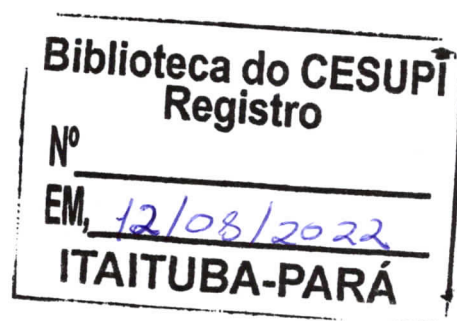




CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA - LTDA
FACULDADE DE ITAITUBA - FAI
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

LUANA CAROLINE ALMEIDA GOMES FREIRE

**A GESTÃO DA QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: Um
Estudo de caso na Secretaria de Educação do Município de
Itaituba-PA**



Itaituba - PA

2018

LUANA CAROLINE ALMEIDA GOMES FREIRE

**A GESTÃO DA QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: Um
Estudo de caso na Secretaria de Educação do Município de
Itaituba-PA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Itaituba para obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Orientador: Pref.º Flávio Sousa do Nascimento, Esp.

Itaituba - PA

2018

FREIRE, Luana Caroline Almeida Gomes

A Administração da Qualidade na Gestão Pública: Estudo de caso na Secretaria de Educação de Itaituba - PA./ Luana Caroline Almeida Gomes Freire. Itaituba: FAI, 2018.

90f.: il.

Orientador: Prof. Esp. Flávio Sousa do Nascimento.

Trabalho de Conclusão de Curso Graduação em Bacharelado de Administração – Faculdade de Itaituba, 2018.

1. Administração. 2. Gestão da Qualidade. I. Nascimento, Flavio. II. Faculdade de Itaituba. Itaituba, BR – PA, 2018.

LUANA CAROLINE ALMEIDA GOMES FREIRE

**A GESTÃO DA QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: Um
Estudo de caso na Secretaria de Educação do Município de
Itaituba-PA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Itaituba para obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Orientador: Prof.º Flávio Sousa do Nascimento, Esp.

BANCA EXAMINADORA

Presidente: _____ Nota: _____
Prof. Dr. Francisco Cláudio, de Sousa Silva

Orientador: _____ Nota: _____
Prof. Esp. Flávio Sousa do Nascimento

Avaliador (a): _____ Nota: _____

Resultado: _____ Média: _____

Itaituba- PA, 27 de março de 2018

À minha família, minha base.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar gostaria de agradecer a Deus, por não ter me deixado faltar forças e coragem em momentos difíceis durante toda a trajetória que percorri em meio aos desafios vivenciados na busca para a realização das minhas metas e objetivos para conclusão deste.

Agradeço aos meus pais Wilmar Freire e Cristiane Almeida, ao meu irmão Ícaro Matheus Almeida Gomes Freire e à minha filha Sophia Almeida Freire Matos, pelo amor incondicional, pelas orientações e por estarem ao meu lado me incentivando a correr atrás dos meus sonhos durante toda esta trajetória.

Agradeço ao meu namorado André Felipe Lopes de Matos e aos meus amigos e amigas em especial Gesely Alencar dos Santos, Tânia Cristina Rockenback e Ana Carolina Godoi Barasuol que acompanharam meu esforço nestes quatro anos de curso, por todo o apoio e palavras positivas que me fizeram crer que conseguiria chegar até aqui.

À Faculdade de Itaituba – FAI, por ter proporcionado a oportunidade de concluir o ensino superior, em especial a todos os professores que tive a satisfação de aprender junto a eles e que muito auxiliaram na busca para o conhecimento e crescimento enquanto acadêmica visando o profissionalismo.

Gostaria de agradecer imensamente pelo grande empenho e a orientação do meu professor e orientador Flavio Nascimento, que muito me auxiliou na busca de conhecimentos e esteve à frente comigo em todos os momentos na elaboração deste projeto.

E por fim quero agradecer a todos aqueles que de forma direta ou indireta, contribuíram e me apoiaram durante todo o processo para a conclusão deste curso.

A todos que estiveram comigo nesta etapa, muito obrigada de coração!

“Ensina a criança o caminho que deve andar e ainda
quando for velho, não se desviará dele” – *Provérbios 22:6*

RESUMO

O desenvolvimento do trabalho em questão objetivou estudar e analisar com maiores compreensões a administração da qualidade na gestão pública, tendo como principal objeto de estudo o setor público de Educação do Município de Itaituba - Pará, a partir do estudo aprofundado do Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP, detalhado e fornecido pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública). As referências teóricas utilizadas para a compreensão do tema em estudo foi voltada para a gestão da qualidade e sua aplicabilidade, onde ficou evidenciado sua forma evolutiva em vários contextos, do mesmo modo que as abordagens sobre a qualidade em seus diferentes períodos de governo representada por uma aglomeração de fatores que difundiram a evolução de métodos e práticas que favorecem diretamente o movimento da qualidade em quesitos de eficiência e eficácia em organizações, sejam estas públicas ou privadas. Dentro da pesquisa, o principal método utilizado foi o estudo de caso, pois foi necessária uma observação direta, além de entrevista realizada com o gestor à frente do órgão em questão, já que ficou entendido que em todo movimento onde a qualidade possa ser aplicada em suas mais variadas formas, sendo está direcionada ou não por algum determinado modelo sistêmico, há dependência de pessoas que ocupam cargos de autarquias. Pode-se perceber a partir dos resultados obtidos que um modelo de excelência em gestão aglomera informações, e fornece soluções para diversos aspectos em seus critérios de excelência conforme apresentado por cada departamento, englobando seus conceitos e ainda as partes interessadas. A partir de tal diagnóstico sobre a gestão da qualidade na organização pesquisada, verifica-se que a utilização do MEGP é de suma importância para a organização, o direcionamento e o alinhamento da missão e da visão da Secretaria de Educação, bem como para as contínuas melhorias que podem vir a ser aplicadas futuramente de maneira formal e sistêmica.

Palavras-Chave: Gestão da Qualidade. Modelo de Excelência. Programa GesPública. Qualidade no Serviço Público.

ABSTRACT

The development of the work in question aimed to study and analyze with greater understanding the quality management in public management, having as main object of study the public sector of Education of the Municipality of Itaituba - Pará, based on the in - depth study of the Model of Excellence in Management Public - MEGP, detailed and provided by the National Program of Public Management and Decontamination (GesPública). The theoretical references used to understand the theme under study were focused on quality management and its applicability, where its evolutionary form was evidenced in several contexts, in the same way as the approaches on quality in its different periods of government represented by a agglomeration of factors that spread the evolution of methods and practices that directly favor the movement of quality in efficiency and effectiveness in organizations, whether public or private. Within the research, the main method used was the case study, since a direct observation was necessary, besides an interview with the manager in front of the organ in question, since it was understood that in any movement where quality can be applied in its most varied forms, whether or not it is directed by some determined systemic model, there is dependence of people who occupy positions of autarchies. It can be seen from the results obtained that a model of excellence in management agglomerates information and provides solutions for various aspects in its criteria of excellence as presented by each department, encompassing its concepts and stakeholders. Based on such a diagnosis about the quality management in the organization being researched, it is verified that the use of the MEGP is of paramount importance for the organization, direction and alignment of the mission and vision of the Department of Education, as well as for the continuous improvements that can be applied in the future in a formal and systemic way.

Keywords: Quality Management. Model of Excellence. Program GesPública. Quality in Public Service.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Formas Históricas de Estado.....	36
Figura 2 - Fundamentos do GesPública.....	44
Figura 3 - Representação Gráfica da visão sistêmica do MEGP.....	45
Figura 4 - Organograma da Secretaria Municipal de Educação.....	50

LISTA DE ABREVIATURAS

GESPÚBLICA – Gestão Pública e Desburocratização;
MEGP – Modelo de Excelência em Gestão Pública;
PDRAE - Plano Diretor De Reforma do Aparelho do Estado;
PrND – Prêmio Nacional de Desburocratização;
SEMED – Secretaria Municipal de Educação;

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 FUNDAMENTOS DE QUALIDADE	15
2.1 GESTÃO DA QUALIDADE - HISTÓRICO, CONCEITOS E EVOLUÇÃO.....	16
2.2 EVOLUÇÃO NO CONCEITO DA QUALIDADE TOTAL	19
2.3 PRINCÍPIOS DA GESTÃO DA QUALIDADE	21
2.4 FERRAMENTAS DA QUALIDADE.....	24
2.4.1 Fluxograma	25
2.4.2 Folha de Verificação.....	25
2.4.3 Histograma.....	26
2.4.4 Diagrama de Ishikawa	27
2.4.5 Gráfico de Pareto.....	28
2.4.6 Diagrama de Correlação ou Diagrama de Dispersão	28
2.4.7 Carta de Controle	29
3 GESTÃO DA QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA.....	30
3.1 A EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E AS REFORMAS DO ESTADO.....	30
3.1.1 Estado Novo (1937-1945): Era Vargas e Reforma Administrativa	31
3.1.2 Nova República (1946 – 1964) e Decreto-Lei nº200/1967	32
3.1.3 Programa Nacional De Desburocratização (PrND)	33
3.1.4 Plano Diretor De Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE)	34
3.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	35
3.2.1 Administração Indireta e Administração Direta.....	35
3.2.2 Administração Pública – Visão Funcional e Ótica Organizacional	35
3.3 OS MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL	36
3.3.1 Modelo Patrimonialista	36
3.3.2 Modelo Burocrático	37
3.3.3 Modelo Gerencial.....	39
3.4 PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	40
3.5 PROGRAMA NACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA E DESBURPCRATIZAÇÃO .41	
3.5.1 O Modelo de Excelência em Gestão Pública.....	43
4 A GESTÃO DA QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: Um Estudo de caso Secretaria Municipal de Educação de Itaituba-PA	46
4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA.....	46
4.1.1 Tipo de pesquisa	46

4.1.2 Abordagem	46
4.1.3 População	47
4.1.4 Coleta de dados	47
4.2 SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO – SEMED	48
4.3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	51
4.3.1 Percepção do Secretário Municipal de Educação	52
4.4 SUGESTÕES DE MELHORIAS	63
5 CONCLUSÃO	64
REFERÊNCIAS.....	66
APÊNDICE	71
ANEXOS	77

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho buscou analisar o tema gestão da qualidade voltado para aplicabilidade no âmbito da gestão pública, bem como as práticas focadas na busca pela excelência contínua. Sendo assim, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública e o Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP, se fizeram instrumentos de suma importância durante toda construção da pesquisa em questão.

A SEMED é de autarquia municipal sendo responsável pela qualidade do ensino que é levado a sociedade, estruturas escolares, fornecimento de alimento nas escolas, bem como a capacitação de gestores, professores e alunos que dependem de tais serviços, sejam escolas públicas da zona urbana ou zona rural do Município de Itaituba/Pará, sendo que diante das condições do cenário atual a mesma vem buscando aprimorar e qualificar ainda mais os serviços prestados no que diz respeito a organização.

O GesPública se caracteriza por ser um programa essencialmente voltado para os interesses públicos, levando em consideração o foco no cidadão, consistindo na utilização de métodos, técnicas e ferramentas que auxiliam à adoção de um Modelo de Excelência em Gestão. A partir dessa base, nota-se que o MEGP se adequaria ao contexto da dinâmica organizacional presenciada pela SEMED.

Brasil (2014, p.10) afirma que o ponto crucial para a construção do Modelo de Excelência em Gestão Pública, repousa sobre a premissa de que a gestão pública deve ser excelente, conciliando desta forma imperativos com princípios que devem obedecer às linguagens e os conceitos que se caracterizam na natureza de iniciativas públicas e que impactam diretamente na sua gestão.

O objetivo deste estudo é analisar de que forma a dinâmica organizacional da Secretaria Municipal de Educação – SEMED se utiliza da gestão da qualidade no cotidiano, a partir das perspectivas apresentadas pelo MEGP, sendo assim, o presente trabalho buscou responder a seguinte questão: A partir das perspectivas apresentadas pelo Modelo de Excelência em Gestão Pública, de que forma a gestão da qualidade está sendo desenvolvida na dinâmica organizacional da SEMED?

Para solucionar a presente problemática, foram apresentados os seguintes objetivos específicos a serem estudados através desta pesquisa, investigar de que forma a administração da qualidade vem beneficiar a gestão pública, analisar de maneira geral a melhoria da qualidade nos serviços públicos de acordo com o que é imposto pelas normas constitucionais e legais que são estabelecidas pela competência do órgão, e ainda identificar as principais consequências da ausência de qualidade no Município de Itaituba-PA e apresentar possíveis soluções com base em pesquisas de campo.

A principal síntese metodológica utilizada para a realização da pesquisa foi o estudo de caso, pois se mostrou necessária uma análise direta, além de entrevista com o secretário à frente do órgão em questão, pois ficou entendido que em todo contexto que a qualidade pode ser aplicada em suas mais variadas formas, sendo está direcionada ou não por algum determinado programa ou modelo.

O estudo em questão foi realizado juntamente ao Secretário Municipal de Educação da SEMED através de entrevista com auxílio de um questionário sendo a princípio composta pelos dados de identificação do entrevistado e ainda contendo 12 perguntas subjetivas, tal processo foi norteador na obtenção de informações e levantamento de dados.

A justificativa para esta pesquisa é identificar quais os benefícios da aplicabilidade da gestão da qualidade no contexto público do cenário atual, afim de demonstrar sua real importância, a relevância e a influência que este meio de gestão tem sobre o desenvolvimento dos conceitos já existentes e consequentemente impactando em melhorias contínuas, sejam estas em decisões e ações, presentes ou futuras.

A presente monografia está ainda dividida em mais três capítulos, sendo que o capítulo um relata sobre a conceituação, histórico e evolução da administração da qualidade seus fundamentos e ferramentas.

O capítulo dois trata do histórico e trajetória da administração da qualidade na gestão pública brasileira, suas reformas, estruturas e modelos, o programa GesPública e MEGP.

O capítulo três apresenta os procedimentos metodológicos e resultados obtidos detalhados no capítulo três, seguidos das respectivas conclusões levantadas com base na pesquisa de campo.

2 FUNDAMENTOS DE QUALIDADE

A abrangência do termo qualidade vem decorrente de extensões, conceitos, análises e abordagens do contexto histórico do processo de qualidade a partir de uma diversidade de teorias que foram desenvolvidas ao longo dos tempos e que trouxe consigo a demonstração da importância da mesma no papel estratégico e gerencial das organizações, onde busca analisar de uma forma mais ampla a compreensão de tais conceitos teóricos colocados em prática até os dias atuais que são consequentes da evolução deste tema, a medida em que as pessoas se tornaram mais exigentes em suas avaliações a partir daquilo que supria suas necessidades (MACHADO, 2012).

Falar do conceito de qualidade é destacar um assunto que está em constante atualização, pois este é impossível de ser definido tendo em vista que o tema abordado caminha sintonizado com a evolução das exigências dos consumidores e do mercado, este também está correlacionado a uma definição de que sua aplicabilidade não gera custos e sim os diminui (PEARSON, 2011).

Lélis (2012) nos questiona com a seguinte pergunta "E o que acontece quando juntamos gestão com qualidade?" E afirma que este termo tem a ver com as escolhas que as organizações aderem para cuidarem da qualidade dos bens ou serviços que estas oferecem para determinado público. Ainda segundo Lélis (2012, p. 04) a maioria das organizações atualmente falam sobre a questão da qualidade, no entanto, é um engano pensar que sempre foi desta forma. Há décadas atrás, antes da globalização e da internet, tal tipo de gestão era tratado como um bicho de sete cabeças por muitas organizações, principalmente aqui no Brasil.

Toda essa preocupação com o quesito de qualidade se deu por volta da década de 90 após o surgimento da Internet e consequentemente à globalização, que deu início a era da informatização e inovação, onde foram abertas as portas do mercado brasileiro para produtos e serviços estrangeiros, e assim o cliente já não era mais encontrado em qualquer lugar e sua atenção era disputada entre os demais concorrentes que cresciam gradativamente dentro do mercado onde atuavam e também mundo a fora, além destes usuários estarem se tornando cada vez mais exigentes com aquilo que buscavam adquirir, já que podiam contar com um número cada vez maior de opções e tendo em vista que os importados eram mais baratos e também melhores (PEARSON, 2011).

Em contrapartida a isso empresas brasileiras tiveram que repensar sobre o seu jeito de fazer negócios e se adequarem a esse novo conceito que estava se expandindo com rapidez, aprimorando assim a gestão como um todo dentro das organizações para que conseguissem acompanhar a realidade do desenvolvimento dentro do mercado e não fecharem as portas. Desta forma, apenas mantiveram-se “de pé” nesta disputa de espaço aquelas empresas que conseguiram aderir aos novos métodos, produzindo com mais qualidade e ao mesmo tempo com custos mais baixos de forma que atendessem com total satisfação aqueles que as buscavam (MACHADO, 2012).

A norma brasileira ABNT NBR ISO 9000, define qualidade como: “Grau no qual um conjunto de características inerentes que satisfaz a requisitos”. Neste sentido, é perceptível que o termo qualidade vem de um aglomerado de determinações que atendam às necessidades daqueles que a buscam, portanto, sendo de suma importância a sua evidenciação como método de melhorias na aplicabilidade do que é prestado ao usuário. A qualidade vem a ser um meio para que as organizações se adequem para aquilo que lhes são exigidos e possam assim ter condições de sobrevivência dentro do mercado cada vez mais competitivo com o passar dos tempos.

Pearson (2011) aborda que a qualidade passou a ser de suma importância para as empresas que queriam continuar se mantendo competitivas no mercado em níveis nacionais e internacionais e este determinado tema vem sendo amplamente estudado e discutido, se destacando cada vez mais nos meios organizacionais visando de forma significativa a redução de custos, o aumento da produtividade a satisfação dos clientes.

Desta forma, salienta-se que o estudo aprofundado deste tipo de gestão com um enfoque e uma visão mais ampla na qualidade vem a atingir diretamente nas estruturas organizacionais, bem como nos seus desempenhos positivos onde atuam, para que assim possam atender e suprir as necessidades internas e externas.

2.1 GESTÃO DA QUALIDADE - HISTÓRICO, CONCEITOS E EVOLUÇÃO

A Gestão da Qualidade a partir de suas muitas referências dentro do contexto histórico até os dias atuais, notou-se a importância de diversos fatores a serem gerenciados, analisando e evidenciando distintos conceitos da qualidade, tendo em

mente de que a abrangência deste tema vem acompanhado de uma diversidade de definições e percepções.

Conforme é comentado por Paladini (2009) o termo qualidade não pode ter seu significado delimitado, tendo em vista que o mesmo deve ser bem conhecido, de poder público e ainda de uso comum do cotidiano. Portanto a pesquisa realizada buscou compreender o processo de evolução da gestão da qualidade dentro extensão dos temas abordados e realizar uma abordagem geral a partir da compreensão histórica da mesma, até a modernidade. MACHADO (2012, p. 35) salienta que:

“O conceito de Qualidade já é bastante antigo houve uma evolução ao longo do tempo na visão e no conceito de qualidade. No início a qualidade era vista sob a ótica da inspeção, na qual, através de instrumentos de medição, tentava-se alcançar a uniformidade do produto; num outro momento, buscava-se através de instrumentos e técnicas estatísticas conseguir um controle estatístico da qualidade; na etapa seguinte, a qualidade está mais preocupada com a sua própria garantia”.

Após analisar definições que derivam do termo qualidade, Fowler (2008) constatou que tais conceitos se debruçam sobre a premissa de conformidade, atendimento às preferências atingindo diretamente a satisfação do consumidor final, preço de venda e custos que sejam aceitáveis e se destaquem sobre os demais, no caso de produtos, bem como para os serviços tais conceitos do mesmo processo estão referidos à segurança, confiança, receptividade e cordialidade para aqueles que são prestados. Colocando-os em vantagem competitiva à frente da concorrência tendo em vista as preferências do público-alvo, dentro de suas características ou proporções. Segundo Crosby (1990, p. 37):

“A gerencia da qualidade é um meio sistêmico de garantir que as atividades organizadas aconteçam segundo o planejado. É uma disciplina que diz respeito à prevenção de problemas, criando as atitudes e controles que possibilitam a prevenção.”

Para Araújo (2009) a qualidade é a busca pela perfeição com o intuito de garantir a satisfação dos seus clientes, que estão cada vez mais despertos sobre as facilidades e variedades de empresas dispostas a oferecer produtos diversificados. Já para o autor Barros (1999) existem dois pontos de vistas aos quais a qualidade pode ser verificada nos segmentos de produtos ou serviços oferecidos, sendo estes:

a qualidade no ponto vista para aqueles que estão produzindo e a mesma qualidade para aqueles que estão consumindo determinado produto ou serviço.

Diante desta visão é possível pensar que um modo para atender a esses quesitos, seja a aplicabilidade de um método sistêmico que possa haver a interação entre as variáveis do produto, o cliente e o uso. E a partir dessa dinâmica de interação mostrar que a ideia de qualidade nasce da multiplicidade dessas possibilidades existentes (WOOD E URDAN, 1994).

Após a evolução no marco histórico sobre qualidade que se deu início por volta do século XVII, precisamente no contexto da Revolução Industrial, diante da criação da máquina a vapor e a produção em série, mais conhecida como a era do Taylorismo, é notável que os diversos conceitos sobre a teoria da qualidade deram um grande salto a partir daí.

Dentro desses acontecimentos em que a indústria foi impulsionada a produzir com qualidade, salienta-se o destaque do controle estatístico de qualidade, criado e desenvolvido pelo então físico e engenheiro estatístico da época Walter Andrew Shewhart, também conhecido como “Pai do controle estatístico da qualidade” que através de seus estudos sobre o tema decidiu aplica-lo nas indústrias e demais locais de produção. Também contribuiu para o desenvolvimento do CEP – Controle Estatístico de Processo, bem como para o famoso Ciclo PDCA, método este que é utilizado para a solução de problemas, o controle e a melhoria de processos de maneira contínua.

Ao abordar sobre o histórico da qualidade Lélis (2012) comenta sobre os acontecimentos da Segunda Guerra Mundial, onde o Japão foi atingido por duas bombas atômicas e ficou completamente destruído e a partir deste acontecimento, o mesmo teve que adotar práticas de gestão da qualidade total que o reerguessem e elevassem de um modo que este pudesse voltar a competir no mercado onde a concorrência se encontrava cada vez maior.

A extensão de tais estudos e conceitos sobre qualidade, que eram inicialmente restritos à inspeção de etapas de produção de um determinado bem de consumo, evoluiria e incluiria dentro dos modelos de gestão aspectos voltados a processos e a pessoas, tanto de maneira interna como de maneira externa nas organizações. Como mencionado por Morejón (2005, p. 18), onde alega que:

“Essa necessidade de prestar serviços de qualidade para clientes cada vez mais exigente, num ambiente competitivo, tem levado muitas organizações a adotarem modelos inovadores de gestão. Dos princípios de gerenciamento científico de Frederick Winslow Taylor, ocorreram consideráveis melhorias nos métodos de gestão”.

Atualmente a gestão da qualidade não aponta somente para o controle da produção ou no aprimoramento de bens e serviços, mas também foca em uma visão mais abrangente sobre a existência humana, influenciando modos de pensar e de agir (MARSHALL, 2010).

Ainda para Marshall (2010), o conceito de qualidade em um sentido mais amplo, ou de gestão da qualidade passou a significar modelo de gerenciamento que busca eficiência e a eficácia organizacional. Sendo este uma ferramenta fundamental para toda e qualquer organização se erguer e sobreviver no mercado destacando-se na prestação de serviços ou produtos oferecidos entre as demais concorrentes.

A partir da evolução deste método conceitual de gestão na teoria e também na prática, é possível analisar e discernir suas principais abordagens, advindas de diferentes referências e transformações ao longo dos tempos. Evolução esta que contribuiu na construção das ideias dentro da aplicabilidade da gestão da qualidade até os dias atuais, decorrentes do estímulo da produção de bens de consumo que atendessem as necessidades para garantir a satisfação, bem como o fenômeno da globalização.

2.2 EVOLUÇÃO NO CONCEITO DA QUALIDADE TOTAL

Após o período pós-guerra notou-se que as empresas deveriam adotar novos métodos dentro dos seus planejamentos, tendo em vista que a incompatibilidade entre os produtos e serviços que eram prestados não atendiam de forma plena as necessidades do mercado. Assim, entra em foco o planejamento estratégico que buscava caracterizar um ambiente externo às organizações, pois o público alvo já não era encontrado em qualquer lugar e estes estavam cada vez mais exigentes com o que buscavam adquirir dentro dos parâmetros de variáveis informacionais, socioculturais e políticas. Por fim, o planejamento estratégico se consolidou como condição necessária.

Precisamente na década de 30 esta fase, o então físico e autor da obra "Economic Control of Quality of Manufactured Product", W. A. Shewhart deu início a um marco dentro do contexto histórico do termo qualidade, pois este veio a conferir pela primeira vez um caráter científico do tema (LÉLIS, 2012).

Diferente dos demais tipos de gestão enfatizados e estudados durante o tempo a Total Quality Management (TQM) ou Gestão da Qualidade Total, surgiu como uma nova fase de gestão empresarial e trouxe consigo o diferencial do envolvimento de todos os setores corporativos, desde o operário até os sócios superiores, assim juntando todas as forças existentes na empresa para que haja aplicabilidade e desenvolvimento da qualidade nela toda, passando a ter como principal objetivo os cuidados da qualidade para garantir a satisfação dos usuários e não apenas o foco no produto ou na produção.

"A TQM também é um sistema. A diferença é que sua meta não é planejar, produzir nem vender. Seu objetivo é cuidar da qualidade. E onde fica o lucro nessa história? É claro que o lucro não deixa de ser importante, mas dentro da lógica da TQM ele é visto como um resultado da qualidade. Afinal, quando os clientes estão satisfeitos com a empresa, eles procuram seus serviços e produtos com mais frequência." (LÉLIS, 2012, p.139)

Conforme mencionado por Lélis (2012); Campos (2004 p. 109.) diz que "A empresa é um meio para atingir a satisfação das necessidades de todas as pessoas (clientes, acionistas, empregados e vizinhos)", tratando a TQM como um sistema de gestão que auxilia na satisfação de todos os que estão ligados à empresa, acreditando assim que o controle de uma organização está devidamente ligado e relacionado aos objetivos que não foram realizados, entender a causa disso, detectar as causas dos problemas e trabalhar na melhoria dos resultados.

Para Miguel (2005) a qualidade total tem um contexto bem amplo, pois esta não envolve apenas áreas funcionais e determinados setores de uma organização, mas também reúne uma diversidade de conceitos que por sua vez vão desde lideranças até os meios de controles nos processos produtivos, de bens ou serviços. Tal conceito desenvolveu-se a partir da necessidade da incorporação dos interesses dos stakeholders (partes interessadas) de uma corporação na efetivação da excelência em desempenho.

“O princípio de Gerenciamento da Qualidade Total consiste na busca da melhoria constante por meio da integração de todos os indivíduos, departamentos e níveis gerenciais e funcionais de uma organização. Isso implica uma nova postura do corpo funcional, instado a um comportamento pró-ativo (e não mais apenas ao reativo) em todas as circunstâncias, sob a liderança (e não mais mero comando) dos diversos níveis gerenciais. O foco do esforço também muda: a melhoria dos graus de eficiência e da qualidade do produto oferecido (de qualquer natureza) não constitui um fim em si, mas um meio de satisfazer ou, como já se costuma dizer, exceder as expectativas dos clientes.” (MAREJÓN, 2005, p.76)

De acordo com Pearson; Cordeiro (2009) aponta que o sistema de gestão da qualidade total exige um desempenho organizacional que exceda de maneira satisfatória as expectativas dos clientes, superando a análise da qualidade como uma conformidade de determinado produto a um padrão, mostrando que para que a qualidade e a competitividade organizacional sejam duradouras, é de suma importância que a empresa busque otimizar seu desempenho de forma constante em todos os setores existentes.

2.3 PRINCIPIOS DA GESTÃO DA QUALIDADE

Falar em qualidade independente das diversas teorias já analisadas e desenvolvidas no decorrer do contexto histórico até os dias atuais, é sempre lembrar que a mesma trata com foco principal o aprimoramento contínuo de bens e serviços para satisfazer e exceder as necessidades e expectativas dos clientes, ressaltando a sua importância e influência para a competitividade das empresas no mercado (LÉLIS, 2012).

Lélis (2012, p. 24) menciona que decorrente da globalização, a concorrência cada vez mais crescente trouxe consigo inovadores métodos e melhorias para que as empresas pudessem se manter competitivas no mercado, é notável que a evolução do conceito se colocou em uma posição de modelo sistêmico de gestão, que definimos como “gestão da qualidade total”, pelo qual entendemos que a qualidade de determinado produto ou serviço deve cobrir todos os aspectos esperados em relação a empresa, ao cliente e à sociedade. Lélis (2012, p. 24) ainda cita que:

“[...]nos dias atuais, além das características de qualidade inerentes ao produto, uma empresa que se pautar pela qualidade deve garantir preços justos, atendimento adequando no tocante a prazos, locais, quantidades, etc.,

produção limpa e sustentável, responsabilidade social e estabelecimento de relações éticas com funcionários, parceiros, fornecedores e concorrentes.”

Oliveira (2003, p. 05.) salienta que para que a aplicabilidade da qualidade total seja exercida e implantada com sucesso no âmbito das organizações empresariais, deve-se desenvolver os princípios básicos da qualidade para uma gestão de excelência e consequentemente satisfatória ao público interno e externo, levando em consideração:

1. **A total satisfação do cliente**, pois trata-se da figura principal de todo o processo organizacional, já que as decisões e tarefas devam ser exercidas de modo a atender as necessidades, atendendo completamente os requisitos exigidos;
2. **Gerência Participativa**, levar em consideração a opinião dos colaboradores na tomada de decisões gerenciais, fazendo com que estes participem ativamente dentro da empresa, já que os mesmos estão frente-a-frente com as principais dificuldades na execução de determinadas tarefas, podendo propor soluções de melhorias com maior eficiência e eficácia;
3. **Desenvolvimento de Recursos Humanos**, tomando como base que os colaboradores são a alma da empresa, e que estes podem levar a organização ao sucesso. Proporcionar o desenvolvimento destes, por meio de capacitação e treinamento, a fim de motivá-los em busca da melhora profissional e pessoal, só tem a trazer benefícios para a empresa;
4. **Constância de propósitos**, é vista como uma das maiores dificuldades na introdução da qualidade dentro de determinada organização, pois lida diretamente com a resistência dos funcionários em vista da conformidade com a cultura da empresa. Sendo assim, é necessário que a organização modifique a cultura organizacional de modo que haja persistência, continuidade e convergência de atitudes na busca da conquista de objetivos traçados;
5. **Aperfeiçoamento Contínuo do Sistema**, trata-se da postura organizacional que possibilita o acompanhamento do comportamento do consumidor que se encontra em constantes mudanças, onde deve ser focada toda a atenção, permitindo que a empresa adeque seus objetivos e atitudes ao alinhando-os aos anseios dos clientes. Mantendo sempre o aperfeiçoamento contínuo do sistema da qualidade dentro do âmbito organizacional;

6. **Gestão e controle de Processos**, é onde se prevê a eliminação ou simplificação de processos que não agregam valor ao produto, utilizando ferramentas que possam auxiliar, gerir, controlar e otimizar os processos executados em empresas industriais, bem como nas empresas de prestação de serviços;
7. **Disseminação de informações**, trata-se da disponibilização sistematizada de informações nas organizações, tendo em vista uma boa comunicação entre todos os envolvidos, possibilitando o entendimento com mais facilidade de qual é o negócio da empresa, sua missão, objetivos e grandes propósitos, desta forma mantendo evidente o seu compromisso com a busca constante pela qualidade;
8. **Delegação**, é a transferência consciente e planejada de decisões para escalões inferiores, de modo que possibilite uma maior interação e desenvolvimento de pessoal trazendo benefícios para as organizações, porém, para que essa técnica seja mais proveitosa é preciso que todas as partes envolvidas tenham acesso rápido e de forma descomplicada às informações e os princípios que às norteiam, advindas de um sistema eficaz de informações;
9. **Assistência Técnica**, esse fato deve ser considerado de modo que as organizações adotem uma metodologia que implique diretamente na maneira de lidar com determinadas situações, podendo ser criado um setor exclusivo para atender ao consumidor nas dúvidas e solicitação de serviços pós-venda (período de garantia), de forma que a origem do problema seja eliminada;
10. **Gestão de Interfaces com Agentes Internos**, é uma das maiores dificuldades na implementação de um sistema de qualidade e diz respeito a relação de interesses, objetivos e visões, distintas dos muitos agentes que intervêm na cadeia produtiva, portanto, é preciso pensar de maneira multidisciplinar dentro da concepção de produção de modo que todos os agentes participem ativamente, desde o processo de criação do produto até sua fabricação, proporcionando ganhos a todos os envolvidos;
11. **Garantia de Qualidade**, está se dá através da aplicabilidade de todos os princípios citados anteriormente, expondo as necessidades de um processo produtivo controlado, um quadro de colaboradores treinados e com total consciência das metas e objetivos da organização para onde estão exercendo suas funções, a adoção de um sistema de informações eficientes, bem como a

adoção de técnicas que minimizem impactos negativos, além da busca incessante da melhoria contínua em todos os processos organizacionais, de modo a atender as necessidades e superar as expectativas dos clientes.

2.4 FERRAMENTAS DA QUALIDADE

A qualidade está sendo vista e reconhecida mundialmente como um método de diferencial dentro da sua aplicabilidade, seja em empresas ou mesmo em formas de gestão, pois a utilização desta eleva o patamar de quem a utiliza em determinado processo organizacional tendo em vista que com a globalização o crescimento da concorrência se tornou cada vez mais acirrada e simplesmente deixou de ser local e passou a ser mundial. Nesse contexto, MACHADO (2012, p. 45) alega que “A qualidade não deve mais ser conhecida como um ato isolado ou departamento específico, mas como uma concepção de pensamento e atitude a ser praticada em todos os processos organizacionais.”.

A questão do termo analisado em qualidade mostra que a mesma deve deixar de ser vista como uma forma técnica e fechada a um determinado setor e passar a ser aplicada como uma questão de princípios para renovar os pensamentos organizacionais por meio dos indivíduos que ali se encontram (MACHADO, 2012).

A utilização de ferramentas estatísticas de qualidade para a estruturação de tais pensamentos organizacionais vem auxiliando e contribuindo diretamente no desempenho positivo dos processos de trabalho e tem por finalidade controlar, melhorar e solucionar problemas de forma constante, que eventualmente possam ser encontrados. MACHADO (2012, p.46) afirma que:

“As ferramentas da qualidade foram estruturadas, principalmente, a partir da década de 50, com base em conceitos e práticas existentes. Desde então, o uso das ferramentas tem sido de grande valia para os sistemas de gestão, sendo um conjunto de ferramentas estatísticas de uso consagrado para melhoria de produtos, serviços e processos”.

As ferramentas estatísticas utilizadas mundialmente que envolvem desde o detalhamento de tais práticas dos processos gerenciais até a abrangência e solução dos problemas apresentados por elas são de interesse de todas as organizações na garantia da melhoria contínua de determinados bens ou serviços que são oferecidos

aos usuários, assim garantindo não apenas a satisfação destes, mas também o crescimento no mercado e o destaque entre os concorrentes.

2.4.1 Fluxograma

Ao se estudar um processo, o fluxograma é uma das primeiras e mais práticas ferramentas da qualidade a ser utilizada, pois trata-se de um tipo de diagrama sistêmico que busca representar de forma simplificada e facilmente compreensível as fases de qualquer procedimento, bem como as relações de dependência entre elas. Sendo composto por passos sequenciais que auxiliam nas ações de decisões: início do processo, ação e decisão, mantendo sempre o controle entre esses passos até que chegue a um denominador comum, e este seja satisfatório (KUME, 1993).

“A utilização de fluxogramas permite a identificação de possíveis causas e origens para problemas surgidos na linha de fabricação, assim como contribui para, ao detectar passos desnecessários no processo, efetuar nele simplificações significativas. Nos fluxogramas dos processos, o controle de qualidade encontra-se associado aos pontos de decisão.” (SOUZA, 2003, p.33)

Machado (2012) salienta que a finalidade do fluxograma é identificar dentro das suas ilustrações sequenciais em todas as partes do processo o caminho real e ideal a ser tomado por cada etapa relacionada, para determinados bens ou serviços, com objetivo de reconhecer os desvios em todas as operações.

2.4.2 Folha de Verificação

A folha de verificação, nada mais é do que uma planilha ou tabela que também é facilmente manuseável, previamente preparada para se obter uma coleta de dados e informações diretamente relacionados a “não-conformidade” de um produto ou serviço auxiliando na análise destes (PEARSON, 2011).

O grupo FORLOGIC (2016) exemplifica que as folhas de verificação são formulários básicos que facilitam a coleta de dados e na maioria das vezes servem como primeiro passo na detecção e solução de problemas, as mesmas são comuns para:

- Localizar defeitos existentes;
- Enumeração de quantidades;
- Identificação de medidas;
- Realidade de determinadas condições;
- Ocorrência de efeitos;
- Ocorrência de defeitos.

Para Machado (2012) a utilização desta ferramenta economiza tempo, pois elimina o processo de desenhar figuras ou ainda escrever números repetitivamente, além de ser formulários planejados onde são registrados os dados dos itens a serem verificados, que por sua vez permite uma avaliação rápida e concisa da realidade auxiliando na diminuição de erros e consequentemente de confusões futuras.

Já Pearson (2011) salienta que a partir da aplicabilidade da folha de verificação nos processos organizacionais, é possível utilizar outras ferramentas de controle, tais como: o Histograma e ainda o Diagrama de Ishikawa (diagrama de causa e efeito) para analisar os problemas apontados em produto, tornando tal estratégia muito útil como ponto de partida em busca do controle da qualidade.

2.4.3 Histograma

Conforme mencionado por Lélis (2012, p. 58.) "Quanto maior é o volume de informações, mais complicado é interpretar a folha de verificação." Menciona também que a partir da utilização do histograma, é possível verificar e analisar com que frequência um determinado comportamento ou falha se repete dentro da organização, tendo em vista que a qualidade de dados e informações podem ser muito grandes. Pearson (2011, p.88) afirma que:

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

Como demonstrado em Pearson (2011, p. 90.), para a montagem de um histograma é necessário a coleta de alguns dados para se obter informações concretas e precisas, sendo estes:

- a) n = quantidade de valores coletado, ou tamanho da amostra;
- b) R = amplitude da frequência ($\neq$ entre o valor mais alto e o valor mais baixo, presentes na coleta);
- c) k = número de classe apresentadas no eixo horizontal da classe;
($k = \sqrt{n}$)
- d) H = intervalo ou tamanho das classes; ($H = R/k$)

Após calcular estes valores, é necessário a construir a tabela que apresenta a frequência com base nos dados que aparecem em cada classe. A partir disso é preciso desenhar o histograma para apresentar os resultados, colocando no eixo horizontal as classes de dados, e no vertical a frequência com que os dados aparecem (LÉLIS, 2012).

2.4.4 Diagrama de Ishikawa

O diagrama de Ishikawa ou diagrama de causa e efeito (espinha de peixe) é uma ferramenta analítica que explora e indica todas as possibilidades de uma condição ou problema específico e foi desenvolvido com a finalidade de representar causas que podem contribuir para um determinado efeito (ISHIKAWA, 1985). Trata-se de uma ferramenta direcionada ao levantamento de direcionadores, de comunicação, que estabelece relação entre os efeitos e suas causas possibilitando um detalhamento destas. De acordo com o MANUAL DO SEBRAE p.04.

“Construído com a aparência de uma espinha de peixe, essa ferramenta foi aplicada, pela primeira vez, em 1953, no Japão, pelo professor da Universidade de Tóquio, Kaoru Ishikawa, para sintetizar as opiniões de engenheiros de uma fábrica quando estes discutem problemas de qualidade.”

Banas (2012) afirma que as razões para se utilizar este diagrama vem da identificação das informações a respeito das causas de um determinado problema, a organização e a documentação das causas potenciais de um efeito ou característica de qualidade, serve também para apontar o relacionamento de cada causa e sub-causa às demais e ao efeito ou característica de qualidade, bem como reduzir a tendência de analisar apenas uma causa como sendo verdadeira, em prejuízo ou esquecimento de outras causas potenciais que podem influenciar diretamente no efeito.

2.4.5 Gráfico de Pareto

O Gráfico de Pareto parte do princípio de que 80% dos efeitos derivam de 20% das causas, este princípio é conhecido como 80/20 e tem como finalidade mostrar a importância de todas as condições, escolher o ponto de partida para a solução dos problemas apresentados contribuindo para a identificação da principal causa do problema e assim monitorar o sucesso da sua aplicabilidade nos processos. (Machado, 2012). TQT. p. 06. menciona que:

“A grande aplicabilidade deste princípio à resolução dos problemas da qualidade reside precisamente no facto de ajudar a identificar o reduzido número de causas que estão muitas vezes por trás de uma grande parte dos problemas e variações que ocorrem. Uma vez identificadas dever-se-á proceder à sua análise, estudo e implementação de processos que conduzam à sua redução ou eliminação.”

Pearson (2011) evidencia que para a construção do Gráfico de Pareto é essencial organizar os dados de modo que os fatores sejam divididos em essenciais (vitais) e em secundários (triviais). Trata-se diretamente de um gráfico de barras que apresenta e evidencia a classificação dos problemas apresentados e que por sua vez permite a definição dos resultados almejados.

Conforme mencionado por Banas (2012 p. 93.) esta ferramenta auxilia o grupo a centralizar esforços nas causas que terão maior impacto na organização, quando resolvidas, tomam como base o princípio de Pareto onde menciona que: 20% das fontes ou causas, ocasionam 80% dos problemas, evidenciando a importância dos problemas em um formato simples e prático de ser interpretado, ajudando a elevar o progresso que é medido em um formato altamente visível, que por sua vez proporciona incentivo para continuar lutando por mais melhoras contínuas.

2.4.6 Diagrama de Correlação ou Diagrama de Dispersão

Também é conhecido como “diagrama de dispersão”, esta ferramenta de qualidade pode ser utilizada para demonstrar uma possível relação entre duas variáveis, para testar possíveis relações de causa e efeito (PEARSON, 2011).

A direção deste gráfico seguida da verificação e concentração de pontos nos permitem analisar a relação entre os dados e ainda traçar um perfil comportamental existente (PEARSON, 2011).

Segundo Custodio (2015), a utilização dessa ferramenta de qualidade ajuda na verificação do que acontece quando uma variável de um determinado problema é alterada, sendo possível detalhar se ambas estão correlacionadas. Desta forma é possível analisar a intensidade da alteração com relação ao processo que está em pauta. Menciona ainda que o diagrama é um modelo estatístico que exige conhecimento básico sobre o assunto, tornando sua utilização mais complexa.

2.4.7 Carta de Controle

Custódio (2015) explica que essa ferramenta de qualidade é um gráfico estatístico utilizado para acompanhar processos que determinam o limite superior ou inferior de controle, e uma linha média, está constantemente presente e é muito útil para empresas, pois é o método que melhor detecta qual o processo que pode contribuir para as melhorias, podendo assumir dois tipos de variação: controle de variáveis e controle de atributos. Já MACHADO (2012, p. 50.) cita que:

“As cartas de controle são usadas para mostrar as tendências dos pontos de observação em um período de tempo. Os limites de controles são calculados aplicando-se fórmulas simples aos dados do processo. As cartas de controle podem trabalhar tanto com dados por variáveis (mensuráveis) como com dados por atributos (discretos).”

Silveira (2014) aponta que as vantagens de se utilizar esse gráfico de controle estatístico no acompanhamento de processos em busca da qualidade envolvem o conhecimento das causas certas que influenciam diretamente nos problemas apresentados pelos processos, registra as ocorrências e utiliza o histórico para comparações posteriores, bem como o esforço aplicado pela equipe no controle de tais processos, além de colaborar no aperfeiçoamento contínuo destes, fornecendo controle, melhoria na qualidade e eficiência.

Chiavenato (2016, p. 38) acrescenta que, no Brasil a origem do Estado se deu a partir do Estado Colonial Português, que por sua vez tinha características da estrutura patrimonialista onde os bens e dinheiros públicos eram usufruídos pelos governantes e tidos como patrimônio particular.

3 GESTÃO DA QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

As noções sobre qualidade vêm tomando conta e ocupando espaço de maneira significativa dentro dos âmbitos gerenciais públicos desde a década de 80, porém segundo Kohl e Oliveira (2012), no Brasil esse contexto ganhou mais ênfase no século seguinte onde a organização e o controle de trabalho foram fortemente influenciados pela necessidade de uma maior excelência positiva de vida entre os cidadãos, os setores públicos mostraram-se completamente dependentes deste meio revolucionário de gestão que influenciam significativamente na adoção de diversos métodos para a organização e o controle do trabalho .

O crescimento do Brasil fez com que os governos que o acompanharam até então tomassem diversas medidas revolucionárias, a fim de implantar dentro dos âmbitos estatais e setores públicos, sistemas administrativos para que a qualidade dos serviços públicos acompanhasse tal evolução, buscando suprir as necessidades dos cidadãos e também do próprio Estado, sejam estas internas ou externas.

A fim de corrigir diversas falhas na administração de governos anteriores, todos os sucessores que tomaram posse apresentaram modelos com reformas administrativas que pudessem de alguma forma auxiliar em mudanças positivas em modelos já implantados anteriormente, dentre eles, o Estado Novo na Era Vargas, a Nova República, o Governo de JK, o Regime Militar, etc., todos eles mantendo o foco na qualidade na prestação de serviços para a sociedade.

O entendimento dessas teorias busca garantir a compreensão da análise de todas as referências citadas, para assim tornar perceptível e de fácil entendimento todo o processo de transformação e evolução pelo qual o País passou, detalhando o desenvolvimento nas reformas de modelos gerenciais aplicados em prol da qualidade na Administração Pública como estratégia de gestão, todas voltadas para um bem comum: aumentar a eficiência do Estado.

3.1 A EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E AS REFORMAS DO ESTADO

Para que consigamos compreender com melhor entendimento a evolução da administração pública e suas reformas administrativas, deve-se ter em mente que tais acontecimentos são decorrentes do “fracasso” de modelos de reformas

anteriores, sendo assim, buscando contribuir na compreensão de mudanças já implantadas dentro dos sistemas dos mais variados setores públicos para atender às demandas do Estado brasileiro e ainda contribuir para com a sociedade civil.

3.1.1 Estado Novo (1937-1945): Era Vargas e Reforma Administrativa

Conforme devidamente citado por Lourenço (2016, p. 66), o marco do processo histórico das reformas administrativas se deu na Revolução de 1930, dentro do Governo de Getúlio Vargas que deu início ao período do Estado Novo (1937-1945), onde o principal objetivo desta reforma era a promoção da profissionalização da Administração Pública.

Castro (2014, p. 33) menciona que a partir desta, considerada como a primeira reforma foi criada em 1936 pelo então Governador da época o Departamento Administrativo do Setor Público – DASP, que ficará conhecido mais tarde por suas diversas conquistas sociais, dentre elas o direito trabalhista, implantação do concurso público, planos de classificação de cargos, salários e sistemas de mérito e elaboração de política de treinamento e aperfeiçoamento de funcionários públicos. Tendo como principais objetivos:

1. A centralização e a organização da Administração Pública mediante ampla reforma;
2. Definir políticas para a gestão pessoal;
3. A racionalização de métodos, procedimentos e processos administrativos em geral.

Chiavenato (2016, p.120) acrescenta que com todo esse trabalho e visão Getúlio Vargas buscava alcançar basicamente três coisas com seu modelo de gestão sobre o Estado Novo: a criação de uma estrutura administrativa organizada e uniforme, o estabelecimento de uma política de pessoal com base em mérito, e por fim, extinguir com o nepotismo e a corrupção existentes já naquela época.

A reforma administrativa do Estado Novo foi, portanto, o primeiro esforço sistemático de superação do patrimonialismo. Foi uma ação deliberada e ambiciosa no sentido de burocratização do Estado brasileiro, que buscava introduzir no sistema de mérito a separação entre o público e o privado. Visava contribuir para uma administração pública mais racional e eficiente, que pudesse assumir seu papel na condução do processo de desenvolvimento, cujo modelo de crescimento, baseado na industrialização via substituição de importações, supunha um forte intervencionismo estatal

e controle sobre as relações entre os grupos sociais ascendentes – a nova burguesia industrial e o operariado urbano. (MARCELINO, 1987 apud COSTA, 2008, p. 846).

Bresser Pereira (1996) acrescenta que por mais que diversos tipos de ferramentas e instrumentos tenham sido utilizados para a valorização dos serviços públicos naquela época, não chegou a se pôr em prática a adoção de uma determinada política de recursos humanos que correspondessem as necessidades do Estado.

3.1.2 Nova República (1946 – 1964) e Decreto-Lei nº200/1967

Rezende (2014) diz que ao final do período da Era Vargas, os problemas de desempenho do aparelho Estatal ansiavam pela necessidade de novas reformas embora não haja registros de implantação de grandes programas no período de 1946 onde foi criada a constituição democrática, até o regime do golpe militar de 1964.

No entanto, cabe ressaltar que a implementação do Plano Nacional de Desenvolvimento – PLANO DE METAS, durante a gestão do Governador Juscelino Kubitschek, se destacou como uma das alterações de grande importância ocorridas naquele período e tinha como principal lema “cinquenta anos de progresso em cinco anos de Governo”, Castro (2014) acrescenta que, tal governo teve como marco principal a proposta de grande crescimento industrial, além de promover medidas no processo de descentralização, delegação de competência e prestação de contas.

Lourenço (2016) ainda explana que, após o regime militar (1964) se deu início a então denominada Nova República e tomou frente do poder do Brasil, que por sua vez surgiu em reflexo da fragilidade do gerencialismo do Estado em razão das dificuldades econômicas e sociais devido à grande pressão popular que ansiava por um regime democrático e por barreiras na política externa.

O modelo gerencial em sua fase primária evidencia que os setores públicos devem ser gerenciados de maneiras semelhantes a instituições privadas, visto que estas focam na eficiência, na utilização de ferramentas e sistemas que visam maximizar o crescimento positivo interno e externo, bem como de acionistas e a satisfação dos seus públicos. (CHIAVENATO, 2016)

Prates (2014) evidencia que após a ausência de autoritarismo no Governo de Vargas, onde o mesmo acabou impactando em perdas significativas de atribuições do DASP, bem como, após os acontecimentos de 1964 e com os militares no poder novamente foi implantando o Decreto-Lei nº200/67, que teve como foco principal a solução de problemas acarretados em Governos anteriores, tais como: a centralização excessiva em órgãos públicos e a ausência de coordenação das ações de governo.

O Decreto Lei 200/1967 constitui um marco na busca de **superar a rigidez da burocracia**. Além disso, pode ser considerado como um primeiro contato da Administração Pública brasileira com o gerencialismo. (PDRAE, 1995)

Paludo (2013) aponta que a implantação do Decreto gerou alterações e características de suma importância para o aparelho Estatal, que estabeleciam princípios a serem seguidos pela administração pública, sendo estes: o planejamento, a coordenação, a descentralização, a delegação de competência e o controle, e ainda, a divisão entre administração pública direta e indireta. (PRATES, 2014)

3.1.3 Programa Nacional De Desburocratização (PrND)

Segundo Castro (2014, p. 35), o Programa Nacional de Desburocratização foi confeccionado pela Secretaria de Modernização (Semor), e instituído por meio Decreto nº 83.740 de 18 de julho de 1979, o ministro Hélio Beltrão estava à frente de toda situação parlamentar, onde havia assumido o recém-criado Ministério Extraordinário de Desburocratização.

Segundo o autor Paludo (2012) o Programa Nacional de Desburocratização tinha como principal proposta o auxílio na Administração Pública para atender as necessidades dos cidadãos com o intuito de frear o excessivo crescimento da Administração Indireta, onde visava aumentar a excelência na eficiência e na economia de recursos tendo como base o aperfeiçoamento dos processos administrativos.

Castro (2014, p. 36) diz que a partir da década de 80, as ações do Programa foram direcionadas para a desestatização, em prol de privatizações, com o intuito de delegar para as instituições privadas as atividades e serviços não essenciais.

3.1.4 Plano Diretor De Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE)

O Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) surgiu no ano de 1995, e visava o fortalecimento do aparelho Estatal a partir do estabelecimento de metas e objetivos para o aperfeiçoamento da Administração Pública, bem como, a estruturação de um novo modelo de desenvolvimento para o País, buscando tornar o Estado mais eficaz e moderno na promoção dos direitos fundamentais e bem-estar social da população brasileira (CASTRO, 2014).

PDRAE (1995) menciona que é possível distinguir quatro setores no Aparelho do Estado:

- 1. NÚCLEO ESTRATÉGICO DO ESTADO.** Corresponde ao governo, é o setor onde são definidas as leis e as políticas públicas, para as decisões estratégicas serem tomadas. Corresponde aos Poderes Legislativo e Judiciário, ao Ministério Público e, no poder executivo, ao Presidente da República, aos ministros e aos seus auxiliares e assessores diretos, responsáveis pelo planejamento e formulação das políticas públicas.
- 2. ATIVIDADES EXCLUSIVAS.** É o setor em que são prestados serviços que só o Estado pode realizar. Exemplos: a cobrança e fiscalização dos impostos, a polícia, a previdência social básica, o serviço de desemprego, a fiscalização do cumprimento de normas sanitárias, o serviço de trânsito, a compra de serviços de saúde pelo Estado, etc.
- 3. SERVIÇOS NÃO EXCLUSIVOS.** Corresponde ao setor onde o Estado atua simultaneamente com outras organizações públicas não-estatais e privadas. As instituições desse setor não possuem o poder de Estado, no entanto, são considerados de grande relevância para direitos humanos fundamentais. Exemplos: as universidades, os hospitais, os centros de pesquisa e os museus.
- 4. PRODUÇÃO DE BENS E SERVIÇOS PARA O MERCADO.** Corresponde à área de atuação das empresas. É caracterizado pelas atividades econômicas voltadas para o lucro que ainda permanecem no aparelho do Estado como, por exemplo, as do setor de infraestrutura.

Conforme mencionado por Castro (2014, p. 38), devido a adoção da administração pública gerencial, houve a necessidade de enfatizar a reforma na

estrutura do Aparelho Estatal, já que a partir desta o foco passou a ser a descentralização e a delegação de autoridades, para assim definir os setores do Estado e as formas de propriedade e de administração.

3.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A administração pública é tida como a forma pela qual um conjunto de órgãos que formam o Estado no âmbito de seus diversos níveis e poderes se organiza para a prestação de serviços à sociedade, sendo esses de utilidade pública ou de caráter essencial. No Brasil a estrutura que abrange os âmbitos federal, estatal e municipal, além dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário (BERNARDI, 2013).

3.2.1 Administração Indireta e Administração Direta

A administração Indireta procede-se a uma descentralização de poderes, onde é tido que para um desempenho com mais competências as tarefas exercidas pelos setores devem ser delegadas e divididas em várias autarquias seja esta por contrato ou por lei, não havendo assim a famosa hierarquia, dentro destas pode-se tomar como exemplos do que compõe uma Administração Indireta, as autarquias, as fundações, sociedades de economias mistas e empresas públicas (BERNARDI, 2013).

A administração direta por sua vez é voltada para as atividades exercidas diretamente pelos estatais na prestação de serviços públicos para a sociedade, onde os principais envolvidos são diretamente ligados ao próprio Estado e seus órgãos, a União, e ainda os Municípios, sem que estes deleguem funções a outras autarquias (CADENAS, 2013).

3.2.2 Administração Pública – Visão Funcional e Ótica Organizacional

Conforme explanado pelo autor Medauar (1999, p. 44), dentro da VISÃO FUNCIONAL a Administração Pública, é um conjunto de tarefas e deveres exercidos pelo Estado para que possam auxiliar as instituições públicas no pleno exercício de funções do Governo, que estes por sua vez organizaram e realizaram tais funções das finalidades públicas a fim de suprir as necessidades da sociedade, como por

exemplo, a pavimentação de ruas, o ensino público, o saneamento básico, a infraestrutura, a saúde pública, etc.

Já na Ótica Organizacional, Medauar (1999, p. 44), explica que o conjunto de órgãos estatais, que organizam e produzem utilidades, bens e serviços públicos para que sejam supridas as necessidades da sociedade é representada e conhecida como a Administração Pública, e suas principais atuações estão situadas dentro do aparelho estatal, dos ministérios, das secretarias, e de setores públicos que exercem suas atividades conforme exigidos dentro da área de competência.

3.3 OS MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL

PDRAE (1995), analisa que se partindo de situações encontradas em uma breve perspectiva histórica, através do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado pode-se analisar que a administração pública teve sua evolução através de três modelos básicos: a administração pública patrimonialista, a burocrática e a gerencial, tais modelos carregam princípios e características que não devem ser confundidos com os da administração de empresas privadas.

Formas Políticas de Estado	Formas Administrativas de Estado
Estado Absoluto	Estado Patrimonial
Estado Liberal	Estado Burocrático
Estado Democrático-Liberal	Estado Burocrático
Estado Democrático Social	Estado Gerencial

Figura 1: Formas Históricas de Estado Fonte: Bresser-Pereira, 2009.

Foram três as tentativas de reformas que ocorreram por meio de três modelos básicos decorrentes da evolução histórica da Administração Pública em nosso País:

3.3.1 Modelo Patrimonialista

O modelo patrimonialista foi o primeiro modelo administrativo do aparelho do Estado Brasileiro, este era decorrente dos estados absolutistas do século XVIII, sua principal característica vem a ser a não distinção entre a separação dos patrimônios do Estado e dos patrimônios dos governantes, ou seja, esta forma de

“administração” era diretamente ligada com a corrupção e o nepotismo tornando o mesmo um modelo ineficiente e inaceitável pois era entendido como uma espécie de entidade que deveria ser mantida e ter suas necessidades satisfeitas através do trabalho da população. (LOURENÇO, 2016). Chiavenato (2016 p.109) acrescenta que,

“Em consequência, a corrupção e o nepotismo são inerentes a esse tipo de administração. No momento em que o capitalismo e a democracia se tornam dominantes, o mercado e a sociedade civil passam a se distinguir do Estado. Nesse novo momento histórico, a administração patrimonialista torna-se uma excrescência inaceitável.”

Matias-Pereira (2009, p. 113) comenta que o modelo patrimonialista no âmbito da Administração Pública, está diretamente ligada ao poder dos monarcas, e todos os servidores públicos exerciam funções e possuíam status da realeza, naquela época os cargos representavam um tipo de recompensa o que levava ao nepotismo. Logo, contribuiu diretamente à prática da corrupção e ainda ao controle de órgãos públicos por parte das supremas autoridades daquela época.

Jund (2009, p. 8) aponta que as principais características do Modelo Patrimonialista eram:

- Extensão do poder soberano;
- Servidores possuíam status de nobreza real;
- Os cargos públicos eram considerados prebendas;
- A res pública não era diferenciada da res principis;
- Corrupção/nepotismo (proteccionismo/ filhotismo/ coronelismo).

Tendo em vista que o primeiro modelo a ser exercido no âmbito Administrativo Público Brasileiro foi de extrema ineficiência e ineficácia para o atendimento das necessidades públicas e ainda para o crescimento positivo do aparelho estatal, surgiu então na segunda metade do século XIX o modelo burocrático, com o principal objetivo de combater os “maus hábitos” criados e exercidos pelos soberanos através do patrimonialismo.

3.3.2 Modelo Burocrático

O modelo burocrático buscou romper práticas exercidas pelo modelo anterior, visando a separação de interesses pessoais dos governadores, dos instrumentos

que eram colocados à mercê do Poder Público, adotando uma série de medidas que defendessem os interesses dos cidadãos e o bem-comum. (SARTURI, 2013)

Osborne e Gaebler (1992, p. 13) definem o termo burocracia como “um método de organização racional e eficiente que visa substituir o pleno exercício arbitrário do poder pelos regimes autoritários”, assim pode-se analisar que o ponto de partida deste modelo veio a ser enfatizado por princípios que envolviam desenvolvimento e enfatizavam aspectos formais, bem como o controle de processo de decisões mantendo uma hierarquia funcional baseada em princípios de profissionalização e formalismo, se opondo a práticas de corrupção e nepotismo mantendo um controle rígido das propostas apresentadas pelo modelo burocrático.

São sempre necessários controles rígidos dos processos, como por exemplo na admissão de pessoal, nas compras e nos atendimentos a demandas. Por outro lado, o controle – a garantia do poder do Estado – transforma-se na própria razão de ser do funcionário. Em consequência, o Estado volta-se para si mesmo, perdendo a noção da sua missão básica, servir a sociedade. A qualidade fundamental da administração pública burocrática é a efetividade no controle dos abusos; seu defeito, a ineficiência, a auto referência, a incapacidade de voltar-se para o serviço aos cidadãos vistos como clientes. Este defeito, entretanto, não se revelou determinante na época do surgimento da administração pública burocrática porque os serviços do Estado eram muito reduzidos. O Estado limitava-se a manter a ordem e administrar a justiça, a garantir os controles e a propriedade. (Chiavenato, 2016, p.109)

Matias-Pereira (2010, p.55) menciona que Bresser-Pereira (1998) e Pacheco (2003) apontam que as características do Modelo Burocrático foram:

- Apoia-se na noção geral do interesse público;
- Garante cumprimento de responsabilidades;
- Obedecer às regras e aos procedimentos;
- Opera sistemas administrativos;
- Concentra-se no processo;
- É autorreferente;
- Define procedimentos para contratação de pessoal, compra de bens e serviços;
- Satisfaz as demandas dos cidadãos;
- Controla procedimentos;
- Define cargos, tem alta especialização.

Lourenço (2016, p. 34) explana que os problemas vivenciados pelo modelo burocrático na administração pública se deram pelo fato de que o racionalismo extremo dos processos e ainda o excesso de regulamentos e normas, acarretaram em consequências negativas para a população que necessitava dos serviços públicos, sendo estes: A redução da eficiência e a lentidão de processos.

3.3.3 Modelo Gerencial

Matias-Pereira (2009, p.54) diz que a procura por instrumentos que pudessem fazer frente à crise fiscal que o Estado estava passando, na segunda metade do século XX surgiu o modelo gerencial no âmbito administrativo público, tendo como principais características a redução de custos e maior eficiência na administração dos serviços exercidos pelo Estado, proteção de patrimônios públicos, e ainda, suavizara insatisfação que decorreria do modelo administrativo burocrático.

O autor Lourenço (2016, p. 36) explana que, a aplicabilidade de um novo modelo administrativo visa a amplitude da qualidade dos serviços e ainda a diminuição de custos em prol de uma cultura gerencial, abrindo caminhos para a conquista de resultados e o aumento da governança do Estado, tendo como ênfase a capacidade de gerir com efetividade e eficiência.

Conforme analisado por Bresser-Pereira (1998) e Pacheco (2003), e citados por Matias-Pereira (2010, p.55) são características do Modelo Gerencial:

- Procurar obter resultados valorizados pelos cidadãos;
- Gerar transparência e responsabilização;
- Compreende e aplica normas, identifica e resolve problemas e melhorar continuamente os processos;
- Separa serviços e controle, cria apoio para normas, amplia a escolha de usuário, encoraja ação coletiva, cria incentivos, define, mede e analisa resultados;
- Orienta-se para resultados;
- Foca o cidadão;
- Luta contra o nepotismo e a corrupção;
- Evita adotar procedimentos rígidos;
- Define indicadores de desempenhos, utiliza contratos de gestão;

- É multifuncional e flexibiliza as relações de trabalho.

A administração pública gerencial é tida como uma estrutura completamente reformada, tendo como suas características principais a descentralização dos serviços públicos exercidos por meio da delegação de autoridades, bem como, da definição dos setores do Estado e das competências adequadas a cada setor, assim o cidadão passa a ser de utilidade como sujeito das políticas públicas e não é tido apenas como um simples usuário do sistema (LOURENÇO, 2016).

3.4 PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Dentro da Constituição Federal é previamente estabelecido no Art. 37 que a Administração Pública, seja ela direta ou indireta, em quaisquer um dos entes federados e dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, deve seguir obediência aos “princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”. (BRASIL, 1998). Bernardi (2011, p. 27) cita que os princípios constitucionais da administração pública são:

a. Princípio da Legalidade

Este princípio na Administração Pública se caracteriza pelo procedimento de que tudo que fazemos está previsto em leis e que determina como devemos agir perante situações diversificadas, como está expresso no art. 5º, II, da Constituição Federal:

“Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:

[...]

II – Ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa, senão em virtude da lei; [...]

b. Princípio da Impessoalidade

No âmbito da administração pública a atuação deve ser totalmente impessoal e generalizada, atendendo a todos de forma igualitária, tomando como base que o poder público não deve agir em prol de determinados interesses particulares ou atendendo somente a públicos específicos.

Meirelles (1995, p. 82) menciona que tal princípio é referido no art. 37 da Constituição Federal de 1988:

“nada mais é que o clássico princípio da finalidade, o qual impõe ao administrador público que só pratique o ato para o seu fim legal. E o fim legal é unicamente aquele que a norma de direito indica expressa ou virtualmente como objetivo do ato, de forma impessoal.”

c. Princípio da Moralidade

Para que qualquer ato dentro do âmbito público seja válido, é necessário que haja moral, sempre apresentando uma postura ética e uma conduta exemplar, ou seja, o ato do administrativo deve sempre almejar o bem comum, já que este é principal objetivo da Administração Pública.

d. Princípio da Publicidade

Qualquer ato do administrativo deve ser de conhecimento geral, ou seja, este princípio deve ser levado ao pé da letra no que se refere aos regimes democráticos, tornando público tudo aquilo que será executado possibilitando assim ao cidadão fiscalizar os agentes públicos.

e. Princípio da Eficiência

Esse princípio na Administração Pública abrange os aspectos econômicos voltados para assegurar a comunidade, fornecendo serviços de mais qualidades e em menor tempo, reduzindo os custos desnecessários e assim aplicando com mais sensatez os recursos públicos.

Lourenço (2016, p. 103), explana que a Emenda Constitucional nº 19 de 1998 acrescenta que tal princípio determina como dever dos agentes públicos a prestação das atividades de maneira adequada, e ainda o atendimento pleno das necessidades para o qual foi terminantemente convocado.

3.5 PROGRAMA NACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA E DESBURPCRATIZAÇÃO

A preocupação pela qualidade na administração pública aumentou devido a necessidade de desburocratização e é resultado da evolução histórica de diversas iniciativas do Governo Federal para a promoção de gestão pública de excelência, visando contribuir para a qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e para o aumento da competitividade do País (BRASIL, 2014).

O GesPública surgiu de um processo histórico de diversas iniciativas do Governo Federal que vem evoluindo desde a década de 90 em prol da qualidade dos serviços prestados à sociedade com impacto em resultados e mudanças positivas para atender a demanda dos usuários, em 2005 a mesma se caracterizou como um Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, com objetivo principal de aumentar a eficiência, eficácia e efetividade nas ações executadas e consequentemente a competitividade do País.

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA é um programa do Governo Federal, instituído pelo Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, que tem por objetivo estimular e apoiar os órgãos e entidades públicos a implementarem medidas de fortalecimento em sua gestão interna, a fim de oferecerem serviços de melhor qualidade aos cidadãos, em busca da satisfação total e plena dos mesmos (BRASIL, 2014). As principais características desse modelo são:

- Ser essencialmente pública: O GesPública é uma política formulada a partir da premissa de que a gestão de órgãos e entidades públicos pode e deve ser excelente e ser comparada a padrões internacionais de qualidade em gestão, mas não pode e nem deve ser pública (...).
- Estar focada em resultados para o cidadão: Sair do serviço à burocracia e colocar a gestão pública à serviço do resultado dirigido ao cidadão tem sido o grande desafio do GesPública. Entende-se por resultado para o setor público o atendimento total ou parcial das demandas da sociedade traduzidas pelos governos em políticas públicas (...).
- Ser federativa: Aplica-se a toda administração pública em todos os poderes esferas de governo. (BRASIL, 2009a, p. 10-11)

É possível e necessário o uso de ferramentas para o alcance de tal excelência na Gestão Pública, tais ferramentas só conseguem ser devidamente aplicadas caso haja dentro do órgão princípios já seguidos que se consolidem nessa filosofia pela busca da excelência continua na gestão. Tais ferramentas apresentadas pelo programa são:

- **AUTOAVALIAÇÃO:** Visa avaliar a gestão de uma organização pública, ou seja, verificar o grau de aderência dos seus processos gerenciais em relação ao Modelo de Excelência em gestão Pública, levando em consideração no ato da avaliação: liderança, estratégias e planos, cidadãos, sociedade, informações e conhecimentos, pessoas, processos e resultados;

- **CARTA DE SERVIÇOS:** Documento elaborado por uma organização pública que visa informar aos cidadãos quais os serviços prestados pela mesma, como acessá-los e obtê-los, além de quais são os compromissos com atendimentos e os padrões estabelecidos;
- **GUIA “D” SIMPLIFICAÇÃO:** Método elaborado para auxiliar organizações públicas que apresentem interesse em simplificar seus processos e normas, de forma a garantir melhorias da qualidade dos serviços prestados pela mesma. São quatro etapas subdivididas em: planejamento da simplificação, mapeamento dos processos, análise e melhoria dos processos, e implementação das melhorias;
- **INSTRUMENTO PADRÃO DE PESQUISA DE SATISFAÇÃO:** Metodologia de pesquisa padronizada usada para a coleta de opiniões, que investiga o nível de satisfação dos usuários de um serviço público, foi desenvolvida para se adequar a qualquer organização pública prestadora de serviços diretamente ao cidadão.

3.5.1 O Modelo de Excelência em Gestão Pública

O Modelo de Excelência em Gestão (MGEP) prescrito pelo programa GesPública, trata-se de um conjunto de conceitos fundamentais e estruturados em critérios e requisitos inerentes à excelência em gestão, cuja a característica mais importante é a de ser um modelo sistêmico, tendo como principais benefícios a busca pela estruturação e o alinhamento dos componentes da gestão das organizações, (BRASIL, 2014).

A partir da implementação desse modelo surgiram desafios, tais como, o de reorientar as estruturas executivas do Estado a fim de promover resultados voltados a inclusão social e participação dos cidadãos na vida pública, assim como em todos os processos decisórios do governo (planejamento, avaliação e controle das políticas públicas). (BRASIL, 2009)

O ponto de partida do MEGP repousa sobre a premissa de que a administração pública tem que ser excelente devendo obedecer aos conceitos e a linguagem que caracterizam a natureza pública das organizações e que impactam na sua Gestão. Sendo assim, as entidades públicas são regidas pelo interesse e a obrigação da continuidade da prestação de serviços públicos, tratando a todos igualmente e com qualidade. (BRASIL, 2014)

O Modelo de Excelência em Gestão Pública toma como base os princípios constitucionais aplicados na administração pública: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade, Eficiência, e utiliza ainda os fundamentos da gestão pública contemporânea que definem conceitos modernos sobre uma gestão de excelência, estes auxiliam na composição de uma estrutura sustentada para o MEGP. (BRASIL, 2009)

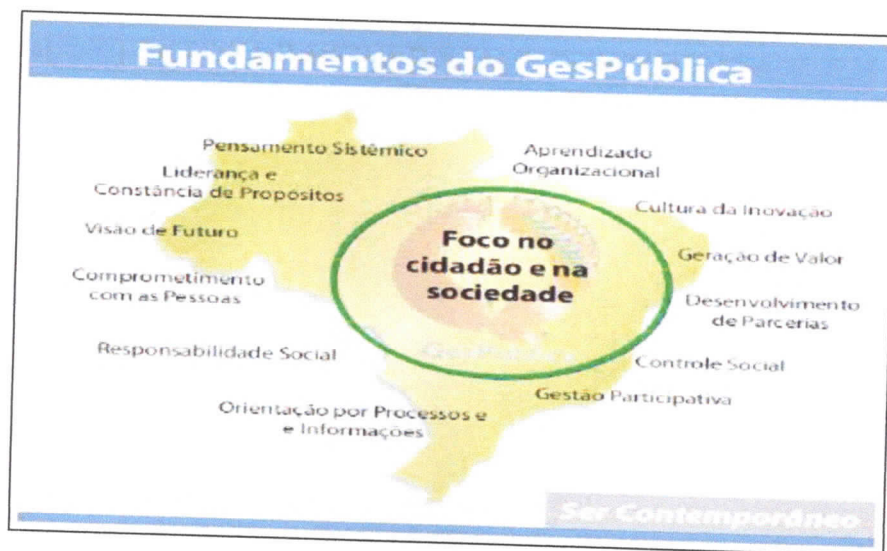


Figura 2: Fundamentos do GesPública Fonte: Brasil (2009a)

O MGEF é um modelo sistêmico que se constitui em oito partes integradas, sendo estas: Governança, Estratégias e Planos, Público-alvo, Interesse Público e cidadania, Informações e conhecimentos, Pessoas, Processos e Resultados. As oito partes são denominadas como Critérios para Avaliação da Gestão Pública, estes auxiliam na orientação e adoção de práticas voltadas para a busca da excelência na gestão.

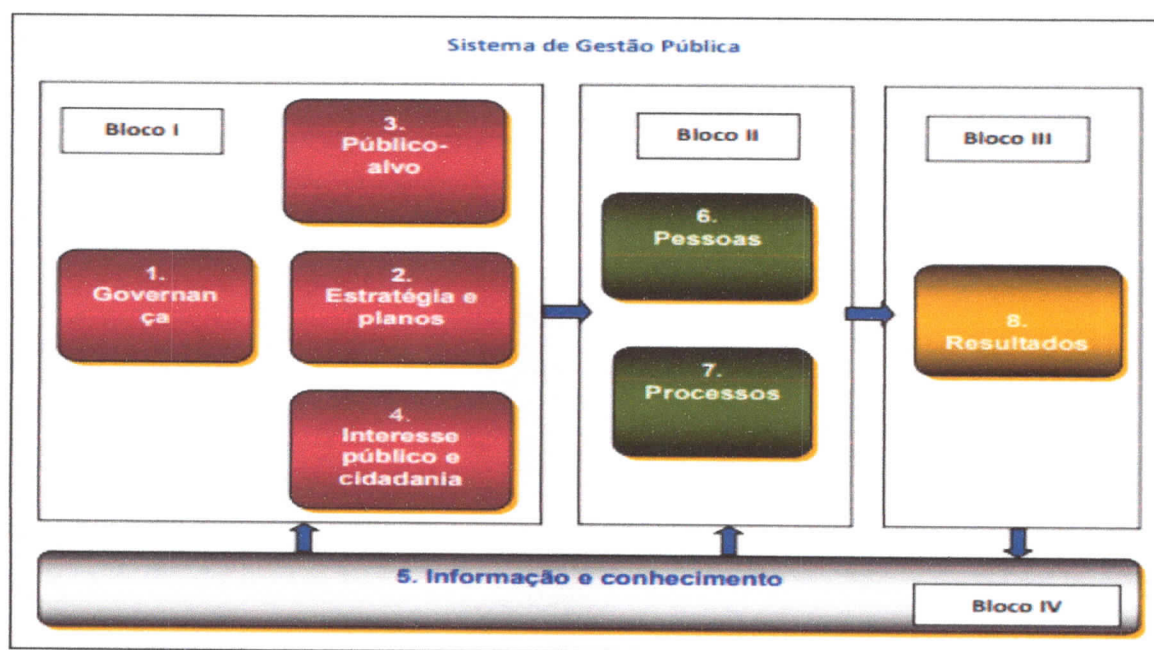


Figura 3: Representação Gráfica da visão sistêmica do MEGP Fonte: Brasil, 2014

De acordo com BRASIL (20014, p.20) as oito dimensões compostas na visão sistêmica do modelo estão distribuídas em quatro blocos de critérios de excelências, representados da seguinte forma: Bloco I – denominado de planejamento; Bloco II – representando a execução do planejamento; Bloco III – representa o controle; Bloco IV – é representado pela inteligência da organização.

Desta forma é possível notar que a partir dos critérios apresentados para a excelência da gestão pública, deve-se utilizar de métodos e instrumentos adequados que auxiliem de maneira eficiente e eficaz, em prol de favorecer a busca de padrões elevados no desempenho e desenvolvimento da qualidade em cada uma das dimensões apresentadas.

Vale frisar que a compreensão dessa análise que tal movimento do Governo Federal representa um meio importante para que entidades públicas possam desenvolver melhorias contínuas no gerenciamento, bem como nos serviços públicos prestados a sociedade.

4 A GESTÃO DA QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: Um Estudo de caso Secretaria Municipal de Educação de Itaituba-PA

4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

A metodologia da pesquisa é uma ferramenta utilizada para traçar um caminho em direção aos objetivos pretendidos para descobrir a realidade que os fatos apresentam, sendo este um composto de regras e procedimentos para realizar uma pesquisa. (GEARDTH; SILVEIRA, 2009)

Dentro dos procedimentos metodológicos a seguir, serão explanados todos os aspectos utilizados para retratar a elaboração do seguinte estudo realizado na Secretaria de Educação.

4.1.1 Tipo de pesquisa

A investigação realizada pode ser definida como um estudo de caso, que conforme relatado por Severino (2007, p. 121), é o tipo de pesquisa que se concentra no estudo de um acontecimento particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos, por ele significativamente representado.

Neste estudo pode-se notar que foram primordiais a criação e o desenvolvimento de métodos e objetivos, que se mostram de suma importância na aplicabilidade de meios lógicos e científicos para a obtenção dos dados almejados, a fim de analisar e interpretar os resultados de maneira satisfatória.

Na concepção de Fonseca (2002, p. 33) o estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura entender como é o mundo a partir do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador.

4.1.2 Abordagem

A pesquisa se trata de uma abordagem qualitativa, pois a mesma teve ênfase em uma série de exames específicos ao caso que está sendo estudado e apresentado conforme as perspectivas apresentadas no Modelo de Excelência em

Gestão Pública - MEGP, objetivando assim o entendimento da gestão da qualidade nos setores públicos pesquisados.

Os elementos utilizados durante a pesquisa qualitativa permitem estabelecer uma harmonia entre os dados que serão levantados e os que serão explanados, bem como, a estrutura do modelo de abordagem aplicado nas entrevistas em perguntas subjetivas que possibilitam a coleta de suas opiniões.

Este estudo também se caracterizou como uma pesquisa de natureza exploratória que segundo GEARDTH; SILVEIRA, (2009, p. 35) tem como objetivo de proporcionar maior familiaridade com o problema em questão, tendo em vista, tornar o mesmo mais explícito ou ainda a construir hipóteses.

4.1.3 População

A pesquisa realizada tem como ambiente o setor público, em específico o órgão municipal de Educação de Itaituba-Pará que caracteriza a população e a amostragem onde os dados foram levantados. A escolha de tal setor foi devido ao mesmo vivenciar na prática, parte dos quesitos apresentados para o funcionamento da gestão da qualidade na prestação dos serviços exercidos no cotidiano para conseguir atender as exigências dos usuários que a procura, sob a perspectiva de um modelo de excelência apresentado durante a devida entrevista.

Desta forma foi interrogado o Secretário Municipal de Educação, sobre as práticas que a mesma leva no dia-a-dia e ainda questionado sobre o conhecimento e entendimento do GesPública e do Modelo de Excelência em Gestão Pública-MEGP.

4.1.4 Coleta de dados

Com relação aos instrumentos usados para a obtenção dos dados, foram utilizados um questionário com 12 (doze) perguntas subjetivas que auxiliaram durante a entrevista e ainda permitiu ao gestor da secretaria municipal de educação a opinar abertamente sobre o assunto em questão e foi essencial na desenvoltura e complementação da pesquisa.

No decorrer da investigação foram analisadas informações de fontes indispensáveis para o levantamento de dados secundários que contribuíram na formação e compreensão do contexto apresentado, tais como: normas, decretos,

leis, documentos, etc., que permitiram detalhar ainda mais a análise e discussão dos resultados obtidos.

Durante a coleta de dados foram necessários a compreensão da análise sobre os referidos termos, normas e ferramentas apresentados pelo MEGP e GesPública, levando em consideração que estes seriam de suma importância para a construção das ideias apresentadas. A partir disso foi possível analisar e avaliar as práticas desenvolvidas pelo órgão público em questão, com base nos princípios expostos pelo MEGP.

Já em análise ao órgão de Educação e no que consta em aspectos de gestão da qualidade, foram iniciadas a partir dos semblantes apresentados durante a entrevista, neste sentido, também foram explorados os fundamentos de excelência do MEGP e comparados com as práticas desenvolvidas nos mesmos a partir das informações levantadas durante coleta de dados.

Vale reforçar que para a compreensão dos dados obtidos, foi necessário o conhecimento prévio de todos os envolvidos no estudo em questão: a Secretária, o GesPública e o MEGP. E a partir disso foi possível fazer avaliações mais aprofundadas das ações exercidas pelo órgão diante dos preceitos apresentados no Modelo de Excelência, desta forma, a principal contribuição para a pesquisa foi a entrevista realizada junto ao gestor.

4.2 SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO – SEMED

A Secretaria Municipal de Educação é o órgão público que está diretamente ligado e centralizado a todo o sistema municipal de educação do Município de Itaituba Pará, que por sua vez é responsável pela elaboração de práticas docentes e prestação de serviços educacionais à sociedade itaitubense.

A SEMED é ainda responsável por manter atualizado o Plano Municipal de Educação, tendo em vista que engloba a participação de outras entidades públicas educacionais formais e não formais, onde todas devem manter harmonia com as diretrizes definidas pelo Comitê Executivo e pelo Conselho Municipal de Educação e ainda manter concordância com o Plano Nacional da Educação.

A Secretaria contribui diretamente no Município com a elaboração princípios e doutrinas ligadas às práticas educacionais e o bom funcionamento das escolas públicas, de níveis de educação infantil e fundamental, levando em consideração

procedimentos estaduais e federais, bem como, apoiar a inclusão de portadores físicos e ainda a eliminar totalmente o analfabetismo.

Nesse contexto, a Secretaria ainda participa na preparação e coordenação de propostas orçamentarias para aplicação de recursos necessários a atender as responsabilidades da mesma. As atribuições regimentais praticadas pela Secretaria Municipal de Educação englobam ainda:

- Conduzir e planejar de forma coordenada a política de gestão dos profissionais da rede física, os equipamentos de educação, além de acomodar a oferta da demanda escolar de educação infantil;
- Oferecer outros níveis de ensino, desde que todas as necessidades sejam atendidas por completo;
- Buscar ofertar atendimento específico para pessoas com necessidades especiais;
- Atender com programas suplementares de alimentação e material didático a demanda de alunos registrados em ensino infantil e fundamental;
- Oferecer cursos de qualificação profissional e programas de ações culturais a alunos da rede municipal, auxiliando na criação de condições para determinar na conduta pedagógica e social e definir padrões de qualidade dentro do Sistema Municipal de Ensino;

A Secretaria Municipal de Educação visa planejar, controlar e avaliar o sistema de creches e pré-escolas ofertadas para atender a sociedade, estabelecendo padrões a serem seguidos na busca da excelência na qualidade do atendimento, dando apoio técnico ao Sistema Municipal de Ensino e outros órgãos vinculados à SEMED, buscando aprimorar a gestão dos recursos designados a atender à necessidade educacional.

Dentro deste contexto, a atuação dos departamentos contidos na SEMED ao que diz respeito desde o administrativo ao operacional, que contribuem diretamente em todos os setores do devido órgão mencionado para o planejamento, direção organização e execução de atividades, é devidamente representado na figura 3:

com o auxílio de colaboradores (oscila para mais ou para menos dependendo da necessidade exigida), bem como lida com a quantidade de alunos por escola, tendo como base fornecida pela SEMED o histórico da educação do Município de Itaituba com o informativo quantitativo de:

- Censo escolar urbano totalizando ao final do ano de 2017 os dados de 24.744 (vinte e quatro mil setecentos e quarenta e quatro) alunos recebidos em escolas públicas; Censo escolar rural totalizando ao final de 2016 os dados de 4.189 (quatro mil cento e oitenta e nove) alunos recebidos;
- Corpo funcional de professores efetivos do ano de 2017, totalizando 712 (setecentos e doze) e temporários totalizados 697 (seiscentos e noventa e sete);
- Diagnóstico quantitativo de escolas públicas no perímetro urbano e rural: 137 escolas;

4.3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Durante a elaboração do roteiro para a entrevista, houve a precaução de formular perguntas abertas com o intuito de levantar e coletar dados que contribuíssem diretamente para a investigação da gestão da qualidade os setores que integram a estrutura organizacional da SEMED, analisando assim suas práticas com base na perspectiva do Modelo de Excelência do GesPública.

A entrevista foi centrada em perguntas relacionadas aos princípios, critérios e fundamentos do MEGP, que também foram embasadas no que diz respeito ao que foi levantado. O objetivo da presente pesquisa foi o de apresentar questões de melhorias para o Secretário Municipal do órgão em questão, em função de auxiliar ou implementar programas e projetos que por sua vez utilizam práticas condizentes ao Modelo de Excelência em Gestão, além de ser levado em consideração a perspectiva de visão deste gestor, já que o mesmo possui experiências administrativas na entidade pública pesquisada.

No dia 09 de março de 2018 foi realizada a entrevista com o Secretário Municipal de Educação da SEMED, com o intuito de aperfeiçoar o roteiro de entrevista que foi elaborado antes do encontro, e após uma apresentação breve dos objetivos pretendidos com a pesquisa, o mesmo foi submetido às perguntas, colocando-se em evidência suas análises e considerações sobre o assunto tratado.

O instrumento de pesquisa permitiu analisar a partir das solicitações, a identificação do entrevistado, bem como, posteriormente a análise do seu entendimento sobre os assuntos abordados em questões subjetivas. Desta forma, pôde-se levantar dados sobre idade o tempo de serviço

A entrevista realizada com auxílio de um questionário foram devidamente sucedidas conforme o foco na abordagem das perspectivas do MEGP e o órgão analisado.

4.3.1 Percepção do Secretário Municipal de Educação

O entrevistado em questão Amilton Teixeira Pinho, possui 40 anos de idade e ocupa o cargo público de Secretário Municipal da Educação a um ano e três meses, porém, trabalha como servidor público a 14 anos e cursou até o ensino superior. A entrevista foi conduzida com auxílio de um questionário contendo 12 questões subjetivas e o quadro de identificação.

A partir das questões subjetivas aplicadas, pôde-se alcançar as seguintes respostas:

1- Foi questionado durante o levantamento de dados sobre **quais são os principais aspectos levados em consideração durante a prestação dos serviços públicos?** Levando em consideração as atitudes da SEMED voltadas ao que é entregue para a sociedade, o secretário responde que:

“Como é trabalhado diretamente com o ensino, se foca muito na qualidade desse serviço que é entregue a sociedade. Meu trabalho tem sido pautado justamente para a constante melhoria do mesmo, desta forma, tem sido levado ainda mais em consideração as formações continuadas, onde para um determinado profissional fazer parte do órgão, o mesmo deve estar ciente de que é preciso ter um processo continuado de informação, que atenda a todos os requisitos exigidos.” (PINHO, 2018)

Análise: Percebe-se que o secretário enquanto questionado acerca dos serviços que são prestados para a sociedade tem uma preocupação direta com aquilo que é exercido e desenvolvido dentro da secretaria e fora dela também, o mesmo se mostra empenhado em realizar mudanças não apenas no órgão em questão, mas, no corpo docente e ainda em escolas de todo o perímetro rural e urbano para atender com máxima eficiência e eficácia aos alunos.

Para Lima (2007, p. 55) a excelência no que diz respeito ao contexto público presume atenção e auxílio de forma prioritária ao cidadão e à sociedade tendo em vista que estes são tidos como usuários dos serviços públicos, bem como, são destinatários das ações decorrentes do poder Estatal.

2- Ao questionar o entrevistado de que forma é mencionada a excelência na prestação dos serviços que chegam até o cidadão no que diz respeito ao que é apresentado como missão institucional da SEMED, o secretário municipal se posiciona de modo a apresentar todos os recursos utilizados para medir os esforços aplicados nas atividades desempenhadas.

É voltada justamente para os instrumentos oficiais de gestão que nós temos, que aferem o nosso desempenho em atividades prestadas à sociedade em nível estadual e nacional, que são O SisPAE – Sistema Paraense De Avaliação Educacional (Estadual) e a Provinha Brasil (Nacional).

Ainda foi implantando um Sistema de Gestão Escolar (software), próprio nosso, que nos permite ter acesso a notas, frequência, desempenho, entre muitos outros quesitos de todos os alunos de qualquer escola pública, tudo para que os técnicos tenham esses relatórios diariamente para auxiliar em tomada de decisões futuras. Começou a ser implantado no ano de 2018. (PINHO, 2018)

Análise: Nota-se que a secretaria já conta com recursos que medem e fornecem resultados para apresentar o desempenho das atividades que são exercidas pelo órgão, estas trazem o desempenho dos alunos, bem como de todas as escolas, e ainda conta com um software próprio que fornece informações contidas e detalhadas por todas as instituições de ensino públicas, os dados que eram vistos apenas anualmente, passam agora a serem vistos diariamente de maneira atualizada conforme fornecido pelos gestores e professores de cada escola podendo por exemplo permitir uma intervenção no caso de um aluno que possa estar faltando muito, com notas baixas, ou já ser desistente.

Paludo (2012, p. 250) menciona que no âmbito da qualidade, a excelência no contexto público se apresenta como a satisfação das expectativas dos usuários aos quais determinados serviços são voltados, desta forma, a total satisfação do cidadão em relação aos serviços públicos que chegam aos mesmos é decorrente da junção de duas ações: serviços de excelência e excelência no atendimento.

3- Quando indagado se **existem ações na secretaria que são voltadas para capacitação organizacional ou fortalecimento da visão administrativa de forma a propiciar a satisfação dos usuários e melhorias nas prestações de serviços**, o secretário analisa a organização como um todo e menciona aspectos de melhorias futuras, e apontou que:

Sim, através da assessoria técnica composta por pedagogos que trabalham durante o ano inteiro fazendo formações que são focadas nas maiores necessidades, esse ano já tivemos formação de professores de educação física, gestores escolares para melhoria do desempenho das escolas, e também os técnicos pedagógicos responsáveis pelo desenvolvimento do ensino e de outras práticas dentro da escola, eles são diretamente responsáveis pelos resultados pois estão nas escolas diariamente avaliando as melhorias que precisam ser feitas. (PINHO, 2018)

Análise: Observa-se que há empenho em mudanças enquanto há uma visão focada das maiores necessidades que vão se apresentando no decorrer da evolução que a sociedade apresenta, que vão suprir futuramente as exigências apresentadas pela avaliação dos técnicos pedagógicos que acompanham diariamente as práticas de ensino dentro das escolas públicas, para assim apresentarem intervenções com as melhorias que precisam ser feitas de imediato.

Liotto (2016, p.4) reforça com base em autores como Ferreira e Kurcgant (2009) a respeito da capacitação profissional dos envolvidos e indaga que levar este em consideração é de suma importância, tendo em vista uma educação reflexiva e participativa, sejam estas impulsionadas pelas pressões sociais, como por exemplo: a elevação da escolaridade, inovações tecnológicas e aumento do nível de informação das pessoas, bem como motivação e expectativa das pessoas para participação nas decisões, nos resultados e no futuro do meio em que estão envolvidas.

4- Ao perguntar sobre **a forma que é realizado o planejamento das atividades a serem desenvolvidas pela secretária, e ainda se há definição ou elaboração de algum critério de acompanhamento de tais resultados**, o mesmo apontou aspectos voltados para a preparação de planos anuais que contribuem diretamente na hora do planejamento, direção, organização e execução de projetos desenvolvidos a curto, médio e longo prazo e mencionou que:

Sim, anualmente é elaborado um plano de ação a ser cumprido e a SEMED contém duas diretorias, uma de ensino que é voltada para as formações, a qualidade do ensino e tudo que é relacionado diretamente ao desenvolvimento educação; e uma administrativa que cuida da logística, da manutenção, de compra e aquisição, a manutenção da secretaria como um todo. (PINHO, 2018)

Análise: Desta forma avalia-se que o secretário segue um plano de ações elaboradas conjuntas às diretorias presentes na SEMED, que dão um suporte sobre as coisas a serem feitas ao longo do ano, bem como, a apresentação dos resultados obtidos a partir desse plano, sendo assim, fazendo todo o levantamento das ações que são planejadas e executadas no decorrer das situações que se apresentam.

Brasil (2014, p. 25) reforça que praticar o ato de avaliar os resultados obtidos nas ações de governo, respeitando as dimensões de efetividade, eficiência e eficácia, permite aos envolvidos estabelecerem práticas de correções nos processos praticados, bem como, propicia oportunidades no desenvolvimento de estratégias de acompanhamento.

5- Ao questionar se as execuções dos serviços prestados para a sociedade ou as atividades internas ocorrem da forma como foram planejadas, e que forma seria essa, o secretário cita que:

Sim, ocorre o planejamento, mas nem sempre sai da maneira que é idealizado, como o serviço público tem muitas particularidades da iniciativa privada, então uma ação, um projeto, uma construção ou uma reforma, as vezes não são cumpridas no prazo desejado em função dos detalhes administrativos que tem que ser tomados. Citando como exemplo a iniciativa privada, quando quer comprar algum bem material, simplesmente se faz a pesquisa de preço e se tiver o recurso em mãos para aquisição, assim é feito sem demais burocracias; já no caso da iniciativa pública é um procedimento mais diferente, onde se tem a necessidade de algo, mas antes de comprar é preciso entrar com processo licitatório, para assim solicitar o recurso necessário. (PINHO 2018)

Análise: Nota-se que apesar de haver um processo específico para o planejamento e a realização destes, algumas vezes acabam não ocorrendo da maneira que é esperado devido a uma série de particularidades que um determinado órgão público obrigatoriamente deve seguir antes de qualquer ação a ser executada no Município que está presente, tendo em vista que tais processos devem ser analisados minuciosamente antes de entrar em vigor.

Em Brasil (2014, p. 22) é relatado que as estratégias devem responder aos objetivos que se espera e dispor de metas traçadas e ideias estruturadas. Dessa forma, a mesma passa a ser formulada de acordo com a análise dos resultados institucionais que se almeja, levando em consideração os recursos internos e externos, e ainda os fatores intervenientes que possam representar ameaças ou oportunidades ao desempenho organizacional.

6- Foi questionado se o mesmo consegue citar ou lembrar alguma prática de gestão de melhorias implantadas ou já praticadas recentemente no órgão público em questão e que estes deram resultados satisfatórios, de tal modo o secretário menciona que:

Sim, além de estarmos trabalhando com o planejamento das ações, trabalhado no âmbito da qualidade do ensino com as formações, além da otimização das estruturas das escolas justamente para atender as necessidades dos alunos (laboratório de ciências, de informática e biblioteca para os alunos), auxiliando no processo de desenvolvimento e incentivo de educação do aluno, bem como a implantação de software que permite o acesso a todas as escolas do município, onde no mesmo contém informações sobre as documentações de cada um, a quantidade de alunos matriculados ou desistentes em cada escola, alunos por série, frequências e notas do aluno, até mesmo se há alunos com necessidades especiais matriculados. Ainda há planejamento para o aprimoramento deste software onde o professor vai poder fazer a frequência do aluno diretamente no sistema, e futuramente esse mesmo professor poderá utilizar o programa mencionado em seu smartphone, assim como com a evolução deste também é planejado o acesso e controle dos pais para que estes se mantenham informados sobre notas, frequências e participações de seus filhos, buscando assim uma aproximação dos responsáveis com as atividades. (PINHO,2018)

Análise: Como já mencionado o planejamento das ações com o intuito de melhoria continuas na qualidade dos serviços que chegam aos cidadãos, ainda é citado o acompanhamento na evolução e inovação às praticas que já são realizadas pela SEMED, ao que se refere a introdução de um software capaz de apresentar em tempo real todas as informações de cada escola que apresentem necessidades a serem analisadas com antecedência, como por exemplo: no caso de alunos desistentes, faltantes ou com baixo desempenho, para que possa auxiliar numa possível intervenção.

Segundo Batista (2012, p. 40) no âmbito da administração pública, a gestão de conhecimento se faz útil no que se propõe a enfrentar novos desafios, além de auxiliar na implementação práticas de inovação na gestão e ainda melhorar a

qualidade dos produtos ou serviços públicos existentes em benefícios aos usuários e a sociedade como um todo.

7- Foi colocado em questão para entrevista com o secretário sobre como é no momento do planejamento, execução ou comunicação com o usuário e se existe algum referencial comparativo entre o setor público em questão e outras instituições públicas ou privadas, ao fazer a análise o mesmo menciona:

Sim, é muito usado o parâmetro das escolas públicas em relações as escolas privadas no município, é feito comparativo entre tipo de atendimento que é oferecido nas escolas públicas e o tipo de atendimento que as instituições particulares oferecem, já que vivemos em um mundo onde a sociedade observa tudo isso, sempre é relatado aos gestores e a equipe pedagógica das nossas instituições públicas que os pais e responsáveis só colocam os filhos onde eles primeiramente confiam nos serviços e na equipe que esta lá, bem com, na garantia da qualidade, dessa forma auxiliando na forma de gestão da escola, sempre é passado esses exemplos para que a administração dessas escolas e creches sejam visadas nesses parâmetros." (PINHO, 2018)

Análise: A partir do que foi colocado em pauta, é demonstrado a existência de um parâmetro comparativo entre os serviços fornecidos pelas escolas públicas levando em consideração as escolas privadas do Município de Itaituba, há a preocupação no que diz respeito em qualidade de ensino que chegam até os usuários, as atividades ofertadas por estas entidades, as estruturas das mesmas, a formação dos gestores e equipe pedagógica, etc. É possível observar que apesar da compreensão de tais necessidades, muitas ações ainda são almejadas pela SEMED em relação a melhorias dos quesitos citados.

Brasil (2009, p.10) menciona que para o setor público o atendimento total ou parcial das demandas da sociedade é traduzido pelos governos em políticas públicas. Neste sentido, a eficácia e eficiência serão positivas quando resultarem no impacto da melhoria na qualidade de vida dos cidadãos.

8- Foi colocado em questão o conhecimento do gestor sobre qual a sua percepção na aplicação dos seguintes termos ou características na gestão da secretaria:

a) Total satisfação do usuário:

"Seria meio pretencioso afirmar que já conseguimos aferir isso, a minha percepção é que precisa ser melhorado muito na questão dos serviços entregue a sociedade, isso que é trabalhado diariamente com a equipe para

se obter um melhor relacionamento e zelo ao que é passado para a sociedade, para que no futuro tenhamos o reconhecimento da sociedade.” (PINHO, 2018).

b) Gerência participativa:

“Quanto a isso, dentro da SEMED já é trabalhado com esse contato direto com o público, onde qualquer pessoa tem acesso a qualquer setor, inclusive ao secretário. Já nas escolas, existem algumas que já praticam o ato do conselho escolar formado por pais e mestres onde acontece tal participação, que conduzem a todas as ações praticadas pela escola.” (PINHO, 2018)

c) Desenvolvimento de Recursos Humanos:

“O servidor público da educação tem que ter como pré-requisito a formação para ingressar no serviço público, onde temos um quadro de servidores efetivos onde estes ingressaram no serviço público através de concursos e tiveram que comprovar sua formação, e a grande maioria são graduados, e o outro quadro é composto dos servidores temporários onde estes passam por análise de currículo no nosso setor de recursos humanos, e se no caso for para trabalhar na docência passa ainda pela diretoria de ensino, bem como, o trabalho contínuo nas formações continuadas” (PINHO, 2018)

d) Constância de propósitos:

“No serviço público nós temos o que se chama de PPA – plano plurianual, este planejamento inicia exatamente no segundo de governo de um prefeito ou governo qualquer, e termina no primeiro ano do governo seguinte, dentro deste está programado todas as ações e planejamentos que devem ser realizados, sendo um instrumento oficial que todo governo deve ter e deve ser apresentado e aprovado pelo poder legislativo, além de ter também a lei orçamentaria anua e as diretrizes orçamentarias que também aferem o desempenho que é avaliado pelo setor contábil e todo gestor público obrigatoriamente deve se submeter a esses três instrumentos para que seja aferido e acompanhado tais propósitos” (PINHO, 2018)

e) Aperfeiçoamento Contínuo do Sistema:

“Este se dá justamente através dos acompanhamentos citados anteriormente, e cada gestor dependendo da visão administrativa pode-se implementar outras ferramentas, basicamente nós também realizamos avaliações e reuniões para termos base desses acompanhamentos, onde é feito o confronto entre as ações que já foram realizadas, que estavam programadas, é colocado em pauta o que foi usado de orçamento que havia sido planejado, ao final de cada ano é encaminhado tal planejamento, também temos o instrumento de relatório gerencial contábil que casa com os outros instrumentos já mencionados.” (PINHO, 2018)

f) Gestão e controle de Processos:

“Eles são feitos através de setores específicos, onde cada um dos que estão apresentados no organograma da SEMED lidam com algo diferenciado para obter respostas mais eficientes e eficazes, desde a aquisição de mobília para escolas, ampliação ou construção de estruturas, alimento escolar, etc., dessa forma o secretário deve estar em constante contato e articulação com outros setores da prefeitura também.” (PINHO, 2018)

g) **Disseminação de informações:**

“A prefeitura tem uma diretoria de comunicação social que é centralizada, e no caso da SEMED há uma pessoa que cuida de tais informações e as levam oficialmente para um setor específico lá dentro, onde a mesma se encarrega de fazer essa divulgação a nível de ações. Internamente tem pessoas prontas para fazer essa comunicação entre todas as redes de ensino no perímetro rural e urbano, também dependendo da localidade se utiliza dos meios de comunicação, assim como tais atos e serviços também estão especificados no site da prefeitura mostrando transparência para todos aqueles que se mostrarem interessados.” (PINHO, 2018)

h) **Delegação:**

“A estrutura da secretaria como já mencionado é composta de um organograma, onde cada setor já tem definido as suas atribuições colocadas em um processo operacional padrão realizado por cada departamento e coordenação que ficam definidos as ações de cada um destes.” (PINHO, 2018)

i) **Assistência Técnica:**

“São prestadas por setores específicos sejam estes: contábeis, jurídicos ou mesmo na parte pedagógica do desenvolvimento do ensino que prestam assessoramento diariamente, e quando necessário no caso de consultoria ou assistência técnica especializada a secretaria realiza contratações por fora para fazer estudo de um caso específico que ajudem a suprir certas necessidades que aparecem conforme a demanda, auxiliando nas soluções destas.” (PINHO, 2018)

j) **Gestão de Interfaces com Agentes Internos:**

“A SEMED precisa em comunicação constante com outros órgãos e digo de maneira internamente com outras secretarias que fazem parte da gestão municipal, inclusive há setores específicos para haver esse tipo de comunicação, dentre estas de maneira direta trabalhando constantemente em prol de um bem comum de modo a beneficiar todas as partes envolvidas.” (PINHO, 2018)

k) **Garantia de Qualidade:**

“É uma busca incessante que esta gestão tem feito com os diversos instrumentos que já foram citados anteriormente, infelizmente no contexto do serviço público ainda não se consegue ter um instrumento nos permite aferir mensalmente tais resultados, pois se trata de um universo muito grande que precisa urgentemente do aprimoramento destas ferramentas de gestão para que tenhamos no futuro a garantia da qualidade do que levamos ao nosso público-alvo.” (PINHO, 2018)

Análise: De acordo com o que foi apresentado, pode-se alegar que o Secretário demonstra entendimento total e coerente sobre os fundamentos da qualidade, e que o mesmo busca estar colocando-os em prática dentro da SEMED, de modo a alcançar a excelência que se espera para os processos praticados no âmbito da mesma, ainda que o próprio admita que certos aspectos ainda não estejam de acordo como planejado.

Bezerra (2015) comenta que a qualidade total é uma filosofia que se baseia na melhoria contínua dos processos, tendo como foco as preferências do público alvo para assim atender as demandas, desta forma a mesma pode ser aplicada em diversos ramos.

9- Foi perguntado ao secretário se o mesmo utiliza ou já utilizou alguma ferramenta para expor e coletar dados em reuniões ou treinamentos, como por exemplo: tabelas, planilhas, fluxogramas, diagramas, gráficos e quais seriam estes? Após referida análise, o mesmo respondeu que:

“Nas nossas formações continuadas foi implantada durante esse ano uma ficha de avaliação, desta forma, é realizado a formação e ao final desta as pessoas recebem um questionário onde informaram tal formação, a pessoa que a ministrou, o método que foi utilizado, o tempo, etc., e através desse levantamento de informações são utilizadas para estar em constantes melhorias e aperfeiçoamentos dos nossos processos, o próprio organograma da SEMED, além de estarmos trabalhando juntamente a nossa equipe instrumentos que aferem resultados do que é passado juntamente à sociedade, e mesmo ferramentas de comparativos entre parâmetros escolares, para auxiliar na avaliação e em relatórios.” (PINHO, 2018)

Análise: Existe a utilização de ferramentas que auxiliam na hora de fazer análises comparativas da qualidade dos processos existentes na SEMED, que propiciam aos interessados informações julgadas importantes para própria secretaria e também para o Município, bem como, na projeção de planejamentos e ações futuras.

Barros e Bonafini (2014 p. 39) mencionam que para Ishikawa (1985, p. 198) tais técnicas devem ser desenvolvidas e utilizadas por todos os níveis envolvidos de uma determinada organização, e ainda relata que estas ferramentas solucionam cerca de 95% dos problemas apresentados.

10- Quando indagado sobre os princípios administrativos da Legalidade; Impessoalidade; Moralidade; Publicidade e Eficiência e de que maneira se tem observado a sua aplicação na secretaria. O secretário menciona que:

"Quanto aos cinco princípios da administração pública que inclusive foram pauta de formação para aplicação destes na SEMED.

Publicidade: todos nossos atos são publicados no nosso site da transparência (diário oficial), onde é cobrado pelos instrumentos de controle tribunal de contas e ministério público;

Impessoalidade: enquanto gestor tenho total zelo quanto a isso, todas as decisões são pautadas principalmente a serem tomadas com o princípio da impessoalidade, sempre visando o melhor para a maioria, focado ao interesse público;

Legalidade: buscamos zelar também com este princípio pois trata-se de todos os tipos de recursos que são voltados justamente a atender os interesses públicos, desta forma, evitando possíveis falhas;

Moralidade: a prática da moralidade é muito levada em consideração no contexto da SEMED tendo em vista que diz respeito a uma postura ética e exemplar de todos os envolvidos perante a sociedade, em prol de um bem comum.

Eficiência: tal princípio é levado ao pé da letra, já que este visa estar fornecendo serviços de maneira adequada e de qualidade ao usuário, de modo a atender as necessidades daqueles que são o alvo das nossas atividades e processos." (PINHO, 2018)

Análise: Salieta-se que o Secretário mostra conhecimento e preocupação sobre os cinco princípios da administração pública, de modo a deixar claro de quais maneiras estes são aplicados na gestão da SEMED, e ainda de que forma estes beneficiam nos processos praticados pela mesma.

Alperstedt (2017) relata que o conhecimento sobre os princípios da administração pública se torna norteadores para uma gestão de excelência, estes são de importância fundamental no que integra as particularidades e às formas de participação dos cidadãos, que permitem monitorar e fiscalizar as ações administrativas, mantendo a mesma mais perto da sociedade.

11- Foi questionado ainda se o mesmo tem conhecimento sobre o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização? Após análise e entendimento da referida pergunta o secretário respondeu que:

"Tenho conhecimento não muito aprofundado sobre o programa, pois no cotidiano nos deparamos com alguns pontos que o governo implementa e já estão inseridos dentro dos nossos processos, desta forma, são utilizados outros métodos estratégicos governamentais que também auxiliam na orientação da busca pela qualidade na prestação dos serviços aos cidadãos." (PINHO, 2018)

Análise: Pode-se avaliar que apesar de ter a aplicabilidade de sistemas estratégicos do governo que influenciam diretamente nas ações voltadas a gerar qualidade nos serviços prestados à sociedade, a Secretaria em si demonstra conhecimento limitado sobre o Modelo de Excelência de Gestão Pública que muito poderia auxiliar juntamente aos outros processos já existentes em busca da excelência.

Brasil (2014, p. 9) acrescenta que o fortalecimento dos sistemas de gestão que compõe o contexto público implica na adoção de métodos e tecnologias que contribuam na evolução da capacidade de governança e governabilidade, promovendo os princípios definidos e exaltados na Constituição Federal.

12- Ao ser indagado sobre **como a aplicabilidade de um Programa de Qualidade poderia ser utilizado no órgão em questão**, o secretário relata que:

“O serviço público de maneira geral não tem por tradição implantar programas igual a iniciativa privada tem, pois são princípios diferentes, quando falo sobre esse assunto sempre cito as diferenças entre as instituições privadas e as instituições públicas. As entidades privadas buscam lucros financeiros nas suas ações, já as públicas também buscam lucro, porém, estes são referidos aos benefícios à sociedade, tendo em vista ao que é entregue ao cidadão. Então os programas tradicionais que são implantados em iniciativas privadas não são adequados ou utilizados em iniciativas públicas, pois são visionados outros princípios, mas não se deixa de ter essa preocupação.” (PINHO, 2018)

Análise: Observa-se que ainda não houve no órgão pesquisado práticas específicas referenciadas por um programa ou modelo como base, verifica-se ainda que o entrevistado mostra bastante empenho e dedicação ao ser questionado sobre o tema da gestão da qualidade, além de estar buscando desenvolvê-lo da melhor maneira no contexto público da forma que acredita na prestação de um serviço público entregue com excelência.

Brasil (2014, p. 10) traz a reflexão de que o conceito de partes interessadas no contexto da gestão pública é mais elevado ao que se leva em consideração nas iniciativas privadas, já que as decisões públicas devem levar em consideração os interesses de grupos diretamente afetados, e ainda o valor agregado para a sociedade.

4.4 SUGESTÕES DE MELHORIAS

A partir do estudo realizado na Secretaria Municipal de Educação do município de Itaituba/Pará, através das informações obtidas em entrevista percebe-se que os processos praticados no contexto da mesma são voltados para a busca da excelência na prestação dos serviços e focados nos interesses públicos, mas é possível detectar a existência de pontos que necessitam de melhorias dentro do órgão, desta forma sugere-se os seguintes tópicos a serem aperfeiçoados.

A implementação de um modelo que auxilie uma padronização que seja capaz de atender desafios que a secretaria possa encontrar no cotidiano, além de reorientar as estruturas executivas que compõe o órgão, tendo sua atuação totalmente voltada a obtenção de resultados, promovendo a inclusão social e participação da sociedade, especialmente nos processos de planejamentos, decisões, bem como, no controle e parecer das políticas públicas.

A gestão como um todo poderia aplicar uma dinâmica em prol de promover e desenvolver maior comunicação internamente e externamente com as partes envolvidas, buscando investir no fortalecimento da capacidade de política pública, conciliando os princípios que devem ser obedecidos, com os conceitos e as linguagens que caracterizam o contexto público e impactam na gestão.

Outro ponto a ser analisado é o aperfeiçoamento de sistemas já utilizados pela Secretária para devido controle quantitativo de informações tais como: corpo docente, escolas em perímetro rural e urbano, e ainda o corpo estudantil, tendo em vista que tais levantamentos são realizados manualmente, e posteriormente passados para tabelas. Deste modo, poderiam ser estudadas alternativas que possibilitariam a obtenção destas informações de modo mais eficiente e eficaz.

Cabe ressaltar que o principal objetivo desta pesquisa não é realizar a autoavaliação para junção da organização pública ao programa GesPública, e sim, analisar como a gestão da qualidade vem sendo desenvolvida no âmbito e nas atividades praticadas pela SEMED. Desta forma utilizaram-se como ponto de referência e orientação na entrevista com o Secretário Municipal de Educação as perspectivas do MEGP e as observações diretas do entrevistado.

5 CONCLUSÃO

A realização do presente estudo propôs averiguar a aplicabilidade da administração da qualidade no serviço público. A gestão da qualidade é um assunto que acompanha a evolução da sociedade e está em constantes mudanças, presente em possíveis debates para o desenvolvimento de aprimoramentos contínuos.

Os modelos de excelência, surgem a partir de um processo de evolução da gestão da qualidade e da comprovação bem-sucedida da aplicabilidade de seus princípios e ferramentas em busca da excelência. Para a pesquisa em questão foi de grande importância a análise e compreensão do modelo de excelência, bem como, suas perspectivas em práticas de melhorias.

Este trabalho teve o foco principal voltado ao estudo da administração da qualidade nas práticas e nos processos da dinâmica organizacional da Secretaria Municipal da Educação - SEMED, a partir das perspectivas do Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP apresentado pelo GesPública, buscando entender através do estudo de caso no órgão em questão, de que maneira o Modelo de Excelência em Gestão estaria sendo aplicado e desenvolvida no âmbito da instituição.

Com base no levantamento de dados obtidos durante a entrevista com o Secretário Municipal de Educação percebe-se que a SEMED apresenta uma estrutura própria para analisar e levantar dados de seu devido interesse, bem como acompanhar o desempenho e desenvolvimento das atividades praticadas dentro e fora do órgão. Nesse sentido é perceptível que as necessidades são buscadas e analisadas de forma que possa se desenvolver uma gestão estratégica para obtenção de resultados almejados, no entanto, pôde-se notar que a mesma ainda não desenvolve aspectos a tornar tais atividades um processo contínuo e sistêmico, tendo em vista que a obtenção e levantamento de certos dados ainda são feitos manualmente como, por exemplo, a análise quantitativa de escolas, corpo docente, e ainda o corpo discente, o que torna o mesmo um processo ainda mais trabalhoso, bem como o fato da Secretária ainda não possuir missão, visão e valores definidos.

Tais fatos expostos em entrevista indicam que embora haja um processo de gestão da qualidade a mesma não ocorre de maneira formal e explícita no âmbito da SEMED, no entanto, a mesma pratica ações que são voltadas para esse meio e que podem de certa forma se converterem e se alinhar nessa perspectiva, que

futuramente poderiam ser aperfeiçoados continuamente a partir do uso do programa apresentado em questão durante entrevista.

Desta forma é tido em evidência que a qualidade que é exposta em uma organização engloba todos os departamentos que estão envolvidos na mesma, desde o tático ao operacional e estes têm que trabalhar em constate harmonia mesmo com os envolvimento de diferentes conceitos dentro do órgão e fora dele, para que dessa forma todas as atividades a serem executadas obtenham os resultados esperados satisfatórios.

Vale ressaltar que o presente estudo não dá um ponto final no amplo conteúdo que engloba a gestão da qualidade, espera-se ainda a contribuição na formação de opiniões e esclarecimento de dúvidas sobre o tema tratado em questão e sua aplicabilidade não apenas na SEMED, mas, que pode se estender a outras organizações para que este seja continuamente desenvolvido e aprimorado.

REFERÊNCIAS

ALPERSTEDT, Henrique Dias. **OS 5 PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**. Artigo. Publicado em 24 de julho de 2017. Disponível em: <http://www.politize.com.br/principios-administracao-publica/> Acesso em: 26 de janeiro de 2018.

ARAÚJO, Luis César G. de. **Organização, Sistemas e métodos e as Modernas Ferramentas de Gestão Organizacional: arquitetura benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia**. São Paulo: Atlas, 2001.

BANAS, Fernando. **Ferramentas Gerenciais para a Qualidade**. Vol. II. Revista BQ – Banas Qualidade. São Paulo: Edila, 2012

BARROS, Claudius D'Artagnan C. **Excelência em Serviços: questão de sobrevivência no mercado**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

BARROS, Elsimar e BONAFINI, Fernanda. **Ferramentas da Qualidade**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014. (Série Bibliografia Universitária Pearson)

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. – Brasília: Ipea, 2012. Disponível em: http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/modelo_d_e_gestao_do_conhecimento_para_a_administracao_publica_brasileira._livro.pdf Acesso em: 09 de março de 2018

BERNARDI, J. L. **A organização Municipal e a política urbana**. 3. Ed. ver. e atual. Curitiba: Ibpx, 2011. (Série Gestão Pública)

BEZERRA, Filipe. **Qualidade Total: Conceitos e Princípios**. Artigo. 25 de fevereiro de 2015. Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2015/02/qualidade-total-conceito-e-principios.html> Acesso em: 09 de março de 2018.

BRASIL. Constituição (1988). **Diário Oficial Da União**, Brasília, DF, 5 out. 1988. Disponível em: http://www.senado.gov.br/legislacao/const/con1988/CON1988_05.10.1988/CON1988.pdf. Acesso em: 10 de novembro de 2017

_____. Constituição (1988). Emenda Constitucional n. 19 de 4 de junho de 1988 **Diário Oficial Da União, Poder Legislativo**, Brasília, DF, 5 jun. 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/contituicao/Emendas/Emc/emc19.htm. Acesso em: 10 de novembro de 2017

_____. Constituição (1998). **Diário Oficial Da União, Poder Legislativo**, Brasília, DF, 5 out. 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/contituicao/Emendas/Emc/emc50.htm. Acesso em: 01 de novembro de 2017

_____, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA. **Documento de Referência 2008/2009**; Brasília, 2009.

_____, Programa G E S P Ú B L I C A Modelo de Excelência em Gestão Pública, Brasília; MP, SEGEPI, 2014. Versão 1/2014.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Construindo o Estado Republicano**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CADENAS, Leandro. **Administração Direta e Indireta, Concentração e Desconcentração**. 2013 Disponível em: <https://www.algosobre.com.br/amp/direito-administrativo/administracao-direta-e-indireta-concentracao-e-desconcentracao.html> Acesso em: 23 de outubro de 2017.

CASTRO, Ana Cristina de. Castro, Cláudia Osório de. **Gestão Pública Contemporânea**. Curitiba: Intersaberes. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública: provas e concurso**. 4. Ed. Barueri, SP: Manole, 2016.

COSTA, Frederico Lustosa da. 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 829-874, Set/out. 2008.

CROSBY, Philip B. **Quality ts free**. New York: McGraw-Hill, 1990.

CUSTODIO, Marcos Franqui. **Gestão da Qualidade e produtividade**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FOWLER, Eliane D'Martin. **Investigação Sobre a Utilização de Programas de Qualidade (GESPÚBLICA) nas Universidades Federais de Ensino Superior**. 2008. 162 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Itajubá. Itajubá, 2008. Disponível em: http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/investigacao_sobre_a_utilizacao_de_programas_de_qualidade_-_gespublica_-_nas_universidades_federais_de_ensino_superior.pdf Acesso em: 19 de maio de 2017.

GERHARDT, Tatiana Engel e SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

Grupo FORLOGIC. Folha de Verificação. 09 de Nov. 2016. Disponível em: <https://ferramentasdaqualidade.org/folha-de-verificacao/>. Acesso em: 20 de maio de 2017.

ISHIKAWA, K. 1985. **What Is Total Quality Control? The Japanese Way**. Translated by Lu, D.J., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey

JUND, F. **AFO: Administração financeira e orçamentaria – teoria e questões**. 4. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

KOHL, André e OLIVEIRA, Josele Nara Delazeri de. **Gestão da Qualidade na Administração Pública Brasileira**. VIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2012. Disponível em: http://www.inovarse.org/sites/default/files/T12_0455_2744.pdf Acessado em: 10 de outubro de 2017.

KUME, Hitoshi. **Métodos Estatísticos para Melhoria da Qualidade**. Rio de Janeiro: Gente (1993).

LÉLIS, Eliacy Cavalcanti. **Gestão da Qualidade**. 1. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. 2007. **Excelência em gestão pública: a trajetória e a estratégia do GesPública**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

LIOTTO, Aline Munaretto. **O PAPEL DA CAPACITAÇÃO NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO NORTE DO RIO GRANDE DO SUL**. IXEPEPE. Passo Fundo / Rio grande do Sul: 16 a 18 de março de 2016. Disponível em: <http://egepe.org.br/anais/arquivos/edicaoatual/Artigo410.pdf> Acessado em: 06 de dezembro de 2017

LOURENÇO, Nivaldo Vieira. **Administração Pública: modelos, conceitos, reformas e avanços para uma nova gestão** [livro eletrônico] /Nivaldo Vieira Lourenço. Curitiba: Inter Saberes 2016. (Série Gestão Pública).

MACHADO, Simone Silva. **Gestão da qualidade**. Inhumas: IFG; Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2012. Disponível em: http://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/eixo_prd_industr/tec_acucar_alcool/161012_gest_qual.pdf acessado em: 23 de setembro de 2017

MARCELINO, Gileno Fernandes. **Evolução do Estado e a Reforma administrativa**. Brasília: Sedap, 1987.

MARSHALL JUNIOR, Isnard. **Gestão da Qualidade**. 10. ed. – Rio de Janeiro: Editora FVG, 2010.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro.** São Paulo: Atlas, 2010.

MEDUAR, Odete. **Direito Administrativo Moderno: de acordo com a EC 19-98.** São Paulo: Imprensa, Revista dos Tribunais, 1999.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro.** 20. Ed. São Paulo: Malheiros, 1995.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. **Gestão da qualidade: TQM e modelos de excelência.** Rio de Janeiro, Campus, 2005.

MOREJÓN, Mônica Andrés Garcia. **A Implantação do Processo de Qualidade ISO 9000 em Empresas Organizacionais.** 2005. 331f. Dissertação (Doutorado em História) – Pós-Graduação em História Econômica, Departamento de História, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005. Disponível em: <http://files.manualdesustentabilidade.webnode.com.br/200000012-3c5883d529/Implanta%C3%A7%C3%A3o%20do%20Processo%20de%20qualidade%20ISO%209000.pdf>. Acesso em: 19 de maio de 2017.

NBR ISO 9000. **Sistemas de gestão da qualidade – fundamentos e vocabulário.** 2000.

OLIVEIRA, Otavio J. **Gestão da Qualidade: Tópicos Avançados.** Cengage Learning Editores, 2003.

OSBORNE, D. and GAEBLER, T. 1992. **Reinventing Government.** New York, NY. Ingrid Schneider Clemson University.

PACHECO, Carlos Américo. **Conhecimento e Política tecnológica.** Folha de São Paulo: São Paulo. 2003.

PDRAE (1995). **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.** Brasília. Disponível em: http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/plano_diretor.pdf Acesso em: 24 de junho de 2017

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: Teoria e Prática.** 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PALUDO, A. V. **Administração Pública: teoria e questões.** 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2012.

_____, A. V. **Administração Pública** (3rd ed., p. 608). Rio de Janeiro: Elsevier. 2013.

PEARSON, Education do Brasil. **Gestão da Qualidade.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011.

PRATES, Wladimir Ribeiro. **Resumo das principais reformas administrativas ocorridas no Brasil**. 06 de Dezembro de 2014. Disponível em: <https://www.adminconcursos.com.br/2014/12/reformas-administrativas-no-brasil-pos.html> Acesso em: 15 de outubro de 2017

REZENDE, F. C. **Por que falham as reformas administrativas?** (p. 132). Rio de Janeiro: FGV. 2004.

SARTURI, Claudia Adrielle. **Os modelos de Administração Pública: patrimonialista, burocrática e gerencial**. Disponível em: >> <http://www.conteudojuridico.com.br/artigo,os-modelos-de-administracao-publicapatrimonialista-burocratica-e-gerencial,43523.html>< Acesso em: 10 de agosto de 2017.

SEBRAE. **Manual de Ferramentas da Qualidade**. 07 de Julho de 2010. Disponível em: <https://www.docsity.com/pt/manual-de-ferramentas-da-qualidade/4733060/> Acesso em: 10 de Maio de 2017.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. Ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVEIRA, Cristiano Bertulucci. **Cartas de Controle**. 07 de Janeiro de 2014. Disponível em: <https://www.banasqualidade.com.br/artigos/2014/01/cartas-de-controle.php> Acesso em: 25 de julho de 2017.

SOUZA, Rosely Antunes de. **ANÁLISE DA QUALIDADE DO PROCESSO DE ENVASE DE AZEITONAS VERDES ATRAVÉS DE ALGUMAS FERRAMENTAS DO CONTROLE ESTATÍSTICO DE PROCESSO** Dissertação de Mestrado 2003 Florianópolis Setembro/2003 Disponível em: <http://docplayer.com.br/3257521-Universidade-federal-de-santa-catarina-programa-de-pos-graduacao-em-engenharia-de-producao.html> Acesso em: 05 de setembro de 2017)

TQT. **Gestão da Qualidade Total e Certificação de Empresas. As 7 Ferramentas Básicas de Qualidade**. Dica de Leitura Disponível em: <https://www.passeidireto.com/arquivo/39394336/as-7-ferramentas-basicas-da-qualidade> Acesso em: 20 de maio de 2017

WOOD JR, Tomaz; URDAN, Flávio Torres. **Gerenciamento da Qualidade Total: uma revisão crítica**. *Revista de Administração de empresas*, v.34, n. 6, nov./dez. 1994.

APÊNDICE



CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA - LTDA
FACULDADE DE ITAITUBA - FAI
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO PARA ENTREVISTA

Este questionário tem como finalidade contribuir para o Trabalho de Conclusão de Curso – TCC intitulado: A GESTÃO DA QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: Um Estudo de caso na Secretaria de Educação do Município de Itaituba-PA.

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO	
Nome do entrevistado:	
Idade:	Sexo: F () M ()
Tempo no órgão:	
Cargo exercido:	
Tempo em que atua no cargo:	
Quantidade de pessoas que gerencia:	

Questões abordadas na entrevista:

1- Em relação a prestação dos serviços a sociedade quais são os principais aspectos considerados pela sua secretaria?

2- Dentro da missão institucional da secretaria, de que forma é mencionada a excelência na prestação dos serviços?

3- Existem algumas ações na secretaria que são voltadas para capacitação organizacional ou fortalecimento da visão administrativa de forma a propiciar a satisfação dos usuários e melhorias nas prestações de serviços?

4- De que forma é realizado o planejamento das atividades a serem desenvolvidas pela secretaria? Há definição ou elaboração de algum critério de acompanhamento dos resultados?

5- A execução dos serviços prestados para a sociedade ou as atividades internas ocorrem da forma como foram planejadas? De que forma?

6- Consegue citar ou lembrar alguma pratica de gestão de melhoria implantadas ou já praticadas recentemente no seu setor que deram resultados satisfatórios?

7- No momento do planejamento, execução ou comunicação com o usuário existe algum referencial comparativo entre o setor público em questão e outras instituições públicas ou privadas?

8- Qual a sua percepção na aplicação dos seguintes termos ou características na gestão da secretaria:

a) A total satisfação do cliente ou do usuário;

b) Gerência Participativa;

c) Desenvolvimento de Recursos Humanos;

d) Constância de propósitos;

e) Aperfeiçoamento Continuo do Sistema,

f) Gestão e controle de Processos

g) Disseminação de informações,

h) Delegação,

i) Assistência Técnica

j) Gestão de Interfaces com Agentes Internos

k) Garantia de Qualidade

9- Utiliza ou já utilizou alguma ferramenta para expor e coletar dados em reuniões ou treinamentos como por exemplo tabelas, planilhas, fluxogramas, diagramas, gráficos? Quais?

10- Sobre os princípios administrativos da Legalidade; Impessoalidade; Moralidade; Publicidade e Eficiência, como você tem observado a sua aplicação na secretaria?

11- Você tem conhecimento sobre o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização? Caso sim, comente sobre.

12- Como a aplicabilidade de um Programa de Qualidade poderia ser utilizado no órgão em questão?

ANEXOS

Anexo A
CENSO ESCOLAR 2008-2017

CENSO ESCOLAR-2008 a 2017												
Série/Modalidade	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017		
CRECHE INTEGRAL	0	0	0	0	0	0	0	0	284	255		
Pré Escolar INTEGRAL	0	0	0	0	0	0	0	0	426	452		
Creche PARCIAL	364	1.001	612	755	1.090	1.090	985	1.012	960	1.020		
Pré Escolar PARCIAL	1.642	2.483	2.491	2.696	3.156	3.156	3.096	3.157	2.713	2.808		
Fund Inicial Urbana	9.730	9.335	9.452	8.929	7.837	6.465	5.501	4.966	5.491	5.036		
Fund Inicial Rural	4.868	4.454	4.425	4.425	3.258	3.241	3.063	2.305	2.706	2.592		
Fund Final Urbana	5.849	5.790	5.951	6.203	6.247	5.573	4.740	4.136	3.967	3.687		
Fund Final Rural	1.365	1.684	1.788	1.802	2.138	2.112	1.690	1.069	1.483	1.458		
Educação Tempo Integral	0	0	52	162	0	2.147	3.704	4.985	3.619	4.460		
Educação Especial	167	204	111	204	473	438	380	420	488	465		
AEE	0	0	0	0	0	277	277	294	354	371		
EJA- Ed. Jovens e Adultos	2.746	3.584	3.914	3.611	3.760	3.760	3.373	2.681	2.513	2.433		
Educ. Indígena/Quilombola	143	190	202	148	73	50	105	67	62	78		
Total	26.874	28.725	28.998	28.935	28.032	28.309	26.637	25.092	25.066	24.744		
CENSO RURAL	6.233	6.138	6.213	6.227	5.396	5.353	4.753	3.374	4.189			

Observação: www.fn-de.gov.br (publicação valor aluno fundeb)

Anexo B

CONTRATAÇÃO DE PROFESSORES TEMPORÁRIOS E EFETIVOS 2008-2017

CARGO	2008		2009		2010		2011		2012		2013		2014		2015		2016		2017	
	EFET	TEMP	EFET	TEMP	EFET	TEMP	EFET	TEMP	EFET	TEMP	EFET	TEMP	EFET	TEMP	EFET	TEMP	EFET	TEMP	EFET	TEMP
PROFESSOR MAGISTERIO EXT	304	193	267	255	198	392	175	429	132	448	112	458	100	497	52	439	42	343	29	254
PROFESSOR L.P. PEDAGOGIA	257	28	272	1	297	0	307	0	332	106	332	108	401	104	432	180	432	266	424	358
PROFESSOR L.P. LETRAS	46	5	52	0	61	22	61	28	66	34	65	40	88	21	87	15	86	24	85	28
PROFESSOR L.P. HISTORIA	16	0	21	0	24	12	26	20	27	19	25	23	40	8	43	6	43	7	40	9
PROFESSOR L.P. GEOGRAFIA	17	0	17	0	16	12	16	17	16	6	14	26	24	15	23	10	25	4	23	5
PROFESSOR L.P. CIÊNCIAS	18	0	17	0	19	11	19	14	21	16	20	16	36	5	34	3	34	2	32	4
PROFESSOR L.P. MATEMATICA	22	6	18	0	22	24	23	33	26	31	27	48	52	35	54	18	55	12	54	15
PROFESSOR L.P. EDUC. FISICA	5	0	5	0	5	8	4	8	5	11	5	19	13	10	14	9	14	7	16	9
PROFESSOR L.P. ARTE	2	0	3	0	1	5	1	7	1	3	0	18	2	8	2	7	2	8	1	5
PROFESSOR ENSINO RELIGIOSO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	6	1	6	0	5	1
PROFESSOR L.P. PEDAGOGIA TEM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PROFESSOR L.P. MATEMATICA TEM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PROFESSOR L.P. LETRAS TEMP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PROFº NIVEL MEDIO CIENCIAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PROFº NIVEL MEDIO INGLES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PROFº NIVEL MEDIO EDUC. FISICA	0	0	0	0	0	15	0	13	0	11	0	26	3	14	4	12	4	10	3	9
PROFº NIVEL MEDIO HISTORIA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PROFº NIVEL MEDIO MATEMATICA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PROFº NIVEL MEDIO GEOGRAFIA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PROFº NIVEL MEDIO ARTE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PROFº NIVEL MEDIO LETRAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PROFº LIC. PLENA PEDAGOGIA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PROFº LIC PLANA MATEMATICA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PROFº LIC. PLENA EDUC. FISICA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PROFº LIC. PLENA GEOGRAFIA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PROFº LIC. PLENA CIENCIAS FIS. BIOL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PROFº LIC. PLENA LETRAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PROFº LIC. PLENA HISTORIA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PROFº LIC. PLENA BIOLOGIA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	687	232	672	256	643	501	632	569	626	685	600	782	760	719	751	700	743	683	712	697

Observações: Na contratações de professor temporário estão incluídos os Pro Labore

Anexo C



REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DO ESTADO DO PARÁ
PREFEITURA MUNICIPAL DE ITAITUBA
SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO
ASSESSORIA TÉCNICA

DIAGNÓSTICO DA EDUCAÇÃO MUNICIPAL DO MUNICÍPIO DE ITAITUBA
EDUCAÇÃO EM NÚMERO/2017

ITAITUBA – PARÁ
2018



REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL
ESTADO DO PARÁ

PREFEITURA MUNICIPAL DE ITAITUBA
SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO
ASSESSORIA TÉCNICA

INDICE

- 1-Número de Escola na Zona Urbana com respectivo endereço e sala de aula.
 - 1.1-Numero de Escola na Zona Rural com respectivo endereço e sala de aula.
 - 1.2- Número de Escolas Conveniada com Rede Municipal
- 2-CENSO ESCOLAR
 - 2.1- Evolução da matrícula na Zona Urbana
 - 2.2- Evolução da matrícula na Zona rural
 - 2.3- Evolução da matrícula nas Escolas Conveniadas
- 3-VALOR ALUNO
 - 3.1- REPASSE FUNDEB
- 4- SALARIOS
 - 4.1- Salário dos Professores
 - 4.2- Salário do Pessoal de apoio
- 5- IDEB- Indice de Diagnostico da Educação Básica
 - 5.1 Rendimentos Anual 2008 a 2011-Zona Urbana
 - 5.2- Rendimentos Anual da 2008 a 2011- Zona Rural
 - 5.3- Consolidado do Rendimento anual 2008 a 2011

1-RELAÇÃO DE ESCOLAS MUNICIPAIS DA ZONA URBANA-2017

RELAÇÃO DAS ESCOLAS MUNICIPAIS COM RESPECTIVOS ENDEREÇO E NÚMERO DE SALA DE AULAS 2017						
Nº	Cod. INEP	Escola	Endereço	Bairro	nº de sala de aulas	OFERTA DE ENSINO
1	15550001	E.M.E.F. Antônio G. Bairos	23ª rua	Bom Remédio	23	Fund. Inicial, final e Eja
2	15102190	E.M.E.F. A mão Cooperadora I	23ª rua, nº 554	Bom Remedio	10	Fund. Inicial e final
3	15586375	E.M.E.F. Águia do Saber	33ª rua	Santo Antonio	11	Fund. Inicial e final
4	15101053	E.M.E.F. Brigº Haroldo C. Veloso	2ª rua, nº 442	Floresta	11	Fund. Inicial, final e Eja
5	15101070	E.M.E.F. Carlos Samento	Vila DNER	Miritituba	8	Fund. Inicial, final e Eja
6	15101134	E.M.E.F. Cel Pereira Brasil	8ª rua	Liberdade	9	Fund. Inicial, final e Eja
7	15101193	E.M.E.F. Coronel Fontoura	27ª rua	Bom Remédio	7	Fundamental Inicial
8	15101142	E.M.E.F. Dom Pedro I	8ª rua	Bom Jardim	7	Fund. Inicial e final
9	15100499	E.M.E.F. Duque de Caxias	Via Militar BIS	Boa Esperança	5	Fund. Inicial, final e Eja
10	15100383	E.M.E.F. Engº Fernando Guilhon	Trav. 13ª de maio c/4ª rua	Bela Vista	16	Fundamental Inicial
11	15581098	E.M.E.F. Gilda do Carmo	Rod. Transamazônica Km 4	Da Paz	4	Fundamental Inicial
12	15530540	E.M.E.F. Gonçalves de Nazaré	Estrada do BIS	Reicon	3	Fundamental Inicial
13	15100570	E.M.E.F. Integração Nacional	Vila DNER	Miritituba	14	Fundamental Final
14	15100502	E.M.E.F. Joaquim C. Correa	Av. Marechal Rondon	Liberdade	9	Fund. Inicial e final
15	15552730	E.M.E.F. Maria Aparecida S. Costa	11ª rua, nº 1136	Jardim das Araras	6	Fund. Inicial e final
16	15149358	E.M.E.F. Maria da Consolação M. Cerqueira	Passagem Antonio Bilby	Jardim das Araras	9	Fund. Inicial, final e Eja
17	15100588	E.M.E.F. Maria de O. Mendonça	3ª rua	Jardim Aeroporto	7	Fund. Inicial e final
18	15100537	E.M.E.F. Magalhães Barata	16ª rua	Bom Remédio	11	Fund. Inicial, final e Eja
19	15100464	E.M.E.F. Padre Jose de Anchieta	34ª rua	Santo Antônio	15	Fund. Inicial, final e Eja
20	15101550	E.M.E.F. Castelo Branco	Passagem Claudio Couto	São José	12	Fund. Inicial e final
21	15589382	E.M.E.F. Barão do Rio Branco	15ª rua	Bom Remédio	13	Fund. Inicial e final
22	15100936	E.M.E.F. Profª Helena Cirino	3ª rua c/ 4ª travessa	Liberdade	4	FECHADA
23	15149315	E.M.E.F. Maria do S. Bentes leites	Rod. Transamazônica Km 3	São Francisco	4	Fundamental Inicial
24	15101428	E.M.E.F. Rotaryano Djalma Serique	13ª rua	Floresta	9	Fundamental Inicial
25	15102041	E.M.E.F. São Francisco das Chagas	29ª rua	Piracaná	11	Fund. Inicial, final e Eja
26	15102068	E.M.E.F. São Tomé	20ª rua	São Tomé	6	Fundamental Inicial
TOTAL					244	

1.1- RELAÇÃO DOS CENTROS MUNICIPAIS- ZONA URBANA 2017

RELAÇÃO DOS CENTROS MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO INFANTIL COM RESPECTIVAS NÚMERO DE SALAS DE AULAS-2017						
Nº de Ordem	Cod. Do INEP	CENTRO MUNICIPAL	Endereço	Bairro	nº de sala de aulas	Oferta de Ensino
1	15100987	C.M.E.I "Maria de Nazaré Freire	Rua JR de Araújo	São Francisco	6	Infantil
2	15551741	C.M.E.I "Branca de Neve"	Rua N30icolau Varjão, nº 30	Piracaná	4	Infantil
3	15551768	C.M.E.I. "Chapeuzinho Vermelho"	Avenida Rabelo s/n	Boa Esperança	4	Infantil
4	15551733	C.M.E.I. " Criança Feliz"	4ª rua	Jardim das Ataras	5	Infantil
5	15551750	C.M.E.I. "Pequeno Príncipe"	2ª rua	Jardim Aeroporto	5	Infantil
6	15218015	C.M.E.I. "Balão Mágico"	14ª rua	São Tomé	8	Infantil
7	15101720	C.M.E.I. "Everaldo Martins"	Vila do Alto Bonito	Miritituba	5	Infantil
8	15167674	C.M.E.I " Cecezinha"	8ª Rua da Liberdade	Liberdade	6	Infantil
9	15168123	C.M.E.I " Hanna Estela Lucki"	Residencial Virlande Freire	Jardim Aeroporto	6	Infantil
10	15164268	C.M.E.I "Primeiros Passos"	Residencial Viva Itaituba	Km 06	4	Infantil
11	0	C.M.R.C. "PARAENSE" (anexo Criança feliz)	Av. Belém c/13 de maio	Centro	7	Infantil
12	15569276	C.M.R.C. " AMIÃO COOPERADORA II"	23ª rua, nº 554	Bom Remédio	10	Infantil
TOTAL					70	

1.2- RELAÇÃO DAS ESCOLAS CEDIDAS ZONA URBANA-2017

RELAÇÃO DAS ESCOLAS CONVENIADAS COM A REDE MUNICIPAL COM AS RESPECTIVOS NÚMERO DE SALA DE AULA-2017						
Nº de Ordem	Cod. Do INEP	ESCOLA/ CEDIDA	Endereço	Bairro	nº de sala de aulas	Oferta de Ensino
1	15586359	Marechal Rondon	18ª rua, 644	Bela Vista	13	Fundamental Inicial e Final
2	15586391	O Mundo da Criança	13ª rua, nº 1179	Bela Vista	8	Fundamental Inicial
3	15569250	A mão Cooperadora III	3ª rua	Jardim Aeroporto	6	Fundamental Inicial
12	15569276 II"	C.M.R.C." AMÃO COOPERADORA	23ª rua, nº 554	Bom Remédio	10	Infantil
TOTAL					27	

1.3- RELAÇÃO DAS ESCOLAS MUNICIPAIS DA ZONA RURAL 2017

ESCOLAS LOCALIZADAS NA MARGEM DIREITA DO RIO TAPAJÓS

Nº Ordem	Cod. INEP	Escola	Endereço	Localidade	DISTÂNCIA
01	15101479	E.M.E.F. Itapacurazinho II	Margem Direita do Rio Tapajós/rio Itapacura	Itapacurazinho	30 minutos de Barco/ 20 km
02	Fechada	E.M.E.F. Profª Ana Rosa Borges	Margem esquerda rio Tapajós	Santarezinho	40 minutos barco/ 30 km
03		E.M.E.F. "Km 26, Setor II	Vicinal do Santarezinho-Seto II	Comunidade de Santo Antonio III	45 minutos barco/km 45
04	15101495	E.M.E.F. Maria Almeida da Silva	Transamazônica km 30- Vicinal do km 30		45 km
05	15530701	E.M.E.F. Nazaré II	Margem Direita do Rio Tapajós	Comunidade de Nazaré	50 minutos barco/50 km
06	Fechada	E.M.E.F. "Km 35- Nazarezinho	Margem Direita do Rio Tapajós	Vicinal do km 35	50 minutos barco/45 km
07	15149234	E.M.E.F. Igarapé Agu"	Margem Direita do Rio Tapajós- Vic km 40		2 horas de barco/ 55 Km
08	15101649	E.M.E.F. Paraná Miri	Margem Direita do Rio Tapajós	Comunidade Paraná Miri	30 minutos de Barco/ 25km
09		E.M.E.F. Vila do Tapajós	Margem Direita do Rio Tapajós/ Vilinha	Com. Montanha e Mangabal	
10	Anexo	E.M.E.F. Vista Alegre	Margem Esquerda do Rio Tapajós	Entre Vilinha e Penedo	

ESCOLAS LOCALIZADAS NA MARGEM ESQUERDA DO RIO TAPAJÓS

Nº Ordem	Cod. INEP	Escola	Endereço	Localidade	DISTÂNCIA
11	15149404	E.M.E.F. " Santo Antonio III"	Estrada do Pimental vic 20 km	Comunidade de Ipiranga	2 horas e meia/ 65 Km
12	15100812	E.M.E.F. "São Luiz Gonzaga"	Margem Esquerda do Rio Tapajós	Comunidade São Luiz	3 horas / 65 km
13	Zona urbana	E.M.E.F. "Inacio Paigo Bomuybu"	Estrada do BIS		7 km
14	15102050	E.M.E.F. São Raimundo I	KM 50- Ramal	Vila Rayol	3 horas de barco/ 60 Km
15	15101622	E.M.E.F. Socorro da Mata Martins	Margem Esquerda do Rio Tapajós	Comunidade de Ipaupixuna	30 minutos de barco/30 Km
16	Fechada	E.M.E.F. Ipaupixuna II	Margem Esquerda do Rio Tapajós	Comunidade de Ipaupixuna	40 minutos de barco/ 40 km
17	15530698	E.M.E.F. Pedro Alvares Cabral	Margem Esquerda do Rio Tapajós	Lago do Ipaupixuna	30 minutos de barco/40 Km
18	15548686	E.M.E.F. Independência II	Margem Esquerda do Rio Tapajós	Comunidade Independência	1 hora de barco/ 45 Km
19	15549879	E.M.E.F. "Novo Paraíso II	Margem Esquerda do Rio Tapajós	Comunidade de Novo Paraíso	1 hora de barco/ 45 Km
20	15101150	E.M.E.F. "Alto Alegre"	Estrada de Barreira- Km 38 Vic Ponte Preta	Comunidade Alto Alegre	45 Km
21	Fechada	E.M.E.F. "Raimundo Nilton Menezes"	Lago Itapuru-km 38 ramal Ponte Preta	Comunidade Itapuru	2h.30 min de barco/ 60 Km
22	15101657	E.M.E.F. "Soldado da Borracha - Sr Caetano Lisboa da Silva	Margem Esquerda do Rio Tapajós	Comunidade de Pedra Branca	1h.30 min de barco/ 60 Km

23	15101061	E.M.E.F. "Cabo Sebastião Fausto"	Lago do Moreira	Comunidade Moreira	2 h barco/ 70 km
24	15101533	E.M.E.F. Maloquinha II	Margem Esquerda do Rio Tapajós	Comunidade Jesus Te ama	2 horas e meia / 65 Km
25	15100804	E.M.E.F. Profª Juvenio Correa	Margem Esquerda do Rio Tapajós	Comunidade de Barreira	2 h 30 barco/ 70 Km
26		E.M.E.F. Parawa Xewatpu	Margem Esquerda do Rio Tapajós		
27		E.M.E.F. Saw Exibu	Margem Esquerda do Rio Tapajós		
28		E.M.E.F. Kirixi Kakwatpu	Margem Esquerda do Rio Tapajós	Comunidade Independência	
29	15097544	E.M.E.F. Sawré Jaybu	Margem Esquerda do Rio Tapajós	Vila São Luiz do Tapajós	
30		E.M.E.F. Datie Bi'uy	Margem Esquerda do Rio Tapajós	Entrada do Rio Jamaxim	

ESCOLAS LOCALIZADAS NA ESTRADA DE BARREIRAS- KM 18

Nº Ordem	Cod. INEP	Escola	Endereço	Localidade	DISTÂNCIA
31	15101037	E.M.E.F. Boa Esperança I	Ramal Zeca Dora- km 18	Comunidade Boa Esperança	30 Km
32	15530582	E.M.E.F. São Jorge Tadeu	Km 18- Vicinal do Careca -PA São Benedito	Comunidade São Jorge	45Km
33	Fechada	E.M.E.F. Maria Imaculada	PA/ São Benedito/ Ramal Machadinho	Comunidade Santa Rita	50 Km
34	15581438	E.M.E.F. Santa Rita	PA/ São Benedito/ Ramal Machadinho	Comunidade Santa Rita	55 Km
35	15102149	E.M.E.F. Zeca Dora	Km14 -Ramal	Nova Integração	60 km
36	Anexo	E.M.E.F. Zeca Dora (Anexo I)	Km14 -Ramal		
37	Anexo	E.M.E.F. Zeca Dora (Anexo II)	Km14 -Ramal		
38	15102025	E.M.E.F. Santa Maria	Km 18- PA São Benedito	Comunidade São Benedito	60 Km
39	15573303	E.M.E.F. Santa Clara II	ramal São Benedito	Comunidade São Manoel	65 Km

ESCOLAS LOCALIZADAS NA ESTRADA DE BARREIRA E VICINAL DO BAGAÇO GROSSO- KM 38

Nº Ordem	Cod. INEP	Escola	Endereço	Localidade	DISTÂNCIA
40	Fechada	E.M.E.F. Km 38	km 38-Vicinal do Bagaço Grosso	Comunidade Bagaço Grosso	45 Km
41	15100979	E.M.E.F. Antonio Ribeiro Saraiva	km 45		Km 45
42	15100312	E.M.E.F. São Bento	Vicinal de Pedra Branca-Km 45-lago do Nico	Comunidade Bela vista	55 km
43	15149250	E.M.E.F. São Francisco- Vicinal	km 4- Vicinal	Comunidade Filadelfia	65 Km
44	15101711	E.M.E.F. Frei Roberto Schimieg	Km 65	Comunidade Aparecida	65 Km
45	15564096	E.M.E.F. Km 10	Km 10	Comunidade Amazonia	60 Km

ESCOLAS LOCALIZADAS NA ESTRADA DE PIMENTAL - KM 11

Nº Ordem	Cod. INEP	Escola	Endereço	Localidade	DISTÂNCIA
46	15149498	E.M.E.F. Fonte do Saber	Km 10	São Francisco	20 Km
47	15101770	E.M.E.F. Itapacura Grande II	Km 10 - vicinal monte são	Monte São	35Km
48	15101819	E.M.E.F. Juscelino Kubstcheck	Vicinal do Km 15	Açaituba	45Km
49	15548627	E.M.E.F. Nova Esperança I	Km 20 - Vicinal		45Km
50	Anexo	E.M.E.F. Nova Esperança II			
51	15530558	E.M.E.F. Jacundá	Km 15	Jacundá	35Km
52	Anexo	E.M.E.F. Princesa Izabel	Comunidade Ipiranga	Comunidade Ipiranga	
15102025		E.M.E.F. Santa Maria I	Km 18-Pa São Benedito	SÃO Benedito	60 Km
53	Fechada	E.M.E.F. Raimundo Lopes Gaspar	Km 50	Vila do Pimental	60 Km
54	15583295	E.M.E.F. Sawré Baay	Km 50	Vila do Pimental	60 Km

ESCOLAS LOCALIZADAS NO KM 11-NORTE SUL

Nº Ordem	Cod. INEP	Escola	Endereço	Localidade	DISTÂNCIA
55	15101380	E.M.E.F. Tiradente III	Rod. Transamzonica Km11-vicinal	Santo Antonio	25 Km
15101770		E.M.E.F. Itapacura Grande II	Vicinal Norte sul	Comunidade Monte São	35 Km
56	15101908	E.M.E.F. N.S. Santana	Rod. Transamzonica- Vic. Km 06	Comunidade de Santa Rita	20 km
57	15101592	E.M.E.F. Santa Terezinha	Rod. Cuiaba- Santarém Km 1425 Vic n/s km 11	Santa Terezinha	30 km
58	Fechada	E.M.E.F. São João Batista	Rod. Cuiaba- Strm km 17 vic. Virlande Freire	São João Batista	20 km
59	Fechada	E.M.E.F. José de Alencar	Rod. Cuiaba- Strm km 17 vic. Virlande Freire	São João Batista	25 Km

ESCOLAS LOCALIZADAS NA ESTRADA DE BARREIRAS-PLANALTO

Nº Ordem	Cod. INEP	Escola	Endereço	Localidade	DISTÂNCIA
60	15101568	E.M.E.F. Profª Maria H. de Melo Baima	Curral Redondo- Km 10	São João Batista	12 Km
61	15102114	E.M.E.F. União I	km 14- Ramal União- Km 30		30 Km
62	15100618	E.M.E.F. MEC/SEDUC Km 35	km 14- Ramal União- km 35		35 km
63	15541878	E.M.E.F. Luzia Alves dos Reis	Km 28	Santa Luzia	30 Km
64	15548708	E.M.E.F. São José II	Km 38	Nova Brasília	40 Km

ESCOLAS LOCALIZADAS NA TRANSAMAZÔNICA- SENTIDO CAMPO VERDE

Nº Ordem	Cod. INEP	Escola	Endereço	Localidade	DISTÂNCIA
65	15101738	E.M.E.F. Engº Fco Barros	Rod. Transamazônica Km 30	Campo Verde	30 Km
66		E.M.E.F. Júlio César	Rod. Transamazônica Km 17		
67	Fechada	E.M.E.F. Mainá	Rod. Transamazônica Km 14 sentido Rurópolis	Mainá	35 km.

ESCOLAS LOCALIZADAS NA TRANSAMAZÔNICA- VICINAL DO KM 35

Nº Ordem	Cod. INEP	Escola	Endereço	Localidade	DISTÂNCIA
68	Fechada	E.M.E.F. Nazarézinho II-	km 35- Transamazônica	Comunidade Nazarézinho	40 min. Barco-40 km

ESCOLAS LOCALIZADAS NA ESTRADA SANTARÉM- CUIABÁ VICINAL DO BRABO (CACAU)

Nº Ordem	Cod. INEP	Escola	Endereço	Localidade	DISTÂNCIA
69	15149463	E.M.E.F. Monte Dourado	Km 1435-vicinal do Cacao	Monte Dourado	60 km
70	15530671	E.M.E.F. Maria do Perpetuo Socorro	Km 1435- vic. 2/4	São Cristovão	65 km
71		E.M.E. Rei Davi	Km 1432-vic do cacao	Monte Muriá	75 Km
72	15105060	E.M.E. Henrique Alves Ferreira	Km 1432-vic do cacao		90 km
73	15563952	E.M.E.F. Lirio dos Vales	Vicinal do Cacao	Com. Vicinal do Cacao	

ESCOLAS LOCALIZADAS NA RODOVIA CUIABÁ/SANTARÉM

Nº Ordem	Cod. INEP	Escola	Endereço	Localidade	DISTÂNCIA
74	15101800	E.M.E.F. Jesus Virá	Vicinal 2/4	Com. Bom Jesus	
75	15100693	E.M.E.F. Cuiabá Santarém KM 1432	Vicinal 4/6	Santo Antonio	50 km
76	15104532	E.M.E.F. Emanuel Nunes	BR 163, Sentido Trairão	Agrovia Nova Esperança - 22	
77	15573320	E.M.E.F. São Lucas	Km 1432 - vic. 4/6	Santo Antonio	60 Km
78	15101304	E.M.E.F. Santa Rosa I	Km 1432 -	Cristo Rei	45 km
79	15530604	E.M.E.F. N.s. de Fátima I	Km 1414		60 km

ESCOLAS LOCALIZADAS NO GARIMPO

Nº Ordem	Cod. INEP	Escola	Endereço	Localidade	DISTÂNCIA
80	15163881	C.M.E.I. ABC	Distrito de Moraes de Almeida	Distrito de Moraes de Almeida	
81	15575780	E.M.E.F. Alegria do saber	Garimpo São Chico	Rod. Transgarimpeira km-60	
82	15097552	E.M.E.F. Água Branca	Garimpo do Água Branca	Rod. Transgarimpeira km-480	
83	15101207	E.M.E.F. Profª Iêda Mª G. Barbalho	Garimpo do Creporizão	Distrito Creporizão	
84	15097587	C.M.E.I. Ucholandia	Garimpo do Creporizão	Distrito Creporizão	500 km
85	15583317	E.M.E.F. Rdo Sudário B. das Silva	Garimpo do Marupá	Garimpo Marupá	600 Km
86	15573290	E.M.E.F. Maria do Patrocínio	Garimpo do Patrocínio-pista Eldorada	Patrocínio	500 Km
87	15101436	E.M.E.F. Profª Maria Pereira da Silva	Garimpo do Cripurizinho	Cripurizinho	460 Km
88		E.M.E.F. Raimundo Ivonete R. Machado	Garimpo Vila Nova		
89	15101185	E.M.E.F. Cesar Almeida	Distrito de Moraes de Almeida	Distrito de Moraes de Almeida	300 Km
90	15583287	E.M.E.F. São Fco de Assis II	Rod. STM/Cuiabá km 230 -		230 Km
91	15100952	E.M.E.F. Jardim do Ouro	Garimpo Jardim do Ouro	Jardim do Ouro	425 km
92	15548651	E.M.E.F. São Domingos	Garimpo São Domingos	São Domingos	380 km
93	15101932	E.M.E.F. Penedo	Garimpo do Penedo	Penedo	300 km
94	15530655	E.M.E.F. Pre. Tancredo Neves	Garimpo do Cuiú-Cuiú	Cuiú Cuiú	600 km

ESCOLAS LOCALIZADAS NA TRANSMAMAZÔNICA-SENTIDO RURÓPOLIS

Nº Ordem	Cod. INEP	Escola	Endereço	Localidade	DISTÂNCIA
95	15560228	E.M.E.F. São Joaquim	Km 40 – sentido Rurópolis	Vicinal do km 40	

ESCOLAS LOCALIZADAS NA TRANSMAMAZÔNICA-SENTIDO BUBURÉ

Nº Ordem	Cod. INEP	Escola	Endereço	Localidade	DISTÂNCIA
96	15101983	E.M.E.F. Profª Maria Frcª P. Macedo	Km28- sentido Caíma	Bela Vista	30 Km
97	Fechada	E.M.E.F. Nova Olinda	Km 28 sentido Buburé	Nova Olinda	50 km
98		E.M.E.F. Nova Conquista II	Km 35-Vicinal	Nova Conquista	45 km
99	15583260	E.M.E.F. Sawre Apompu	Km45- sentido Buburé		45 Km
100	15564061	E.M.E.F. Nova Conquista I	Km 42- vicinal	Nova Conquista	50 Km
101	Fechada	E.M.E.F. Três irmãos	Km 42 -Buburé- Vicinal	Três irmãos	55 km
102		E.M.E.F. Nova Jerusalém	Sentido Caíma		
103	15149501	E.M.E.F. Nova California	Km 42 -Buburé- Vicinal	California	60 km

ESCOLAS LOCALIZADAS NA ESTRADA DE BARREIRA FARTURÃO KM 60

Nº Ordem	Cod. INEP	Escola	Endereço	Localidade	DISTÂNCIA
104	15530523	E.M.E.F. Roberto Neves	Ramal Farturão km 54- vic Nova California	Novo Horizonte	65 km
105	15560139	E.M.E.F. Pantanal de Areia	Transf. Ramal Universo Mumurú	Pantanal de areia	70 km
106	15101282	E.M.E.F. Nova Vida	Ramal Farturão Km 35	Comunidade Nova Vida	40 Km
107	15101860	E.M.E.F. Lucio Inacio	Transf. Km 52	União I	55 Km
108	15583279	E.M.E.F. Monte Verde	Vic. Do Km 60 _Mumurú	Monte Verde	70 Km

Quantitativo de Escolas em funcionamento na Zona Rural em 2017: 94