



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E**  
**CONTABILIDADE**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**TEREZA RAQUEL RODRIGUES CELESTINO**

**A PARTICIPAÇÃO DOS SERVIDORES NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA**  
**ISO 9001: O CASO DA SECRETARIA JUDICIÁRIA DAS VARAS DA**  
**FAZENDA PÚBLICA**

**FORTALEZA**

**2014**

TEREZA RAQUEL RODRIGUES CELESTINO

A PARTICIPAÇÃO DOS SERVIDORES NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA ISO  
9001: O CASO DA SECRETARIA JUDICIÁRIA DAS VARAS  
DA FAZENDA PÚBLICA

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Sueli Maria de Araújo Cavalcante.

FORTALEZA

2014

TEREZA RAQUEL RODRIGUES CELESTINO

A PARTICIPAÇÃO DOS SERVIDORES NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA ISO  
9001: O CASO DA SECRETARIA JUDICIÁRIA DAS VARAS  
DA FAZENDA PÚBLICA

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Sueli Maria de Araújo Cavalcante (Orientadora)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof<sup>ª</sup>. Elidihara Trigueiro Guimarães  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof<sup>ª</sup>. Leônia Maria Santiago Cavalcante  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, Fiel Amigo, Pai amoroso e Conselheiro que sempre iluminou os meus passos e possibilitou minha chegada até aqui.

A minha querida mãe Flávia, pela dedicação, exemplo de força e de perseverança na construção de uma vida plena.

A minha família, em especial minhas irmãs, Fernanda, pelo exemplo e incentivo e Danielle, pela amizade e carinho.

A Dyego Araújo, por seu apoio e companheirismo.

Aos colegas de curso, com quem compartilhei grandes momentos durante o período acadêmico.

À professora Sueli Araújo Cavalcante, pelo amor e dedicação à profissão que me inspiram a ser uma profissional exemplar.

Aos professores e funcionários desta universidade, por zelarem pelo compromisso da disseminação do conhecimento.

Aos servidores da Diretoria do Fórum Clóvis Beviláqua, pela amizade, aprendizado e apoio proporcionados durante este período de experiência.

## RESUMO

O objetivo do trabalho é realizar a análise da participação dos servidores no processo de implantação da norma ISO 9001-2008 na Secretaria Judiciária das Varas da Fazenda Pública. O estudo apresenta aspectos conceituais acerca da Gestão Pública e seus princípios; discorre sobre os modelos burocrático e gerencial, qualidade e excelência na gestão pública, destacando o papel do gestor público. Aborda a família ISO 9001, enfatizando a norma ISO 9001-2008, etapas de implantação e seus benefícios. Apresenta, ainda, a Secretaria Judiciária das Varas da Fazenda Pública, ambiente no qual se dá a pesquisa, descrevendo sua estrutura e competências. Esta pesquisa classifica-se como descritiva e estudo de caso. Para a coleta de dados foi aplicado um questionário aos servidores da secretaria que se dispuseram a colaborar com a pesquisa. Através da análise dos dados é possível compreender que os servidores, em uma maioria de 80%, apresentaram uma boa participação e envolvimento no processo de implantação, esses demonstraram ter o conhecimento sobre a ISO 9001-2008 e seus benefícios. Tais colaboradores participaram das palestras, treinamentos, contribuíram motivando a equipe e disseminando as informações necessárias. Observou-se, porém, que existe uma minoria de 20% que ainda não compreendeu a importância da implantação e apresenta resistência à mudança. A gerência tem se empenhado para que a implantação ocorra da forma correta, através de um bom planejamento, porém ficou claro que deve haver um acompanhamento diário das atividades realizadas, um constante feedback para esclarecer possíveis dúvidas, superar dificuldades e desafios. Existe também a necessidade da apresentação por parte da gerência dos avanços obtidos no processo de implantação de forma que os colaboradores sintam-se mais seguros e confiantes. O estudo foi realizado no intuito de contribuir com implantações da ISO 9001-2008 em outros órgãos da administração pública e estimular a realização de futuras pesquisas voltadas para esta temática.

**Palavras-chave:** Gestão Pública. Norma ISO 9001-2008. Secretaria Judiciária das Varas da Fazenda Pública.

## ABSTRACT

The objective is to perform an analysis on the participation of the Judicial Department of the Treasury of Forum Clovis Bevilaqua servers during the process of implementation of ISO 9001-2008 standard. Talks about the conceptual aspects Public Management, specifically on the concept and principles; on the bureaucratic and managerial and on the quality and excellence in public management models, highlighting the Model of Excellence in Management as well as the role of the public administrator. Talk about the ISO 9001 family, emphasizing the ISO 9001-2008, deployment steps and their benefits norm. It also presents the Judicial Department of the Treasury sticks, environment in which the research takes place, describing its structure and powers. This research is classified as descriptive and case study. For data collection, a questionnaire was given to the secretariat servers that were willing to cooperate with the research. Through data analysis it's possible to understand that the servers in a majority of 80%, showed good participation and involvement in the implementation process, these have demonstrated knowledge of ISO 9001-2008 and its benefits. Such employees attended lectures, trainings, motivating the team and helped disseminate the necessary information. It was observed, however, that there's a minority of 20% who have not yet realized the importance of implementation and presents resistance to change. Management has been engaged for the deployment to occur in the right way, through good planning, but it was clear that there must be a daily monitoring of activities, a constant feedback to clear up any doubts, overcome difficulties and challenges. There is also the need of the presentation by management of the progress achieved in the implementation process so that employees feel more secure and confident. The study was conducted in order to help with deployments of ISO 9001-2008 in other public administration bodies and encourage the achievement of future research for this topic.

**Keywords:** Public Management. ISO 9001-2008. Secretariat of the Judicial Courts of the Treasury.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Bases do Modelo de Excelência na Gestão Pública .....	22
Figura 2 – Representação gráfica do Modelo de Excelência em Gestão Pública .....	23
Figura 3 – Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processo .....	31

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	–	Sexo dos funcionários entrevistados .....	40
Gráfico 2	–	Faixa etária dos funcionários entrevistados .....	41
Gráfico 3	–	Tipo de Contratação dos funcionários entrevistados .....	41
Gráfico 4	–	Grau de Escolaridade dos funcionários entrevistados .....	42
Gráfico 5	–	Eficiência na Organização Pública .....	42
Gráfico 6	–	Qualidade na Organização Pública .....	43
Gráfico 7	–	Ação em busca da melhoria da qualidade .....	44
Gráfico 8	–	Definição de ISO 9001-2008 .....	44
Gráfico 9	–	Palestra/ Treinamento ISO 9001-2008 .....	45
Gráfico 10	–	Participação dos colaboradores no processo de implantação da ISO 9001-2008 .....	46
Gráfico 11	–	Envolvimento no processo de implantação da ISO 9001-2008 .....	46
Gráfico 12	–	Papel da gerência no processo de implantação .....	47
Gráfico 13	–	Benefícios da implantação da ISO 9001-2008 .....	48



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CAGE	Contadoria e Auditoria-Geral do Estado
ISO	International Organization for Standardization
TQM	Total Quality Management
NBR	Norma Brasileira
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>2</b>	<b>ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA</b> .....	13
<b>2.1</b>	<b>Conceito de Administração Pública</b> .....	13
<b>2.2</b>	<b>Princípios da Administração Pública</b> .....	14
<b>2.3</b>	<b>Modelo Burocrático x Modelo Gerencial</b> .....	15
<b>2.4</b>	<b>Qualidade e excelência na Gestão Pública</b> .....	18
<i>2.4.1</i>	<i>Qualidade na Gestão Pública</i> .....	18
<i>2.4.2</i>	<i>Excelência na Gestão Pública</i> .....	21
<i>2.4.3</i>	<i>O papel do Gestor Público</i> .....	25
<b>3</b>	<b>SÉRIE ISO 9000</b> .....	28
<b>3.1</b>	<b>ISO 9001: Requisitos</b> .....	30
<b>3.2</b>	<b>Implantação da Norma ISO 9001</b> .....	34
<b>3.3</b>	<b>Benefícios</b> .....	36
<b>4</b>	<b>A PARTICIPAÇÃO DOS SERVIDORES NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA ISO 9001: O CASO DA SECRETARIA JUDICIÁRIA DAS VARAS DA FAZENDA PÚBLICA</b> .....	37
<b>4.1</b>	<b>Aspectos metodológicos</b> .....	37
<b>4.2</b>	<b>Caracterização do ambiente</b> .....	38
<b>4.3</b>	<b>Resultados e discussões</b> .....	40
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	50
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	53
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS DA SECRETARIA JUDICIÁRIA</b> .....	55



## 1 INTRODUÇÃO

Com a globalização e as constantes mudanças sociais, políticas e econômicas no contexto brasileiro, os cidadãos tornaram-se mais conscientes dos seus direitos, passando a exigir uma melhor atuação dos entes da administração pública. A sociedade se tornou mais participativa, exigindo maior eficiência e novos padrões de excelência dos governos locais, estaduais e da União. Devido a essa nova realidade, houve o aumento do interesse pela melhoria da gestão dos serviços públicos. Inovações são produzidas em todos esses nichos, em busca de uma maior eficiência, efetividade, transparência e participação dos cidadãos.

Conforme Kanaane, Fiel Filho, Ferreira (2010) a utilização da internet acarretou uma revolução nos meios de comunicação e na sociedade. É perceptível a maior facilidade que os cidadãos têm para expressar seus direitos e anseios, estes passam a atuar de forma mais relevante no cenário público.

Os portais de acesso e sítios do governo vem proporcionando maior facilidade e rapidez na utilização dos serviços e na divulgação dos planos do governo. Tais ferramentas estimulam o crescimento da demanda por serviços públicos, gerando assim, a necessidade de se obter melhores resultados na gestão pública.

Para se obter estes resultados é necessário destacar a importância da qualidade na realização dos serviços públicos. Esta temática tornou-se bastante relevante nas organizações públicas. Os administradores públicos têm se utilizado cada vez mais dos princípios da gestão da qualidade e se empenhado na busca das certificações. A busca pela implantação da norma ISO 9001 é um grande exemplo, pois quando devidamente realizada, gera melhoria nos processos, maior produtividade, credibilidade e competitividade no mercado.

Os gestores das organizações públicas precisam estar preparados e atentos às mudanças, além de ter a capacidade de compreender as necessidades da sociedade e munir as organizações dos recursos necessários para atender as demandas. Diante dos desafios da gestão pública atual, os administradores têm a missão de envolver e buscar motivar os demais servidores na realização das mudanças necessárias, além de gerir os possíveis conflitos encontrados durante o processo de mudança.

Nesse contexto, o Fórum Clóvis Beviláqua tem buscado melhorar a eficiência e a qualidade na realização das suas atividades. Este vivencia o processo de implantação da ISO 9001-2008. Diante disso, surge o seguinte questionamento que será norteador da presente pesquisa: como se dá a participação dos servidores e a atuação da gerência no processo de

implantação da ISO 9001-2008 na Secretaria Judiciária das Varas da Fazenda Pública, no âmbito do Fórum Clóvis Beviláqua?

O objetivo geral da pesquisa é analisar a participação dos servidores no processo de implantação da ISO 9001-2008 na Secretaria Judiciária das Varas da Fazenda Pública, no âmbito do Fórum Clóvis Beviláqua, tendo em vista, os aspectos positivos e negativos constatados, como também o papel da gerência neste processo.

Como objetivos específicos, pode-se citar: identificar na literatura conceitos atuais referentes à ISO 9001-2008; analisar como se deu o envolvimento dos servidores durante o processo de implantação da norma; verificar a atuação da gerência durante o processo de disseminação e de implantação da norma ISO 9001-2008.

A relevância dá-se pelo fato de que os gestores do Fórum Clóvis Beviláqua terão a oportunidade de conhecer a realidade acerca do envolvimento e participação de seus servidores no processo de implantação da ISO. Trata-se de assunto de interesse público, pois o estudo poderá servir como base de informações e de esclarecimento para futuras implantações em setores e órgãos da administração pública. Além disso, possibilitará evidenciar informações que subsidiarão os gestores públicos no processo de tomada de decisão.

Em termos de metodologia, o presente estudo caracteriza-se, quanto ao tipo, como pesquisa descritiva. Quanto à técnica, o trabalho é caracterizado como estudo de caso. Segundo Gil (2010), o estudo de caso trata do estudo detalhado de um ou de poucos objetos, de maneira que haja o profundo conhecimento do objeto em questão.

O departamento escolhido como objeto de estudo foi a Secretaria Judiciária da Varas da Fazenda Pública do Fórum Clóvis Beviláqua. Desde 2013, a Secretaria trabalha no processo de implantação da ISO 9001:2008 para obtenção de uma melhor organização e eficiência. A escolha da referida Secretaria para a realização desta pesquisa se deu devido ao interesse e a colaboração dos servidores em compartilhar informações, o que contribuiu positivamente para a construção do presente estudo e resultou na obtenção dos resultados da pesquisa.

A coleta de dados foi realizada através da aplicação de questionários aos servidores da secretaria. A sua aplicação buscou utilizar uma linguagem clara e acessível aos entrevistados. Foram disponibilizadas as devidas instruções para o seu correto preenchimento, além da preocupação em manter em sigilo a identificação dos respondentes.

Em termos de estrutura, o trabalho está organizado em cinco capítulos. O primeiro capítulo trata da Introdução que apresenta a contextualização, a justificativa, o problema, o objetivo geral e os objetivos específicos, bem como a metodologia e a organização do estudo.

O segundo capítulo trata de aspectos conceituais de Administração Pública, discorre acerca do Modelo Burocrático e do Modelo Gerencial. Em seguida, aborda Qualidade e Excelência na Gestão Pública, destacando o papel do gestor público.

O terceiro capítulo aborda a Série ISO 9000, apresentando, especificamente, os requisitos da Norma ISO 9001-2008. Em seguida, discorre acerca da Implantação da Norma ISO 9001-2008, destacando os seus principais benefícios.

O quarto capítulo apresenta o Estudo de Caso. É composto pela descrição dos aspectos metodológicos, caracterização do ambiente e apresentação dos resultados da pesquisa.

O quinto e último capítulo trata da conclusão do trabalho.

## **2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Diante da globalização no mundo atual e das rápidas mudanças na tecnologia, na cultura e nas pessoas, as empresas se deparam com grandes pressões advindas de um mercado consumidor cada vez mais exigente. As organizações públicas também estão inseridas nesse contexto, estas encontram-se imersas em um alto nível de competitividade e na busca constante de um diferencial.

Para entender profundamente este cenário é necessário compreender alguns aspectos que serão abordados: o conceito de administração pública e seus princípios; modelo burocrático x modelo gerencial; qualidade e excelência na gestão pública, além do papel do gestor público.

### **2.1 Conceito de Administração Pública**

O conceito de Administração Pública é amplo e envolve diversos campos e sentidos, muitas vezes não sendo clara a sua definição. Para Pereira (2010), a administração pública refere-se a um conjunto de serviços ou entidades responsáveis por realizar atividades administrativas. Esta tem como função o gerenciamento dos bens e dos interesses da sociedade, seja no âmbito federal, estadual ou municipal.

Moraes (2003) afirma que a Administração Pública pode ser definida como a forma que o Estado age, objetivando resguardar e atender os interesses coletivos. Em um sentido subjetivo, esta é considerada como o conjunto de órgãos e pessoas jurídicas responsáveis pela execução da função administrativa do Estado.

O conceito de Administração Pública tem evoluído com o passar dos anos, este possui uma abordagem cada vez mais voltada para a administração e suas práticas gerenciais. De acordo com a Contadoria e Auditoria-Geral do Estado (CAGE) (2011), a Administração Pública ou chamada Gestão Pública compreende o conjunto de atividades relacionadas à elaboração de metas, definição de políticas e tomada de decisão, visando atingir os objetivos previamente definidos em um órgão ou entidade pública.

Para Kanaane, Fiel Filho e Ferreira (2010), a gestão pública é a ferramenta pela qual o Estado, através dos agentes públicos, órgãos e pessoas jurídicas realiza atos e administra seus interesses. A gestão pública tem sua importância pois por meio dela derivam todas as ações do Estado voltadas para a sociedade. A forma como se dão os processos de planejamento, organização, direção e controle na organização são considerados grandes

objetos de estudo, pois é por meio da análise constante destas práticas que se observa ou não a eficiência na execução dos serviços públicos. Para Kanaane, Fiel Filho e Ferreira (2010), a gestão pública eficiente dá-se quando o gestor tem o profundo conhecimento de sua função, possui a excelência como meta e se utiliza da lei com o objetivo de proporcionar o bem para o cidadão.

Ao longo dos anos, em consequência da preocupação em atender à crescente demanda da sociedade, a Administração Pública passou a ter seu enfoque voltado para a eficácia, eficiência e efetividade das ações dos órgãos públicos. Conforme Pereira (2010), a eficácia na administração pública refere-se à obtenção dos resultados, à sua capacidade de atender as necessidades da sociedade, de realizar as tarefas de forma correta. Já a eficiência envolve a utilização dos recursos neste processo, refere-se à relação custos e benefícios, ou seja, a uma melhor forma de realizar as atividades.

No decorrer dos anos tem surgido mudanças no enfoque da gestão pública. Anteriormente voltada ao extremo controle dos processos, atualmente tem seu foco no desempenho e nos resultados. Esta mudança tem gerado grandes discussões a respeito da efetividade dessas mudanças.

## **2.2 Princípios da Administração Pública**

A Administração Pública tem como base os princípios constitucionais, ou seja, diretrizes ou normas que orientam a atuação da administração pública e do gestor público. Por meio de sua utilização as ações da administração pública tornam-se válidas, porém qualquer ato praticado que os viole será considerado nulo.

Existem vários princípios relacionados à administração pública. Dentre eles, verificam-se: o princípio da legalidade, o princípio da impessoalidade, o princípio da moralidade, o princípio da publicidade e o princípio da eficiência. A definição desses princípios conforme Kanaane, Fiel Filho e Ferreira (2010) são:

- a) o princípio da legalidade: dispõe que todo e qualquer ato praticado pelos entes da Administração Pública devem ser realizados respeitando os requisitos previamente estabelecidos por lei. Todas as ações realizadas pelo gestor público devem estar embasadas e amparadas nas normas que estão expressas na lei, caso contrário suas práticas serão consideradas nulas;
- b) o princípio da Impessoalidade: afirma que é dever da administração pública tratar a todos de forma igualitária, sendo proibido o favorecimento de



- determinada pessoa ou situação diante dos demais. O gestor público deverá conceder o mesmo tratamento a todos os que estejam em mesma situação jurídica, caso não aja assim, responderá diante da lei, em consequência da sua má conduta. Soma-se a isso, a proibição da promoção pessoal das autoridades ou servidores públicos durante a realização das atividades administrativas;
- c) o princípio da moralidade: dispõe que as ações da Administração pública devem ser conduzidas com base na justiça, probidade, boa-fé, equidade, lealdade, e transparência. O gestor público que realize atividades em descumprimento a este princípio, como: ordenar despesas que não sejam de natureza pública ou utilizar recursos públicos indiscriminadamente, deverá ser submetido às devidas penalidades;
  - d) o princípio da publicidade: afirma que os atos realizados pela administração pública devem ser amplamente divulgados de forma que haja transparência, com exceção das hipóteses em que o sigilo é admitido por lei, possibilitando o conhecimento e a fiscalização. O desrespeito a esse princípio por parte do gestor público trata-se de improbidade administrativa;
  - e) o princípio da eficiência: trata que a administração pública deve buscar a constante qualidade em suas ações, prezando pela presteza e pelo bom rendimento funcional. O gestor público tem a missão de obter bons resultados de forma a minimizar a demanda pública, deve ter uma boa produtividade e buscar reduzir os custos na execução de suas atividades.

### **2.3 Modelo Burocrático X Modelo Gerencial**

A administração pública burocrática surgiu na segunda metade do século XIX, no mesmo período do Estado Liberal. Este modelo tinha o objetivo de combater o modelo patrimonialista existente na época, no qual a distinção entre a coisa pública e privada não era clara. As transformações que ocorriam na época, com o crescimento do capitalismo e a expansão da democracia, exigiam uma mudança profunda no modo de gestão do Estado. Diante disso, o Estado assumiu o papel de defensor dos direitos sociais, buscando combater a corrupção e o nepotismo.

Surge então, o modelo burocrático que foi amplamente difundido e praticado nas organizações. Para Weber, renomado cientista social, este modelo objetivava controlar os abusos contra o patrimônio público e definir um comportamento por parte dos servidores e

administradores públicos. Weber parte do pressuposto de que o poder emana das normas e do nível de formalidade da organização, tal modelo gerou uma série de mudanças para a época. Conforme Costin (2010) o tipo ideal de burocracia para Weber apresenta as seguintes características:

- a) **o formalismo**, que consiste na necessidade de existirem normas que impunham deveres e responsabilidades na organização, a utilização de documentação escrita, a formalização das comunicações, a existência de estruturas e atividades bem delineadas e a legitimação hierárquica da autoridade;
- b) **a impessoalidade**, que trata da estruturação da organização em cargos, os quais devem estabelecer as relações entre as pessoas que a constituem, ou seja, a subordinação e a obediência dos funcionários deve ser derivada do cargo e da norma, independente da pessoa que o exerça;
- c) **a hierarquia**, que trata da existência de uma ampla cadeia de comando, ou seja, as decisões devem ser ligadas diretamente à hierarquia, a qual deve estar devidamente documentada.
- d) **o rígido controle de meios**, trata-se do controle constante dos meios, da especificação dos procedimentos que devem ser adotados pelos membros da administração, buscando evitar ocorrências imprevisíveis e garantir a realização de ações corretivas caso necessário.

Costin (2010), afirma que o modelo burocrático apresentou contribuições e pareceu ser suficiente em uma época em que o Estado possuía uma função mais restrita, voltada para a preservação da segurança, resolução de conflitos da população e proteção de contratos. Porém, na medida em que as funções do Estado ampliavam-se, houve o aumento das demandas da sociedade e, conseqüentemente, o surgimento das diversas pressões e críticas ao modelo burocrático. Tais críticas iam de encontro às chamadas disfunções burocráticas: o extremo controle dos processos, ao excesso de formalidade, rigidez, resistência a mudanças, ineficiência e altos custos do Estado.

Tal cenário impulsionou o surgimento das primeiras reformas administrativas, originadas na Grã-Bretanha, Nova Zelândia e Austrália por volta das décadas de 80 e 90. No Brasil, obteve destaque a chamada reforma gerencial, tendo como alicerce a eficiência e o foco no desempenho e nos resultados.

A reforma gerencial ou Nova Administração Pública surgiu como alternativa aos recorrentes problemas encontrados no modelo burocrático. Para Secchi (2009), a Nova Gestão Pública consiste em um modelo organizacional voltado para a reestruturação da gestão

pública, fundamentando-se na competitividade, produtividade, descentralização e qualidade na prestação do serviço.

A nova gestão pública tem seu foco na eficácia, eficiência e efetividade da ação do Estado em prol de atingir os resultados desejados. A ação das instituições públicas e de seus agentes deve estar voltada ao alcance de resultados que beneficiem de forma mais eficiente os cidadãos. Retrata a necessidade de transparência e de maior participação da sociedade na formulação, no acompanhamento, no controle e na avaliação das políticas públicas. (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS MUNICÍPIOS, 2008, p. 16.)

Costin (2010), apresenta algumas características da administração gerencial:

- a) foco no cliente, no caso o cidadão;
- b) sistemas de gerenciamento e controle focados nos resultados;
- c) maior autonomia gerencial para o administrador público;
- d) maior economia e rapidez na execução dos serviços a partir de estruturas de poder menos centralizadas e hierarquizadas; através da delegação de poder.
- e) incentivo à produtividade;
- f) divulgação e esclarecimento dos resultados desejados;
- g) substituição das normas por incentivos.

No âmbito da Nova Gestão Pública, Ferlie *et al.* (1991) destaca quatro modelos de gestão, os quais são: orientação para o serviço público, downsizing e descentralização, impulso para eficiência, em busca da excelência.

**Modelo Orientação para o Serviço Público:** trata da junção de ideias entre gestão pública e privada. A administração pública pode utilizar-se das boas práticas do setor privado para alcançar melhores resultados, desde que sejam aplicados dentro da sua realidade. Os principais fatores são: a busca pela qualidade no serviço público, o desejo de alcançar a excelência, o estabelecimento de uma missão organizacional, a garantia da participação e da responsabilidade e principalmente a atenção nos valores e nas opções do usuário.

**Modelo de Downsizing e Descentralização:** trata da busca de uma maior flexibilidade e maior autonomia para as organizações públicas, através de uma responsabilidade mais descentralizada com base na formulação da estratégia e do orçamento. Caracteriza-se pelo abandono do alto nível de padronização na busca de melhores resultados.

**Modelo Impulso para a Eficiência:** caracteriza-se pela centralização do poder no nível mais alto da organização, foco no cliente e utilização de métodos de controle.

**Modelo em Busca da Excelência:** considera que fatores como a cultura da organização, o gerenciamento das mudanças organizacionais e o comportamento humano no

desenvolvimento do trabalho são fatores considerados de extrema importância na organização. Este modelo possui duas abordagens: a primeira é a ascendente, a qual trata dos aspectos relacionados à aprendizagem e ao desenvolvimento organizacional, este reconhece a cultura organizacional como fonte para disseminação e internalização dos valores da organização pelos seus funcionários, trata ainda da mensuração do desempenho com base nos resultados; a segunda é a abordagem descendente que trata da utilização de programas de treinamentos corporativos, liderança carismática. Esta abordagem defende que as mudanças necessárias na cultura da organização devem ser realizadas através de programas gerenciados e considera a importância de constituir uma missão para a organização.

A medida em que a democracia e os padrões de cidadania e educação aumentam, a sociedade passa a exigir altos padrões, conseqüentemente, o setor público deve esforçar-se para melhorar o seu desempenho, elevando a qualidade e a produtividade na execução de seus serviços. Para isso, faz-se necessária a disseminação dos princípios da nova administração pública nas organizações, objetivando a realização de profundas mudanças e a constante busca pela eficiência e excelência, ainda que estas se deem de forma lenta e gradual. Diante disso, é necessário analisar e discutir modelos de gestão que auxiliem e direcionem o gestor público em sua tomada de decisão, na busca de uma maior qualidade e excelência na gestão pública.

## **2.4 Qualidade e excelência na Gestão Pública**

A forma eficiente de gerir o bem público, que permita uma maior qualidade e excelência na execução dos serviços à sociedade, conduz ao estudo mais aprofundado de alguns aspectos, dentre estes, o contexto que as organizações públicas vivenciam, a conceituação do termo qualidade, sua aplicabilidade e a importância de sua obtenção; o conhecimento do modelo de excelência na gestão pública, seus princípios, fundamentos e critérios; além do papel do gestor público, sua competência e importância neste contexto.

### ***2.4.1 Qualidade na Gestão Pública***

Diante de um contexto de mudanças, no qual o mercado consumidor está cada vez mais exigente, surge a necessidade das organizações em obterem maior qualidade em seus serviços. A busca por práticas que gerem menor desperdício, redução de custos e uma maior competitividade no mercado são de extrema importância.

Para Moreira (2012), as organizações estão sujeitas a um conjunto de pressões, dentre as quais pode-se destacar:

- a) **precisam ser flexíveis à mudança:** devem ter a capacidade de atuar rapidamente no mercado, saber aproveitar as oportunidades, combater possíveis ameaças e criar oportunidades para si;
- b) **devem se manter orientadas para as necessidades do cliente:** devido à grande concorrência, a empresa sempre deve agir no sentido de conhecer e de atender as necessidades do cliente, pois sem o mesmo não há necessidade de existir a empresa;
- c) **devem desenvolver a velocidade e a confiabilidade da entrega:** a velocidade trata da rapidez entre a decisão do cliente pelo produto ou serviço até a sua efetiva entrega pela organização. A confiabilidade trata da eficácia, de manter os prazos estabelecidos, está diretamente ligada aos processos da organização;
- d) **devem se preocupar constantemente com a qualidade:** é um critério diferenciador entre as organizações. Este fator gera competitividade à medida em que a empresa se disponibiliza a prestar serviços ou vender produtos de alta qualidade a preços compatíveis com o mercado. As organizações voltadas para a qualidade utilizam os princípios do gerenciamento da qualidade total, ou seja, a preocupação com a qualidade não está apenas no produto ou no serviço final, mas em todas as etapas das atividades da empresa.

Conforme Garvin (1992), o conceito de qualidade varia de acordo com o contexto em que se avalia. Não se pode confiar em uma única definição, portanto o autor lista cinco abordagens para definir qualidade:

- a) **abordagem transcendente:** a qualidade está relacionada à essência, não tem uma medida exata, é identificada e reconhecida pela experiência;
- b) **abordagem baseada no produto:** a qualidade é identificada a partir das características do produto, ela é vista como algo mensurável, o autor afirma que a alta qualidade está diretamente ligada ao alto custo;
- c) **abordagem baseada no usuário:** a qualidade está relacionada ao grau em que o produto ou serviço satisfaz as necessidades do consumidor, ou seja, surge a partir da avaliação do próprio consumidor em relação às especificações e aos requisitos apresentados;

- d) **abordagem baseada na produção:** qualidade significa conformidade com as suas especificações, a fabricação deve ser realizada de acordo com as exigências e especificações do projeto;
- e) **abordagem baseada no valor:** qualidade está ligada ao desempenho ou à conformidade baseada no preço ou custo aceitável.

Propor um conceito de qualidade não é tarefa fácil, pois conta com certo subjetivismo. Várias foram as tentativas de compreender e introduzir teorias relacionadas à qualidade em diversas companhias, seguindo diferentes enfoques. De acordo com Koontz, Weihrich e Cannice (2009), podem ser destacadas algumas definições para qualidade:

- a) para Deming, a qualidade representa a “máxima utilidade para o consumidor”, ou seja, significa proporcionar produtos e serviços com um baixo custo para o consumidor;
- b) para Feigenbaum, qualidade refere-se “à perfeita satisfação do usuário”; não trata apenas de controlar uniformidades do produto, a qualidade deve ser construída passo a passo e estar presente em todas as etapas (produção, distribuição, vendas, assistência técnica);
- c) para Juran, a qualidade trata da “adequação de um produto ao seu uso”;
- d) para Crosby, sob uma perspectiva de engenharia, a qualidade dá-se pela “conformidade com os requisitos e padrões estabelecidos”. Princípios como zero defeito e fazer bem feito pela primeira vez permeiam este enfoque.

As definições que abordam a satisfação do consumidor ganham bastante força quando relacionadas à administração pública, pois seu objetivo final é atender às demandas da sociedade da forma mais eficiente possível. A partir das diversas conceituações e contribuições dadas à qualidade, o tema ganhou importância e os gestores passaram a empenhar maiores esforços para alcançá-la, buscando envolver toda a organização neste processo. Entende-se que melhorar a qualidade não é tarefa apenas de um setor ou de especialistas no ramo, mas sim de todos que constituem a organização, desde a base ao topo da hierarquia. A responsabilidade de garantia da qualidade nos produtos ou nos serviços depende de um conjunto de fatores: informações, pessoas, máquinas, ou seja, de todos os recursos envolvidos no processo do início ao fim. A partir do crescimento dos conceitos e técnicas utilizadas em torno da administração da qualidade, houve a sua disseminação pelo mundo, o que culminou na constituição da administração da qualidade total (ou Total Quality Management (TQM)) (MAXIMIANO, 2011).

As organizações públicas, na busca em aprimorar a qualidade dos seus produtos e serviços passaram a desenvolver um modelo de excelência e a utilizar programas que assegurassem a manutenção da qualidade, sendo possível a realização de constantes melhorias e excelência tanto no âmbito interno quanto externo.

#### ***2.4.2 Excelência na Gestão Pública***

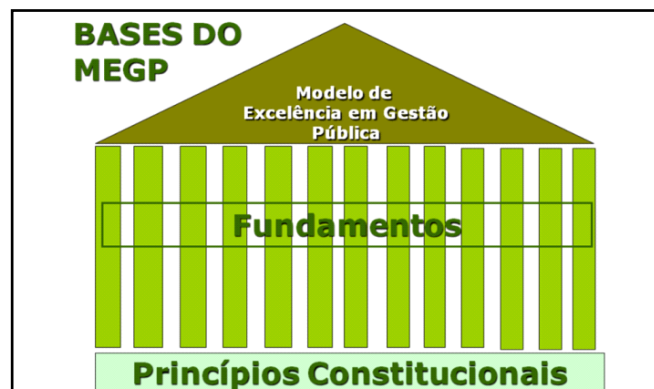
O Modelo de Excelência na Gestão Pública trata da busca da administração pública em alcançar elevados padrões de desempenho e melhoria na eficiência de sua gestão. Conforme Kanaane, Fiel Filho e Ferreira (2010), este modelo apresenta como base os princípios constitucionais apresentados anteriormente e alguns fundamentos, os quais são:

- a) **pensamento sistêmico:** trata da interdependência dos elementos que constituem a organização e sua interação com o ambiente externo. As organizações são vistas como sistemas vivos e que cada um deve conhecer o seu papel e percebê-lo no todo;
- b) **aprendizado organizacional:** envolve o desenvolvimento e a busca contínua por novos níveis de conhecimento, sejam individuais ou coletivos;
- c) **cultura da inovação:** envolve a importância do surgimento de novas ideias que devem ser incorporadas em seus processos, além do incentivo à criatividade como forma de otimizar a utilização dos recursos; os colaboradores motivados a mudar para melhor;
- d) **liderança e constância de propósitos:** abrange a busca de melhores resultados através de uma liderança democrática que motive e inspire as pessoas. Envolve o esforço em promover uma cultura de qualidade e de excelência, buscando melhoria nos resultados através do estímulo e do comprometimento. Os líderes são vistos como um referencial, seu exemplo deve inspirar a busca por resultados;
- e) **gestão baseada em processos e informações:** baseia-se no conhecimento das atividades e no mapeamento de cada processo da organização. Abrange a mensuração do desempenho e dos resultados através de indicadores. As informações são utilizadas como base para tomada de decisão. Esta orientação permite o melhor planejamento e execução das tarefas, eliminando atividades redundantes e conseqüentemente aumentando a produtividade;

- f) **visão de futuro:** a organização pública não deve deter-se apenas no presente, deve buscar visualizar o futuro e disseminar essa mentalidade em todos os servidores, de forma que esta permaneça na excelência;
- g) **geração de valor:** a organização deve estar consciente de que deve obter resultados sejam tangíveis, aqueles que podem ser mensurados, quanto os intangíveis que tratam da satisfação e do reconhecimento das pessoas;
- h) **valorização das pessoas:** as relações existentes entre as pessoas na organização devem ser valorizadas, por meio destas, é possível obter uma maior qualidade no trabalho, um maior comprometimento e a oportunidade de desenvolver competências através do incentivo e do reconhecimento;
- i) **conhecimento sobre o cidadão e a sociedade:** a organização deve conhecer o seu cliente e realizar ações com o objetivo de satisfazer a necessidade dos cidadãos, além de conhecer o ambiente em que atua.

A Figura 1 apresenta a representação gráfica do Modelo de Excelência na Gestão Pública, o qual possui em sua base os princípios constitucionais e os fundamentos como alicerce que sustenta toda a estrutura e proposta do modelo.

Figura 1 – Bases do Modelo de Excelência na Gestão Pública



Fonte: Brasil (2008, p. 18).

O modelo de Excelência na gestão utiliza uma linguagem clara e simples, considera os elementos internos, externos e tem como base o pensamento sistêmico. Ao invés de impor uma prática de gestão, este é flexível e visa compreender as características e as limitações de cada organização. O modelo apresenta quatro blocos que possuem um total de oito critérios, são estes: Liderança, Estratégias e Planos, Cidadãos; Sociedade; Informação e Conhecimento; Pessoas; Processos; Resultados. Tais critérios permitem a análise das ferramentas de gestão utilizadas pela organização e a mensuração de seu desempenho.



O primeiro critério trata da Liderança, este examina a forma como é exercida a liderança na organização, os aspectos relacionados à governança pública, à transparência, à equidade, à prestação de contas e à responsabilidade corporativa.

O segundo critério trata das Estratégias e Planos, ou seja, de que forma a organização analisa o seu ambiente interno e externo e elabora sua missão com o objetivo de atender as necessidades das partes interessadas.

O terceiro critério trata dos Cidadãos, este examina as práticas utilizadas pela organização para identificar os cidadãos que utilizam os serviços, conhecer as necessidades do público e avaliar a capacidade de atendê-los.

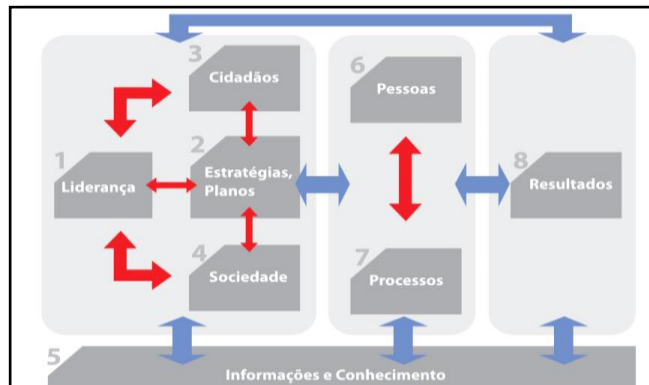
O critério Sociedade examina como a organização trata suas responsabilidades diante da sociedade e daqueles que são diretamente afetados pelos seus processos, serviços e produtos, além da forma como é estimulada a cidadania.

O critério Informação e Conhecimento abrange como se dá a gestão da informação na organização e como esta identifica, desenvolve, mantém e protege o seu conhecimento. O critério Pessoas aborda como se dá a organização do sistema de trabalho, a estrutura dos cargos, seleção e contratação de pessoal, gestão de desempenho de pessoas e equipes.

O critério Processos trata como a organização gerencia, analisa e melhora os seus processos. O critério Resultados examina os resultados orçamentários e financeiros, os relacionados à sociedade, às pessoas, aos processos e ao atendimento das expectativas das partes interessadas em comparação com o desempenho de outras organizações.

O enfoque sistêmico é evidenciado através da representação gráfica do modelo de excelência na gestão. Nesta, os quatro blocos relacionam-se por meio das setas maiores e as diferentes partes do modelo por meio das setas menores. A organização é vista como um organismo vivo capaz de se adaptar ao ambiente, conforme apresentado na Figura 2, a seguir:

Figura 2 – Representação gráfica do Modelo de Excelência em Gestão Pública



Fonte: Brasil (2014, p. 48).

Na busca em manter e aperfeiçoar as ações voltadas para uma gestão pública mais excelente, o Governo Federal do Brasil cria em 2005 o Gespública: o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização que foi instituído pelo Decreto Federal 5378/2005.

Art. 1º Fica instituído o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, com a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País. (BRASIL, 2005, p.1).

As características do Gespública são:

- a) **ser essencialmente pública:** o gerenciamento do setor público deve ser excelente, entretanto, deverá ser realizado com base nos princípios da administração pública e não deve deixar de ser em sua natureza pública;
- b) **ter foco nos resultados para o cidadão:** deve ser voltado para os resultados e para a constante busca ao atendimento total ou parcial da demanda pública;
- c) **deve ser federativa:** aplicar-se a toda a administração pública.

Para Kanaane, Fiel Filho e Ferreira (2010) o Gespública tem como objetivo gerar melhor qualidade, proporcionar maior competitividade nos serviços públicos e aperfeiçoar a gestão pública. Este acrescenta outros dois fundamentos para a excelência na gestão: o controle social e a gestão participativa.

Para Ferreira (2009), o modelo de excelência na gestão contribui para a evolução da gestão na organização pública, seu uso permite o acompanhamento das práticas e dos seus esforços na busca da constante melhoria. A adequação ao modelo confere reconhecimento público e favorece a imagem da organização. Esta prática demonstra que a gestão deseja ser reconhecida como excelente, o que atrai e desperta o interesse de outras organizações em busca da excelência. O modelo tem motivado a melhoria do desempenho, promovido maior competitividade e produtividade nas organizações públicas.

O desafio do Modelo de Excelência na Gestão Pública consiste em inserir cada vez mais as organizações públicas no contexto de mudança, incentivar a adoção de melhores práticas por parte dos gestores públicos, conduzi-los e motivá-los a um sistema de melhoria contínua, além de direcionar a gestão pública às demandas sociais e transformá-las em políticas públicas que beneficiem os cidadãos.

Para que haja uma profunda transformação torna-se necessário que gestores públicos devidamente capacitados compreendam a importância deste modelo. Tais gestores devem possuir boa comunicação, liderança, serem capazes de identificar as singularidades do ambiente organizacional e de perceber a cultura da organização, para então, tornarem-se agentes desta mudança.

#### ***2.4.3 O papel do Gestor Público***

Ckagnazaroff (2002), define o gestor público como o responsável por planejar, organizar, controlar e exercer o papel de liderança no setor público. Este deve atuar em prol do interesse público.

Conforme Kanaane, Fiel Filho e Ferreira (2010), o gestor público deve ser exemplo de justiça, pois este representa o Estado, deve evitar a ineficiência, a morosidade e agir de acordo com a lei. Sua gestão deve ser direcionada ao cidadão e a excelência deve ser meta das organizações públicas. O gestor público deve zelar pelo eficiente gerenciamento dos recursos públicos, pelo respeito à supremacia do interesse público e pelos princípios que regem a administração pública.

Para Ckagnazaroff (2002), as organizações públicas são reconhecidas por sua estrutura formal e hierarquizada, conseqüentemente, os gestores públicos podem ser classificados de acordo com os níveis que ocupam na organização. Sua autoridade é instituída de acordo com regras pré-fixadas, procedimentos pré-estabelecidos e suas ações devem ser baseadas no dever e na responsabilidade. O alto nível de divisão no trabalho também é característica da administração pública, conseqüentemente, vários empregados públicos tem sua atuação restrita a funções específicas, centralizando as decisões e responsabilidades no topo da administração.

Segundo Ckagnazaroff (2002), devido a rigidez da estrutura burocrática e do excesso de procedimentos pré-estabelecidos, os funcionários da organização pública têm sua atuação limitada, geralmente são pouco incentivados a práticas de mudança e inovação. Porém, devido ao aumento da demanda e ao nível de exigência dos cidadãos é certa a

necessidade do gestor público de enfrentar os desafios e implementar novos formatos organizacionais. Para que mudanças significativas ocorram, é preciso observar fatores como a motivação do gestor público, a estabilidade e o poder, os quais tornam-se preponderantes neste processo.

Para Ckagnazaroff (2002), a motivação do gestor público está relacionada ao fato de que suas ações visam o interesse e o bem público. Este aspecto, quando bem desenvolvido, é fator predominante para a elaboração e implementação de propostas de mudança. A estabilidade proporciona uma maior segurança para os gestores públicos quando comparados aos gestores privados. Esta estabilidade é vista como causa de acomodação, mas não se pode generalizar, pois os gestores públicos têm o desafio de lidar com mudanças ambientais e principalmente políticas. O poder também é questão fundamental, pois o gestor público para manter-se em um alto nível hierárquico deve ter a habilidade de conciliar a necessidade de mudança com pressões resultantes de diferentes grupos, o que dificulta a realização de profundas transformações.

Diante deste cenário, o gestor público depara-se com a necessidade de desenvolver-se e obter cada vez mais competências gerenciais para administrar as organizações públicas. A competência envolve o conhecimento, as habilidades e as atitudes do indivíduo. O conhecimento trata do aprendizado, o conjunto de lições adquiridas pelo indivíduo durante a sua vida pessoal e profissional, além de sua capacidade técnica sobre determinados assuntos. As habilidades estão relacionadas à forma de realização das atividades, à capacidade de raciocínio e à utilização do conhecimento para a resolução dos problemas. A atitude envolve o comportamento social e afetivo do gestor no contexto da organização, a forma como este lida com o ambiente e com as pessoas ao seu redor. É importante observar que tais competências não são obtidas de forma mecânica, mas sim, através do desenvolvimento e do aprimoramento diante das situações enfrentadas ao longo da carreira e da vida.

Para Amaral (2006), é fato a necessidade de uma mudança no perfil da administração pública no Brasil, especialmente, no perfil do gestor público para alcançar as mudanças necessárias. Estes gestores devem possuir um conjunto de competências. As competências existentes envolvem quatro classes: as fundamentais que envolvem o comprometimento com o serviço público, o trabalho em equipe, a flexibilidade, o conhecimento da máquina pública, a capacidade de negociação, de comunicação e de lidar com o público. As competências organizacionais que abrangem o conhecimento da administração pública, a obtenção de uma visão sistêmica e integrada, o conhecimento de

ferramentas de TI e dos sistemas governamentais. As competências gerenciais que abordam aspectos como gestão de pessoas, liderança, senso de direção, comprometimento, gestão integrada e estratégica de recursos, capacidade de síntese, de análise, de gerar resultados efetivos e do compartilhamento de informação e conhecimento. Além de competências pessoais e interpessoais que envolvem lidar com incertezas, ter competência técnica, iniciativa de ação e de decisão, autodisciplina e autocontrole. Dessa forma, é possível obter uma gestão que busque a qualidade e a excelência no setor público.

As organizações públicas vêm modernizando-se, os gestores passaram a adotar gradualmente novas ferramentas de gestão e a implementar programas de qualidade, utilizando como base normas de padrão internacional, tomando como exemplo as da série ISO 9000. Atualmente, os gestores das organizações públicas objetivam melhorias bem definidas, resultados simples, visíveis e de curto prazo para evitar gerar grandes expectativas por parte da sociedade.

### 3 SÉRIE ISO 9000

Cerqueira (2010), afirma que na chamada era da Garantia da Qualidade, os grandes clientes começaram a exigir que os seus fornecedores evidenciassem condições de que poderiam realmente oferecer produtos com todas as especificações solicitadas. Tal preocupação impulsionou a formulação de várias normas e a criação de sistemas da qualidade. Tais normas espalharam-se por todo o mundo. Nos Estados Unidos, obtiveram destaque as normas MIL-Q9858A e MIL-145208A, exigidas pelo departamento de defesa do país. No Reino Unido, destacaram-se as normas BS-5750:1979 voltadas para a gestão da qualidade. Com a criação e proliferação de variadas normas, os fornecedores passaram a não ter um norte de quais requisitos deveriam atender e se realmente era possível cumprir a todos.

Diante deste contexto, Maximiano (2010) afirma que em 1947, foi fundada a Internacional Organization for Standardization (ISO), uma organização internacional, privada e sem fins lucrativos, com sede em Genebra. A ISO estabeleceu um Comitê Técnico para analisar e consolidar o conteúdo das inúmeras normas existentes, resultando na publicação, em 1987, da série ISO 9000. Tal série é constituída por um conjunto de cinco normas: ISO 9000:1987; ISO 9001:1987; ISO 9002:1987; ISO 9003:1987; ISO 9003:1987 e ISO 9004:1987. A partir daí, o comércio internacional passou a utilizar as normas da série como padrão, ou seja, como requisitos de seus sistemas de qualidade, visando garantir a qualidade interna, competitividade e reconhecimento no mercado. A adoção das normas por inúmeros países fez com que estas se tornassem um padrão reconhecido internacionalmente. No Brasil, a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) é a responsável pela tradução, divulgação e certificação das normas no país. Tais normas passam a utilizar o prefixo ABNT NBR. A ABNT é uma organização privada, sem fins lucrativos e membro fundador da ISO.

Para Werkema (1996), através da utilização das normas da série ISO 9000 é possível construir um sistema de gerenciamento da qualidade e obter diretrizes que visem garantir a adequação da organização a padrões internacionais.

A ISO 9000 requer que a companhia certificada documente seus processos e o sistema da qualidade, assegure que todos os funcionários compreendam e sigam as diretrizes do documento, que monitorem e revisem continuamente o sistema da qualidade por parte dos funcionários da companhia. (KOONTZ; WEHRICH; CANNICE, 2009, p. 86).

Conforme Martins (2005), a série ISO 9000 é baseada nos seguintes princípios:

- a) **Foco no cliente:** as organizações para sobreviverem dependem dos seus clientes, portanto devem atender todas os seus requisitos e necessidades, buscando surpreendê-lo.
- b) **Liderança:** os líderes são os responsáveis por direcionar à organização rumo ao seu propósito. Devem criar um ambiente no qual todos estejam envolvidos em alcançar os objetivos da organização.
- c) **Envolvimento dos funcionários:** deve haver o total envolvimento das pessoas, de forma que todas as suas ações e habilidades estejam focadas no sucesso da organização.
- d) **Administração por processos:** todas as atividades existentes na organização devem ser gerenciadas como um processo.
- e) **Visão sistêmica para o gerenciamento:** a organização deve ser visualizada de forma sistêmica, ou seja, todas as suas partes são inter-relacionadas, isto contribui com a eficiência e com a eficácia da organização.
- f) **Melhoria contínua:** a melhoria contínua deve ser vista como objetivo constante na organização.
- g) **Tomada de decisão baseada em fatos:** as decisões devem ser racionais, baseadas na análise dos fatos, dados e informações disponíveis.
- h) **Relacionamento com o fornecedor mutuamente benéfica:** deve existir uma relação mútua entre a organização e seus fornecedores, a medida em que um se beneficia o outro também, de forma que estes aumentem a sua capacidade de agregar valor.

De acordo com Cerqueira (2010), a série ISO 9000 passou por sua primeira revisão em 1994, por meio da qual foram realizadas alterações de alguns requisitos, porém a sua estrutura permaneceu basicamente a mesma. Nessa época, o principal objetivo da utilização das normas era satisfazer os clientes, através da prevenção das não-conformidades. Em 2002, foi necessária a segunda revisão das normas, estas foram adaptadas para serem aplicadas às operações de serviço e obteve um novo enfoque: a busca pela melhoria contínua. A versão incluiu novos elementos e requisitos e foi realizada a substituição de algumas normas pelas NBR ISO 9000; NBR ISO 9001; NBR ISO 9004.

Em 2005, ocorreu a revisão da NBR ISO 9000. Em 2008, foi a vez da revisão da NBR ISO 9001 atualmente intitulada Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos. Esta não obteve grandes mudanças, foram realizadas apenas melhorias no texto, para melhor

compreensão de seu conteúdo, além de buscar obter maior compatibilidade com a norma NBR ISO 14001:2004.

### 3.1 ISO 9001: Requisitos

A ISO 9001:2008 possui requisitos que podem ser aplicados a todas as organizações, independentemente do tamanho, tipo, produto ou serviço que esta oferece. Através da utilização de padrões internacionais, é possível satisfazer melhor o cliente e aumentar a visibilidade da empresa no mercado.

Segundo a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) (2008), a NBR ISO 9001 trata de requisitos para um sistema de gestão da qualidade, é utilizada quando a organização percebe a necessidade de fornecer produtos ou serviços que atendam melhor os requisitos dos seus clientes, além da busca pela obtenção de maior qualidade, competitividade e da melhoria contínua. A decisão em adotar um sistema de gestão da qualidade deve ser considerada estratégica, pois o processo de implantação é influenciado por vários fatores: ambiente organizacional, necessidades e objetivos da organização, produtos fornecidos, processos utilizados, porte e estrutura.

A NBR ISO 9001:2008, possui a seguinte estrutura: Introdução; Escopo; Referência Normativa; Termos e Definições; Sistema de Gestão da Qualidade; Responsabilidade da Direção; Gestão de Recursos; Realização do Produto; Medição, Análise e Melhoria.

Na introdução, a NBR ISO fala sobre a abordagem de processo, tal abordagem parte do pressuposto de que todas as atividades da organização estão interligadas, combinam-se e interagem entre si. Apresenta a importância das transformações de entradas em saídas, o que facilita a gestão e o controle contínuo das atividades, refletindo na constante melhoria na satisfação dos clientes.

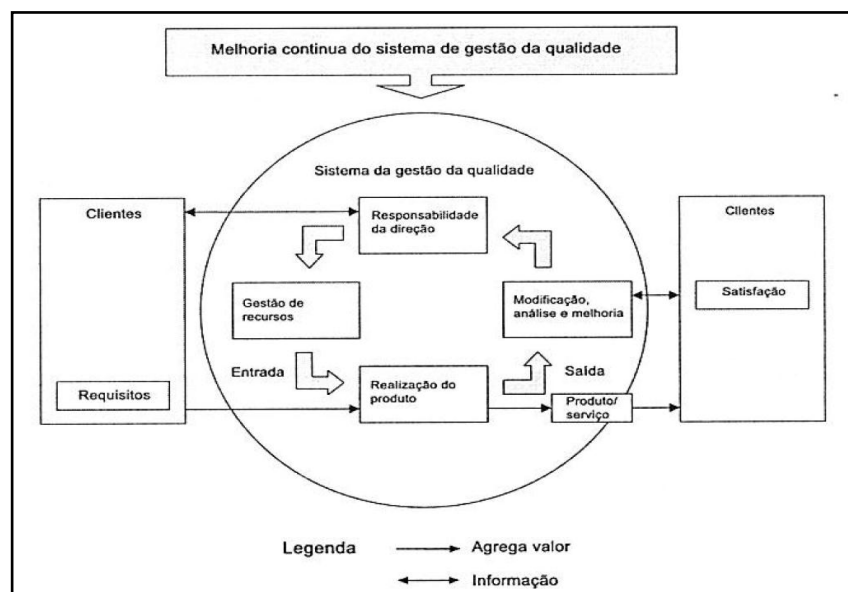
Por meio de processos, a organização transforma os recursos para produzir os resultados. Um processo é um conjunto ou sequência de atividades interligadas, com começo, meio e fim, que utiliza recursos, como trabalho humano e equipamentos, para fornecer produtos e serviços. Um processo é a estrutura de ação de um sistema. Todas as organizações podem ser desmembradas em processos. (MAXIMIANO, 2010, p. 5).

Neste contexto, é utilizada a metodologia "Plan-Do-Check-Act" para os processos. "**Plan**" significa o planejamento, no qual são estabelecidos os objetivos e todas as etapas do que deverá ser realizado para atingir os resultados esperados; "**Do**" trata do "fazer",



etapa de implementação dos processos; "**Check**" abrange o monitoramento e a medição dos processos quanto aos objetivos e resultados esperados; "**Act**" trata de realizar ações para a promoção da melhoria constante do desempenho do processo. Observa-se na Figura 3 a representação do modelo de um sistema de gestão da qualidade, este apresenta as entradas do processo que consiste nos clientes e seus requisitos, a ligação entre os diversos processos indicados pelos itens da norma, a saída em forma de produtos ou serviços, além da satisfação dos clientes e a necessidade da melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade.

Figura 3 – Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processo



Fonte: Associação Brasileira de Normas Técnicas (2008).

No Escopo é abordada a finalidade dos requisitos, a necessidade da organização em atender os requisitos do cliente e da melhoria contínua, neste consta quais os produtos e serviços da organização estarão dentro do sistema de gestão da qualidade. Na referência normativa é tratada importância de observar e utilizar a atualização mais recente da norma. Termos e Definições afirma que todos os termos e definições utilizados na norma ISO 9001:2008 devem ser os definidos na NBR ISO 9000.

A norma ISO 9001:2008 apresenta os requisitos gerais e os de documentação do sistema de gestão da qualidade na organização. A empresa deve comprometer-se em estabelecer as diretrizes, transmitir confiança ao cliente; executar as ações conforme o que foi estabelecido previamente; registrar o que é feito para garantir o controle e o monitoramento das atividades, além de melhorar continuamente o que já é feito.

Segundo Cerqueira (2019, p. 190), a organização deve estabelecer, documentar, implementar, manter um Sistema de Gestão da Qualidade e melhorar continuamente a sua eficácia de acordo os requisitos da norma NBR ISO 9001. Para isso, ela deve:

- a) determinar os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade e sua aplicação por toda a organização;
- b) determinar a sequência e a interação desses processos;
- c) determinar critérios e métodos necessários para assegurar que a operação e o controle desses processos sejam eficazes;
- d) assegurar a disponibilidade de recursos e informações necessários para apoiar a operação e o monitoramento desses processos;
- e) monitorar, medir quando aplicável e analisar esses processos; e
- f) implementar ações necessárias para atingir os resultados planejados e a melhoria contínua desses processos.

A documentação do sistema de gestão da qualidade constitui evidências de que existe o planejamento da qualidade, esta deve criar um mecanismo de controle e rastreabilidade de seus documentos e registros.

A documentação do sistema de gestão da qualidade deve incluir:

- a) declarações documentadas de política da qualidade e dos objetivos da qualidade;
- b) um manual da qualidade;
- c) procedimentos documentados e registros requeridos por esta Norma;
- d) documentos, incluindo registros, determinados pela organização como necessários para assegurar o planejamento, a operação e o controle eficazes de seus processos. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2008, p. 15).

Segundo Associação Brasileira de Normas Técnicas (2008), deve ser elaborado um manual da qualidade na organização; deve ser realizado o controle de documentos e registros. No manual da qualidade deverá constar o histórico da empresa, o escopo do sistema de gestão, a política da qualidade, a abrangência da norma, os procedimentos e, caso seja necessária a exclusão de algum item, deverão ser realizadas as devidas justificativas. O controle de documentos estabelece diretrizes para o controle necessário de toda a documentação na organização, dentre estes, a aprovação quanto à adequação ao padrão, a análise e atualização da documentação, a disponibilização das versões nos locais devidos, a legibilidade, o fácil acesso e a obsolescência dos documentos, deverão ser criadas metodologias de elaboração, identificação, distribuição e guarda dos documentos. O registro trata de um tipo de documento que comprova a existência de um sistema de gestão da

qualidade em funcionamento, o controle de registros deve assegurar a conformidade com os requisitos, devem ser mantidos legíveis, de fácil identificação e recuperação.

O requisito Responsabilidade da direção trata do comprometimento da alta direção da organização no processo de implementação do sistema de gestão da qualidade; do foco no cliente; da política da qualidade; do planejamento; da responsabilidade, autoridade e comunicação; além da análise crítica do sistema de gestão.

- **Comprometimento:** o requisito comprometimento da direção trata do seu papel como orientadora e motivadora das ações voltadas para a implantação do sistema de gestão da qualidade.

- **Foco no cliente:** é papel da alta direção disseminar a importância do atendimento aos requisitos do cliente e assegurar a disponibilidade de recursos.

- **Política da qualidade:** deve ser criada uma política da qualidade de acordo com os propósitos da organização, esta deve ser disseminada e compreendida por toda a organização. Deve existir comprometimento com a melhoria contínua e o atendimento aos requisitos previamente estabelecidos.

- **Planejamento:** trata da responsabilidade da alta direção em estabelecer os objetivos da qualidade nas diversas funções e níveis da organização, além da implementação de mudanças no sistema de gestão da qualidade.

- **A responsabilidade, autoridade e comunicação:** devem ser definidas e comunicadas as responsabilidades e autoridades existentes na organização. É necessário que seja indicado um membro da organização que assegure a realização dos processos necessários, que relate à alta direção as necessidades de melhoria e o desempenho das atividades e que assegure a disseminação dos requisitos do cliente na organização. Além disso, a alta direção deve assegurar que haja um sistema de comunicação interna que assegure a comunicação interna eficaz.

- **Análise crítica pela direção:** é necessário analisar de forma crítica o sistema de gestão da qualidade da organização, para garantir sua melhoria contínua. Tal análise pode ser realizada através de resultados de auditorias, medição do desempenho e conformidade, ações preventivas e corretivas.

O requisito Gestão de Recursos trata como os diversos recursos existentes na organização devem ser gerenciados. Os recursos humanos devem ser devidamente treinados, capacitados, devem ser competentes, ter habilidade e experiência. A organização deve prover treinamento e conscientizar o quadro de pessoal da importância de suas atividades no alcance da qualidade. A infraestrutura disponível também é de fundamental importância, deve ser

apropriada para a realização das atividades, desde espaço físico para trabalho, instalações, equipamentos e serviços de apoio, contribuindo com a produtividade dos funcionários. O ambiente de trabalho deve ser bem gerenciado, propício ao alcance dos objetivos, fatores como temperatura, ruído, umidade, iluminação e o relacionamento entre os funcionários devem ser considerados.

O item Realização do Produto abrange uma série de especificações para o planejamento da realização do produto, para os processos relacionados a clientes, elaboração do projeto e seu desenvolvimento, aquisição, produção e prestação de serviço, controle de equipamento de monitoramento e medição.

O item Medição, Análise e melhoria é indispensável para o acompanhamento e verificação dos resultados alcançados através do sistema de gestão da qualidade. Tal monitoramento pode ser realizado através da análise da satisfação do cliente, de auditorias internas, das medições e monitoramento do produto, do controle de produtos não-conformes, da constante análise de dados e da busca pela melhoria contínua, através das ações corretivas para eliminar as causas das não-conformidades e das ações preventivas que buscam evitar a ocorrência de tais não-conformidades.

Para Oliveira (1996), vários fatores impulsionam a implantação da norma ISO 9001:2008, podemos citar: a decisão da matriz; a exigência explícita para cadastramento de novos clientes ou para continuidade de fornecimento a clientes antigos, a necessidade de aumentar vendas, ser mais competitiva, reduzir os custos, melhoria da imagem da organização, maior confiabilidade, dentre outros.

### **3.2 Implantação da Norma ISO 9001-2008**

Quando se trata de decidir implantar a ISO 9001:2008 é importante perceber que todos os envolvidos devem estar cientes das mudanças que ocorrerão no contexto da organização. A decisão de implantar deve surgir a partir da alta administração, para isso, é necessário que todos os diretores compreendam do que se trata a gestão da qualidade e das consequências que a implantação pode gerar no negócio.

Segundo Oliveira (1996) inicialmente devem ser realizadas palestras e seminários para a alta gerência com profissionais devidamente capacitados (consultores, diretores de qualidade), objetivando a disseminação do conhecimento e a conscientização da importância da implantação, da redução dos custos, das dificuldades e resistências a serem enfrentadas, dos recursos necessários e da necessidade do comprometimento de todos para que o processo

tenha continuidade. A partir deste ponto, se a alta administração mantiver a decisão de implantar, deve-se iniciar o processo.

Para Oliveira (1996), o primeiro passo para uma boa implantação é a escolha do coordenador, este deve possuir algumas características: deve ser bom comunicador, ser reconhecido por sua competência técnica e interpessoal, ter acesso a vários setores da organização e ser treinado em qualidade.

Este coordenador deverá assumir alguns papéis: como consultor deverá auxiliar os envolvidos no processo quanto ao seu papel na implantação, conduzir e orientar a realização das ações, identificar possíveis falhas e buscar a constante melhoria. Catalisador: deverá impulsionar a organização em direção à qualidade, identificar oposições e combatê-las focando sempre a importância da qualidade. Facilitador: estimular e motivar as ações visando à sua concretização. Coordenador: deverá coordenar as diversas ações entre os setores, objetivando obter os resultados desejados no prazo estipulado. Verificador: deverá verificar se as etapas da implantação estão sendo cumpridas conforme o modelo previamente estabelecido. Promotor: deverá promover a correção das falhas e a melhoria do sistema.

Após definição do coordenador, deverá ser realizado um diagnóstico da qualidade na organização. É indicado que tal diagnóstico seja feito por uma entidade externa à organização, para que haja maior liberdade por parte dos funcionários quanto ao esclarecimento de dúvidas e possíveis dificuldades. A escolha da entidade deve ser feita com cuidado, pelo fato de que as informações referentes ao negócio serão disponibilizadas. Durante esta fase, faz-se necessário compreender a atual situação da área. É imprescindível que o responsável pelo departamento apresente o organograma do seu setor, incluindo todos os funcionários, são solicitados todos os procedimentos, instruções e manuais existentes de cada atividade. O objetivo não é expor os pontos fracos ou julgar o profissional diante das dificuldades, mas sim obter o diagnóstico para comparar os procedimentos utilizados na organização com os padrões de referência.

A certificação necessita do envolvimento da organização como um todo. O certificado serve como referência entre as empresas, clientes e fornecedores. É necessário que se cumpram todas as fases, desde a elaboração dos procedimentos, das instruções de trabalho, realização das auditorias, aberturas de não conformidades, realização das ações corretivas até a certificação em si. Após a certificação, a organização passa pelas auditorias de acompanhamento, a cada seis meses e depois a cada ano para verificar se a mesma permanece com os padrões exigidos, caso seja detectada alguma não conformidade e não for corrigida, a empresa corre o risco de perder a certificação.

### 3.3 Benefícios

A implantação da Norma ISO 9001-2008 traz uma série de benefícios para a organização que deseja utilizar-se de tal ferramenta de gestão. Koontz, Weihrich e Cannice (2009) abordam alguns destes benefícios e os classifica em internos e externos.

Os benefícios internos são:

- a) **documentação dos processos:** ao serem documentados, os processos possuem maior padronização, garantindo maior segurança e confiabilidade na execução das atividades;
- b) **percepção de qualidade por parte dos funcionários:** os membros que constituem a organização passam a estar mais envolvidos no processo e compreender melhor o seu papel e importância no contexto organizacional;
- c) **modificação na cultura da organização:** a organização geralmente empenha-se na busca de obter uma maior produtividade, diminuição do retrabalho, conseqüentemente maior eficiência na execução das tarefas, além de possuir um sistema de qualidade;

Os benefícios externos por sua vez são:

- a) vantagem com relação aos competidores que não possuem um sistema de qualidade;
- b) atendimento a padrões estabelecidos internacionalmente;
- c) maior satisfação dos clientes a medida em que a organização realiza a execução dos serviços de forma mais eficiente.

Uma gestão consciente e comprometida com a implantação da ISO 9001-2008 é capaz de perceber as grandes mudanças internas e externas que ocorrem na organização. Para que tais mudanças sejam alcançadas é necessário que todos os colaboradores estejam envolvidos no processo, que a comunicação seja clara e que estes compreendam qual o seu papel e sua importância no processo. Deve ser transmitido de forma coerente o que deve ser feito, como e por que deve ser feito para que exista motivação, participação e comprometimento no desenvolvimento do trabalho, objetivando uma constante melhoria.

## **4 A PARTICIPAÇÃO DOS SERVIDORES NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA ISO 9001: O CASO DA SECRETARIA JUDICIÁRIA DAS VARAS DA FAZENDA PÚBLICA**

Nesta seção serão apresentados os aspectos metodológicos da pesquisa; a caracterização do ambiente da pesquisa, com informações obtidas a partir da Intranet do Fórum Clóvis Beviláqua, além dos resultados e discussões acerca dos dados obtidos por meio da aplicação de questionário.

### **4.1 Aspectos metodológicos**

O presente estudo classifica-se, quanto à natureza, como pesquisa aplicada, pois conforme Gil (2010) tem o objetivo de gerar conhecimentos para aplicação prática, voltados à solução de problemas específicos.

Quanto aos procedimentos técnicos, constitui-se de uma modalidade bastante comum nas ciências sociais: o estudo de caso. Conforme Gil (2010), trata-se de um profundo e exaustivo estudo de um ou poucos objetos, de forma que se torna possível o conhecimento de forma detalhada. Quanto aos seus objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva, pois tem como objetivo descrever as características de uma determinada população ou grupo, fatores como idade, sexo, nível de escolaridade, dentre outros. Além de buscar o levantamento de opiniões, atitudes ou crenças de uma determinada população.

Quanto à abordagem do problema é classificada como quanti qualitativa. Quantitativa, pois objetiva-se traduzir em números opiniões para classificá-las e analisá-las e qualitativa porque se deseja conhecer como determinado fenômeno manifesta-se, utilizando como base o ponto de vista dos participantes.

Foi utilizada como amostra da pesquisa vinte servidores da Secretaria Judiciária que vivenciam o processo de implantação da ISO 9001-2008. O critério de seleção utilizado foi a disponibilidade e o interesse desses servidores em colaborar com a pesquisa. A amostra é classificada como intencional, posto que, foi realizada a seleção com base nas informações disponíveis. Para Santos e Candeloro (2006), a amostra é considerada intencional quando os elementos da população são selecionados intencionalmente pelo investigador, porque este considera que tais elementos possuem características típicas ou representativas da população.

São inúmeros os procedimentos que possibilitam a coleta de dados, estes variam de acordo com o caso específico e a investigação que se deseja realizar. O instrumento de

coleta de dados utilizado para a realização do presente estudo foi o questionário, por tratar-se de uma maneira rápida e prática para obter os dados necessários. Conforme Gil (2010, p. 105), “pode-se verificar que o questionário constitui o meio mais rápido e barato de obtenção de informações, além de não exigir treinamento de pessoal e garantir anonimato.”

O questionário aplicado, constitui-se de dois blocos de questões (ver Apêndice A). O primeiro bloco trata da identificação do perfil do funcionário, composto por um conjunto de quatro perguntas fechadas. O segundo bloco trata de um conjunto de onze questões voltadas para a temática gestão pública e ISO 9001, dentre as quais, nove questões são fechadas e as duas últimas questões são abertas.

## **4.2 Caracterização do ambiente**

De acordo com a informações obtidas a partir da intranet do Fórum Clóvis Beviláqua, este teve sua primeira sede inaugurada em 31 de dezembro de 1960, durante administração do desembargador Péricles Ribeiro e Governo de José Parsifal Barroso. O Fórum localizava-se na Praça da Sé e possuía uma área útil de 4.248,60 metros quadrados, distribuída em cinco pavimentos. Após trinta e sete anos, ganhou nova sede, inaugurada no dia 12 de dezembro de 1997, localizada na Avenida Desembargador Floriano Benevides, número 220, no bairro Edson Queiroz. O prédio atualmente possui 75 mil metros quadrados de área construída e extensão horizontal de 330 metros. Diariamente, circulam pelo Fórum cerca de cinco mil pessoas.

O Fórum Clóvis Beviláqua está organizado em 108 varas e atua nas mais diversas áreas: Família, Cível, Fazenda Pública, Crime, Júri, Trânsito, Execução Fiscal, Falência, Registro Público, Trânsito, Tóxico, Pena Alternativa, Infância e Juventude, Execução Penal e Auditoria Militar. O Quadro 1 apresenta a distribuição das varas no Fórum Clóvis Beviláqua.

É responsável por prestar serviço jurisdicional à população e preza pelo efetivo exercício da cidadania. Sua Missão é “Prover Justiça em busca da harmonia social”, tem como Visão “ser reconhecido pela sociedade como modelo de instituição moderna, ética e que assegure o direito e a cidadania.” Seus valores são: celeridade, efetividade, acessibilidade, transparência, responsabilidade social e ambiental, imparcialidade e coerência. Este possui foco no cliente, no caso, os cidadãos, visando o bem da sociedade como um todo. Tais informações encontram-se registrados no planejamento estratégico do poder judiciário cearense. (Plano Estratégico Revisado Gestão 2010-2014, 2010, p.11).



Quadro 1 – Distribuição das Varas no Fórum Clóvis Beviláqua

DENOMINAÇÃO DA VARA	QTDE
Varas Cíveis	30
Varas de Família	18
Varas de Sucessões	5
Varas Criminais	18
Varas da Fazenda Pública	9
Varas do Júri	5
Varas de Execuções Fiscais e de Crimes contra a Ordem Tributária	6
Varas de Recuperação de Empresas e Falências	2
Varas de Registros Públicos	2
Varas de Trânsito	1
Varas de Delitos sobre Tráfico e Uso de Substâncias Entorpecentes	3
Vara de Execução de Penas Alternativas	1
Vara de Execução Penal e Corregedoria de Presídios	3
Varas da Infância e da Juventude	5
Vara da Auditoria Militar	1

Fonte: Ceará (2014).

O Fórum Clóvis Beviláqua, no dia vinte e sete de novembro do ano de 2013, inaugura a Secretaria Judiciária das Varas da Fazenda Pública. O objetivo de sua criação é atender à demanda processual crescente e dar maior celeridade à tramitação das ações. A Secretaria Judiciária concentra os serviços relacionados à execução de despachos, decisões e sentenças proferidos pelos juízes. O setor é responsável, ainda, pela produção de mandados, ofícios, cartas, publicações para o Diário da Justiça, dentre outros documentos.

Segundo Francisco Clávio Saraiva Nunes, atual coordenador da Secretaria, a ideia central é especializar para otimizar. “Os servidores lotados nas Varas cuidam genuinamente da produção jurídica, ao passo que os servidores da Secretaria Judiciária se dedicam exclusivamente aos expedientes e procedimentos voltados ao impulso do processo”, explica. Sempre que são proferidos despachos, decisões ou sentenças, os juízes das Varas e Juizados da Fazenda Pública encaminham os autos digitais à Secretaria judiciária.

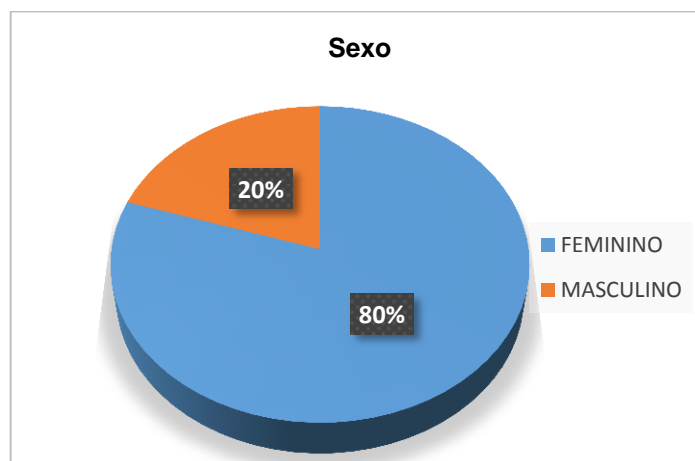
A Secretaria Judiciária foi criada para concentrar a tramitação de diversos processos em um único local, motivo pela qual também é conhecida como Secretaria Única, pois é a única secretaria existente com este propósito no Fórum Clóvis Beviláqua. A implantação da ISO 9001-2008 atualmente dá-se apenas nesta secretaria. Ela é composta por um coordenador e dois supervisores, escolhidos entre servidores efetivos do Poder Judiciário, a equipe possui 30 integrantes.

### 4.3 Resultados e discussões

Nesta seção serão apresentados os resultados obtidos através da aplicação do questionário. No primeiro bloco de perguntas objetiva-se traçar o perfil do Colaborador da Secretaria Judiciária, ressaltando aspectos como: sexo, faixa-etária, tipo de contratação e grau de escolaridade serão retratados. É necessário observar tais informações para que se obtenha um maior conhecimento da realidade em análise.

De acordo com os dados resultantes da pesquisa constata-se que 80% dos respondentes são do sexo feminino e 20% do sexo masculino, percebendo-se assim, uma quantidade maior de colaboradores do sexo feminino (ver Gráfico 1).

Gráfico 1 – Sexo dos funcionários entrevistados

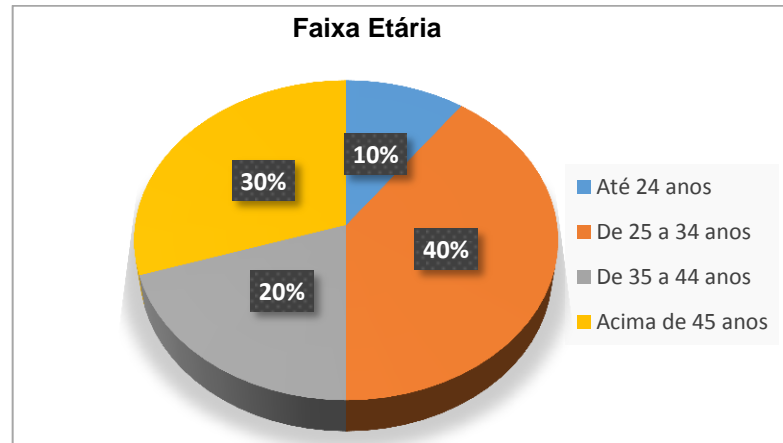


Fonte: dados da pesquisa.

Quanto a faixa etária, o questionário apresentou as seguintes opções: até 24 anos; de 25 a 34 anos; de 35 a 44 anos e acima de 45 anos. De acordo com as respostas, observou-se que a faixa etária dos entrevistados está concentrada entre as idades de 25 a 34 anos (40%),

acompanhada pela faixa etária acima de 45 anos (30%), logo após, a faixa etária de 35 a 44 anos obteve um total de 20% e, por fim, a de até 24 anos obteve-se 10% (ver Gráfico 2).

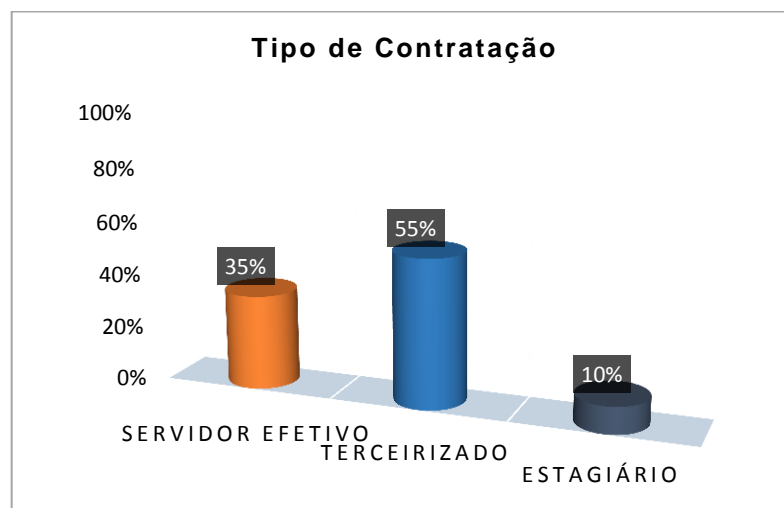
Gráfico 2 – Faixa etária dos funcionários entrevistados



Fonte: dados da pesquisa.

Quanto ao tipo de contratação utilizada pela Secretaria Judiciária, os dados revelaram que mais da metade de seus funcionários, ou seja, 55%, são terceirizados. Em seguida, se encontram os servidores efetivos com 35% e por último, os estagiários que totalizaram 10% (ver Gráfico 3).

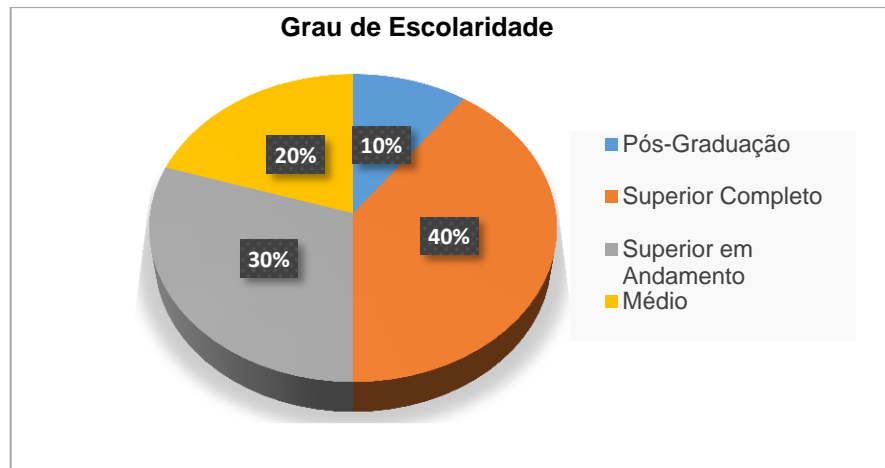
Gráfico 3 – Tipo de Contratação dos funcionários entrevistados



Fonte: dados da pesquisa.

Quanto ao grau de escolaridade, foi identificado que o público é bastante diverso, 10% dos funcionários possui pós-graduação, 40% possui nível superior completo, 30% estão cursando nível superior e 20% com o nível médio completo (ver Gráfico 4).

Gráfico 4 – Grau de Escolaridade dos funcionários entrevistados



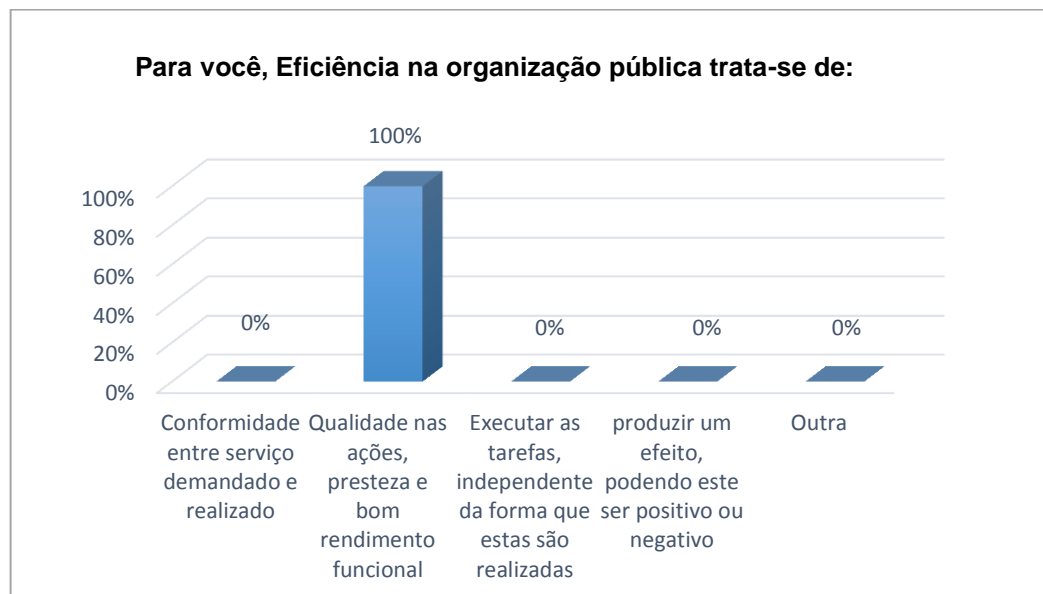
Fonte: dados da pesquisa.

O segundo bloco de perguntas constitui-se de questões relacionadas à Gestão Pública e a ISO 9001-2008, as quais resultaram nas seguintes observações:

A primeira pergunta aborda a questão da eficiência na organização pública. “Para você, eficiência na organização pública trata-se de:” O Gráfico 5 apresenta o resultado, revelando que para 100% dos respondentes, a eficiência trata-se de obter qualidade nas ações, presteza e bom rendimento funcional.

Tal resposta demonstra que os servidores da secretaria têm a consciência de que, para que exista eficiência é necessário que estes desempenhem suas funções prezando pela qualidade, com foco no rendimento, ou seja, no seu desempenho e produtividade.

Gráfico 5 – Eficiência na Organização Pública



Fonte: dados da pesquisa

A segunda pergunta do Bloco II visa identificar o que os respondentes compreendem acerca da qualidade nas organizações públicas: “Para você, qualidade na organização pública está relacionada a:” O Gráfico 6 apresenta o resultado, demonstrando que para 55% dos respondentes, qualidade na organização pública está relacionada principalmente a buscar a satisfação do cliente; enquanto 30% consideram que está ligada à conformidade com os requisitos e padrões estabelecidos; 10% compreende que diz respeito à adequação de um produto ao seu uso e 5% afirma que refere-se à relação custo benefício.

Observa-se que qualidade pode ser relacionada a qualquer um dos aspectos apresentados acima, porém na realidade das organizações públicas, a qualidade deve ser associada principalmente à busca pela satisfação do cliente, no caso os cidadãos, que recorrem, especificamente, à Secretaria Judiciária em busca de informações acerca do andamento dos seus processos.

Gráfico 6 – Qualidade na Organização Pública

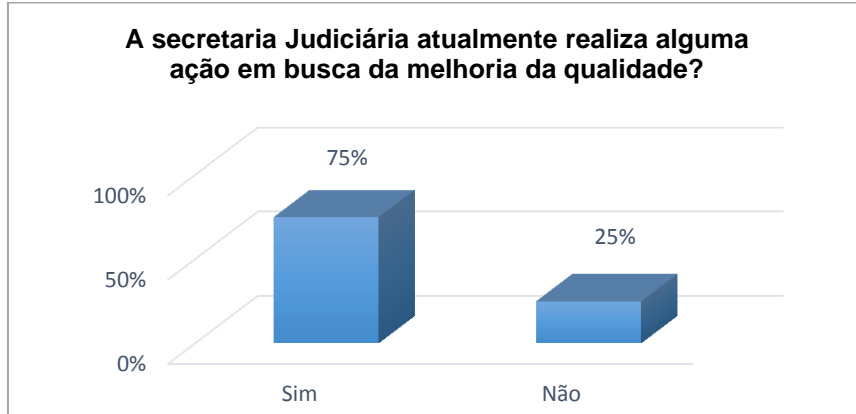


Fonte: dados da pesquisa.

A terceira pergunta visa identificar se a secretaria judiciária tem realizado alguma ação para melhoria da qualidade: “A secretaria judiciária atualmente realiza alguma ação para a melhoria da qualidade?”. O Gráfico 7 apresenta o resultado, no qual pode-se perceber que 75% dos respondentes consideram que sim, enquanto 25% consideram que não. De acordo com os dados constatou-se que os servidores, em sua maioria, 75%, consideram que a Secretaria Judiciária realmente tem investido na melhoria da qualidade, porém é perceptível que há uma parte dos entrevistados que não perceberam tais ações, o que sugere que tais ações

talvez não estejam sendo disseminadas ou visualizadas da forma correta pelo setor como um todo.

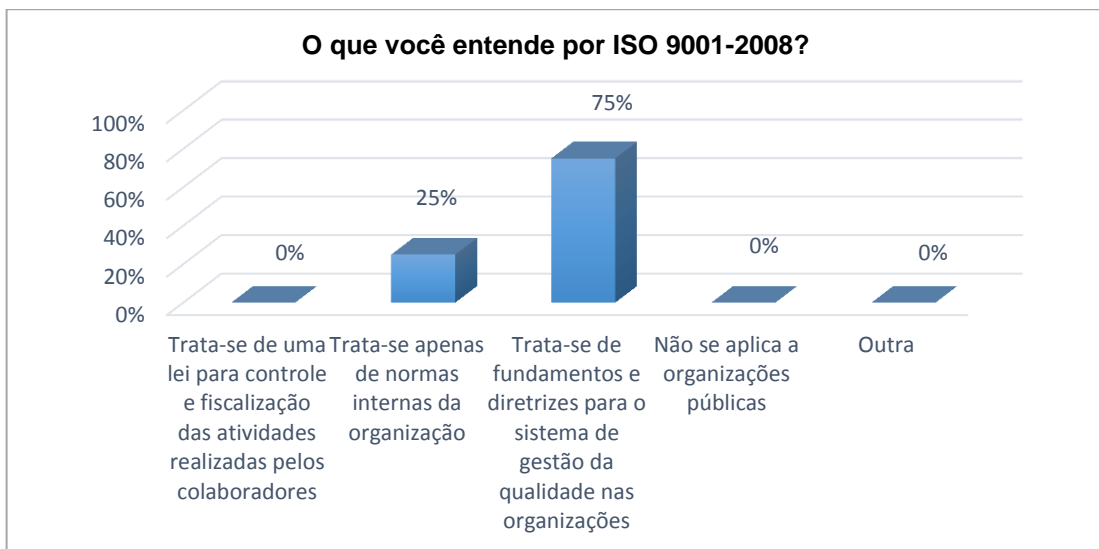
Gráfico 7 – Ação em busca da melhoria da qualidade



Fonte: dados da pesquisa.

A quarta questão visa identificar o nível de conhecimento dos servidores quanto à definição da ISO 9001-2008: “O que você entende por ISO 9001-2008?”. O Gráfico 8 revela que 75% dos respondentes consideram que a ISO trata-se de fundamentos e diretrizes para o sistema de gestão da qualidade nas organizações; 25% acredita que são apenas normas internas de uma organização e as demais opções não foram marcadas. Percebe-se assim, que há o conhecimento por parte da maioria dos servidores do que realmente é a ISO 9001-2008. Os respondentes não consideraram as opções que definiam a ISO apenas como uma lei para controle e fiscalização das atividades realizadas pelos colaboradores ou que ela não se aplica às organizações públicas.

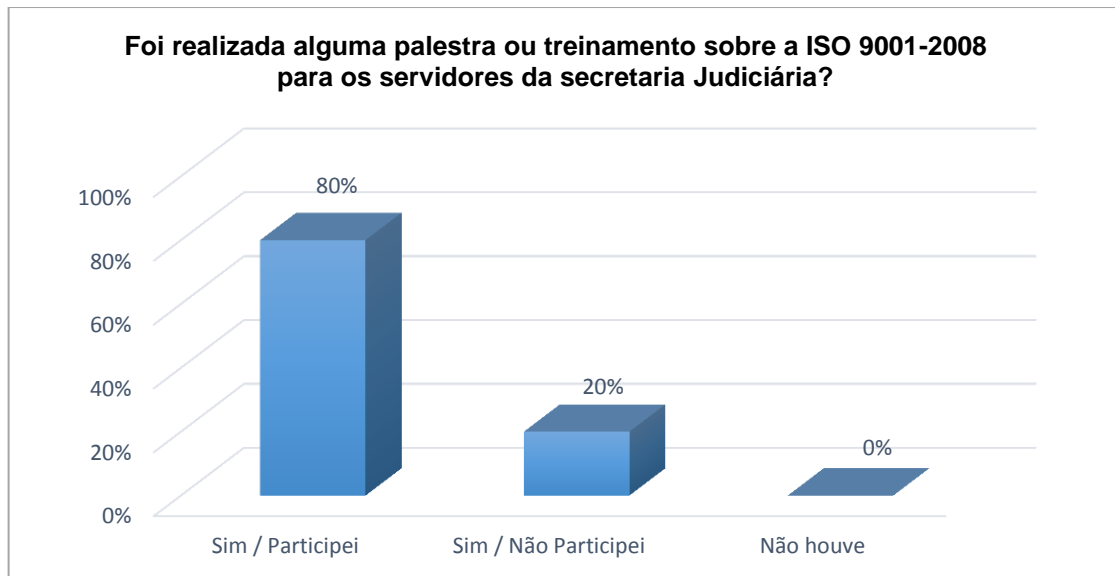
Gráfico 8 – Definição de ISO 9001-2008



Fonte: dados da pesquisa.

A quinta questão objetiva verificar se foi realizado algum treinamento ou palestra de esclarecimento sobre a ISO 9001-2008 para os servidores da Secretaria, além de constatar se estes participaram ou não. “Foi realizada alguma palestra ou treinamento sobre a ISO 9001-2008 para os servidores da secretaria judiciária?” O Gráfico 9 apresenta o resultado, revelando que 80% dos respondentes afirmam que houve treinamento ou palestra e que participaram, o que é bastante positivo para o processo de implantação, posto que foram esclarecidas dúvidas e apresentados os objetivos da implantação; já 20% dos respondentes afirmam que houve, mas não participaram, porém não apresentaram justificativas.

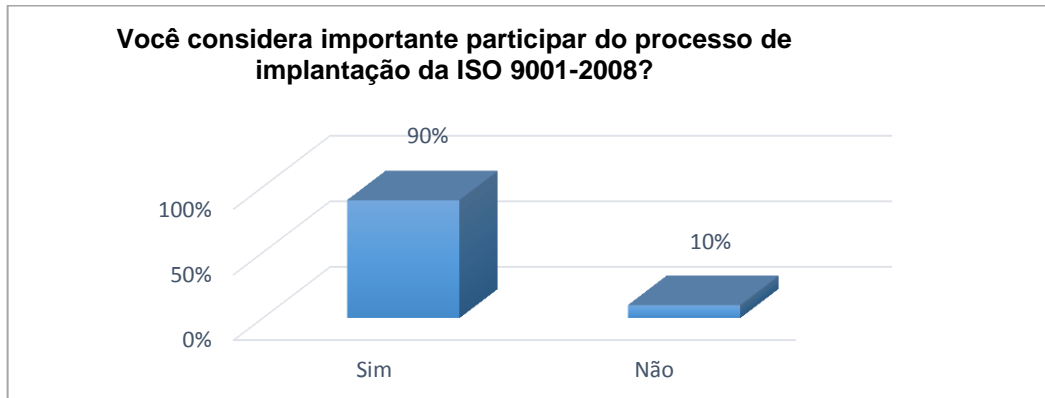
Gráfico 9 – Palestra/ Treinamento ISO 9001-2008



Fonte: dados da pesquisa.

Para observar se os servidores consideram ou não importante a sua participação no processo de implantação da ISO 9001-2008, foi realizada a seguinte pergunta: “você considera importante participar do processo de implantação da ISO 9001-2008?” O Gráfico 10 revela o resultado, demonstrando que 90% dos respondentes consideram importante sua participação no processo, justificando que com a sua contribuição o processo ocorrerá de forma mais rápida e eficaz; porém 10% dos respondentes afirmam que não consideram importante participar, pois acreditam que a implantação não é necessária por se tratar de uma organização pública. Apesar da grande maioria, 90%, compreender a importância de sua participação, observa-se que existe uma minoria que ainda não foi capaz de compreender o seu papel no processo.

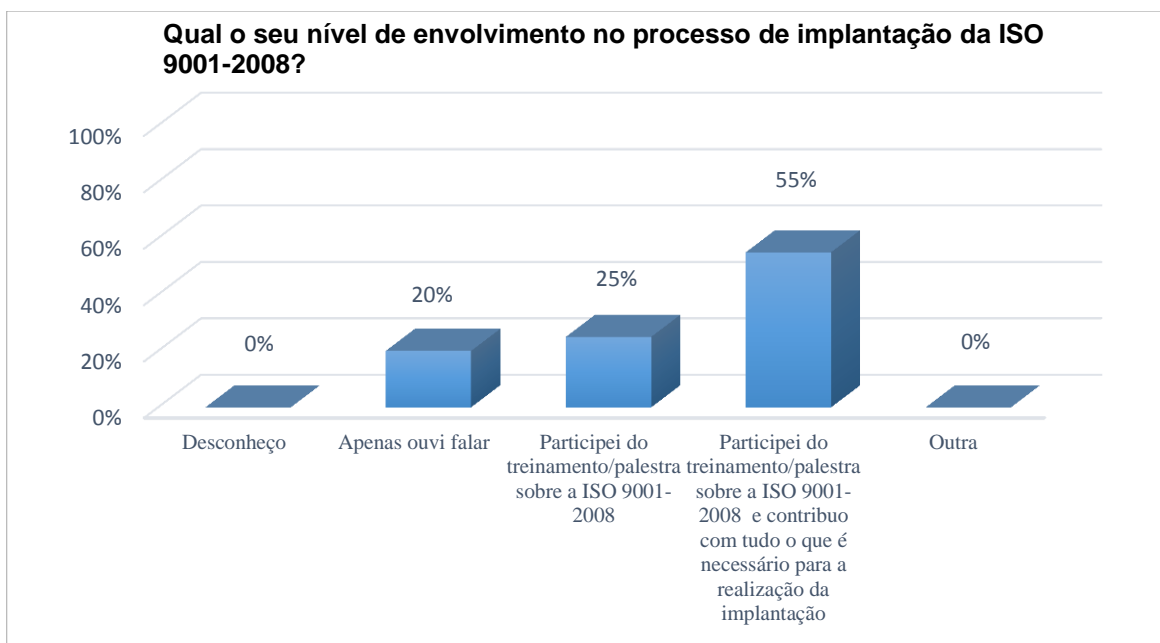
Gráfico 10 – Participação dos colaboradores no processo de implantação da ISO 9001-2008



Fonte: dados da pesquisa.

Para verificar o nível de envolvimento dos servidores no processo, foi realizado o seguinte questionamento: “qual o seu nível de envolvimento no processo de implantação da ISO 9001-2008?” O Gráfico 11 revela o resultado, demonstrando que 55% dos respondentes afirmam que além de participar do treinamento/palestra realizado, contribuem sempre com o que é necessário para a implantação, através do compartilhamento de informações, motivação e incentivo aos colegas de trabalho. 25% dos entrevistados afirmam que o seu envolvimento resume-se à participação na palestra/treinamento que ocorreu. 20% afirmam que apenas ouviram falar. Observa-se que os servidores, em sua maioria, estão envolvidos com a implantação, apesar de existir uma minoria ainda um pouco alheia ao processo.

Gráfico 11 – Envolvimento no processo de implantação da ISO 9001-2008.

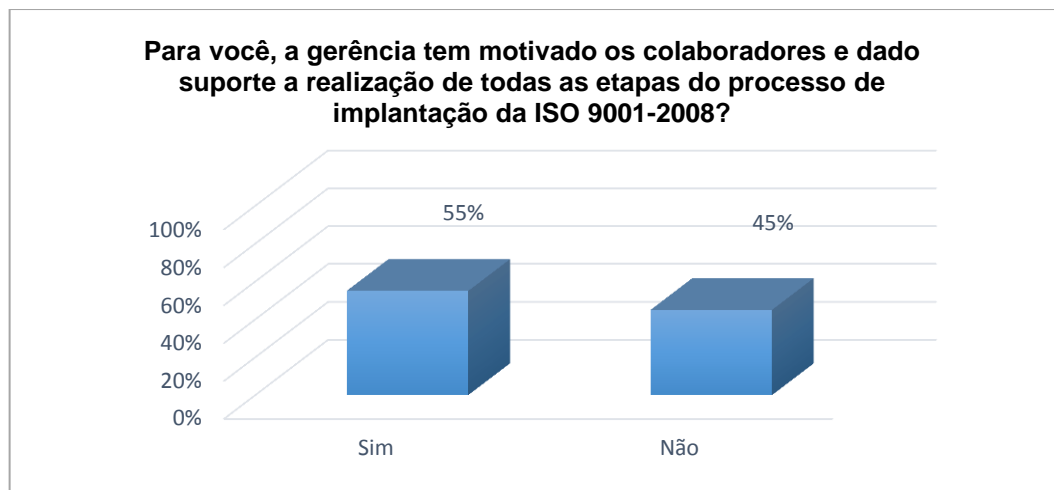


Fonte: dados da pesquisa.



Para verificar o ponto de vista do servidor com relação ao papel da gerência no processo foi realizado o seguinte questionamento: “para você, a gerência tem motivado os colaboradores e dado suporte à realização de todas as etapas do processo de implantação da ISO 9001-2008?” Conforme mostra o Gráfico 12, 55% do total de respondentes afirmaram que tem percebido a atuação da gerência, já 45% não tem observado tal participação. De acordo com os dados, percebe-se que boa parte dos colaboradores não tem percebido a atuação da gerência, o que pode dificultar o processo de implantação, acarretando desmotivação e insegurança quanto ao real andamento da implantação.

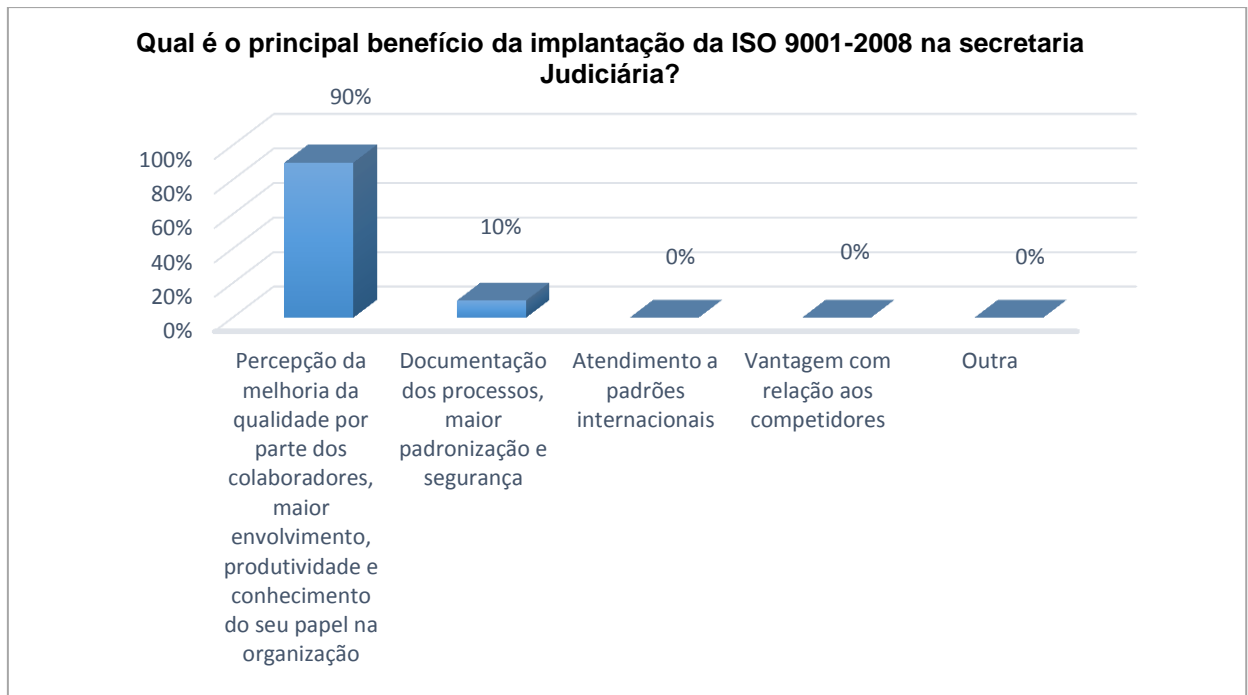
Gráfico 12 – Papel da gerência no processo de implantação



Fonte: dados da pesquisa.

Com o objetivo de verificar o ponto de vista dos colaboradores a respeito dos benefícios obtidos através do processo de implantação da ISO 9001-2008 foi realizado o seguinte questionamento: “qual é o principal benefício da implantação da ISO 9001-2008 na secretaria judiciária?”. O Gráfico 13 apresenta o resultado, no qual observa-se que 90% dos respondentes consideram como principal benefício “a percepção da melhoria da qualidade por parte dos colaboradores, maior envolvimento, produtividade e conhecimento do seu papel na organização”, demonstrando que estes possuem uma visão bastante alinhada ao objetivo central da implantação. Já para 10% dos entrevistados o principal benefício é a documentação dos processos, maior padronização e segurança. Ambas opções têm relação direta com as mudanças necessárias, o que demonstra que os colaboradores têm realmente um bom conhecimento do setor em que atuam e do principal benefício a ser gerado.

Gráfico 13 – Benefícios da implantação da ISO 9001-2008



Fonte: dados da pesquisa.

As últimas perguntas do questionário são abertas, estas têm o objetivo de fazer com que o colaborador sinta-se livre para expressar suas ideias no que diz às seguintes questões: “cite algumas dificuldades enfrentadas durante o processo de implantação da ISO 9001-2008.” Dentre as respostas destacam-se os seguintes aspectos: a lentidão no andamento do processo e a falta de recursos humanos e materiais, comprovados através dos relatos:

A lentidão no processo de implantação. (RESPONDENTE C1).

A falta de pessoal e a falta de material (computadores melhores, mais equipamentos). (RESPONDENTE C2).

A questão seguinte aborda: “quais as suas sugestões para melhoria do processo de implantação e para o estímulo da participação dos funcionários?” Os servidores responderam que é necessário haver uma maior valorização do colaborador, através da realização de treinamentos e palestras constantes; incentivo ao trabalho em equipe e busca da melhoria da estrutura física, conforme (RESPONDENTE C10) “Maior investimento em equipamentos, qualidade do local de trabalho e estímulo do pessoal, cultivar o espírito de grupo”.

Segundo os colaboradores também é preciso que haja uma melhor organização por parte da gerência, de forma que haja um maior feedback em relação ao andamento das atividades relacionadas à implantação. Sugere-se, também, que haja uma maior integração entre a gerência e os servidores, esta deve apresentar a realidade de outras organizações que já passaram pelo mesmo processo e os resultados obtidos após a implantação da ISO 9001-2008, para motivar e incentivar a participação dos colaboradores.

## 5 CONCLUSÃO

A implantação da ISO 9001-2008 é bastante importante para as organizações que desejam desempenhar suas atividades de forma mais eficaz, aumentar sua eficiência e aprimorar a sua gestão. Gerir a qualidade com base em um modelo reconhecido internacionalmente possibilita à organização um maior reconhecimento diante do mercado e de seus clientes. A ISO 9001-2008 produz uma melhor organização, padronização e controle das atividades, além de gerar uma maior produtividade e melhor performance no desempenho das tarefas. O processo de implantação desta norma requer o comprometimento e dedicação de seus envolvidos para que a organização consiga atender a todos os requisitos pré-estabelecidos.

O presente estudo atingiu os objetivos aos quais se propôs, pois foi possível realizar a análise da participação dos servidores no processo de implantação da ISO 9001-2008 na Secretaria Judiciária das Varas da Fazenda Pública, tendo em vista, os aspectos positivos e negativos constatados, como também o papel da gerência. Quanto aos objetivos específicos foi possível identificar na literatura conceitos atuais referentes à ISO 9001-2008, além de analisar como se deu o envolvimento dos servidores e verificar a atuação da gerência neste processo.

Como aspectos positivos pôde-se constatar que há o envolvimento da maioria dos funcionários no processo de implantação da norma, estes demonstram bastante interesse, posto que participam dos treinamentos e possuem o conhecimento acerca da ISO 9001-2008, seus objetivos, princípios e diretrizes. O envolvimento e participação destes servidores são nítidos, pois contribuem no repasse de informações, na disseminação do conhecimento, além de buscar a constante motivação da equipe. Esses servidores compreendem bem a importância do seu papel no processo de implantação da ISO 9001-2008, participam das reuniões de discussão das novas formas de execução das atividades, sugerem mudanças e auxiliam a gerência na tomada de decisão. Tais servidores acreditam que através de sua colaboração o processo de implantação se dará de forma mais rápida e eficaz, o que será benéfico para a secretaria, posto que haverá a redução do retrabalho, a diminuição de perdas e o significativo aumento da produtividade.

Como aspectos negativos, observa-se a existência de uma minoria de colaboradores que não está totalmente engajada no processo de implantação da ISO 9001-2008, alguns demonstram resistência no repasse de informações e na execução das fases do processo, por apresentarem receio de perder o monopólio da atividade que realizam. Esses

acreditam que o melhor estímulo à sua participação é o financeiro. Outros desacreditam na implantação da ISO 9001-2008, justificando que não a consideram necessária por se tratar de uma organização pública. Outro fator que dificulta a implantação é o fato dos recursos estabelecidos pela gerência para a implantação serem limitados, o que torna mais lenta a execução de algumas atividades como a contratação de uma auditoria, a compra de equipamentos que possibilitem uma melhor infraestrutura e contratação de pessoal. Todos estes fatores tornam a implantação mais lenta, pois geram descrédito e desmotivação para os colaboradores.

O processo de implantação da ISO 9001-2008 requer sobretudo a participação e apoio da gerência, esta deve realizar um detalhado planejamento das etapas, ter uma boa comunicação e disseminar de forma correta as informações para os colaboradores. Através da análise do processo de implantação da ISO 9001-2008 na Secretaria Judiciária constata-se que há um planejamento e o empenho por parte da gerência em esclarecer as dúvidas dos funcionários, integrá-los e motivá-los no processo, isto ficou evidenciado através da execução das palestras, dos treinamentos e reuniões para debate de ideias antes da execução das etapas.

A gerência fornece as diretrizes, tem se esforçado na tomada de decisão e buscado administrar os conflitos existentes. Entretanto, ficou claro que não basta planejar, esclarecer e comunicar como serão realizadas as etapas, é necessário dar o suporte diário e a segurança aos colaboradores envolvidos na execução das etapas. Isso é possível através do acompanhamento mais próximo de um representante da gerência, do fornecimento de um melhor feedback para os colaboradores que relataram dificuldades, do combate à desmotivação e acomodação.

Observa-se que a Secretaria Judiciária vivencia um processo de mudança, o qual já apresenta bons resultados, os colaboradores, em sua maioria, possuem um olhar voltado não apenas para a execução das atividades, mas principalmente para uma nova forma de gestão, com foco nos processos, nos resultados e na melhoria contínua. É perceptível a seriedade na busca da melhoria da prestação do serviço à sociedade, de uma maior padronização, organização e produtividade.

Porém, ainda devem ser empreendidos esforços para a concretização das mudanças necessárias, posto que percebe-se a existência de certa resistência à mudança por parte de alguns colaboradores. Diante disso, verifica-se ainda mais a importância do papel da gerência em integrar estes funcionários, seja através de oficinas, palestras, acompanhamento e apoio constantes. Divulgar com clareza os avanços obtidos é uma excelente forma de combater tal resistência e fazer com que os colaboradores em sua totalidade sintam-se parte do processo.

Como restrição da pesquisa, vale a pena ressaltar a dificuldade na obtenção dos dados, posto que foi necessário obter previamente autorização do diretor do fórum. Houve dificuldade em conscientizar alguns gestores e funcionários da importância da sua colaboração com a pesquisa, foi observada resistência por parte de alguns, pelo receio de que suas respostas pudessem comprometê-los, apesar de terem sido previamente comunicados que as respostas seriam utilizadas apenas para a realização do presente estudo.

É perceptível que este tema não encerra-se aqui, posto que é de extrema importância que novos estudos voltados para esta temática sejam realizados, já que a implantação da ISO 9001-2008 é uma crescente em todas as organizações que prezam pela satisfação dos seus clientes, qualidade e constante melhoria, sendo portanto, o presente estudo um ponto de partida para que novas pesquisas sejam realizadas, como por exemplo, verificar a efetividade da implantação da ISO 9001-2008 sob o desempenho dos colaboradores; buscar identificar os reais impactos da implantação da ISO 9001-2008 sob a satisfação do cliente; analisar com base nos indicadores da qualidade o grau de melhoria nos resultados após a implantação da ISO 9001-2008.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001**: sistemas de gestão da qualidade: requisitos. Rio de Janeiro, 2008.

AMARAL, Helena K. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 57, n. 4, p.549- 563, out./dez. 2006.

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. **Metodologia Básica para Elaboração de Trabalhos de Conclusão de Cursos (TCC)**. São Paulo: Atlas, 2012.

BRASIL. **Decreto nº 5.378, de 23 fevereiro de 2005**. Institui o Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Brasília, DF, 2005. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm)>. Acesso em: 4 set. 2014.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA**: Prêmio Nacional da Gestão Pública–PQGF. Instrumento para Avaliação da Gestão Pública–Ciclo 2008/2009. Brasília, DF, 2008.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA**: Prêmio Ceará Gestão Pública – PQGF. Instrumento da Avaliação da Gestão Pública – Ciclo 2014. Fortaleza, 2014.

CEARÁ. Tribunal de Justiça do Estado. **Plano estratégico 2010-2014**. Fortaleza, 2010. Disponível em: <[http://www7.tjce.jus.br/portal-conhecimento/?page\\_id=357](http://www7.tjce.jus.br/portal-conhecimento/?page_id=357)>. Acesso em: 4 set. 2014.

CEARÁ. Tribunal de Justiça do Estado. Fórum Clóvis Beviláqua. **Sobre o Fórum**. Fortaleza, 2014. Disponível em: <[http://www.tjce.jus.br/forum\\_clovis/forum\\_institucional.asp](http://www.tjce.jus.br/forum_clovis/forum_institucional.asp)>. Acesso em: 5 set. 2014.

CERQUEIRA, Jorge P. **Sistemas de gestão integrados: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, SA 8000 e NBR 16001: Conceitos e aplicações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

CKAGNAZAROFF, I. B. Reforma gerencial e o papel do gestor público: ator de mudança ou de resistência? *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 7, 2002, Lisboa,. **Anais...** Belo Horizonte: UFMG, 2002.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS MUNICÍPIOS. **Nova administração pública: gestão municipal e tendências contemporâneas**. Brasília, DF, 2008.

CONTADORIA E AUDITORIA-GERAL DO ESTADO. **Manual do gestor público: um guia de orientação ao gestor público**. Porto Alegre, 2011.

COSTIN, Claudia. **Administração pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FERREIRA, André Ribeiro. **Modelo de excelência em gestão pública no governo brasileiro: importância e aplicação**. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 14., 2009, Salvador **Anais...** Salvador, 2009.

FERLIE, E. *et al.* **Nova administração pública em ação**. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília: Enap, 1999.

GARVIN, David. A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KANAANE, R.; FIEL FILHO, A.; FERREIRA A. D. G. (Org.). **Gestão pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

KOONTZ, Harold; WEIHRICH Heinz; CANNICE Mark. **Administração: uma perspectiva global e empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 2009.

MARTINS, Petrônio Garcia. **Administração da produção**. 2. ed. rev. aum. e atual. São Paulo: Saraiva, 2005.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 8. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2011.

\_\_\_\_\_. Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 7. ed. rev. e ampl. São Paulo : Atlas, 2010.

MORAES, Alexandre de. **Direito constitucional**. São Paulo: Atlas, 2003.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

OLIVEIRA, Marcos Antônio Lima de. **Implantando ISO 9000 em pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

PEREIRA, José Matias. **Curso de administração pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SANTOS, Vanice dos; CANDELORO, Rosana J. **Trabalhos acadêmicos; uma orientação para a pesquisa e norma técnicas**. Porto Alegre: AGE, 2006.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas na administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, mar./abr. 2009.

WERKEMA, Maria Cristina Catarino. **Avaliação da qualidade de medidas**. Belo Horizonte, MG: UFMG, 1996.



## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS DA SECRETARIA JUDICIÁRIA

Fortaleza, 27 de setembro de 2014.

Caro (a) colaborador (a),

Sou graduanda do curso de Administração de Empresas da Universidade Federal do Ceará, e como requisito para conclusão do curso estou realizando pesquisa referente à participação dos servidores da Secretaria Judiciária do 1ª Grau no processo de implantação da ISO 9001:2008.

Este formulário destina-se à coleta de dados. Todas as informações prestadas serão utilizadas para a realização do referido trabalho.

Agradeço sua colaboração.

**ATENÇÃO:**

- Para cada questão fechada deverá ser assinalada apenas uma opção.
- Nas questões que existirem a opção **OUTRA**, você poderá preencher a resposta mais adequada em sua opinião.
- A última questão trata de pergunta aberta, na qual você deverá explicar sua opinião.

### PARTE I - PERFIL DO FUNCIONÁRIO

<b>1 - Sexo:</b>	( <input type="checkbox"/> ) Feminino ( <input type="checkbox"/> ) Masculino
<b>2 - Idade:</b>	( <input type="checkbox"/> ) Até 23 anos      ( <input type="checkbox"/> ) De 33 a 41 anos ( <input type="checkbox"/> ) De 24 a 32 anos      ( <input type="checkbox"/> ) Acima de 41 anos
<b>3 - Tipo de Contratação:</b>	( <input type="checkbox"/> ) Servidor Efetivo      ( <input type="checkbox"/> ) Terceirizado      ( <input type="checkbox"/> ) Estagiário
<b>4 - Grau de Escolaridade:</b>	( <input type="checkbox"/> ) Fundamental      ( <input type="checkbox"/> ) Superior Completo      ( <input type="checkbox"/> ) Superior em Andamento ( <input type="checkbox"/> ) Médio      ( <input type="checkbox"/> ) Pós-Graduado

### PARTE II - QUESTÕES RELACIONADAS A GESTÃO PÚBLICA E ISO 9001

**5. Percebe-se a constante busca das organizações públicas em obter uma gestão mais eficiente. Diante desta realidade, para você a eficiência na organização pública trata-se de:**

- a) obter conformidade entre serviço demandado e realizado.
- b) obter constante qualidade em suas ações, prezando pela presteza e pelo bom rendimento funcional.
- c) executar as tarefas, independente da forma que estas são realizadas.
- d) produzir um efeito, podendo ser positivo ou negativo
- e) Outro: \_\_\_\_\_

**6. Na sua opinião, Qualidade nas organizações públicas está relacionada a:**

- a) Buscar a satisfação do cliente.
- b) Adequação de um produto ao seu uso.
- c) Relação custo benefício.
- d) Conformidade com os requisitos e padrões estabelecidos.
- e) Outro: \_\_\_\_\_

**7. Em sua opinião, a Secretaria Judiciária atualmente realiza alguma ação em busca da melhoria da qualidade?**

Sim  Não

Caso sim, Qual: \_\_\_\_\_

**8. O que você entende por ISO 9001:2008?**

- a) Trata-se de uma lei para controle e fiscalização das atividades realizadas pelos colaboradores.
- b) Trata-se apenas de normas internas da organização.
- c) Trata de fundamentos e diretrizes para o sistema de gestão da qualidade nas organizações.
- d) Não se aplica a organizações públicas.
- e) Outra: \_\_\_\_\_

**9. Foi realizada alguma palestra ou treinamento sobre a ISO 9001:2008 com os servidores da Secretaria Judiciária?**

Sim/ Participei     Sim / Não participei     Não Houve

**10. Você considera importante participar do processo de implantação da ISO 9001:2008?**

Sim  Não

**11. Qual o seu nível de envolvimento no processo de implantação da ISO 9001:2008?**

- a) Desconheço
- b) Apenas ouvi falar
- c) Participei do treinamento da ISO 9001:2008
- d) Participei do treinamento da ISO 9001:2008 e contribuo com o que é necessário para a realização da implantação.

**12. Para você, a gerência tem motivado os colaboradores e dado suporte à realização de todas as etapas do processo de implantação da ISO 9001?**

Sim  Não

Como?

**13. Qual é o principal benefício da implantação da ISO 9001:2008 na secretaria?**

- a) Percepção da melhoria da qualidade por parte dos colaboradores, maior envolvimento, produtividade e conhecimento do seu papel na organização.
- b) Documentação dos processos, maior padronização e segurança.
- c) Atendimento a padrões internacionais.
- d) Vantagem com relação aos competidores.

**14. Cite algumas dificuldades enfrentadas durante o processo de implantação da ISO 9001:2008.**

**15. Quais as suas sugestões para melhoria do processo de implantação e para o estímulo da participação dos funcionários?**