



UEPB

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
PRÓ-REITORIA DE EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

HAILTON EMILIANO DE LIMA

**GESTÃO DA QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA REVISÃO
BIBLIOGRÁFICA**

**CAMPINA GRANDE
2022**

HAILTON EMILIANO DE LIMA

**GESTÃO DA QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA REVISÃO
BIBLIOGRÁFICA**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado a Coordenação do Curso Gestão Pública Municipal da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública Municipal.

Orientador: Prof^a. Ma. Ádria Tayllo Alves Oliveira.

**CAMPINA GRANDE
2022**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

L732g Lima, Hailton Emiliano de.
Gestão da qualidade na administração pública [manuscrito]
: uma revisão bibliográfica / Hailton Emiliano de Lima. - 2022.
23 p.

Digitado.

Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Biológicas e Sociais Aplicadas, 2023.

"Orientação : Profa. Ma. Ádria Tayllo Alves Oliveira, Coordenação do Curso de Ciências Contábeis - CCSA. "

1. Gestão da qualidade. 2. Administração pública. 3. Gestão pública municipal. 4. Ferramentas de gestão da qualidade. I. Título

21. ed. CDD 352

HAILTON EMILIANO DE LIMA

GESTÃO DA QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA REVISÃO
BIBLIOGRÁFICA

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo)
apresentado à Coordenação do Curso
Gestão Pública Municipal da Universidade
Estadual da Paraíba, como requisito
parcial à obtenção do título de Especialista
em Gestão Pública Municipal.

Aprovada em: 20/12/2022.

BANCA EXAMINADORA

Ádria Tayllo A. Oliveira

Prof^a Ma. Ádria Tayllo Alves Oliveira (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

DocuSigned by:
Mary Delane Gomes de Santana
0E310EAE817F4C6...

Prof.^a Me. Mary Delane Gomes de Santana
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Diego Mentor Andrade Galvão

Prof. Me. Diego Mentor Andrade Galvão
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Ao meu filho Júlio César, DEDICO.

“Quando algo é importante o suficiente, você realiza, mesmo que as chances não estejam a seu favor”.

Elon Musk

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	7
2.1	Evolução da Administração Pública.....	7
2.2	Administração Pública Municipal	9
2.3	Gestão da qualidade na Administração Pública.....	10
2.3.1	<i>Ênfase na qualidade</i>	10
2.3.2	<i>Ferramentas de gestão da qualidade</i>	12
3	METODOLOGIA	14
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	15
4.1	Estudos sobre Gestão da Qualidade na Administração Pública	15
4.2	Aspectos analíticos da Gestão da Qualidade	16
4.2.1	<i>Qualidade no planejamento</i>	17
4.2.2	<i>Qualidade no processamento</i>	17
4.2.3	<i>Qualidade no resultado</i>	18
5	CONCLUSÃO	18
	REFERÊNCIAS.....	19
	AGRADECIMENTOS	23

GESTÃO DA QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

QUALITY MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION: A LITERATURE REVIEW

Hailton Emiliano de Lima¹
Ádria Tayllo Alves Oliveira²

RESUMO

A gestão pública busca melhorar os processos, equalizando planejamento, execução e resultados, mitigando gargalos para alcançar um maior nível de eficiência. A forma como os resultados da gestão são assimilados pelo público é o que auferem sua classificação qualitativa e característica de conhecimento da visão do público quanto às ações e resultados da administração pública se materializa em modelos de gestão mais democráticos com participação direta da população. Este estudo tem como objetivo apresentar os pressupostos teóricos que fundamentam a gestão da qualidade na administração pública. Trata-se de uma pesquisa descritiva, bibliográfica de abordagem qualitativa, baseada em artigos, livros e monografias apresentando também a perspectiva de três pontos principais: qualidade no planejamento, processamento e resultado. Assim, observa-se a necessidade da melhoria no que se refere à qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela gestão pública à sociedade, ressaltando ainda que a literatura permite observar que a gestão da qualidade engloba desde a criação da ação em sua fase de planejamento, seguindo pela sua execução ou processamento culminando em seu resultado, sendo a qualificação deste último feita de forma subjetiva pelo receptor, a população.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade. Administração Pública. Gestão Pública Municipal. Ferramentas de Gestão da Qualidade.

ABSTRACT

Public management has long sought to improve processes, equalizing planning, execution and results, mitigating bottlenecks to achieve a higher level of efficiency. The way management results are assimilated by the public is what earns its qualitative classification and characteristic of knowledge of the public's view regarding the actions and results of public administration materialized in more democratic management models with direct participation of the population. This study aims to present the theoretical assumptions that support quality management in public administration. This is a descriptive, bibliographic research with a qualitative approach, based on articles, books and monographs, also presenting the perspective of three main points: quality in planning, processing and results. It was concluded that there is a need for improvement with regard to the quality of products and

¹ Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Federal da Paraíba-UEPB. E-mail: hailton.lima26@gmail.com

² Mestre em Ciências Contábeis pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis-UEPB. Especialista em Contabilidade de Custos para tomada de decisão pela Universidade Estadual da Paraíba-UEPB. Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual da Paraíba- UEPB. E-mail: adriatayllo@servidor.uepb.edu.br.

services offered by public management to society, noting that the literature allows us to observe that quality management encompasses from the creation of action in its planning phase, followed by its execution or processing culminating in its result, the latter being qualified subjectively by the receiver, the population.

Keywords: Quality management. Public administration. Municipal Public Management. Quality Management Tools.

1 INTRODUÇÃO

A gestão pública há tempos busca melhorar os processos, equalizando planejamento, execução e resultados, mitigando gargalos para alcançar um maior nível de eficiência. As novas tecnologias em combinação com métodos consolidados possibilitam ao gestor um acompanhamento da qualidade dos bens/serviços oferecidos ao público, e essa gestão da qualidade tem se tornado fator importante nas abordagens prática e literária.

A forma como os resultados da gestão são assimilados pelo público é o que auferem sua classificação qualitativa, não desconsiderando os indicadores internos que são mecanismos auxiliares e quantitativos. Com a adoção de processos mais dinâmicos, com foco na eficiência, o setor público tem caminhado para o aprimoramento em sua gestão, com uso de planejamento estratégico e indução do controle social.

Esta característica de conhecimento da visão do público quanto às ações e resultados da administração pública se materializa em modelos de gestão mais democráticos com participação direta da população. É necessário que a participação seja concreta, pois aumenta a proximidade entre a gestão e a população, com filtros mais realistas das demandas e possibilidade classificações como prioritárias ou não.

Considerando a importância de se pensar em uma gestão pública mais democrática, dinâmica e transparente, assim como a necessidade da maximização da eficiência na geração de bens e serviços para a sociedade, este estudo tem como objetivo apresentar os pressupostos teóricos que fundamentam a gestão da qualidade na administração pública. Com isso busca-se responder ao problema de pesquisa: **Quais os pressupostos teóricos fundamentam a gestão da qualidade na administração pública?**

A estruturação deste trabalho está disposta em introdução, fundamentação teórica, metodologia, resultados/discussões e considerações finais. A fundamentação teórica trouxe o arcabouço teórico sobre a temática de qualidade na gestão pública considerando as adjacências inerentes como a evolução da administração pública e gestão pública municipal.

A etapa dos resultados e discussões está disposta em duas partes, a primeira com ênfase na literatura, apresentando os principais trabalhos no tema e a segunda parte discorrendo sobre os aspectos analíticos da gestão da qualidade, tração um paralelo com a base teórica.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Evolução da Administração Pública

A sociedade adjura por estruturas organizacionais que visem a produção e execução de políticas que garantam a ordem, o bem-estar na vida da população.

Com a necessidade de existência dessa regulamentação das relações sociais no tocante às necessidades básicas como segurança, saúde, educação, surge a figura da administração pública que de acordo com Bächtold (2012) consiste no planejamento, direção, controle e organização dos serviços públicos com vistas ao bem comum.

A entidade responsável pela administração pública denomina-se Estado, que é a organização burocrática que detém o monopólio da violência legal, ou seja, é o aparelho que tem o poder de legislar e tributar a população de um determinado território (BÄCHTOLD, 2012). Até o final da chamada Primeira República (1889-1930), as características comuns eram o mandonismo, o nepotismo, o clientelismo e o patrimonialismo, as quais alimentaram a cultura e a política do Brasil, e conseqüentemente as farpas dessa cultura entranharam-se no aparelho estatal e administrativo do país (BRASIL; CEPÊDA; MEDEIROS, 2014).

Em 25 de fevereiro de 1967 houve a publicação do Decreto-Lei n. 200, considerado um marco no que se refere a reforma da administração federal, a qual se apresentava como uma lei orgânica da administração pública, fixando princípios, estabelecendo conceitos, balizando estruturas e determinando providências. O decreto-lei n.200 (BRASIL, 1967) se apoiava em uma doutrina consistente e definia preceitos claros no que se refere à organização e funcionamento da máquina administrativa.

As decorrentes mudanças nas funções do Estado e a globalização, concomitantemente ao fato do nepotismo e da corrupção não terem sido de fato resolvidos mesmo com a implementação da burocracia na década de 1930, foram considerados como pressupostos justificativos que culminaram na realização da reforma gerencial na administração brasileira (PINTO; SANTOS, 2017)

Nas últimas décadas do século XIX o Brasil enfrentou o processo de redemocratização após mais de duas décadas no comando dos militares. Entre os objetivos que a sociedade da época desejava estava a reforma do estado que tornasse possível uma abertura às necessidades da população, assim, havia a expectativa de maior transparência e ênfase no interesse público, bem como o aumento da eficiência na gestão econômica e dos serviços oferecidos pela administração pública (PAULA, 2010).

Nesse contexto ganha abertura a concepção da administração pública societal, tendo como marco a constituição federal de 1988, que trouxe uma gama de inovações, como, por exemplo, a criação de conselhos políticos, além de garantir outras formas de participação, como o caso dos referendos, plebiscitos e as iniciativas da população para a elaboração de leis (FARIA, 2010).

Como exemplo de uma característica importante da administração pública societal cita-se a ideia de descentralização. É perceptível uma tendência à valorização da gestão com iniciativa também em âmbito local. Os orçamentos participativos, também chamados de “orçamentos democráticos”, conselhos municipais/temáticos, fóruns temáticos de deliberação, conselhos gestores de políticas públicas entre outros mecanismos (GUERRA; TEODÓSIO, 2012).

Assim, de acordo com Pinto e Santos (2017), a vertente societal dá prioridade a dimensão sociopolítica da gestão, porém está também inserida na dimensão institucional-administrativa, uma vez que constrói outros arranjos institucionais e de gestão. No que se refere aos elementos da dimensão econômico-financeira, a vertente societal procura ultrapassar o modelo econômico que dirige a administração pública.

No entanto, como ressalta Paula (2010), criar outros formatos institucionais

para quebrar a exclusividade dos governantes no que tange às tomadas de decisão em assuntos públicos a partir do estabelecimento de conselhos gestores e do orçamento participativo não se mostra um fator isoladamente eficiente. Faz-se necessário que tais instituições possam atuar de outra forma, criando a possibilidade de real participação da população.

Verifica-se, assim, que a administração pública societal busca conhecer formas de aproximar a sociedade civil para o centro da gestão, com isso a formulação das políticas públicas passam a contar com a população diretamente.

2.2 Administração Pública Municipal

A esfera municipal possui suas características e singularidades às quais corroboram para uma gestão “mais próxima” da população principalmente em municípios de médio e pequeno porte. As estratégias do gestor quanto às demandas locais buscam ao mesmo tempo sanar uma parte significativa das carências da população, efetuar políticas de fomento à economia, geração de emprego e renda e gestão das contas públicas (FERNANDES, 2013).

A participação da sociedade na administração municipal é um fator interessante que pode ajudar o gestor no alinhamento entre os objetivos de governo e as necessidades do povo. Esse equilíbrio é necessário para que executivo e legislativo possam trabalhar na construção de uma gestão consistente e eficiente da máquina pública.

Com o surgimento dos Conselhos deliberativos de políticas sociais, orçamento democrático (ou participativo), os municípios passaram a aproximar a população do processo decisório da gestão, com isso os problemas passaram a ser de conhecimento direto da administração municipal, dessa forma, a elaboração do orçamento municipal tem capacidade de englobar a maior parte possível dessas demandas, cuja execução propicia melhora da qualidade de vida da população (ROCHA, 2011).

No Brasil criou-se uma cultura de valorização do Poder Executivo em que ele é o responsável por atender a todas as demandas da sociedade e do qual se deve esperar todas as soluções. O Legislativo, por vezes, não é tratado com a necessária atenção e responsabilidade por parte do povo, o que pode provocar distorções na efetividade das ações (SALLES, 2014).

De acordo com Fernandes (2013) o município a figura do Prefeito é posta como a pessoa da qual partem as decisões e são executadas as políticas públicas, porém é imperioso ressaltar que a governabilidade é fruto da simbiose entre os poderes que constroem as metas e objetivos de governo não permitindo que as necessidades da população sejam minimizadas ou suprimidas em importância.

A chamada participação cidadã na gestão é o resultado da combinação de fatores dos vários tipos participativos, ou seja, consiste no exercício da cidadania de forma ativa em um processo, deveras complexo, envolvendo Estado, mercado e sociedade civil (SALLES, 2014).

De acordo com Salles (2014, p. 38):

O âmbito desta forma de participação é mais amplo do que sua relação com o Estado, pois procura se estender ao mercado; a participação cidadã distingue-se também da participação social e comunitária, por não pretender apenas a prestação de serviços à comunidade. Por outro lado, não se confunde também com a atividade política no sentido estrito, pois se sustenta na sociedade

civil e não busca ocupar o poder.

Apesar das características comuns entre os entes da Federação como orçamento, responsabilidade administrativa, orçamentária e fiscal, transparência e governo do povo, pelo povo e para o povo (democracia), a gestão municipal tende a ser mais orgânica devido a personificação dos governantes como indivíduos locais, conhecedores das realidades singulares em detalhamentos de bairros e comunidades, governantes dos quais se espera as melhorias mais significativas na qualidade de vida da população (ROCHA, 2011).

Esse tipo de participação corrobora com o fluir da gestão na medida em que passa a integrar projetos e programas fortalecendo-os, trata-se de uma expansão da ideia de cidadania por meio da participação quando se configura uma forma de engajamento na formulação da política.

2.3 Gestão da qualidade na Administração Pública

2.3.1 Ênfase na qualidade

As metodologias que visam à melhoria na qualidade dos serviços e gestão no âmbito da administração pública buscam trazer por meio de ferramentas consolidadas a eficiência dos processos. Considerando a experiência vivenciada no Japão, precursor da gestão da qualidade, tem-se um movimento que está cada vez mais difundido entre as organizações em nível global (ERDMANN, 2016).

Genericamente podemos afirmar que o conceito de Qualidade pressupõe uma escala de quão bom é um produto, bem ou serviço; daí falarmos em má ou boa qualidade. Correntemente o termo qualidade é associado a algo positivo ou bom. Isso se reflete nos conceitos, como o de Juran (2000), autor do Manual do controle da qualidade. Segundo esse autor, qualidade se refere àquilo que atende às necessidades dos clientes; ou, também, é a ausência de deficiências (ERDMANN, 2016, p. 21).

Dessa forma, a qualidade pressupõe a existência de elementos condutores, os quais estão presentes em processos, metodologias, procedimentos integrados ou não que contribuem direta ou indiretamente ao resultado satisfatório.

A complexidade de gerenciar as organizações executoras de serviço deve-se a fato da existência de diferentes interfaces que ocorrem simultaneamente, com isso, as organizações executoras do serviço também possuem outras dificuldades que se devem ao fato de precisarem adequar o serviço as necessidades dos demandantes, o planejamento dessas organizações necessita ser elaborado de maneira cautelosa de forma a agregar a capacidade de execução de determinada função com a demanda (KATO; CHAGAS, 2014).

Para Kato e Chagas (2014, p. 177):

[...] se espera que as organizações de serviço incorporem um padrão consistente em suas rotinas administrativas, pois a qualidade de um serviço é algo altamente subjetivo e para as organizações caracteriza-se como um elemento de pouco ou nenhum controle, pois as percepções de qualidade do cliente podem está voltada para fatores que tem pouco a ver com o serviço que a organização disponibiliza.

A melhoria no tocante aos serviços públicos no Brasil esteve sempre

associada a programas diversos e projetos, sendo de fundamental importância o conhecimento dos mecanismos governamentais para a transformação pública em nível gerencial (ARAGÃO JÚNIOR, 2016).

Os destacados autores na temática “qualidade” Conte e Durski (2004 apud ERDMANN, 2016) desenvolveram métodos próprios quanto à implantação de programas de qualidade em organizações, a partir de que surgiram dez princípios de qualidade total. O Quadro 1 abaixo agrupa esses princípios:

Quadro 1- Princípios da Qualidade Total

1º Princípio	Planejamento da qualidade
2º Princípio	Total satisfação do cliente
3º Princípio	Gestão participativa
4º Princípio	Desenvolvimento dos recursos humanos
5º Princípio	Constância de propósitos
6º Princípio	Aperfeiçoamento contínuo
7º Princípio	Gerenciamento de processos
8º Princípio	Disseminação de informações
9º Princípio	Garantia da qualidade
10º Princípio	Desempenho zero defeitos

Fonte: Adaptado de Erdmann (2016)

O primeiro princípio se refere à preparação por parte da organização para alcançar as metas da qualidade. O planejamento envolve a identificação dos clientes, elencando as exigências deles traçando a estratégia adequada para a eficiência do bem ou serviço.

O segundo princípio foca no resultado do processo mediante o olhar do receptor do bem ou serviço, o cliente. A partir da avaliação dos clientes as organizações podem elaborar indicadores de qualidade que podem compor as estratégias sob a ótica estratégica.

O terceiro princípio trata da necessidade de abertura no processo construtivo de forma que o resultado possa abranger o maior número possível do público alvo. A participação do externo no planejamento conduz a um ambiente sinérgico equalizado de informações.

O quarto princípio enfatiza a importância do capital intelectual, a necessidade de oferecer um ambiente fértil para que as pessoas possam exercitar a capacidade e criatividade dentro da organização. O foco em melhorias como formação, capacitação, treinamento, assim como um clima organizacional agradável são elementos muito importantes.

O quinto princípio fala sobre a importância da perseverança nos objetivos. Faz-se necessária a internalização por parte do corpo colaborador dos processos de fixação de metas e objetivos assim como o planejamento das ações. “Esse processo deve ocorrer em todas as camadas hierárquicas, a começar pela alta direção, que é responsável pela implantação de políticas, as quais [...] podem ser duradouras” (ERDMANN, 2016, p. 28).

O sexto princípio faz menção a não acomodação, a necessidade contínua de aperfeiçoamento. Assim como as demandas movimentam-se a modificam-se constantemente e cada vez mais rápido, os processos organizacionais precisam se manter em constante atualização como a busca por novos conhecimentos e recursos tecnológicos.

O sétimo princípio, de acordo com Erdmann (2016), diz que uma organização

é um sistema incumbido da operacionalização dos processos, sendo responsáveis pela produção de bens e serviços aos clientes, por meio da utilização das tecnologias. O gerenciamento de processos ocorre com a utilização do ciclo PDCA (do inglês *Plan, Do, Check e Act*) que em português significa planejar, executar, verificar e atuar corrigindo e aperfeiçoando processos.

O oitavo princípio ressalta a importância da comunicação eficaz e tempestiva, assim como sua disseminação que objetiva contribuir para a fluidez dos processos. A conexão entre os usuários internos e externos deve contribuir para uma relação íntegra, transparente gerando credibilidade entre eles.

O nono princípio trata da qualidade no tocante a sua confirmação e garantia. Erdmann (2016, p. 29) discorre que a garantia da qualidade:

Atesta o domínio sobre processos e informações, através de documentos que permitam certificação, a exemplo das normas ISO 9000. Essa estrutura deve permitir a rastreabilidade, o controle sobre projetos, o controle de inspeções e não conformidades, as correções, o manuseio, a distribuição, as auditorias e outros procedimentos, tudo visando à padronização e ao domínio das ações.

Assim, a garantia da qualidade funciona como uma comprovação do comprometimento da organização com a execução dos processos e efetividade no cumprimento das metas estabelecidas.

O décimo princípio faz uso do perfeccionismo do termo para representar a necessidade do pensar perfeito para minimizar a ocorrência de erros, “a disseminação e o entendimento das informações entre as pessoas e o conhecimento das providências a adotar assegurarão as melhorias na qualidade” (ERDMANN, 2016, p. 29). Todos os envolvidos no processo precisam dimensionar a importância das ações para que o resultado seja conforme planejado pela estratégia organizacional.

2.3.2 Ferramentas de gestão da qualidade

Conforme Aragão Júnior (2016) as ferramentas de qualidade tem como objetivo o suporte ao processo decisório da gestão, corroborando para a resolução de problemas e com olhar prioritário às ações. Sua utilização obedece a critérios que levam em consideração fatores como custo, objetivo, efetividade, eficácia e manutenção (MARSHALL JÚNIOR et al., 2012).

O Quadro 2 apresenta seis ferramentas utilizadas na gestão da qualidade:

Quadro 2 – Ferramentas de Gestão da Qualidade

Diagrama de Causa e Efeito (Diagrama de Ishikawa)
Matriz GUT
Ciclo PDCA
Metodologia de Análise e Solução de Problemas (MASP)
Diagrama de Pareto
Método 5S

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

O Diagrama de Causa e Efeito é uma ferramenta que permite fazer o levantamento das raízes do problema levando em conta todos os fatores da execução do processo (COSTA; MENDES, 2018). O diagrama é uma ferramenta

que apresenta a relação entre o resultado de um processo e os fatores modificativos desse resultado (WERKEMA apud COSTA; MENDES, 2018). De acordo com Werkema apud fdhgdi, a execução do diagrama segue as etapas abaixo:

1. Definição do problema a ser estudado e o que se deseja obter;
2. Estudar o processo com observação, documentos e troca de ideias com os envolvidos;
3. Reunião com os envolvidos fazendo um brainstorming;
4. Organizar as informações coletadas em causas principais, secundárias e terciárias, eliminando as triviais;
5. Montar o diagrama conferindo a situação atual;
6. Marcar os pontos importantes para o objetivo que se pretende alcançar.

A Matriz GUT é uma ferramenta que tem como objetivo responder questões de forma racional no que se refere à separação e priorização de problemas para a respectiva resolução deles (OLIVEIRA et al., 2016). De acordo com Bezerra et al. (2012) a construção da ferramenta quatro passos, quais sejam:

1. Elencar os problemas;
2. Pontuar os elementos por intensidade;
3. Multiplicar os valores de cada situação;
4. Priorizar a situação com maior valor de resultado.

Segundo Carneiro (2018), o Ciclo PDCA é uma ferramenta de gestão que tem como objetivo controlar e melhorar os processos continuamente, não havendo intervalos ou interrupções. Tendo sido criado na década de 20 por Walter A. Shewarte e disseminado na década de 50 por William Edward Deming, PDCA é a sigla em inglês de *Plan Do Chek Action*, que significa Planejar (ou planejamento), Agir (ou fazer), Verificar (ou checar), Agir (preventiva e corretivamente).

De acordo com Lorenzon (2018) o MASP é uma ferramenta que presta auxílio aos gestores “aliviando” os processos com a identificação das causas dos problemas, encontrando soluções para os amenizar ou eliminar. É baseado no PDCA sendo composto das seguintes etapas:

1. Escolha do problema;
2. Análise das causas;
3. Definição e planejamento das ações para a resolução;
4. Verificação do resultado e aprendizado com sua aplicação.

Segundo Santos et al. (2020), o Diagrama de Pareto tem como objetivo a identificação dos pontos que necessitam de melhoramento, resolvendo os pontos que não estão funcionando de acordo com o ideal para a equalização eficiente do processo, levando em conta a identificação de erros, custos, riscos e problemas inerentes ao processo.

O programa 5S teve seu desenvolvimento na década de 50, no Japão, visando à melhoria da qualidade de vida dos funcionários, redução de custos e desperdícios, aumentando, por conseguinte, a produtividade (RABELLO, 2005 apud BORIN; MARTINS; RODRIGUES, 2019).

Borin, Martins e Rodrigues (2019) dialogam que os cinco “S” fazem referência

aos termos em japonês *Seiri*, *Seiton*, *Seisou*, *Seiketsu* e *Shitsuke*, que em português foram adotados como tradução os termos:

1. Senso de utilização;
2. Senso de Ordenação
3. Senso de Limpeza
4. Senso de saúde e higiene
5. Senso de autodisciplina.

Dessa forma, o conjunto das ferramentas tende a enriquecer a qualidade nos processos, com a eliminação ou minimização dos pontos insatisfatórios e a respectiva valorização e ênfase nos pontos satisfatórios, priorizando o melhor resultado dentro das possibilidades possíveis.

3 METODOLOGIA

Quanto aos objetivos, esta pesquisa se caracteriza como descritiva, que segundo Gil (2008, p. 28) “[...] têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. O mesmo autor acrescenta que há pesquisas que, mesmo definidas como descritivas, acabam objetivando proporcionar uma nova visão do problema, aproximando-as das pesquisas exploratórias.

Quanto aos procedimentos trata-se de uma pesquisa bibliográfica, que segundo Vergara (2007) é a parte inicial de todo estudo sistematizado, feito baseado em publicações de livros, revistas, jornais e material acessível ao público em geral. Ou seja, trata-se de um estudo bibliográfico que, de acordo com Gil (2008), é desenvolvido com base em material já elaborado, que abrange principalmente livros e artigos científicos.

Quanto à abordagem, caracteriza-se como qualitativa, tendo em vista que busca demonstrar os aspectos da gestão da qualidade na administração pública. Para Marconi e Lakatos (2010), pesquisa qualitativa se trata de um estudo com foco em analisar e interpretar aspectos mais profundos, fornecendo análises mais detalhadas sobre as investigações, atitudes e tendências de determinado fato.

O estudo foi dividido em duas etapas, onde inicialmente se buscou reunir artigos científicos, livros, monografias, dissertações, teses, com limite temporal não superior a 10 anos, os quais traria a base teórica para as discussões tomando como o foco a temática gestão da qualidade na administração pública. Para pesquisa do material foram usadas as palavra-chave: gestão da qualidade; administração pública; gestão pública municipal; e ferramentas de gestão da qualidade. A pesquisa foi realizada na plataforma Google Acadêmico. Foram colocados em destaque 10 trabalhos dentre os utilizados como base para esta pesquisa com a finalidade de apresentar sua linha de pensamento e objetivos/resultados.

A segunda etapa consiste na explanação do tema construída sobre a base teórica anteriormente mencionada, considerando os aspectos analíticos da gestão da qualidade, de forma a criar um diálogo entre a literatura e a visão do autor, partindo da perspectiva de três pontos principais: qualidade no planejamento, processamento e resultado.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Estudos sobre Gestão da Qualidade na Administração Pública

Nesta seção são apresentados os principais estudos que serviram de base para a presente pesquisa destacando objetivos e resultados.

Quadro 3 – Estudos brasileiros sobre Qualidade na Administração Pública

Autor(es)/Ano	Tipo	Título
Santos et al. (2020)	Artigo	Utilização da ferramenta Diagrama de Pareto para auxiliar na identificação dos principais problemas nas empresas.
Costa e Gianei (2019)	Artigo	Identificando problemas de rotatividade de pessoal através de ferramentas da qualidade
Carneiro (2018)	Artigo	Gestão de Serviços Públicos: estratégia de utilização do Ciclo PDCA para Organização e Reestruturação do Processo de Férias dos servidores do Instituto Federal do Rio de Janeiro (IFRJ)
Erdmann (2016)	Livro	Gestão da Qualidade no Setor Público
Oliveira et al. (2016)	Artigo	Aplicação da Matriz GUT em uma microempresa de assistência técnica
Aragão Júnior (2016)	Monografia	Excelência na gestão pública: gestão da qualidade no Serviço público
Lacerda (2015)	Livro	Gestão da qualidade na administração pública
Kato e Chagas (2014)	Artigo	Gestão da qualidade no setor público: um estudo de caso no ipamb
Fernandes (2013)	Monografia	Gestão pública municipal: os desafios do século XXI
Marshall Júnior et al. (2012)	Livro	Gestão da qualidade e processos

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Santos et al. (2020) em seu estudo buscaram investigar as características do Diagrama de Pareto demonstrando a importância da aplicação dele nas empresas listadas em livros e artigos científicos e a utilização do Diagrama de Pareto em indústria de alimento. Concluíram que a ferramenta contribui para a identificação dos problemas de produtos e serviços, trazendo benefícios e o máximo de resultado, com o mínimo de esforço possível.

Costa e Gianei (2019) em seu artigo objetivaram verificar a relação entre rotatividade e gestão de pessoas numa determinada empresa. Foram observadas falhas como ausência de um funcionário responsável pelas funções específicas de gestor de RH, reforçando a ideia da necessidade de um funcionário que preste um apoio complementar, uma vez que a presença de um coordenador fez se necessária em determinados momentos para auxílio e suporte na contribuição das resoluções nas situações adversas.

Carneiro (2018) em sua pesquisa analisou o processo de concessão de férias dos servidores do Instituto Federal do Rio de Janeiro (IFRJ), utilizando a ferramenta de melhoria contínua do Ciclo PDCA, com o fito de padronizar o processo e melhorar os sistemas de gestão da qualidade com abordagens processuais, otimizando a gestão de processos e torná-los mais transparentes, ágeis e eficientes, incentivando também a participação dos servidores na reestruturação e organização do processo de férias. Concluiu que as organizações devem estabilizar seus processos e todos

os colaboradores têm de estar engajados nos processos e comprometidos com a melhoria contínua de seu desempenho.

Erdmann (2016) produziu seu livro voltado para a disciplina Gestão da Qualidade no Setor Público, do curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, onde aborda a necessidade de ênfase na qualidade, a natureza dos serviços e seu planejamento e os aspectos estruturais da programação e controle de serviços.

Oliveira et al. (2016) buscaram estudar a aplicação da Matriz GUT em uma micro empresa de assistência técnica. Para tal analisaram os aspectos internos e externos para a compatibilização ao GUT, levantaram as características com validade para GUT na empresa pesquisada e propuseram a inovação requerida consoante ao estudo efetuado na microempresa investigada. Foi observado que a empresa apresenta problemas que demandam ação imediata podendo piorar em curto prazo considerando a situação atual, para tanto foi utilizada a matriz SWOT para identificar tais problemas e a Matriz GUT para elencar os prioritários, gerando uma solução através da inovação.

Aragão Júnior (2016) buscou em sua monografia demonstrar a importância da gestão da qualidade na prestação dos serviços públicos com ênfase à utilização de ferramentas que contribuem para a melhoria dos processos organizacionais. Concluiu que é fundamental a introdução de modelos de gestão mais democráticos, assim como a adoção de práticas mais eficientes baseadas na ética, o esforço da mudança deve precisa fluir de uma visão sistêmica, buscando a modernização de métodos, dos processos de trabalho e o desenvolvimento das pessoas.

Lacerda (2015) em seu livro abordou as noções gerais de qualidade, programas de mudança comportamental, planejamento da qualidade, ferramentas da qualidade e ferramentas auxiliares da gestão de qualidade. Trata-se de um livro de cunha acadêmico, voltado para a disciplina Gestão da Qualidade na Administração Pública da Rede e-Tec Brasil.

Kato e Chagas (2014) em seu artigo buscaram diagnosticar o estado do Instituto de Previdência e Assistência do Município de Belém visando à futura implantação de um Programa de Qualidade baseado na ISO 9000. A pesquisa mostrou que o IPAMB precisa da implantação de um programa de qualidade, pois os dados levantados mostraram 91,14% de aceitação dos funcionários, que foi reforçado pelo índice de 69,62% do quadro funcional que observou a necessidade implantação do programa de qualidade e com alguma urgência.

Fernandes (2013) em seu estudo abordou etapas, iniciando pelas características da História (com o surgimento da administração e sua evolução), em seguida caminhando pela literatura sobre Gestão Pública e, por fim, culminando na Administração Pública Municipal e a aplicação das leis.

Marshall Júnior et al. (2012) com seu livro procurou permitir ao leitor ter uma noção razoável de quão amplos e importantes são os conceitos relativos à gestão da qualidade como modelo de excelência para a gestão das organizações.

4.2 Aspectos analíticos da Gestão da Qualidade

A sistemática que rege os processos na administração pública é complexa e envolve várias etapas e camadas desde o planejamento estratégico até a efetiva execução. Neste sentido, se faz imperioso ressaltar que a qualidade dos processos e a forma como essa qualidade é gerida podem impactar no resultado esperado.

Esse fato está em consonância com Erdmann (2016) quando diz que a gestão

da qualidade é um desafio para o gestor, tendo em vista que o usuário alvo é quem “qualifica” o resultado como bom ou ruim, satisfatório ou insatisfatório. Perceber falhas ou insuficiências nos processos de forma antecipada faz parte da gestão da qualidade. Serão destacados, a seguir, três pontos analíticos da gestão da qualidade.

4.2.1 Qualidade no planejamento

O planejamento é a fase inicial de todo processo e tem como objetivo definir diretrizes, métodos e técnicas que ensejem no resultado esperado ou o mais próximo do esperado, considerando, neste último caso, uma tolerância também definida no planejamento (LACERDA, 2015).

Para Marshall Júnior et al. (2012), a qualidade no planejamento exige uma análise de eventos passados, considerando o cenário atual e a projeção do que se pretende alcançar. Assim a gestão desse processo é importante para que as etapas seguintes possam obedecer ao ciclo esperado, inclusive os revezes que podem ocorrer.

O autor acima busca enfatizar que a qualidade, que em partes é subjetiva, resulta da organização das ações, de efetivo empenho dos envolvidos no planejamento, indicando que uma falha no planejamento pode culminar em prejuízos nas etapas subsequentes.

Oliveira (2016) atenta para a necessidade de uma análise dos aspectos que a organização deve melhorar tornando mais saudável a tomada de decisões, por meio dessa metodologia o gestor terá a capacidade de propor e implantar medidas estratégicas, para que a organização atinja suas metas e objetivos.

Essa visão revela a importância da gestão da qualidade na etapa do planejamento, sobre o que Santos et al. (2020) complementa quando afirma que a gestão da qualidade visa criar uma atividade controlada para dirigir os objetivos da organização com o intuito de melhorar os produtos e serviços trazendo uma relação satisfatória entre os ela e o público alvo.

No tópico seguinte será abordado o reflexo do planejamento na execução – ou processamento – das ações elaboradas para a obtenção do resultado inicialmente definido.

4.2.2 Qualidade no processamento

O processamento de uma ação planejada é a etapa intermediária que produz o resultado, é o momento em que o planejamento é posto em prática e todos os métodos necessários são adotados. Conforme afirmam Kaio e Chagas (2014), uma ação planejada quando executada de forma insatisfatória não produzirá resultados aceitáveis, do contrário, haverá mais coisas a corrigir que a qualificar.

Isso porque a execução das ações exige preparo de equipe, compromisso com as diretrizes traçadas, foco nos resultados pretendidos, de forma a garantir que a qualidade seja preservada e reflita diretamente no resultado. Muitas vezes um bom planejamento sofre o revés da falha na execução, transformando uma boa ideia em um problema significativo (ARAGÃO JÚNIOR, 2016).

Para Erdmann (2016), quando se é descoberto onde e por que as falhas acontecem tem-se o primeiro passo para eliminá-las, não se tratando de medida de qualidade, mas de pesquisa sobre a satisfação nos processos com base nas falhas que ocorreram durante sua execução.

Marshall Júnior (2012) enfatiza que controle da qualidade é o processo que visa assegurar o cumprimento dos objetivos definidos no planejamento, durante as operações, consistindo nas seguintes etapas: avaliar o desempenho; comparar o desempenho obtido com as metas; atuar a partir das diferenças.

A avaliação do desempenho deve ser realizada a cada etapa do processo, tendo como objetivo a observação das melhorias necessárias e dos pontos satisfatórios em cada ação.

4.2.3 Qualidade no resultado

A gestão da qualidade tem como foco principal a entrega do melhor resultado possível para as ações planejadas considerando os métodos adotados e indicadores, quando utilizados (CARNEIRO, 2018). De acordo com Lacerda (2015) resultado é a entrega do bem ou serviço pela administração pública ao público alvo e esse resultado é o indicador principal para análise da qualidade da ação.

No resultado a qualidade é medida conforme a perspectiva do público alvo, pois o “bom” ou “ruim” depende da forma como o usuário vai avaliar o bem ou serviço que foi oferecido, assim a análise parte de “fora” para “dentro” (ERDMANN, 2016). O autor quis dizer que ao contrário do planejamento e execução, que eram analisados internamente e conforme o andamento do processo, a qualidade do resultado parte da perspectiva externa, o que foi planejado e executado pode ser recebido de forma insatisfatória pela população, o que compromete a qualidade do bem ou serviço oferecido.

Essa visão externa foi citada por Marshall Júnior et al. (2012) quando disse que a qualidade é boa quando o receptor o reconhece como bom, ou seja, é preciso conhecer como as ações estão sendo percebidas pelo povo para, assim, identificar se está eficiente ou se é necessário mudar algo.

A gestão da qualidade precisa observar o resultado como prisma das operações e objetivos, assim como é preciso observar mecanismos de medir essa qualidade, se não existe um parâmetro de comparação, que neste caso é a opinião do receptor ou a análise do resultado em si, torna-se difícil a compreensão do que precisa melhorar ou manter.

5 CONCLUSÃO

Existe a necessidade da melhoria no que se refere à qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela gestão pública à sociedade. A gestão da qualidade prima pelo aumento na eficiência considerando a satisfação interna e externa com os resultados das ações estrategicamente planejadas.

A literatura permite observar que a gestão da qualidade engloba desde a criação da ação em sua fase de planejamento, seguindo pela sua execução ou processamento culminando em seu resultado, sendo a qualificação deste último feita de forma subjetiva pelo receptor, a população. Esse retorno que vem do receptor do produto ou serviço poderá ser utilizado em conjunto com indicadores internos da gestão para adequar os métodos e técnicas utilizados para aumentar a eficiência, e, por conseguinte, a qualidade.

Este trabalho buscou apresentar os pressupostos teóricos que fundamentam a gestão da qualidade na administração pública, e para tal foi analisada uma revisão de produções científicas incluindo livros, monografias e artigos. De maneira geral observa-se que as organizações podem fazer uso de ferramentas

utilizadas pelo setor privado fazendo as devidas adaptações para a realidade da administração pública.

A participação da população no processo decisório mostra-se necessária, pois permite a absorção das demandas reais, podendo direcionar as estratégias e ações de forma analítica, minizando problemas e aumentando a qualidade e eficiência nos resultados.

Com a apresentação dos aspectos históricos da administração pública, destacando a gestão pública municipal e enfatizando a gestão da qualidade na administração pública por meio da literatura que aborda a temática considera-se respondido o problema de pesquisa, concluindo assim o presente estudo.

REFERÊNCIAS

- ARAGÃO JUNIOR, David Cutrim. **Excelência na gestão pública: Gestão da qualidade no serviço público**. 2016. Monografia (Especialização em Gestão Pública) – AVM Faculdade Integrada, Universidade Cândido Mendes, São Luis, 2016. Disponível: http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/posdistancia/53947.pdf. Acesso em: 30 nov. 2022.
- BACHTOLD, Ciro. **Noções de Administração Pública**. Cuiabá: EdUFMT; Curitiba: UFPR, 2012.
- BEZERRA, Taynara Tenório Cavalcante et al. Aplicação das ferramentas da qualidade para diagnóstico de melhorias numa empresa de comércio de materiais elétricos. *In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, 32., 2012, Bento Gonçalves. **Anais** [...]. Bento Gonçalves: ABEPRO, 2012, p. 1-14. Disponível em: <https://docplayer.com.br/13452137-Aplicacao-das-ferramentas-da-qualidade-para-diagnostico-de-melhorias-numa-empresa-de-comercio-de-materiais-eletricos.html>. Acesso em: 5 dez. 2022.
- BORIN, B.; MARTINS, J. T.; RODRIGUES, C. Implantação do Programa 5S em uma organização pública da região metropolitana de Porto Alegre-RS. *In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, 9., 2019, Ponta Grossa. **Anais** [...]. Ponta Grossa: APREPRO, 2019, p. 1-12. Disponível em: https://aprepro.org.br/conbrepro/2019/anais/arquivos/09272019_120914_5d8e2dd6064ba.pdf. Acesso em: 7 dez. 2022.
- BRASIL, F. G.; CEPÊDA, V. A.; MEDEIROS, T. O DASP e a formação de um pensamento político-administrativo na década de 1930 no Brasil. **Temas de Administração Pública**, [S. l.], n. 9, p. 60-90, 2014. Disponível em: <https://www.fclar.unesp.br/Home/Departamentos/AdministracaoPublica/RevistaTemaSdeAdministracaoPublica/o-dasp-e-a-formacao-de-um-pensamento-politicoadministrativo.pdf>. Acesso em: 3 nov. 2022.
- BRASIL. Presidência da República. Decreto-Lei nº 200. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 27 fev. 2007. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm. Acesso em: 11 nov. 2022.

CARNEIRO, Aurora Pereira. **Gestão de Serviços Públicos**: estratégia de utilização do Ciclo PDCA para Organização e Reestruturação do Processo de Férias dos servidores do Instituto Federal do Rio de Janeiro (IFRJ). 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Fluminense, Volta Redonda, 2018.

COSTA, F. L. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**, [S. l.], v. 42, n. 5, p. 829-874, 2008. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/rap/a/DxgBXcJLnFHVxsqPbgCWckQ/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 14 nov. 2022.

COSTA, M. A. B.; GIANEI, M. Identificando problemas de rotatividade de pessoal através de ferramentas da qualidade. **Colloquium Socialis**, Presidente Prudente, v. 3, n. 2, p. 15-23, abr./jun. 2019. Disponível em:
<http://journal.unoeste.br/index.php/cs/index>. Acesso em: 29 nov. 2022.

COSTA, T. B. S.; MENDES, M. A. Análise da causa raiz: Utilização do diagrama de Ishikawa e Método dos 5 Porquês para identificação das causas da baixa produtividade em uma cacauicultura. *In*: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DE SERGIPE, 10., 2018, Aracaju. Anais [...]. Aracaju: DEPRO/UFS, 2018, p. 1-11. Disponível em:
<https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/10450/2/AnaliseCausaRaiz.pdf>. Acesso em: 6 dez. 2022.

ERDMANN, Rolf Hermann. **Gestão da Qualidade no setor público**. 3. ed. Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES : UAB, 2016.

FARIA, C. F. Estado e organizações da sociedade civil no Brasil contemporâneo: construindo uma sinergia positiva? **Revista de Sociologia Política**, [S. l.], v. 18, n. 36, p. 187-204, 2010. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/rsocp/a/GrdfVB5TTcqympRgDPDXsdx/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 nov. 2022.

FERNANDES, Otávio Alberto Torreti. **Gestão pública municipal**: os desafios do século XXI. 2013. Monografia (Graduação em Administração) – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, Fundação Educacional do Município de Assis, Assis, 2013. Disponível em:
<https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1011260016.pdf>. Acesso em: 17 nov. 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUERRA, J. F. C.; TEODÓSIO, A. S. S. Gestão pública societal e gestão social: análise de aproximações e distanciamentos na práxis de uma política pública. **Pensamento & Realidade**, [S. l.], v. 27, n. 2, 2012. Disponível em:
<https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/12645/9209>. Acesso em: 11 nov. 2022.

KATO, R. B.; CHAGAS, H. Gestão da Qualidade no Setor Público: Um estudo de caso no IPAMB. **Revista Eletrônica de Administração**, [S. l.], v. 13, n.1, ed. 24, jan./jun. 2014. Disponível em: <http://periodicos.unifacex.com.br/index.php/rea>. Acesso em: 19 nov. 2022.

LACERDA, Cássio Antônio Mendes. **Gestão da qualidade na administração pública**. Cuiabá: UFMT, 2015.

LORENZON, Elias. **Utilização do MASP (Método de Análise e Solução de Problemas) em uma granja de suínos**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro de Gestão Organizacional, Universidade do Vale do Taquari, Lajeado, 2018. Disponível em: <https://www.univates.br/bdu/items/5b6e4de2-d772-410d-968c-4d07029e6337>. Acesso em: 5 dez. 2022.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARSHALL JÚNIOR et al. **Gestão da qualidade e processos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

OLIVEIRA, Lorena Luana Matos de et al. Aplicação da Matriz GUT em uma microempresa de assistência técnica. *In*: ENCONTRO INTERNACIONAL SOBRE

GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE, 1., 2016, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: FEAUSP, 2016, p. 1-12. Disponível em: <http://engemausp.submissao.com.br/18/anais/arquivos/275.pdf>. Acesso em: 7 dez. 2022.

PAULA, A. P. P. Por uma nova gestão pública: reinserindo o debate a partir das práticas possíveis. *In*: CUNHA, A. S.; MEDEIROS, B. A.; AQUINO, L. C. (Org.). **Estado, instituições e democracia: república**. Brasília: IPEA, 2010, p. 505-530.

PINTO, J. de F.; SANTOS, L. T. Administração Pública Brasileira no Século XXI - Caminhamos para Alguma Reforma?. **Administração Pública e Gestão Social**, [S. l.], v. 1, n. 3, p. 205–215, 2017. DOI: 10.21118/apgs.v1i3.5141. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/5141>. Acesso em: 13 nov. 2022.

ROCHA, Carlos Vasconcelos. Gestão pública municipal e participação democrática no Brasil. **Revista Sociologia Política**, Curitiba, v. 19, n. 38, p. 171-185, fev. 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-44782011000100011>. Acesso em 4 nov. 2022.

SALLES, Helena da Motta. **Gestão democrática e participativa**. 3. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração-UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014. Disponível em: <http://educapes.capes.gov.br/handle/capes/145416>. Acesso em: 23 nov. 2022.

SANTOS, Alexandre Paixão et al. **Utilização da ferramenta Diagrama de Pareto para auxiliar na identificação dos principais problemas nas empresas.** 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro Universitário Católica Salesiano Auxilium, Araçatuba, 2020. Disponível em: <https://unisalesiano.com.br/aracatuba/wp-content/uploads/2020/12/Artigo-Utilizacao-da-ferramenta-Diagrama-de-Pareto-para-auxiliar-na-identificacao-dos-principais-problemas-nas-empresas-Pronto.pdf>. Acesso em: 6 dez. 2022.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

AGRADECIMENTOS

À Simone Silva, coordenadora do curso de Especialização, por seu empenho.
À professora Ádria pelas leituras sugeridas ao longo dessa orientação e pela dedicação.