qualquer quantia financeira para custeá-lo, subentende-se que aquela ação vai trazer-lhe retorno e satisfação; quando isso não se concretiza, ele fica profundamente frustrado e inconformado.

A este propósito, “[...] um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente”. CAMPOS (1992, p.2).

Para se atingir um padrão de qualidade na oferta de produtos e serviços, é necessário observar alguns preceitos fundamentais, os quais podem definir o sucesso de uma organização. A utilização dessa filosofia propicia o atendimento às necessidades e requisitos dos clientes. Portanto, não se pode pensar na elaboração e produção de bens de consumo ou serviço sem estabelecer um nexo entre o que é fornecido e o que é necessário ou adequado.

Bateman (1998, p.35) assevera que: **“qualidade** é a excelência de seu produto, incluindo sua atratividade, ausência de defeitos, confiabilidade e segurança a longo prazo.” (grifo do autor).

Organizações que primam pela excelência em seus processos produtivos, administrativos e comerciais agregam valor a seu produto e a sua marca e tendem a superar seus concorrentes através da preferência e fidelização de seus clientes.

A Figura 2.1 demonstra o fluxo do modelo de reação em cadeia de Deming, o qual foi empregado por empresas japonesas e com isso foi observado que o investimento em qualidade se traduzia no aumento da produtividade e melhoria do produto. As etapas estabelecidas no referido modelo evidenciam um processo de busca contínua pela melhoria da qualidade e do desempenho empresarial (MERRRGINSON, 1998, p. 534).

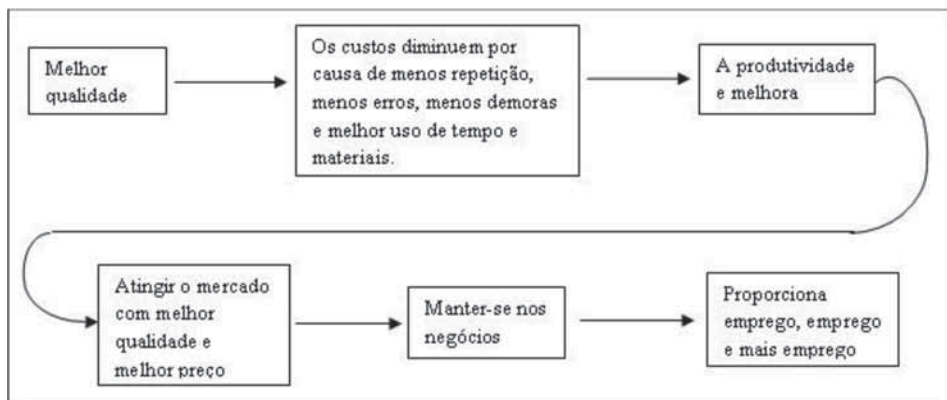


Figura 2.1: Modelo de reação em cadeia de Deming.

Fonte: Adaptado de MEGGINSON, Leon C; MOSLEY, Donald C.; PIETRI, Paul H. Jr.

Administração: conceitos e aplicações (1998, p. 535).

A sequência ora estabelecida demonstra de forma didática os passos que as empresas devem observar para alcançarem os resultados esperados e mantê-los dentro dos indicadores pré-estabelecidos.

Sobre o termo em análise, Oliveira et al.(2003, p.3) afirmam o seguinte:

Percebe-se hoje um intenso movimento em busca da qualidade. As organizações têm produzido produtos de qualidade, não mais como estratégia de diferenciação no mercado, mas como uma condição de preexistência. Engana-se quem pensa que a preocupação com a qualidade dos produtos oferecidos aos clientes é coisa recente.

As organizações e os clientes estão alinhados em um só propósito, ou seja, na busca incessante por melhores condições de sobrevivência, qualidade de vida, melhores resultados nas atividades comerciais. É nesse cenário em que clientes, trabalhadores, gestores e empreendedores vislumbram nessa ferramenta de modernização das relações de produção e consumo e de apoio à gestão uma oportunidade de desenvolvimento empresarial e social sustentável.

Na concepção semântica de Paldini (2004, p.19):

O termo qualidade é bem conhecido, e até mais do que isso – trata-se de uma palavra de domínio público e uso comum –, passar ser importante levar em conta, em sua definição técnica, dois aspectos fundamentais: 1. qual-quer que seja a definição proposta para qualidade, espe-ra-se que ela não contrarie a noção intuitiva que se tem sobre ela, isto é, o que já se sabe a respeito do assunto; 2. como a questão da qualidade faz parte do dia-a-dia das pessoas, não se pode identificar e delimitar seu significa-do com precisão.

A população consumidora, ciente de seus direitos e significativamente mais exigente quanto à questão de eficiência, eficácia e efetividade, vem adotando uma postura mais consciente, e isso tem motivado as organizações empresariais a seguirem novos padrões de qualidade na produção industrial, de relação comercial e de prestação de serviços.

2.2 Concepção normativa

Os objetivos da normalização, segundo a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT, 2002), são: eco-nomia – proporcionar a redução da crescente variedade de produtos e procedimentos; comunicação – proporcio-nar meios mais eficientes na troca de informação entre o fabricante e o cliente, melhorando a confiabilidade das relações comerciais e de serviços; segurança – proteger a vida humana e a saúde; proteção ao consumidor – prover a sociedade de meios eficazes para aferir qualidade aos produtos; e eliminação de barreiras técnicas e comerciais – evitar a existência de regulamentos conflitantes sobre produtos e serviços em diferentes países, facilitando, as-sim, o intercâmbio comercial. (OLIVEIRA, 2003, p. 58).

As normas da série ISO 9000 surgiram como importante instrumento de referência para nivelamento dos sistemas produtivos de países intgran-tes de determinado bloco e também para regular o intercâmbio de mercado-rias e serviços entre bloco econômico/bloco econômico, bloco econômico/ país ou entre país/país.

De acordo com Oliveira et al.(2003, p.3):

Em uma economia cada vez mais globalizada, caracterizada pela acirrada competitividade e por um ambiente altamente turbulento, a contínua busca da eficácia fez emergir nas empresas a preocupação cada vez maior com qualidade dos seus produtos em relação ao mercado consumidor. É nesse cenário que as normas ISO 9000 tem sido objeto das atenções dos gestores.

No Brasil, o responsável pelo Fórum Nacional de Normalização é a Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT. Essa entidade não governamental é composta por Comitês Brasileiros (CB) e Organismos de Normalização Setorial (NOS). O conteúdo, formulação e edição das Normas Brasileiras (NBR) são de responsabilidade dos CB, os quais são compostos por especialistas e representantes dos setores econômicos envolvidos, pessoas da sociedade civil, dentre elas: produtores, consumidores e representantes de laboratórios técnicos, instituições de ensino superior dentre outras. (ABNT, 2000, p.1).

A ABNT é um organismo nacional responsável pela normatização em diversos campos: ciência, tecnologia, educação, meio ambiente, segurança, turismo, entre outros. Seus critérios técnicos e requisitos normativos têm caráter de orientação e adesão voluntária, ou seja, não possuem finalidade compulsória. Dentre as normas da série ISSO, a NBR ISO 9001, intitulada de Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos, indicam-se as seguintes palavras-chave: Gestão da Qualidade, Garantia da Qualidade, Sistema de Gestão da Qualidade e Qualidade. (ABNT, 2000, p.1).

Na organização palco deste estudo de caso, fora implementado o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), fundamentado em decisão estratégica do corpo diretivo e levando em consideração várias necessidades, objetivos específicos, produtos fornecidos, processos empregados e tamanho da organização, notadamente objetivando a adequação aos novos preceitos de instituição moderna e com foco na melhoria contínua e na realização de suas competências institucionais e legais, em especial na execução e prestação de serviço ao cidadão-cliente.

No estudo, será dada ênfase ao Sistema de Gestão da Qualidade, comumente denominado de SGQ, considerando sua implantação e resultados proporcionados. O Quadro 2.1, a seguir, relaciona itens da Norma ISO 9000/2000.

ITEM	DESCRIÇÃO
01 Generalidade	Convém que a adoção de um SGQ seja uma decisão estratégica da organização [...].
02 Abordagem de processo	[...] o desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia de um sistema de gestão da qualidade para aumentar a satisfação do cliente pelo atendimento aos requisitos de cliente.

Quadro 2.1: Instruções iniciais para implantação do SGQ.

Fonte: Criação dos autores com base em Nota da ABNT-NBR ISO 9001/2000, p.2.

2.3 Principais ferramentas

No Item 02 da ISO 9001/2000 – Abordagem por Processo apresenta a Nota: Metodologia conhecida como “Plan-Do-Check-Act” (PDCA), o qual se divide em: Plan (**planejar**): estabelecer os objetivos e processos necessários para fornecer resultado de acordo com os requisitos do cliente e políticas da organização; Do (**fazer**): implementar os processos; Check (**chechar**): monitorizar e medir processos e produtos em relação às políticas, aos objetivos e aos requisitos para o produto e relatar os resultados; Act (**agir**): executar ações para promover continuamente a melhoria do desempenho do processo. (ABNT, 2000, p.2, grifos nosso).

O ciclo PDCA é uma proposta de abordagem organizada que tem como objetivo solucionar qualquer tipo de problema. Desta forma, pode-se orientar de maneira eficaz e eficiente a preparação e a execução de atividades planejadas para a solução de um problema. Foi introduzido no Japão no período pós-guerra por Willian Edward De-

ming, porém foi desenvolvido por Walter Shewhart na década de 20. O ciclo PDCA tem por princípio tornar mais claros e mais ágeis os processos envolvidos na execução da gestão, começando pelo planejamento, em seguida executa-se o conjunto de ações planejadas. Posteriormente, compara-se os resultados obtidos com a meta estipulada e, por fim, toma-se uma ação para eliminar ou ao menos reduzir os defeitos no produto ou processo. (CANTÍDIO, 2009).

A Figura 2.2 representa o ciclo PDCA, com suas interações cíclicas, as quais contribuem para a melhoria contínua de processos.



Figura 2.2: Ciclo PDCA.

Fonte: TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO DISTRITO FEDERAL E DOS

TERRITÓRIOS - TJDF. Disponível em: < www.tjdft.jus.br/.../img/Proma/Ciclo%20PDCA.jpg >. Acesso: 22 jun.2010.

É importante, antes de estabelecer a proposta metodológica para o uso do PDCA para a solução de problemas, conhecer algumas ferramentas básicas e gerenciais da qualidade, as quais serão úteis durante o uso do ciclo PDCA.

O Diagrama de Pareto é um gráfico de barras que ordena os problemas, identificando os mais importantes e medindo-os em diversas escalas, permitindo usar a teoria de Pareto (poucos essenciais, muito triviais), ou seja, há muitos problemas sem importância diante de outros mais impor-

tantes. Além disso, o Diagrama de Pareto permite agrupar os dados de diferentes formas, mede o impacto de mudanças no processo e quebra causas genéricas em causas específicas.

A figura 2.3 apresenta o Diagrama de Pareto, o qual demonstra as dificuldades existentes de forma a orientar a adoção de medidas, visando à correção dos problemas de acordo com sua importância. A linha traçada da barra mais elevada do diagrama aponta a medida cumulativa das categorias, podendo, assim, identificar o peso que os problemas têm em relação ao todo.

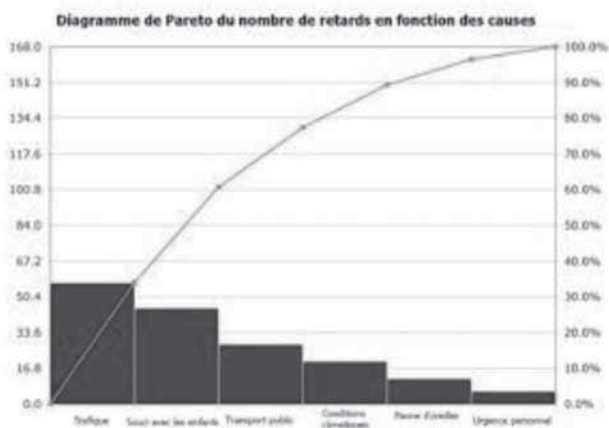


Figura 2.3: Diagrama de Pareto.

Fonte: GOOGLE, imagem. Sandro Cantídio. Disponível em: <<http://www.google.com.br/imgres?imgurl=http://sandrocan.files.wordpress.com/2009/01/pdca12.>> ,
Acesso: 20 jun.2010.

2.4 Administração Pública e a gestão da qualidade

Para Meirelles (1996), a conceituação de Administração Pública assume três situações: “Em sentido **formal** é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; em sentido **material**, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção **operacional**, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços do próprio Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade.

Em uma visão global, a Administração Pública é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas". (grifo nosso).

Neste contexto, Di Pietro (2006, p.74) define Serviço Público como sendo: "[...] toda atividade que a administração pública executa, direta ou indiretamente, para satisfazer à necessidade coletiva, sob regime jurídico predominantemente público".

Nas últimas décadas, as organizações privadas e públicas brasileiras vêm passando por transformações importantes e necessárias. Isso tem provocado impactos e modificações em seus processos, nos modelos de gestão, nas políticas interna e externa, nas relações trabalhistas e previdenciárias, em seus resultados econômicos e financeiros, bem como nas relações socio-ambientais com as comunidades do entorno e com seus parceiros.

O Governo brasileiro formulou e instituiu em 1990 o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade – PBQP. Este instrumento teve como objetivo: "apoiar o esforço brasileiro de modernidade através da promoção da qualidade e a produtividade, com vistas a aumentar a competitividade dos bens e serviços produzidos no país." (Brasil, 1990, p.7) E como finalidade: apoiar a modernização das empresas brasileiras, que precisavam se ajustar à abertura econômica e à forte concorrência estrangeira, assim como difundir o conceito de qualidade como estratégia empresarial e gerencial, não apenas como aspecto técnico.

O referido Programa alcançou resultados importantes e, concomitantemente, o reconhecimento da sociedade brasileira como instrumento legítimo de desenvolvimento econômico e social. Em maio de 1991, derivado do PBQP surge o Subprograma de Qualidade e Produtividade na Administração Pública. Este Subprograma de sensibilização e conscientização para a prática da qualidade no setor público, com ênfase em ferramentas e melhorias de processo, evoluiu, em 1995, já no bojo da Reforma do Aparelho do Estado, para a condição de um programa de melhoria de gestão, com ênfase em princípios e melhoria da gestão, no qual os processos são centros práticos de ação.

A gestão da qualidade na Administração Pública tornou-se ferramenta essencial para o aprimoramento dos processos das organizações e um meca-

nismo de adequação aos requisitos exigidos pela sociedade quanto aos serviços ofertados. Tal modernização tem como função precípua o satisfatório funcionamento das máquinas administrativas das esferas governamentais, as quais são compostas por órgãos, instituições, autarquias, fundações, empresas entre outros. Essa inovação evidencia fator de relevância administrativa e, ao mesmo tempo, um diferencial que agrega valor aos produtos ou serviços ofertados aos cidadãos e às demais instituições, na qualidade de contribuintes e clientes-usuários da Administração Pública.

3. Metodologia aplicada

A metodologia adotada foi qualitativa, com base no método weberiano da compreensão, em que ocorre a parcialidade da visão do pesquisador. Contou-se com a pesquisa exploratória para fundamentação da teoria, com a pesquisa descritiva para apresentar o caso e com a pesquisa explicativa, a qual explica que os processos de qualidade contribuem com a melhoria da gestão dos órgãos públicos.

A qualidade de uma pesquisa se caracteriza e tem como ponto principal a determinação da amostra. Os conceitos básicos concebidos na obra visam a possibilitar uma melhor compreensão e utilização de técnicas de seleção de amostra para pesquisa. (SAMARA; BARROS, 2007, p.160).

Credibilidade de realização de uma pesquisa de dados é fator preponderante para a obtenção dos resultados almejados e êxito do desenvolvimento do estudo acadêmico e científico proposto.

Na pesquisa, será utilizado o modelo de amostra probabilística, conforme orientam Samara e Barros (2007, p.161): “os elementos da mostra são selecionados de acordo com conveniência do pesquisador. São pessoas que estão ao alcance do pesquisador e disposta a responder a um questionário”.

Tendo em vista o procedimento interno estabelecido pela organização em estudo, a amostra será composta por servidores efetivos, comissionados, auditores, procuradores e conselheiros, sendo a composição feita de gestores e funcionários, os quais deverão ter conhecimentos sobre o SGQ implantado no órgão pesquisado.

3.1. Técnica amostral

A qualidade de uma pesquisa se caracteriza e tem como ponto principal a determinação da amostra. Os conceitos básicos concebidos na obra visam a possibilitar uma melhor compreensão e utilização de técnicas de seleção de amostra para pesquisa (SAMARA; BARROS, 2007, p.160).

Credibilidade de realização de uma pesquisa de dados é fator preponderante para a obtenção dos resultados almejados e sucesso do desenvolvimento do estudo acadêmico e científico proposto.

Na pesquisa, será utilizado o modelo de amostra não probabilística por conveniência, conforme orientam Samara e Barros (2007, p.161): “os elementos da mostra são selecionados de acordo com conveniência do pesquisador. São pessoas que estão ao alcance do pesquisador e disposta a responder a um questionário”.

Tendo em vista procedimento interno estabelecido pela organização em estudo, a amostra será composta por servidores efetivos, comissionados, auditores, procuradores e conselheiros, sendo a composição feita de gestores e funcionários, os quais deverão ter conhecimentos sobre o SGQ implantado no órgão pesquisado.

3.1.1 Cálculo da amostra

O Quadro 3.2 abaixo apresenta informações, dados e fórmula utilizada para obtenção precisa da amostra da pesquisa de campo. (SAMARA E BARROS, 2007, p.162-163).

LEGENDA / IDENTIFICAÇÃO	VALOR / PERCENTUAL	FÓRMULA / RESOLUÇÃO
σp – desvio padrão da proporção	4	
Z – grau de confiabilidade	2 => 95,5%	$\sigma p = \frac{\sqrt{p \cdot q}}{n} \cdot Z \cdot \sqrt{\frac{N - n}{N - 1}}$
P – proporção de elementos do universo favoráveis	70%	$4 = \frac{\sqrt{50 \cdot 50}}{n} \cdot 2 \cdot \sqrt{\frac{203 - n}{203 - 1}}$
p – proporção de elementos da amostra favoráveis	=> 50%	$n = \frac{50 \cdot 50 \cdot 2^2 \cdot 203}{4^2 \cdot 203 - 4^2 + 50 \cdot 50 \cdot 2^2} \Rightarrow$
q – proporção de elementos do universo desfavoráveis	=> 50%	$n = \frac{2.030.000}{13232} \Rightarrow$
N – universo a ser pesquisado:	203	$n = 16$
Servidores efetivos;	141	
Comissionados;	52	
Auditores;	2	
Procuradores;	2	
Conselheiros;	6	
Estagiários;	44	
Terceirizados .	113	
Resultado da amostra (n)	16	
=> correspondente		

Quadro 3.2: Cálculo da amostra.

Fonte: Elaborado pelos autores.

3.2 Pesquisa de campo

O levantamento dos dados será realizado através do instrumento de pesquisa denominado questionário, que, de acordo com Kotler¹ (2000, p.132), “[...] consiste em um conjunto de perguntas que serão feitas aos entrevistados”, composto de perguntas abertas e fechadas, contendo 11 (onze) questões do tipo: completamente não estruturadas – quesito em que os respondentes podem se manifestar livremente; escala de Likert ou concordância – afirmação através da qual o respondente demonstra seu sentimento de concordância ou discordância; e com associação de palavras – ocorre

¹ KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio; tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

a indicação de palavras sequenciadas, e o respondente faz uma co-relação mental e expressa sua intenção. (KOTLER, 2000, p.132-133).

O Quadro 3.3 apresenta o instrumento de coleta que será aplicado na pesquisa de campo do estudo, um questionário, com seus respectivos quesitos.

1) O que representou a implantação da norma ISO para o seu setor de trabalho?	_____.
2) Quais os processos que foram alterados durante o período de implantação da norma ISO?	_____.
3) Em sua percepção, a implantação da norma ISO oferece melhorias ao processo da gestão estratégica?	
() Concordo totalmente	
() Concordo	
() Não concordo, nem discordo	
() Discordo	
() Discordo totalmente	
4) Qual a primeira palavra que você lembra ao ouvir os termos:	
Qualidade? _____	
ISO? _____	
Processo? _____	
5) Quais as inovações criadas nesta organização após a implantação e certificação da norma ISO?	_____.
6. Quais os procedimentos de trabalho aperfeiçoados e/ou implantados na organização com a adoção do Sistema de Gestão da Qualidade, com base na norma ISO?	_____.
7) Esses procedimentos contribuíram para alcançar patamares mais elevados para melhoria da gestão nessa organização?	
() Concordo totalmente	
() Concordo	
() Não concordo, nem discordo	
() Discordo	
() Discordo totalmente	
8) As competências definidas pela organização representam, tanto em nível humano quanto institucional, mecanismos adequados para favorecerem o cumprimento da missão?	
() Concordo totalmente	
() Concordo	
() Não concordo, nem discordo	
() Discordo	
() Discordo totalmente	
9) Em sua opinião, quais as vantagens na aplicação da norma?	_____.
10) Em sua opinião, quais as desvantagens na aplicação da norma?	_____.
11) Em sua opinião, quais os principais desafios encontrados na aplicação da norma?	_____.

Quadro 3.3: Questionário da pesquisa de campo.

Fonte: Elaborado pelos autores.

3.2 Achados da pesquisa

Apuração e tabulação de dados resultantes da pesquisa de campo aplicada no período de 04 a 25/05/2010, em um órgão público, auxiliar do Poder Legislativo do Estado do Ceará. Foi utilizado como instrumento de coleta de dados um questionário, o qual foi composto de 11 (onze) quesitos com perguntas abertas e fechadas dos tipos: completamente não estruturadas, associação de palavras e escala de concordância. (DIAS, 2003, p.385).

Os resultados oriundos das questões abertas 1, 2, 5, 6, 9, 10 e 11 do questionário de pesquisa de campo aplicado na organização em estudo evidenciaram nas respostas livres, das variáveis constantes dos quadros abaixo apresentados, os quais mostram que a maioria dos entrevistados está ciente e inteirada sobre o Sistema de Gestão da Qualidade, assim como entende que sua implantação e seus efeitos trouxeram inovação e melhoria contínua aos processos e à gestão do Órgão como um todo.

Referente aos quadros: 3.4 e 3.5, foram aplicados questionários em 08(oito) setores do Órgão em estudo, tendo participado da pesquisa apenas gestores e servidores, conforme norma interna da organização.

Respondente 1 da **Assessoria de Planejamento e Gestão**: gestor

“A possibilidade de documentar e padronizar os processos e atividades, rever fluxos de trabalhos, evitar retrabalho, cumprir metas, ter consciência de onde aplicar melhor os esforços da equipe no sentido de alcançar os resultados estabelecidos pela área e, por conseguinte, da organização Tribunal de Contas. Contudo, o fato mais importante corresponde à qualificação dos servidores que assumiu proporções surpreendentes, pois promoveu uma alto nível de desempenho organizacional”.

Respondente 2: servidor

“Melhora da performance dos serviços; melhora da satisfação dos clientes (sociedade); modernização do TCE; melhoria e valorização dos servidores; melhoria e implementação de ações para atingir resultados planejados em busca da melhoria contínua”.

Respondente 3 do **Serviço de Tecnologia da Informação**: gestor

“Representou uma melhora da interação dos usuários com os sistemas existentes e especificamente para a T.I., obrigou -nos a documentar algumas rotinas executadas no dia -a-dia (ex: backup) e a padronizar as estruturas de pasta e arquivos”.

Respondente 4: servidor

“A maior contribuição após a implantação da norma ISO foi a normatização que todos os setores passaram a utilizar uma única formatação de nomenclatura de arquivos”.

Respondente 5 do **Recursos Humanos**: gestor

“Melhoria, inovação na adoção dos registros de atribuições e competências; representou uma nova organização, produtividade e credibilidade que podem ser facilmente identificados pelos usuários”.

Respondente 6: servidor

Respondente 7 do **Serviço de Atendimento e protocolo**: gestor

“A técnica de se trabalhar a forma aonde são conduzidos os nossos trabalhos”.

Respondente 8: servidor

“A melhoria na redução de alguns processos”.

Respondente 9 da **2ª Inspeção de Controle Externo**: gestor

“Melhoria na qualidade dos serviços desenvolvidos pela inspeção”.

Respondente 10: servidor

“A implantação da norma ISO significou uma maior racionalidade dos procedimentos do setor”.

Respondente 11 da **3ª Inspeção de Controle Externo**: gestor

“Padronização dos procedimentos da área resultando em melhoria na execução das tarefas”.

Respondente 12: servidor

“Padronização de procedimento”

Respondente 13 da **4ª Inspeção de Controle Externo**: gestor

“Representou a definição de procedimentos padronizados no exame de processo de representação de contas anual”.

Respondente 14: servidor

“Mais direcionamento dos trabalhos executados, segurança, organização e funcionalidade”.

Respondente 15 da **8ª Inspeção de Controle Externo**: gestor

“Padronização das atividades executadas no Setor; avaliação por indicadores; visão geral da organização”.

Respondente 16: servidor

“Qualidade nos trabalhos apresentados; servidor qualificado; aperfeiçoamento dos setores de informática; padronização dos procedimentos”.

Quadro 3.4: Variável 1- Representação da implantação da norma ISO no setor de trabalho.

Fonte: Dados da pesquisa.

Respondente 1 da **Assessoria de Planejamento e Gestão**: gestor

“Tomadas e prestações de contas; representações; representação do TCE; denúncias; solicitações de auditorias/inspeções pela Assembleia Legislativa; comunicações do Controle Interno; capacitação; aquisições; política de segurança de T.I.; gestão estratégica”.

Respondente 2: servidor

“Representação do TCE, denúncias, representações, solicitações de inspeções / auditorias pela Assembleia Legislativa, capacitação de servidores, comunicação do Controle Interno, celeridade na análise dos processos”.

Respondente 3 do **Serviço de Tecnologia da Informação**: gestor

“Procedimento de backup; gravação e criação de arquivos e pastas.”

Respondente 4: servidor

“Armazenamento de arquivos com nomenclaturas padronizadas; melhorias na sistemática de backup.”

Respondente 5 do **Recursos Humanos**: gestor

“Uma das alterações foi a padronização da nomenclatura dos arquivos eletrônicos”.

Respondente 6: servidor

Não respondeu

Respondente 7 do **Serviço de Atendimento e protocolo**: gestor

“A criação de fluxograma das atividades, a rotina de arquivamento dos documentos, a identificação dos documentos das pastas”.

Respondente 8: servidor

“Não recordo.”

Respondente 9 da **2ª Inspeção de Controle Externo**: gestor

“Instrução de processos de prestação de contas anuais”.

Respondente 10: servidor

“Os relacionados com a tramitação de processos e que estão discriminados (na forma atual) no PCI das inspeções de controle externo”.

Respondente 11 da **3ª Inspeção de Controle Externo**: gestor

“As prestações de contas anuais dos órgãos e entidades da administração pública estadual a partir do exercício de 2003”.

Respondente 12: servidor

“Trâmite de processos, competência dos cargos, atividades desenvolvidas em cada tipo de processo, criação de registro”.

Respondente 13 da **4ª Inspeção de Controle Externo**: gestor

“Processo de prestação de contas anual.”

Respondente 14: servidor

“Prestações de contas”.

Respondente 15 da **8ª Inspeção de Controle Externo**: gestor

“Prestação de contas anual (inspeções gerais); representação do TCE (iniciativa interna); representação e denúncia; solicitação de inspeção/auditoria da Assembleia Legislativa e outros de iniciativa externa”.

Respondente 16: servidor

“Os processos de prestação de contas anuais, representações, solicitação de auditoria, solicitação de inspeção, denúncia e representação do TCE quanto à gestão patrimonial.”

Quadro 3.5: Variável 2- Alteração nos processos durante o período de implantação da norma ISO.

Fonte: Dados da pesquisa.

O Gráfico 3.1 apresenta uma pulverização de resultados apurados na Variável 3 - Percepção de melhorias proporcionadas ao processo da gestão estratégica com a norma ISO. Isso revela a necessidade de intensificar e compatibilizar as ações do SGQ com a Gestão Estratégica, visando a uma melhor percepção e entendimento do processo. De toda sorte, há uma tendência positiva, sinalizando que a maioria dos pesquisados assimilaram o contexto, fato demonstrado nos percentuais de “concordo” e “concordo totalmente”. Os integrantes dos setores pesquisados constatarem melhoramentos com a implantação do SGQ.

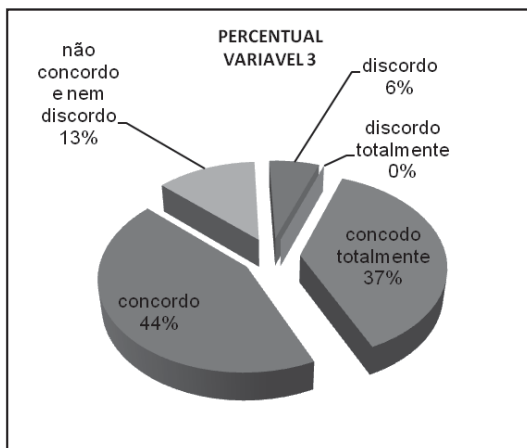


Gráfico 3.1: A percepção da implantação da norma ISO oferece melhorias ao processo de gestão estratégica.

Fonte: Dados da pesquisa.

O Quadro 3.6 apresenta respostas diversificadas sobre os termos indicados na Variável 4 – Palavras lembradas ao ouvir os termos: Qualidade, ISO e Processo; tal variável teve como característica o modelo de pergunta com associação de palavras. O resultado obtido mostrou que os respondentes possuem familiaridade com as palavras indicadas, utilizam um vocabulário característico e coerente com o tema estudado.

Assessoria de Planejamento e Gestão Respondente 1: gestor.	Qualidade = Atendimento aos requisitos do cliente ISO = Padrão de qualidade Processo = Transformação
Respondente 2: servidor	Qualidade = Excelência, melhoria contínua ISO = Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) Processo = Conjunto de ações que objetivam atingir uma meta

Serviço de Tecnologia da Informação Respondente 3: gestor	Qualidade = Eficiência ISO = Padronização Processo = Procedimento
Respondente 4: servidor	Qualidade = Gestão ISO = Normatização Processo = Documentação
Recursos Humanos Respondente 5: gestor	Qualidade = Eficiência ISO = Melhoria Processo = Trâmite
Respondente 6: servidor	Qualidade = Perfeição ISO = Padrão Processo = Realização com eficiência
Serviço de Atendimento e protocolo Respondente 7: gestor substituto	Qualidade = Presteza nas informações ISO = Organização Processo = Tramitação
Respondente 8: servidor	Qualidade = Preferência ISO = qualidade Processo = resolução
2ª Inspeção de Controle Externo Respondente 9: gestor	Qualidade = Utilidade ISO = Norma Processo = Procedimento
Respondente 10: servidor	Qualidade = Valor ISO = Norma Processo = Fluxo
3ª Inspeção de Controle Externo: Respondente 11: gestor	Qualidade = Qualificação ISO = Melhoria Processo = Procedimentos
Respondente 12: servidor	Qualidade = Melhor prestação de serviço ISO = Uniformização Processo = Conjunto de atos
4ª Inspeção de Controle Externo Respondente 13: gestor	Qualidade = Padrão ISO = Norma Processo = Procedimentos

Respondente 14: servidor	Qualidade = Fazer com perfeição ISO = Qualidade, eficiência Processo = Procedimentos e melhorias
8ª Inspeção de Controle Externo Respondente 15: gestor	Qualidade = Perfeito ISO = Padronização Processo = Tramitação
Respondente 16: servidor	Qualidade = Melhoria / aperfeiçoamento ISO = Padronização / qualificação Processo = Mudança / tramitação

Quadro 3.6: Variável 4 - Palavras lembradas ao ouvir os termos: Qualidade, ISO e Processo.

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto aos quadros: 3.7 e 3.8, foram aplicados questionários em 08(oito) setores do Órgão em estudo, tendo participado da pesquisa apenas gestores e servidores, conforme norma interna da organização.

Respondente 1 da **Assessoria de Planejamento e Gestão**: gestor

“Avaliação de desempenho por meio de indicadores; realização de pesquisa de satisfação de clientes; realização de processo por meio de Procedimento de Controle Interno; realizações mensais de Análise Crítica da Direção para verificar a Conformidade do Sistema; Programa Anual de Treinamento; tratamento das ações corretivas e preventivas das não-conformidades determinadas; auditorias internas e externas programadas; aplicativo Fale Conosco, entre outros”.

Respondente 2: servidor

“Pesquisa de satisfação de clientes; auditorias internas da Qualidade; treinamento da Política da Qualidade para servidores; reuniões mensais de Análise Crítica da Direção; implementação do Comitê da Qualidade”.

Respondente 3 do **Serviço de Tecnologia da Informação**: gestor

“Documentação de procedimentos; competências individuais dos servidores”.

Respondente 4: servidor

“Acesso automático de documentos pelo principal programa de acompanhamento de processos; preocupação em seguir as regras estabelecidas”.

Respondente 5 do **Recursos Humanos**: gestor

“A organização planeja e desenvolve os processos necessários para a realização dos produtos”.

Respondente 6: servidor

Não respondeu

Respondente 7 do **Serviço de Atendimento e protocolo**: gestor

“A criação do Sistema de Atendimento Fale Conosco, a criação do PCI's (Procedimentos de Controle Interno)”.

Respondente 8: servidor
Não respondeu

Respondente 9 da **2ª Inspeção de Controle Externo**: gestor
“Plano anual de auditoria; procedimento de Controle Interno; sistemas de TI aplicados ao controle externo”.
Respondente 10: servidor
“Criação de indicadores; auditorias internas frequentes; elaboração de procedimentos de controle interno (PCIs) para cada setor do órgão; reuniões para análise de dados dos resultados das auditorias internas e externas”.

Respondente 11 da **3ª Inspeção de Controle Externo**: gestor
“Melhoria no SAP (Sistema de Acompanhamento de Processo); padronização do procedimento das inspeções”.
Respondente 12: servidor
“Definição de uma política para análise da aplicação dos recursos públicos; instituição de um plano anual de auditoria, construção de indicadores de desempenho para as áreas envolvidas”.

Respondente 13 da **4ª Inspeção de Controle Externo**: gestor
“Estabelecimento de indicadores; definição de metas a serem alcançadas; definição de critérios na seleção dos processos de prestação de contas a serem examinados”.
Respondente 14: servidor
“Os PCIs das unidades setoriais; os indicadores de desempenho; as discussões sobre melhoria em cada setor deste Tribunal; as reuniões; os comitês”.

Respondente 15 da **8ª Inspeção de Controle Externo**: gestor
“Criações dos PCIs (Procedimento de Controle Interno); manuais padronizados; capacitação dos servidores”.
Respondente 16: servidor
“Criação dos PCIs; padronização dos procedimentos; monitoramento e medida de trabalho por meio de indicadores; treinamento dos servidores; mudança funcional do SAP”.

Quadro 3.7: Variável 5 - Inovações obtidas pela organização com a implantação e certificação da norma ISO.

Fonte: Dados da pesquisa.

Respondente 1 da **Assessoria de Planejamento e Gestão**: gestor
“Foram aperfeiçoados 20 Procedimentos de Controle Interno. Na Assessoria de Planejamento e Gestão quatro Procedimentos de Controle Interno – PCIs: Controle de Documentos e Registros; Auditorias Internas da Qualidade; Ações Corretivas e Preventivas; Controle de Produto não-conforme”.
Respondente 2: servidor
“Foi implantado o PCI – Procedimento de Controle Interno, Relatório de Auditoria Interna, Relatório de não-conformidade, Ação Preventiva, Planejamento de Auditoria, Lista Mestra de documentos internos, Lista Mestra de documentos externos”.
Respondente 3 do **Serviço de Tecnologia da Informação**: gestor
“Controle de competências individuais; controle dos registros”.
Respondente 4: servidor
“Melhora na sistemática e backup e melhora na documentação/registo de ocorrências”.

Respondente 5 do **Recursos Humanos**: gestor

“Promoção de treinamentos ou tomar outras ações para atingir as competências necessárias.”.

Respondente 6: servidor

“Padronização de documentos”

Respondente 7 do **Serviço de Atendimento e protocolo**: gestor

“A celeridade, qualidade nas informações, compromisso com os clientes, uma padronização nas atividades”.

Respondente 8: servidor

Não respondeu

Respondente 9 da **2ª Inspeção de Controle Externo**: gestor

“Elaboração de relatórios de auditoria; manual de instrução de processos de tomadas e prestação de contas anuais; procedimentos de controle interno”.

Respondente 10: servidor

“Mapeamento das interações das atividades entre os diferentes setores do órgão. Maior controle de dados gerados pelo monitoramento das medições. Rastreabilidade dos processos melhorada”.

Respondente 11 da **3ª Inspeção de Controle Externo**: gestor

“Procedimento das inspeções de controle externo.”

Respondente 12: servidor

“Implantação da ferramenta SAP – Sistema de Acompanhamento de Processo. Criação de documentos para planejar auditoria, bem como para solicitar autorização de auditorias”.

Respondente 13 da **4ª Inspeção de Controle Externo**: gestor

“Planejamento do trabalho a ser desenvolvido; controle da tramitação do processo; manualização dos procedimentos a serem aplicados”.

Respondente 14: servidor

“Avaliação de desempenho pessoal e institucional; procedimentos adequados em processos deste Tribunal”.

Respondente 15 da **8ª Inspeção de Controle Externo**: gestor

“Indicadores estabelecidos; aperfeiçoamento do Sistema de Acompanhamento de Processo (SAP); formalização dos processos”.

Respondente 16: servidor

“Padronização. Produção de manuais (PCI's). Manualização dos processos áreas fins. Manual de qualidade”.

Quadro 3.8: Variável 6 - Implantação e aperfeiçoamento de procedimentos de trabalho na organização, com a adoção do Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ, baseado na norma ISO.

Fonte: Dados da pesquisa.

O Gráfico 3.2 revela a apuração da Variável 7 – Contribuição dos novos procedimentos para elevação do nível de gestão do Órgão. O resultado obtido na pesquisa evidencia uma tendência superior de utilização das opções: “concordo totalmente” e “concordo” – havendo prevalência da primeira –, ou seja, os integrantes dos setores pesquisados percebem e concordam totalmente quanto à contribuição e elevação significativas com

a implantação do SGQ.

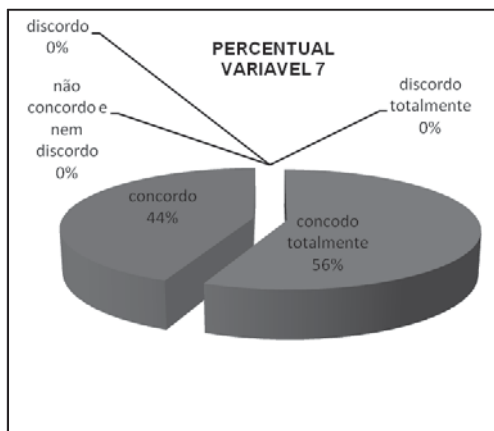


Gráfico 3.2: Contribuição dos novos procedimentos para elevação do nível de gestão do Órgão.

Fonte: Dados da pesquisa.

O Gráfico 3.3 demonstra o resultado percentual da Variável 8 – Representação das competências humanas e institucionais estabelecidas contribui para o cumprimento da missão. O resultado obtido na pesquisa, apesar da predominância respectiva das opções “concordo” e “concordo totalmente”, foi a sinalização de que alguns respondentes ainda não assimilaram satisfatoriamente a estratégia ou ainda não foram contemplados em suas necessidades de clientes internos. É oportuno salientar que o somatório dos percentuais das demais opções não corresponde à metade da segunda colocada no gráfico. Os integrantes dos setores pesquisados entendem que as referidas competências indicadas no SGQ auxiliam a realização da missão.

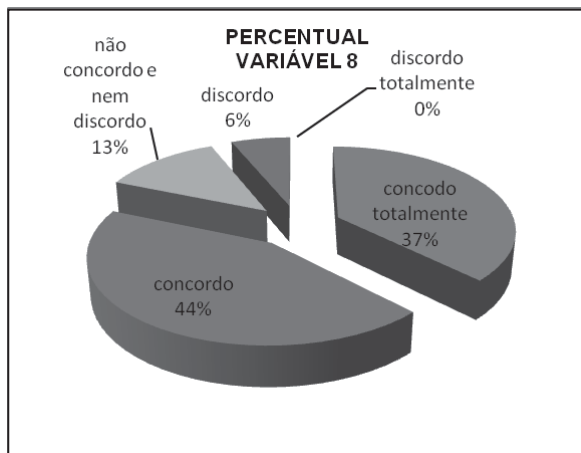


Gráfico 3.3: Representação das competências humanas e institucionais estabelecidas contribui para o cumprimento da missão.

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto aos quadros: 3.9, 3.10 e 3.11, foram aplicados questionários em 08(oito) setores do Órgão em estudo, tendo participado da pesquisa apenas gestores e servidores, conforme norma interna da organização.

Respondente 1 da **Assessoria de Planejamento e Gestão**: gestor

“Assegurar um alto nível de qualidade no desempenho dos servidores. Bem como nos produtos/serviços oferecidos pelo Órgão aos clientes. Além desse principal, podemos acrescentar a mudança na cultura do Tribunal que passou a integrar o seleto grupo das organizações que optaram em se modernizar adotando uma Gestão de Qualidade como Estratégia”.

Respondente 2: servidor

“Por meio do comprometimento da Alta Direção (Presidência), possibilita aos servidores e colaboradores um padrão de conhecimento de valiosa importância do SGQ (Sistema de Gestão da Qualidade) que representa, perante os órgãos públicos e a sociedade, um destaque em relação à modernização, transparência dos seus atos e busca da melhoria contínua dentro da organização”.

Respondente 3 do **Serviço de Tecnologia da Informação**: gestor

“Padronização.”

Respondente 4: servidor

“Documentação e aplicação dos documentos adotados; visão externa (dos auditores externos/internos) facilita a localização de erro ou falhas”.

Respondente 5 do **Recursos Humanos**: gestor

“O planejamento para realização de todos os processos”.

Respondente 6: servidor

“Padronização dos documentos”.

Respondente 7 do **Serviço de Atendimento e protocolo**: gestor

“A organização, a celeridade dos processos que tramitam neste órgão, a informatização, com relação ao atendimento e a satisfação do cliente.”

Respondente 8: servidor

“A qualidade que se aprimora”.

Respondente 9 da **2ª Inspeção de Controle Externo**: gestor

“Melhoria contínua dos processos; documentação dos resultados (indicadores); capacitação de servidores; comprometimento dos servidores”.

Respondente 10: servidor

“Racionalização dos procedimentos. Utilização de indicadores que podem servir ao planejamento estratégico. Uma quantificação de situações que mostram mais claramente os pontos fracos e fortes do sistema”.

Respondente 11 da **3ª Inspeção de Controle Externo**: gestor

“Melhoria contínua dos procedimentos adotados”.

Respondente 12: servidor

“A grande vantagem é registrar as atividades e uniformizar a forma de trabalho dos setores”.

Respondente 13 da **4ª Inspeção de Controle Externo**: gestor

“Padronização de procedimentos; maior compromisso com o alcance dos requisitos estabelecidos pela organização”.

Respondente 14: servidor

“Melhoria da gestão do órgão, relacionados aos aspectos administrativos e pessoas”.

Respondente 15 da **8ª Inspeção de Controle Externo**: gestor

“Padronização de processos; capacitação e comprometimento do servidor; qualidade dos trabalhos (formatação)”.

Respondente 16: servidor

“Padronização dos procedimentos. Melhoria contínua dos processos. Monitoramento e medição de processos. Qualidade nos trabalhos elaborados. Servidores capacitados”.

Quadro 3.9: Variável 9 - Vantagens verificadas na aplicação da norma.

Fonte: Dados da pesquisa.

Respondente 1 da **Assessoria de Planejamento e Gestão**: gestor

“Não observei nenhuma desvantagem na adoção do Sistema de Gestão da Qualidade, com base na Norma ISO”.

Respondente 2: servidor

“Não foram evidenciadas, já que trata de um sistema que prima pela qualidade na organização.”

Respondente 3 do **Serviço de Tecnologia da Informação**: gestor

“Excesso de burocracia”.

Respondente 4: servidor

“Muito protocolo, quantidade de gestão de documentos muito extensa, a frequência das auditorias muito próximas, faz com que tenhamos muitas demandas”.

Respondente 5 do **Recursos Humanos**: gestor
“Resistência das pessoas à adequação da norma”.

Respondente 6: servidor

Não respondeu

Respondente 7 do **Serviço de Atendimento e Protocolo**: gestor

“Não vejo desvantagens.”

Respondente 8: servidor

Não respondeu

Respondente 9 da **2ª Inspeção de Controle Externo**: gestor

Não respondeu

Respondente 10: servidor

“Perigo de tornar a padronização como fim em si e não um meio para se melhorar o serviço prestado pelo órgão à sociedade.”

Respondente 11 da **3ª Inspeção de Controle Externo**: gestor

Não respondeu

Respondente 12: servidor

“A dificuldade para alterar as rotinas.”

Respondente 13 da **4ª Inspeção de Controle Externo**: gestor

“Não vejo desvantagens na aplicação da norma.”

Respondente 14: servidor

“Ausência de liberdade no procedimento das ações.”

Respondente 15 da **8ª Inspeção de Controle Externo**: gestor

“Visto no aspecto custo x benefício pela implantação do sistema ISO (visão futura).”

Respondente 16: servidor

Não respondeu

Quadro 3.10: Variável 10 - Desvantagens verificadas com a aplicação da norma.

Fonte: Dados da pesquisa.

Respondente 1 da **Assessoria de Planejamento e Gestão**: gestor

“Resistência às mudanças; implantar a cultura de gestão por resultados.”

Respondente 2: servidor

“Dificuldade na implantação dos indicadores; documentar os PCI's (Procedimentos de Controle Interno).”

Respondente 3 do **Serviço de Tecnologia da Informação**: gestor

“Mudança na forma de trabalhar, ou seja, sair de rotinas costumeiras para procedimentos escritos. Outro fator é a questão relativa às auditorias internas e externas”.

Respondente 4: servidor

“Tornar menos impactante a mudança da cultura do Órgão.”

Respondente 5 do **Recursos Humanos**: gestão

“Capacitar os participantes a interpretarem os requisitos da norma.”

Respondente 6: servidor

“A internalização da norma”.

Respondente 7 do **Serviço de Atendimento e Protocolo**: gestão

“A resistência de algumas pessoas em aceitar a mudança, mas a maioria aceitou e colabora, diversidade de ações quanto a tramitação de processos.”

Respondente 8: servidor

“A aceitação de alguns”.

Respondente 9 da **2ª Inspeção de Controle Externo**: gestor

“Manter melhoria contínua dos processos. O compromisso da alta direção com o Sistema de Gestão da Qualidade. Manter o Tribunal com os recursos necessários para cumprir todos os requisitos da norma”.

Respondente 10: servidor

“O principal desafio é manter a filosofia da melhoria contínua para evitar uma estagnação que degenera um retrocesso. É manter as pessoas entusiasmadas para sempre propor uma melhoria de procedimentos.”

Respondente 11 da **3ª Inspeção de Controle Externo**: gestor

“Vencer os que não acreditam na norma.”

Respondente 12: servidor

“O comprometimento dos servidores.”

Respondente 13 da **4ª Inspeção de Controle Externo**: gestor

“Definir o padrão a ser seguido; criação de indicadores adequados para medir os resultados da organização.”

Respondente 14: servidor

“Comprometimento dos gestores com os procedimentos de trabalho realizados pela Instituição e com os resultados alcançados, devido à mudança de mandato dos respectivos gestores.”

Respondente 15 da **8ª Inspeção de Controle Externo**: gestor

“Modificação da cultura interna (em dose menor); sintonia entre os PCI's e os sistemas gerenciais (SAP e outros).”

Respondente 16: servidor

“Desafio em desenvolver os processos. Desafio de passar a trabalhar com indicadores. Aceitação de mudanças (cultural) ”.

Quadro 3.11: Variável 11 – Percepção dos desafios principais na aplicação da norma.

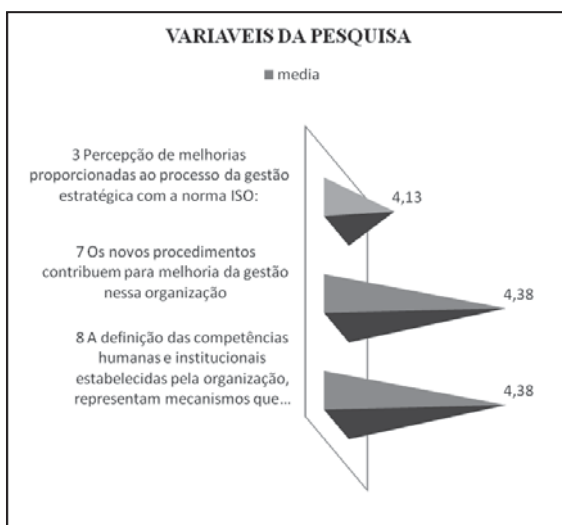
Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação às Variáveis: 3, 7 e 8, foram constituídas de perguntas afirmativas para analisar o grau de concordância e discordância, tendo como fundamentação teórica o que preconiza (KOTLER, 2000, p.132). A variável 4 foi composta por associação de palavras. Referente às variáveis 1, 2, 5, 6, 9, 10 e 11, provenientes das questões abertas do questionário da pesquisa,

há evidências de que os respondentes conhecem o SGQ e as inovações advindas de sua implementação. O Gráfico 3.4 representa um comparativo das médias obtidas na apuração dos dados referentes aos quesitos 3, 5 e 7 do questionário, objetivamente fechadas.

Gráfico 3.4: representa um comparativo entre as médias obtidas na apuração dos dados referentes aos quesitos: 3, 5 e 7 do questionário, objetivamente fechadas.

Fonte: Dados da pesquisa



4. Considerações finais

A elaboração deste estudo acadêmico denominado artigo científico, intitulado Gestão da Qualidade em um Órgão Público Auxiliar do Poder Legislativo Estadual foi iniciada em fevereiro de 2010. É oportuno salientar que, no primeiro momento, a recepção foi realizada pela liderança da Coordenação de Planejamento e Gestão do Órgão em estudo, a qual dispensou tratamento cordial, respeitoso e cooperativo, assim como disponibilizou a estrutura funcional: material, humana e documental para o bom desenvolvimento do estudo e da pesquisa correspondente.

Durante as diversas visitas e buscas nas fontes de pesquisa internas, teve-se a saudável oportunidade de conhecer o capital humano; a estrutura organizacional; a filosofia de gestão empregada; os processos internos; e, por fim, o funcionamento pleno da máquina administrativa do Órgão pesquisado.

Os resultados alcançados através das pesquisas e dos estudos desenvolvidos mostraram os impactos provocados na organização com a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ/ISO nos diversos segmentos internos e os reflexos positivos proporcionados à gestão e ao cliente interno, beneficiando, como consequência, o cidadão – contribuinte da Administração Pública.

Na realização dos trabalhos, ocorreu a satisfatória oportunidade de exercitar, aprimorar e fixar os conhecimentos adquiridos na disciplina de Trabalho de Curso Orientado de Administração de Empresas – Bacharelado da FGF, assim como a chance ímpar de contribuir para a melhoria contínua de um organismo público de prestação de serviços à sociedade e para o crescimento da ciência e do estudo acadêmico.

A palavra da moda, QUALIDADE, está associada a outros pressupostos e requisitos da vida comum e da sistemática das organizações empresariais (estatais ou de direito privado). Cidadãos, especialistas, estudantes, teóricos, entre outros, compartilham do mesmo sentimento empírico e das mesmas expectativas e necessidade, na posição clientes-usuários, de bens e serviços, notadamente na perspectiva de que estes sejam providos e precedidos das seguintes características: eficiência, eficácia, efetividade, durabilidade e baixo custo.

No mês de setembro de 2009, essa organização foi recertificada na versão NBR ISO 9001:2008. Isso demonstra e confirma o compromisso ora assumido pelos gestores e servidores, reiterando pressupostos da busca pela melhoria contínua, capacitação constante de seu capital humano e direcionamento de esforços para satisfação dos clientes em geral.

Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: informação e documentação: referência – elaboração. Rio de Janeiro, 2002.

_____. **NBR ISO 9001**: Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos. Rio de Janeiro, 2000.

_____. **NBR ISO 9001**: Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos. Rio de Janeiro, 2008.

BATEMAN, Thomas S; SNELL, Scott A. **Administração**: construindo vantagem competitiva. Tradução Celso A. Rimoli; revisão técnica José Ernesto L. Gonçalves, Patrícia da C. Tavares. São Paulo: Atlas, 1998.

CAMPOS, Vicente Falcone; (Orgs). **TQC**: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês). 6. ed. Rio de Janeiro: Bloch Editora, 1992.

DIAS, Sérgio Roberto et al. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

DEMING, William Edwards. **Qualidade**: a revolução da administração; tradução de Clave Comunicação e Recursos Humanos. Rio de Janeiro: Marques - Saraiva, 1990.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 6. ed. São Paulo: Atlas.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOOGLE, imagem. Sandro Cantídio. Disponível em: <<http://www.google.com.br/imgres?imgurl=http://sandrocan.files.wordpress.com/2009/01/pdca12.jpg&imgrefurl=http://sandrocan.wordpress.com/tag/matriz-gut/>>, Acesso: 20 jun.2010.

JURAN, J. M; GRYNA, Frank M. **Controle da qualidade**. Coordenação de tradução Maria Cláudia de Oliveira Santos; revisão técnica TSQ Engenharia. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio; tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MAGALHÃES, Gabriela. Ciclo PDCA. Disponível em:
< <http://www.google.com.br/3.bp.blogspot.com/ciclo-pdca.html&h=34> > .Acesso: 13 jun.2010.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo brasileiro**. Cit., 21 ed. atualizada por Eurico de Andrade Azevedo, Délcio Balestero e José Emmanuel Burle Filho. Malheiros, 1996.

MEGGINSON, Leon C; MOSLEY, Donald C.; PIETRI, Paul H. Jr. **Administração**: conceitos e aplicações; coordenação de tradução Maria Isabel Hopp. 4. Ed. São Paulo: Editora Harbra, 1998.

OLIVEIRA, Otávio J (Org). **Gestão da Qualidade**: tópicos avançados. 1 ed. São Paulo: Thomshon Learning, 2003.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade**: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing**: conceitos e metodologia. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO DISTRITO FEDERAL E DOS TERRITÓRIOS - TJDF. **Metodologia de Gerenciamento do Projeto** Disponível em: < www.tjdft.jus.br/.../img/Prima/Ciclo%20PDCA.jpg > .Acesso: 22 jun.2010.

UNIVERSIDADE DO SUL DO SANTA CATARINA, Programa de Bibliotecas. **Trabalhos acadêmicos da UNISUL**: apresentação gráfica para TCC, monografia, dissertação e tese.