

ANÁLISE DA GESTÃO DA QUALIDADE EM ORGANIZAÇÃO AUTÁRQUICA DO RIO GRANDE DO NORTE

DOI: 10.5281/zenodo.15073011

Marcelo Dantas, Faculdade Caicoense Santa Teresinha
Tiago Douglas Cavalcante Carneiro, Faculdade Caicoense Santa Teresinha
Susane de Queiroz Vale Freitas, Faculdade Caicoense Santa Teresinha
Leandro Aparecido da Silva, Faculdade Caicoense Santa Teresinha

RESUMO: O estudo avaliou a importância da gestão da qualidade em uma organização pública previdenciária e social em Caicó-RN. Os objetivos específicos foram descrever estratégias de excelência, identificar problemas de gestão, propor melhorias e investigar ferramentas de gestão da qualidade. A pesquisa, de natureza descritiva, utilizou estudo de caso e questionários divididos em quatro partes: informações gerais, estratégias de atendimento, satisfação no trabalho e problemas de gestão. Os resultados revelaram que a organização utiliza ferramentas de gestão da qualidade, mas enfrenta falhas e problemas. O gestor descreveu estratégias para manter a excelência, porém, o estudo sugere a necessidade de políticas de gestão da qualidade, novo processo seletivo e a adoção de ferramentas como o diagrama de Pareto. A pesquisa destaca a influência da gestão da qualidade na satisfação do cliente e nos resultados da organização, e visa promover a gestão da qualidade em organizações públicas ou privadas no Rio Grande do Norte.

Palavras-chave: Gestão da qualidade; Gestão de serviços; Gestão pública.

ABSTRACT: The study assessed the importance of quality management in a public social security and welfare organization in Caicó-RN. The specific objectives were to describe strategies for excellence, identify management problems, propose improvements, and investigate quality management tools. The research, of a descriptive nature, used a case study and questionnaires divided into four parts: general information, service strategies, job satisfaction, and management problems. The results revealed that the organization uses quality management tools but faces shortcomings and problems. The manager described strategies to maintain excellence, however, the study suggests the need for quality management policies, a new selection process, and the adoption of tools such as the Pareto diagram. The research examines the impact of quality management on customer satisfaction and organizational outcomes and seeks to advance quality management practices in public or private organizations in Rio Grande do Norte.

Keywords: Quality management; Service management; Public management.

INTRODUÇÃO

Este estudo aborda a importância da gestão da qualidade em organizações públicas, destacando que a ausência dessa gestão impacta negativamente as relações humanas, decisões e processos produtivos. A qualidade, um conceito multifacetado, permeia diversos contextos (ERDMANN, 2011).

O termo "qualidade" frequentemente se confunde com atributos como luxo e preço (HENRIQUE, 2015). No entanto, a qualidade é um conjunto de elementos que compõem um

produto ou serviço. A gestão da qualidade, por sua vez, é vista como um conjunto de prioridades que visam satisfazer as necessidades dos clientes (ARRUDA; SANTOS; MELO, 2016).

A gestão da qualidade é crucial para organizações públicas, pois agrega valor a serviços e produtos, aumentando a produtividade e a satisfação do cliente. Ferramentas de gestão da qualidade são essenciais para o serviço público (ISHIKAWA, 2012).

Pesquisas demonstram que a gestão da qualidade promove a excelência de produtos e serviços, influenciando a eficácia e a redução de custos (KATO; CHAVES, 2014; ARAGÃO JUNIOR, 2016; CUNHA et al., 2017; DEMING, 2011).

A qualidade exige inovação contínua (PALADINI, 2009). Este estudo tem como objetivo geral avaliar a importância da gestão da qualidade em uma organização pública, com objetivos específicos de descrever estratégias, identificar problemas, propor melhorias e investigar ferramentas de gestão da qualidade.

O estudo busca evidenciar problemas, aplicar métodos e promover a gestão da qualidade em organizações públicas e privadas no Rio Grande do Norte. Justifica-se pelas contribuições teóricas para a comunidade acadêmica, social e profissional.

DESVENDANDO O CONCEITO DA QUALIDADE

A gestão da qualidade, adaptável às necessidades organizacionais, abrange diversos conceitos e elementos, incluindo a prestação de bens e serviços, desempenhando um papel estratégico na melhoria da competitividade e produtividade (CESAR, 2012). Sua evolução histórica é marcada por três eras principais.

A era da inspeção, com raízes na Idade Média, atribuía aos artesãos a responsabilidade pela qualidade (PALADINI, 2019). Com a produção em massa, a inspeção passou a focar na análise individual de produtos para evitar defeitos.

A era do controle da qualidade, na produção industrial, introduziu técnicas para atender às necessidades dos clientes, com conceitos como risco do consumidor e produtor, e probabilidade de aceitação (PALADINI, 2009). Elementos modernos como quantificação de custo e controle total da qualidade foram incorporados.

O crescimento industrial e a mão de obra menos padronizada exigiram maior controle e inspeção (PALADINI, 2019), levando à estruturação de programas de qualificação de pessoas para aumentar a produção.

Em um contexto de gestão de projetos, SILVA et al. (2023) buscaram avaliar os riscos em projetos de *Life Cycle Canvas* (LCC) através de um modelo de Rede Bayesiana (RB),

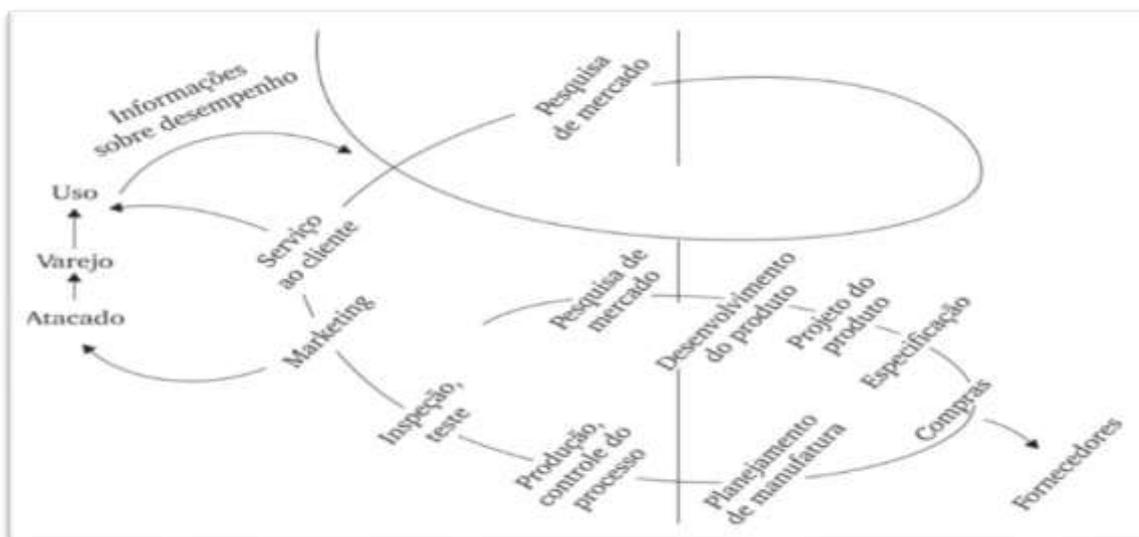
visando lidar com a incerteza e minimizar problemas. A RB, com abordagens qualitativa e quantitativa, analisou a influência de fatores-chave (Requisitos, Restrições, Prazos, Premissas) sobre "arranhões" no projeto e o impacto destes no Indicador Geral de Desempenho do Projeto (IGDP).

A pesquisa desenvolveu um modelo probabilístico baseado na opinião de um especialista, quantificando possíveis "arranhões" e identificando aqueles mais afetados por parâmetros do projeto e com maior probabilidade de baixo desempenho no IGDP. A RB permitiu aos gerentes de projeto medir e tomar decisões sobre soluções para problemas, através de análises parametrizadas, aprimorando a gestão da qualidade ao lidar com riscos e incertezas (SILVA et al., 2023).

As Contribuições de Juran para a Gestão da Qualidade

De acordo com Juran (2015), a qualidade deve ser integrada a todos os processos organizacionais, desde o planejamento até o pós-venda, garantindo produtos sem deficiências.

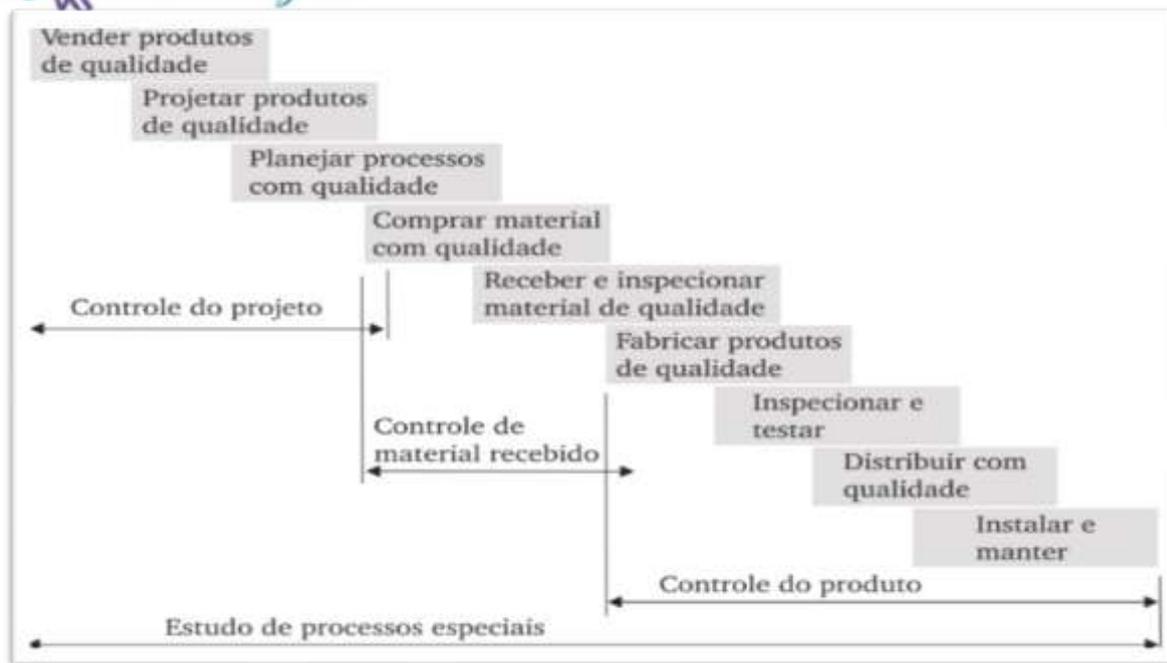
Figura 1: Espiral do progresso na qualidade de Juran



Fonte: Juran (2015, p. 37)

A espiral de Juran (2015) ilustra o impacto da qualidade no ciclo produtivo e a evolução da satisfação do cliente, com feedback do mercado. A função da qualidade destaca a relação cliente-fornecedor entre processos.

Figura 2: Atividades de controle da qualidade segundo Feigenbaum



Fonte: Feigenbaum (1991, p. 44)

Feigenbaum (1991) define as atividades de controle da qualidade como: controle de projeto, material recebido, produto e estudo de processos especiais.

As Contribuições de Deming para a Gestão da Qualidade

Segundo Deming (2011), os 14 pontos do gerenciamento da qualidade representam um guia para a transformação organizacional, visando a melhoria contínua e a competitividade. O primeiro ponto, "Estabeleça constância de propósitos para a melhoria do produto e do serviço", enfatiza a necessidade de um compromisso contínuo com a qualidade, buscando a excelência e a sustentabilidade. O segundo ponto, "Adote a nova filosofia", destaca a importância de uma mudança de mentalidade na gestão, com foco na liderança e na responsabilidade pela transformação.

Deming (2011) também defende que a qualidade deve ser incorporada desde o início do processo produtivo, eliminando a dependência da inspeção (ponto 3). Além disso, ele critica a prática de aprovar orçamentos com base apenas no preço, defendendo a priorização da qualidade (ponto 4). A melhoria contínua dos processos é outro ponto fundamental (ponto 5), assim como o investimento em treinamento e capacitação dos funcionários (ponto 6).

A liderança eficaz é essencial para Deming (2011), que defende um papel de apoio e desenvolvimento das pessoas (ponto 7). Ele também destaca a importância de eliminar o medo

no ambiente de trabalho (ponto 8), promover a colaboração entre departamentos (ponto 9) e substituir metas numéricas por liderança inspiradora (pontos 10 e 11).

Deming (2011) ainda ressalta a necessidade de remover barreiras que impedem o orgulho e a satisfação no trabalho (ponto 12), investir em educação e automelhoria (ponto 13) e envolver todos os membros da organização na transformação da qualidade (ponto 14).

As Ideias de Ishikawa

Segundo Ishikawa (2012), a qualidade total é alcançada através da participação coletiva e do trabalho em equipe, com a implementação de círculos de controle de qualidade como parte de um programa abrangente. As técnicas de controle estatístico são categorizadas em três níveis de complexidade.

O primeiro grupo, acessível a todos na organização, compreende as sete ferramentas básicas, capazes de resolver 90% dos problemas de qualidade. Estas ferramentas incluem a Análise de Pareto, o Diagrama de Causa e Efeito (Diagrama de Ishikawa), o Histograma, as Cartas de Controle, a Folha de Verificação, o Gráfico de Dispersão e o Fluxograma.

O segundo grupo, destinado a especialistas em qualidade e gerentes, abrange métodos estatísticos intermediários, que exigem conhecimento estatístico. Este grupo inclui a inspeção amostral, estimativas estatísticas e projetos de experimentos.

O terceiro grupo, reservado a especialistas em qualidade, engloba métodos estatísticos avançados, como análise multivariável e técnicas de pesquisa operacional.

CONTROLE DE QUALIDADE NO ESTILO JAPONÊS: UMA FILOSOFIA DE MELHORIA CONTÍNUA

O controle da qualidade, segundo Marshall (2012), é o processo que assegura o cumprimento dos objetivos da qualidade, avaliando o desempenho e corrigindo desvios. No Japão, a disseminação da qualidade iniciou-se nos anos 50, com programas de rádio e televisão, culminando na criação dos Círculos de Controle da Qualidade (CCQ) pela JUSE em 1962 (CESAR, 2012).

Em 1968, o modelo japonês de controle da qualidade foi definido por seis pilares, incluindo a participação de todos, educação, CCQs, auditorias, uso de estatística e campanhas nacionais, tornando-se uma referência global para a qualidade total (CESAR, 2012).

Em paralelo, a pesquisa de SILVA e RAMOS (2023), focada em procrastinação acadêmica durante a pandemia, destaca que a gestão de tempo e ferramentas de aprendizado são cruciais para o controle de qualidade pessoal e a mitigação de distrações, evidenciando a relevância do controle de qualidade em diferentes contextos.

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DA QUALIDADE

O sucesso das indústrias japonesas e o desenvolvimento do TQC (Controle da Qualidade Total) no Japão evidenciaram a importância da satisfação do cliente e da qualidade do produto como vantagens competitivas. Cesar (2012) destaca que a evolução do controle da qualidade nos EUA, na década de 70, foi impulsionada pela perda de mercado para os concorrentes japoneses, que ofereciam produtos superiores em qualidade e confiabilidade.

Em um contexto de expansão internacional, SILVA et al. (2023) identificaram, através de Redes Bayesianas, que empresas em diferentes cidades priorizam estratégias distintas: Amsterdã, Nova York e Paris focam em "Saídas" e "Aquisições", enquanto Berlim, Londres, Nova York e Paris buscam capital de risco alternativo. O estudo também ressalta a maturidade dos modelos de negócios em Londres e Berlim, e a necessidade de compreender as intenções de CEOs e fundadores.

Juran (2015) reforça a ideia de que a qualidade deve ser intrinsecamente ligada à satisfação do cliente, transcendendo o mero cumprimento de especificações técnicas. Essa visão prioriza a perspectiva externa do mercado, em contraposição à visão interna da produção, alinhando-se com a busca pela excelência na gestão da qualidade.

Quadro 1: Perspectiva externa e visão interna da produção

Visão Interna	Visão Externa
Compare o produto com as Especificações	Compare o produto com a concorrência e com os melhores
Consiga que o produto seja aceito na inspeção	Garanta satisfação ao longo da vida útil do produto
Previna contra defeitos na fabricação e no campo	Atenda às necessidades dos clientes
Qualidade centrada na fabricação	Cobre todas as funções
Uso de referências internas para medir qualidade	Uso de referências baseadas no cliente para medir qualidade

Qualidade vista como uma questão técnica	Qualidade vista como uma questão gerencial
Esforços coordenados pelo gerente da qualidade	Esforços coordenados pela alta gerência

Fonte: Juran (2015, p. 51)

Essa visão da qualidade impulsionou uma nova cultura organizacional e forma de gerenciamento no Ocidente, associada à Gestão pela Qualidade Total.

A Essência da Gestão pela Qualidade Total

Segundo Juran (2015), o GQT (Gestão da Qualidade Total) ou TQM (Total Quality Management) confere responsabilidade e autoridade "*empowered*", resultando em maior faturamento e menor custo. Em outra perspectiva, o GQT é uma estratégia de negócios para maximizar a competitividade através da melhoria contínua da qualidade de produtos, serviços, pessoas, processos e ambiente.

A partir de 2000, a expressão "gestão da qualidade total" foi gradualmente substituída por "gestão da qualidade", e os programas implementados nas décadas de 1980 e 1990 foram reformulados.

Cesar (2012) observa que os prêmios de qualidade foram reformulados ou transformados em prêmios de excelência em gestão, como o prêmio europeu concedido pela Fundação Europeia de Gestão da Qualidade.

A Análise dos Custos da Qualidade

Segundo Cesar (2012), os custos da qualidade englobam tanto os gastos decorrentes da ausência de qualidade quanto os investimentos necessários para alcançá-la. Esses custos podem ser categorizados em quatro tipos principais. Primeiramente, os custos de falhas internas referem-se aos gastos associados a defeitos, erros e não conformidades detectados antes que o produto seja enviado ao cliente. Em segundo lugar, os custos de falhas externas dizem respeito aos gastos relacionados a defeitos identificados após a comercialização do produto. Em terceiro lugar, os custos de avaliação da qualidade abrangem os gastos resultantes das atividades de verificação da conformidade com os requisitos de qualidade. Por fim, os custos de prevenção referem-se aos investimentos em atividades que visam minimizar os custos de falhas e de avaliação.

GESTÃO DA QUALIDADE: SISTEMAS E PROCESSOS

A norma ISO 9001, segundo Henrique (2015), estabelece diretrizes para um sistema de gestão da qualidade, visando a melhoria contínua e a eficácia dos processos organizacionais. A adoção de normas internacionais de gestão da qualidade ganhou força no Brasil a partir do final de 1989, impulsionada pela necessidade de comprovar a qualidade dos produtos para exportação e para atender às exigências contratuais de órgãos governamentais e grandes estatais (HENRIQUE, 2015).

A ISO 9001, uma norma de aplicação genérica, promove uma cultura organizacional focada no cliente, liderança, visão sistêmica, melhoria contínua e comprometimento (HENRIQUE, 2015). Cesar (2012) destaca que a ISO 9001:2008 define um sistema de gestão da qualidade para atender aos requisitos dos clientes, e a certificação ISO 9001 se tornou um instrumento qualificador em diversas cadeias produtivas.

Estudos recentes, como o de SILVA et al. (2024), utilizando Redes Bayesianas, revelam diferenças significativas nas decisões estratégicas de expansão internacional entre gestores de diferentes gêneros, destacando a importância de considerar as nuances de gênero nos sistemas de gestão da qualidade.

A ISO 9001:2015, segundo Cesar (2015), exige a incorporação de sete princípios de gestão: foco no cliente, melhoria contínua, visão de processos, liderança, decisão baseada em evidência, engajamento de pessoas e relacionamento com stakeholders. Esses princípios, fundamentados na gestão da qualidade total, visam reduzir riscos de não conformidade e melhorar a eficácia organizacional, contribuindo para a satisfação dos stakeholders (CESAR, 2015).

DESAFIOS E OPORTUNIDADES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL E DA GOVERNANÇA

No cenário da administração pública brasileira, a busca por um modelo de gestão moderno é crucial para fortalecer a governança social e democrática, embora desafios como a fragmentação e falhas na implementação de políticas de gestão da qualidade persistam (MATIAS, 2010). A falta de orientação para resultados e uma agenda de reformas também dificultam a integração da gestão e da qualidade no setor público, contrastando com a interação consistente exigida no setor privado.

A adoção da Administração da Qualidade Total (TQM) representa um avanço, centrando-se nos clientes como prioridade. A governança no setor público visa reduzir custos e aumentar a transparência (MATIAS, 2010). Os serviços públicos, com características como atividade material e satisfação de necessidades coletivas, são produzidos tanto quanto produtos físicos (CORRÊA, 2017).

A qualidade, tanto em serviços quanto em produtos, requer planejamento e decisões seguras (PALADINI, 2009; MELLO, 2005). Existem diversos modelos para o desenvolvimento de serviços (HENRIQUE, 2010). Estudos recentes destacam a influência do setor de Serviços no combate ao desemprego, enquanto outros setores como Extrativismo Mineral e Indústria de Transformação apresentam desafios (SILVA; ARAÚJO, 2023).

A certificação de conformidade, um documento abrangente, é essencial para garantir a qualidade de materiais, serviços e sistemas (HENRIQUE, 2015). O Sistema Brasileiro de Certificação (SBC), através do Inmetro, promove a certificação e o reconhecimento internacional.

QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: DESAFIOS E SOLUÇÕES

Segundo Henrique (2015), o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP), desde 1990, obteve sucesso, principalmente no setor industrial, alcançando reconhecimento como instrumento de desenvolvimento econômico e social. Na área pública, o PBQP se preocupou com a internalização dos princípios da qualidade, mas não obteve o mesmo dinamismo e intensidade que na indústria, devido à falta de vinculação com as diretrizes de reforma da estrutura organizacional e administrativa propostas pelo governo nos anos 1990.

Cesar (2021) destaca que a gestão da qualidade na gestão pública se divide em três níveis básicos: qualidade dos serviços, sistema de gestão da qualidade e qualidade como estratégia de gestão. A qualidade dos serviços se refere à qualidade que o cidadão recebe em troca dos impostos, afetando diretamente a qualidade de vida do contribuinte. O sistema de gestão da qualidade compreende um órgão responsável pela gestão da qualidade dos serviços. A qualidade como estratégia de gestão é a responsabilidade de toda a organização, centrada nos dirigentes, utilizando modelos de excelência e indicadores para avaliar e planejar a qualidade da gestão.

Cesar (2015) define indicadores da qualidade como fatores ou variáveis que proporcionam meios de medição das realizações, refletindo mudanças e avaliando o

desempenho. Na gestão pública, há indicadores de atendimento, serviços e qualidade da gestão pública.

Quadro 2: Indicadores da qualidade da gestão pública

ATENDIMENTO	SERVIÇO	GESTÃO
Rapidez na prestação do serviço	Qualidade intrínseca do serviço	Capacidade de definição, execução e avaliação de objetivos estratégicos
Disponibilidade do serviço; prontidão	Priorização do “cidadão-cliente” na prestação do serviço	Capacitação dos líderes e da mão de obra
Conforto e limpeza das instalações	Qualidade intrínseca do serviço	Uso de indicadores para avaliar a qualidade da gestão
Confiança nos serviços prestados	Disponibilidade do serviço	Organização enxuta e eficiente
Conhecimento do servidor sobre o serviço que está prestando	Rapidez na entrega do serviço	Energia mais direcionada para a sociedade do que para a própria organização
Capacidade de encaminhar o usuário para outros serviços	Atendimento das sugestões e reclamações dos cidadãos-clientes	

Fonte: Cesar (2021, p. 68)

Cesar (2021) afirma que, no nível estratégico da qualidade na gestão pública, as práticas da qualidade total são aplicadas, com a responsabilidade pela qualidade sendo de todos na organização. A qualidade total é balizada por indicadores estratégicos ou modelos de excelência, que funcionam como indicadores organizados em categorias. A diferença está na sequência e no método de trabalho. Quando a organização usa indicadores estratégicos, ela identifica desafios e os transforma em indicadores para definir objetivos estratégicos.

EXPLORANDO OS MÉTODOS DA GESTÃO DA QUALIDADE

A gestão da qualidade depende da interação entre métodos gerenciais e pessoas, visando conformidade e adequação. Segundo Paladini (2009), o processo se divide em definir políticas

e viabilizá-las, com o envolvimento de todos, não só gerentes. Políticas de qualidade são essenciais para qualquer modelo de gestão.

A gestão da qualidade viabiliza as políticas e objetivos da organização, por meio de atividades estruturadas e planejadas. Ela atua em duas dimensões: tática, focada em recursos humanos, e operacional, focada no processo. A transição para modelos modernos envolve oito fases, desde o direcionamento das ações até o planejamento estratégico da qualidade e o controle (Paladini, 2009).

A implementação do sistema de qualidade, após diagnóstico (Cesar, 2015), segue cinco etapas: levantamento de necessidades, projeto, implantação e auditoria. Empresas priorizam melhorias em objetivos estratégicos, como atendimento a clientes. A avaliação de desempenho, muitas vezes negligenciada (CORRÊA, 2006), é crucial para o controle e a indução de comportamentos.

A gestão da qualidade exige uma visão da rede de suprimentos (CORRÊA, 2006), substituindo relações "ganha-perde" por relações colaborativas. O planejamento é fundamental, eliminando improvisações e decisões intuitivas (Paladini, 2019). A implementação do planejamento da qualidade envolve seis etapas, desde a definição da política até a avaliação (Paladini, 2019).

FERRAMENTAS DA QUALIDADE: MELHORES PRÁTICAS E APLICAÇÕES

O processo de melhoria contínua da qualidade de produtos, processos e serviços envolve etapas que podem ser auxiliadas por diversas ferramentas. Cesar (2012) destaca as sete ferramentas da gestão da qualidade: estratificação, folha de verificação, gráfico de Pareto, diagrama de causa e efeito, histograma, diagrama de dispersão e gráfico de controle.

Quadro 3: Setes ferramentas da gestão da qualidade

Outras Ferramentas	
1.	Diagrama de relações
2.	Diagrama de afinidades
3.	Diagrama de árvore
4.	Matriz de priorização
5.	Matriz de relações
6.	Diagrama de processo
7.	Diagrama de atividades

8.	5 S
9.	Mapeamento de processos
10.	5W2H

Fonte: Cesar (2012, p.27)

Essas ferramentas, juntamente com outras como o diagrama de relações, afinidades, árvore, matriz de priorização e relações, diagrama de processo e atividades, 5S, mapeamento de processos e 5W1H, são importantes para a organização de processos, visando a qualidade máxima e a melhoria contínua.

No contexto da gestão da qualidade, a busca pela excelência envolve planejamento estratégico, controle e conhecimento. Henrique (2015) descreve a sequência para atingir a excelência: planejar, criar, produzir, verificar e implementar, baseando-se no sistema de gestão da qualidade. Para isso, é preciso cumprir nove itens, desde a necessidade da organização até a avaliação dos ambientes interno e externo. A fase de implementação pode envolver consultoria especializada.

Koch (2015) destaca o Diagrama de Pareto, baseado no princípio 80/20, que afirma que 80% das consequências vêm de 20% das causas. Esse princípio, observado por Wilfredo Pareto, demonstra um desequilíbrio entre causas e resultados, onde a maioria das causas tem baixo impacto e uma minoria tem alto impacto.

METODOLOGIA

O termo metodologia é multifacetado, abrangendo desde o estudo dos métodos até a aplicação prática em pesquisas (MARTINS, 2016). Ela se divide em epistemológica, focada em procedimentos lógicos, e sociológica, que analisa o impacto social da ciência (MARTINS, 2016). Métodos científicos são cruciais, mas seu uso não garante uma ciência (MARCONI; LAKATOS, 2022).

A pesquisa em questão é um estudo de caso descritivo, realizado em uma empresa de previdência social em Caicó-RN (SEVERINO, 2018; SILVA e MENEZES, 2001; MARCONI ; LAKATOS, 2022). Os dados foram coletados por questionários semiestruturados, aplicados ao chefe da agência e sete servidores.

A abordagem quantitativa foi escolhida para medir e qualificar os resultados (ZANELLA, 2013; MARCONI; LAKATOS, 2022). O processo quantitativo se divide em quatro etapas:

Quadro 4: As etapas da pesquisa quantitativa compreendem:

1ª Etapa, constitui a elaboração de um projeto de pesquisa, o estabelecimento de um ou mais objetivos, a seleção das informações (levantamento de informações bibliográficas), enunciado das hipóteses, metodologia e técnicas de pesquisa a serem utilizadas, orçamento, cronograma.
2ª Etapa, a da pesquisa propriamente, temos: a determinação de um ou mais problemas que devem ser resolvidos (objeto da pesquisa), leitura e fichamento das informações teóricas recolhidas sobre o tema da pesquisa, realização da pesquisa de campo e análise das informações.
3ª Etapa, constroem-se as hipóteses necessárias à explicação do problema identificado e define-se o campo e tudo o que será preciso para a recolha dos dados (observação, entrevista, questionário, testes, história de vida etc.).
4ª Etapa, recolhidos os dados, passa-se à fase de sua análise e discussão dos problemas envolvidos. Finalmente, temos a redação dos resultados alcançados.

Fonte: Elaboração Própria, 2022.

A pesquisa quantitativa permite precisão e controle de variáveis, mas exige atenção para evitar excesso de confiança nos dados e falta de detalhes no processo (MARCONI; LAKATOS, 2022).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O levantamento de dados deste trabalho foi realizado por meio de um questionário aplicado aos servidores e ao chefe da agência, com o objetivo de extrair informações sobre a avaliação da gestão da qualidade na organização. O questionário foi dividido em partes, abordando informações gerais, estratégias de atendimento, satisfação com as condições de trabalho e principais problemas da gestão da qualidade.

Entrevista aplicada ao gestor da empresa

No estudo de caso, algumas questões foram direcionadas ao gestor da organização. A primeira pergunta foi sobre o tempo de serviço, e o gestor respondeu que está na empresa há 9 anos. A segunda pergunta questionou se os objetivos da organização são claramente definidos, e o gestor respondeu que sim. A terceira pergunta foi sobre a avaliação do atendimento, e o gestor respondeu que o avalia como bom.

A quarta pergunta questionou quais estratégias são adotadas para manter o bom atendimento, e o gestor respondeu: "Horário de funcionamento, sistemas de informática com pleno funcionamento, pessoal treinado, ambiente de trabalho, parcerias com outras secretarias e pontualidade funcional". A quinta pergunta foi se os funcionários são treinados para atender

bem os clientes, e o gestor respondeu que sim, com pleno conhecimento dos sistemas e assuntos demandados pela empresa.

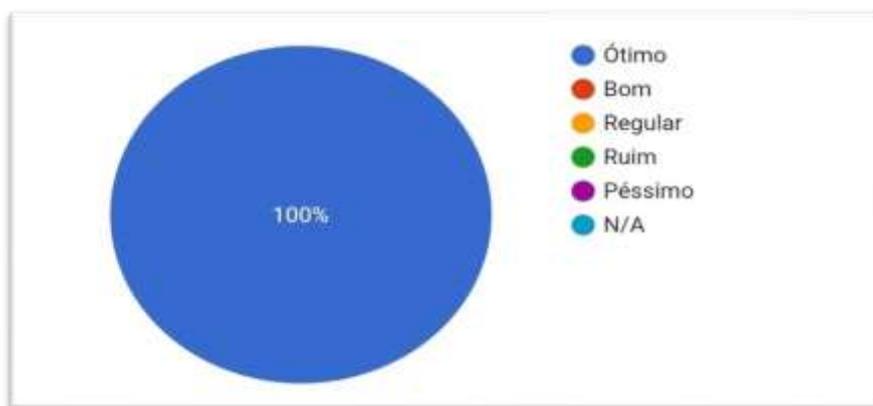
A sexta pergunta questionou o grau de satisfação com as condições de trabalho, e o gestor respondeu: "Satisfeito plenamente". A sétima pergunta foi se a organização usa algum programa ou ferramenta de Gestão da Qualidade, e o gestor respondeu: "Sim, Gestão pública, sistema previdenciário, sistema eletrônico de informações e sistema de intranet e um sistema próprio para o bom atendimento do público-alvo".

A oitava pergunta questionou quais as falhas mais comuns ligadas à gestão da qualidade, e o gestor respondeu: "As maiores falhas são, queda de sinal de internet, telefonia fora do ar, lentidão de sistema, essas falhas acontecem raramente". A última pergunta questionou quais os principais problemas ligados à gestão da qualidade, e o gestor respondeu: "Grupo alvo com pouca informação que nos procuram para solução de problemas funcionais e pessoais".

Questionário aplicado ao público-alvo

No estudo de caso, foram aplicadas questões ao público-alvo da organização, composto por pessoas de 30 a 60 anos. A primeira questão foi sobre a classificação do atendimento:

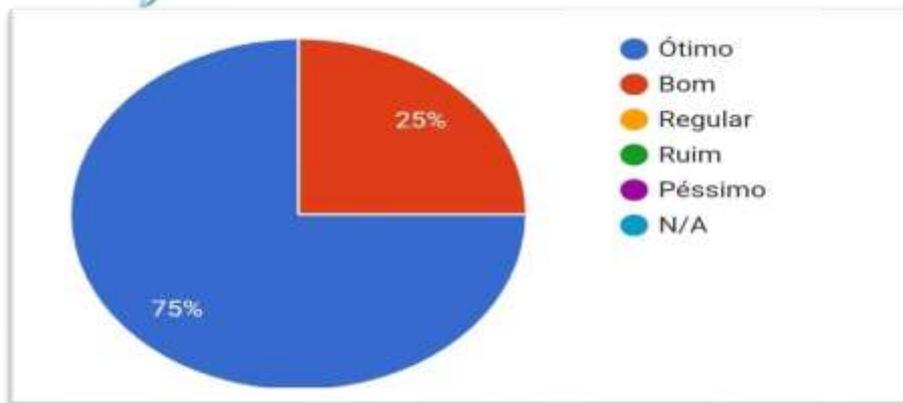
Gráfico 01 – Atendimento



Fonte: Elaboração Própria, 2023.

O resultado foi 100% ótimo, alinhado com a importância do atendimento como indicador de qualidade (CESAR, 2015). A segunda questão avaliou a qualidade do serviço:

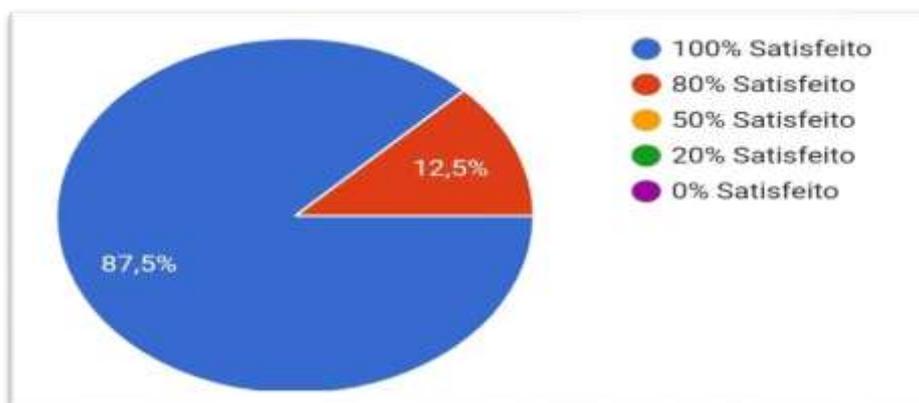
Gráfico 02 – Serviço



Fonte: Elaboração Própria, 2023.

Os resultados foram 75% ótimo e 25% bom, refletindo a necessidade de estruturar o desenvolvimento de serviços (MELLO, 2005). A terceira questão mediu a satisfação com os serviços:

Gráfico 03 – Satisfação



Fonte: Elaboração Própria, 2023.

A maioria (87,5%) estava totalmente satisfeita, com 12,5% plenamente satisfeitos, demonstrando a relação entre qualidade e satisfação (PALADINI, 2019). A quarta questão perguntou sobre a recomendação da organização:

As respostas foram positivas, destacando a excelência profissional, atendimento e compromisso, reforçando a importância do planejamento na qualidade (PALADINI, 2009). A quinta questão abordou problemas com os serviços:

As respostas foram majoritariamente negativas, com algumas menções a problemas específicos, ressaltando a importância do sistema de gestão da qualidade (CESAR, 2021). A sexta questão avaliou a capacidade dos atendentes em captar dúvidas:

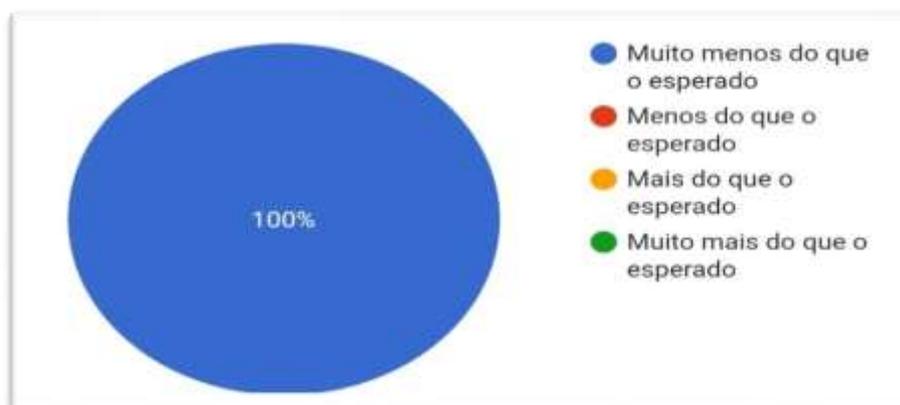
Gráfico 04 – Atendimento



Fonte: Elaboração Própria, 2023.

A resposta foi 100% "não muito bem", indicando a necessidade de melhorar a avaliação de desempenho (CORRÊA, 2006). A última questão mediu o tempo de resolução de dúvidas:

Gráfico 05 – Serviço



Fonte: Elaboração Própria, 2023.

A resposta foi 100% "muito menos do que o esperado", destacando a importância da qualidade dos serviços para a qualidade de vida dos cidadãos (CESAR, 2021).

CONCLUSÕES

A organização em estudo, por ser pública e de longa data, apresenta falhas e problemas na gestão da qualidade. A pesquisa descritiva, com observação sistemática e questionário quantitativo, foi utilizada para coletar dados e identificar esses problemas. O gestor descreveu as estratégias adotadas para manter a excelência, o bom atendimento e o relacionamento interno, além de ressaltar os programas e ferramentas de gestão da qualidade em uso. O objetivo final foi propor melhorias para manter a qualidade dos serviços e da gestão em todos os processos.

Diante da análise e da pesquisa teórica, sugere-se a adoção do Diagrama de Pareto para priorizar problemas e causas, eliminando perdas com poucas ações. A ferramenta 5S pode ser utilizada para elaborar e implementar soluções, definindo os objetivos da organização. A estratificação, dividindo grupos em subgrupos por fatores como equipamentos e pessoas, ajudará a identificar como esses fatores impactam os resultados. A organização também deve desenvolver políticas de gestão da qualidade, realizar novos concursos e utilizar a ferramenta 5W1H para definir o que, por que, onde, quando, por quem e como fazer.

A Matriz GUT, ou priorização de processos, definirá a gravidade, urgência e tendência dos problemas. O Gráfico de controle monitorará o processo, evitando falhas e solucionando problemas existentes. O controle contínuo é essencial para garantir a qualidade do serviço prestado ao público, pois uma boa gestão da qualidade traz benefícios tanto para a organização quanto para a sociedade. Segundo Cesar (2015), "o atendimento tende a ser um dos indicadores da qualidade, cujo indicador é um fator ou variável de natureza quantitativa ou qualitativa que tendem a proporcionar meios simples e confiáveis de medição das realizações, a fim de refletir as mudanças decorrentes de uma possível intervenção, ou para ajudar a avaliar o desempenho de um agente de desenvolvimento".

Para futuras pesquisas, sugere-se aprofundar o estudo sobre a implementação das ferramentas de gestão da qualidade propostas, avaliando o impacto dessas ferramentas na melhoria dos serviços e na satisfação dos usuários. Além disso, seria interessante realizar um estudo comparativo com outras organizações públicas, buscando identificar as melhores práticas de gestão da qualidade no setor público.

REFERÊNCIAS

ARAGÃO JUNIOR, D. C. **Excelência na Gestão Pública**. Gestão da qualidade no serviço público. **Trabalho de Conclusão de Curso**. Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública. Instituto A Vez do Mestre, São Luís – MA, 2016.

ARRUDA, A. I. B. de.; SANTOS, E. C de A.; MELO, L. S. S. **Análise da gestão da qualidade em uma indústria de alimentos em Caruaru –PE**. Estudo sobre a utilização das ferramentas da qualidade. **XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, João Pessoa - PB, 2016. Disponível em: <https://docplayer.com.br/50603014-Analise-da-gestaodaqualidade-em-uma-industria-de-alimentos-em-caruaru-pe-estudo-sobre-aulizacaodasferramentas-da-qualidade.html>. Acesso em 12.01.2020. Acesso em abril de 2022.

CESAR, Luiz Ribeiro Carpinetti. **Gestão da Qualidade**. Conceitos e técnicas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CESAR, Antônio Amaru, Maximiano & IRENE, Patrícia Nohara. **Gestão pública**. Abordagem integrada da administração e do direito administrativo. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

CESAR, Luiz Ribeiro Carpinetti. Cecílio Mateus Gerolamo, **Gestão da Qualidade**. ISO 9001:2015. 1. ed. – [4. Reimpressão.]. – São Paulo: Atlas, 2015.

CHIMENDES, V. C. G.; TURRIONI, J. B. **Setor de serviços**. Áreas a serem exploradas para o desenvolvimento de pesquisa. XII SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, UNESP, Bauru: nov. 2005.

CORRÊA, Henrique L. **Gestão de Serviços**. Lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CORRÊA, Henrique L. **Administração de Produção e Operações**. Manufatura e Serviços. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

CUNHA, L. M.; BATTISTELLA, L. F.; CASTELLANELLI, C. A.; DOS SANTOS, G. F. **Gestão da qualidade nas organizações públicas**. Aplicação do SFMEA como ferramenta de melhoria administrativa em uma instituição federal de ensino superior. **Revista Espacios**, v. 38, 2017.

DEMING, E. W. **Qualidade. A Revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 2011.

ERDMANN, R. H. **Gestão da qualidade no setor público**. Departamento de Ciências da Administração / UFSC. [Brasília]. CAPES. UAB, 2011.

FEIGENBAUM, Armand V. Total Quality Control. **Métodos estatísticos aplicados a qualidade** v.2 .1. ed. McGraw-Hill, 1991.

HENRIQUE, Carlos Pereira Mello, Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto, João Batista Turrioni & Carlos Eduardo Sanches da Silva. **Gestão do Processo de Desenvolvimento de Serviços**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HENRIQUE, Paulo Laporte Ambrozewicz. **Gestão da Qualidade na Administração Pública**. Histórico, PBQP, Conceitos, Indicadores, Estratégia, Implantação e Auditoria. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

KOCH, Richard. **O Poder 80/20**. Os segredos para conseguir mais com menos nos negócios e na vida. São Paulo: Gutenberg, 2015.

ISHIKAWA, K. **Controle de Qualidade Total**. À maneira japonesa. Rio de Janeiro: Campos, 2012.

JURAN, Joseph M. **Fundamentos da Qualidade Para Líderes**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

KATO, R. B.; CHAGAS, H. **Gestão da Qualidade no Setor Público**. Um estudo de caso no IPAMB. Revista Eletrônica de Administração (Online), v. 13, n. 1. ed. 24, 2014.

MARSHALL, Island Junior. **Gestão da qualidade e Processos**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade & LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

MATIAS, José Pereira. **Governança no Setor Público**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Gilberto de Andrade & THEÓPHILO, Carlos Renato. Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MELLO, C. H. P. **Modelo para projeto e desenvolvimento de serviços**. 2005. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão Estratégica da Qualidade**. Princípios, métodos e processos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade**. Teoria e prática. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

SEVERINO, 2018. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2018.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001.

SILVA, Leandro Aparecido da; ARAÚJO, Afrânio Galdino de. Effects of unemployment on economic sectors: a proposal for behavior analysis with brazilian municipalities. **International Journal of Economics and Finance**, v. 15, n. 9, p. 107, 27 ago. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.5539/ijef.v15n9p107>. Acesso em: 15 mar. 2025.

SILVA, Leandro Aparecido da; COSTA JÚNIOR, João Florêncio da; ARAÚJO, Afrânio Galdino de. International expansion strategy in fast-growing businesses: using bayesian networks to identify influencing factors. **International Journal of Business and Management**, v. 19, n. 1, p. 1, 7 dez. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.5539/ijbm.v19n1p1>. Acesso em: 15 mar. 2025.

SILVA, Leandro Aparecido da; RAMOS, Anátalia Saraiva Martins. Understanding the distraction and distraction mitigation factors and their relationship with the procrastination of master's and doctoral students in administration. **Journal of Education and Learning**, v. 12, n. 4, p. 50, 30 maio 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.5539/jel.v12n4p50>. Acesso em: 15 mar. 2025.

SILVA, Leandro Aparecido da *et al.* Scratches analysis of an LCC project using a bayesian network model. **International Journal of Business and Management**, v. 18, n. 5, p. 141, 4 set. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.5539/ijbm.v18n5p141>. Acesso em: 15 mar. 2025.

SILVA, Leandro Aparecido da *et al.* Unveiling the nexus of gender and international expansion: a bayesian network analysis of influencing factors in rapidly growing digital businesses. **International Journal of Business and Management**, v. 19, n. 5, p. 27, 2 ago. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.5539/ijbm.v19n5p27>. Acesso em: 15 mar. 2025.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de pesquisa**. 2. ed. reimp. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2013.