

UNIVERSIDADE FEDERAL MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

LARISSA MONROE DE SOUZA

**O USO DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO DA QUALIDADE NA PREFEITURA
MUNICIPAL DE SÃO LUÍS/MA: uma análise sob a ótica dos gestores públicos**

São Luís

2021

LARISSA MONROE DE SOUZA

**O USO DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO DA QUALIDADE NA PREFEITURA
MUNICIPAL DE SÃO LUÍS/MA: uma análise sob a ótica dos gestores públicos**

Trabalho de Conclusão de Curso, na modalidade Artigo apresentado como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração, da Universidade Federal do Maranhão.

Orientador: Prof. Dr. Ademir da Rosa Martins

São Luís

2021

Souza, Larissa Monroe de

O uso das ferramentas de gestão da qualidade na Prefeitura Municipal de São Luís/MA: uma análise sob a ótica dos gestores públicos / Larissa Monroe de Souza. – 2021.
25 f.

Orientador: Ademir da Rosa Martins.
Trabalho de conclusão de Curso (Artigo, Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2021.

1. Gestão da qualidade, 2. Ferramentas administrativas. 3. Prefeitura de São Luís. I. Martins, Ademir da Rosa. II. Título.

LARISSA MONROE DE SOUZA

**O USO DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO DA QUALIDADE NA PREFEITURA
MUNICIPAL DE SÃO LUÍS/MA: uma análise sob a ótica dos gestores públicos**

Trabalho de Conclusão de Curso, na modalidade Artigo apresentado como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração, da Universidade Federal do Maranhão.

Orientador: Prof. Dr. Ademir da Rosa Martins

Aprovada em: 26/04/2021

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Ademir da Rosa Martins (orientador)
Doutor em Informática na Educação
Universidade Federal do Maranhão

Prof^a Amanda F. Aboud de Andrade
Me. em Administração
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Nilson Costa Santos
Dr. em Engenharia Elétrica
Universidade Federal do Maranhão

Dedico este trabalho a Deus, por ter me presenteado com o dom da vida.

A minha família e amigos, que me incentivaram e apoiaram durante todo este processo de aprendizado e crescimento intelectual.

Ao Professor Dr. Ademir da Rosa Martins, por ter aceitado o desafio de dividir comigo essa empreitada, e por todo incentivo, apoio e compreensão nos momentos de maior dificuldade.

AGRADECIMENTOS

A Deus, o cerne da minha existência e o maior incentivo à busca dos meus objetivos, por todas as realizações que têm me proporcionado, e pela força e discernimento que me fazem compreender e superar as dificuldades da vida.

À minha família, em especial aos meus pais, pelo incentivo a minha formação pessoal e profissional, que sempre estiveram presentes em todos os momentos da minha vida, a quem devo tudo que sou hoje e o que eu conquistar no dia de amanhã.

Ao professor Dr. Ademir da Rosa Martins pela orientação e pelas palavras sinceras e acolhedoras que me permitiram encontrar a direção acertada para conduzir a realização da minha pesquisa, pelo seu incentivo, inspiração e estímulo para finalizar o processo, além da paciência necessária nos últimos momentos.

Aos meus melhores amigos, Gilnara e Victor, e ao meu namorado, Evandro Ferreira, que sempre estiveram ao meu lado em todos os momentos, bons ou ruins, me apoiando, me ajudando e me motivando a continuar.

Aos amigos que a vida universitária me presenteou, pelas lutas e vitórias conquistadas, pela ajuda nos momentos difíceis, pelas risadas que alegravam as minhas manhãs, sem os quais em muitos momentos não imaginaria ser possível continuar nesta jornada: Evelyn, Jéssica e Samuel.

Aos professores pela paciência, perseverança, e dedicação a nós alunos, que nem sempre soubemos aproveitar, mas nos mostraram os caminhos com sabedoria.

Enfim a todos que direta ou indiretamente contribuíram para elaboração deste trabalho e que torceram pelo meu sucesso ao longo desses anos.

*“Não é suficiente você fazer o seu melhor;
primeiro você precisa saber exatamente o que
fazer, para depois dar o seu melhor”.*

W. Edwards Deming

RESUMO

Com interesse em saber até que ponto as ferramentas de gestão da qualidade podem contribuir para correta e maior eficácia das rotinas administrativas no governo municipal de São Luís/MA, este artigo tem por objetivo analisar a percepção dos gestores públicos da capital maranhense durante o exercício de 2020 sobre a implementação das ferramentas de gestão da qualidade nas rotinas administrativas de suas respectivas pastas governamentais. A pesquisa — um estudo de caso descritivo com abordagem quantitativa-qualitativa, tendo o questionário semiestruturado como instrumento da coleta de dados — revelou que o perfil sociodemográficos dos gestores é formado por indivíduos do sexo masculino, idade entre 41 e 60 anos, pós-graduados, residentes e domiciliados em São Luís/MA e com experiência na utilização das ferramentas de gestão da qualidade; a percepção conceitual sobre o assunto está ligada a produção com excelência e diminuição dos erros; as principais ferramentas utilizadas são o Método dos Porquês e o Brainstorming; a principal dificuldade encontrada para implementar as ferramentas na rotina administrativa foi a resistência dos servidores; o principal resultado proporcionado com a implementação foi o maior controle das atividades e a principal estratégia utilizada para incentivar os funcionários a utilizarem tais ferramentas foi a realização de cursos de capacitação. Conclui-se que a gestão da qualidade ao ser implementada na gestão pública proporciona muitos benefícios e que as ferramentas de gestão da qualidade precisam ser mais utilizadas na gestão pública de São Luís/MA.

Palavras-chaves: Gestão da qualidade. Ferramentas administrativas. Prefeitura de São Luís.

ABSTRACT

With an interest in knowing the extent to which quality management tools can contribute to the correct and greater effectiveness of administrative routines in the municipal government of São Luís/MA, this article aims to analyze the perception of public managers in the capital of Maranhão during the year of 2020 on the implementation of quality management tools in the administrative routines of their respective government portfolios. The research - a descriptive case study with a quantitative-qualitative approach, using the semi-structured questionnaire as an instrument of data collection - revealed that the sociodemographic profile of the managers is formed by male individuals, aged between 41 and 60 years, postgraduates, residents and domiciled in São Luís/MA and with experience in the use of quality management tools; the conceptual perception on the subject is linked to production with excellence and reduction of errors; the main tools used are the 5 Whys technique and Brainstorming; the main difficulty found to implement the tools in the administrative routine was the resistance of the workers; the main result provided with the implementation was the greater control of activities and the main strategy used to encourage employees to use such tools was to conduct training courses. We conclude that quality management when implemented in public management provides many benefits and that quality management tools need to be used more in public management in São Luís/MA.

Keywords: Quality management. Administrative tools. São Luís City Hal.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil sociodemográfico.....	15
---	----

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 - Conceito de gestão da qualidade	17
Gráfico 2 - Principais ferramentas de gestão da qualidade utilizadas	18
Gráfico 3 - Principais dificuldades encontradas	19
Gráfico 4 - Principais benefícios alcançados.....	20
Gráfico 5 - Principais estratégias utilizadas	21

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	GESTÃO DA QUALIDADE	12
2.1	Conceituação	12
2.2	Principais ferramentas de gestão da qualidade	13
3	METODOLOGIA.....	14
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	15
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	22
	REFERÊNCIAS.....	23
	APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO.....	25

O USO DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO DA QUALIDADE NA PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO LUÍS/MA: uma análise sob a ótica dos gestores públicos

Larissa Monroe de Souza*
Ademir da Rosa Martins†

Resumo: Com interesse em saber até que ponto as ferramentas de gestão da qualidade podem contribuir para correta e maior eficácia das rotinas administrativas no governo municipal de São Luís/MA, este artigo tem por objetivo analisar a percepção dos gestores públicos da capital maranhense durante o exercício de 2020 sobre a implementação das ferramentas de gestão da qualidade nas rotinas administrativas de suas respectivas pastas governamentais. A pesquisa — um estudo de caso descritivo com abordagem quantitativa-qualitativa, tendo o questionário semiestruturado como instrumento da coleta de dados — revelou que o perfil sociodemográfico dos gestores é formado por indivíduos do sexo masculino, idade entre 41 e 60 anos, pós-graduados, residentes e domiciliados em São Luís/MA e com experiência na utilização das ferramentas de gestão da qualidade; a percepção conceitual sobre o assunto está ligada a produção com excelência e diminuição dos erros; as principais ferramentas utilizadas são o Método dos Porquês e o Brainstorming; a principal dificuldade encontrada para implementar as ferramentas na rotina administrativa foi a resistência dos servidores; o principal resultado proporcionado com a implementação foi o maior controle das atividades e a principal estratégia utilizada para incentivar os funcionários a utilizarem tais ferramentas foi a realização de cursos de capacitação. Conclui-se que a gestão da qualidade ao ser implementada na gestão pública proporciona muitos benefícios e que as ferramentas de gestão da qualidade precisam ser mais utilizadas na gestão pública de São Luís/MA.

Palavras-chaves: Gestão da qualidade. Ferramentas administrativas. Prefeitura de São Luís.

Abstract: With an interest in knowing the extent to which quality management tools can contribute to the correct and greater effectiveness of administrative routines in the municipal government of São Luís/MA, this article aims to analyze the perception of public managers in the capital of Maranhão during the year of 2020 on the implementation of quality management tools in the administrative routines of their respective government portfolios. The research — a descriptive case study with a quantitative-qualitative approach, using the semi-structured questionnaire as an instrument of data collection — revealed that the sociodemographic profile of the managers is formed by male individuals, aged between 41 and 60 years, postgraduates, residents and domiciled in São Luís/MA and with experience in the use of quality management tools; the conceptual perception on the subject is linked to production with excellence and reduction of errors; the main tools used are the 5 Whys technique and Brainstorming; the main difficulty found to implement the tools in the administrative routine was the resistance of the servers; the main result provided with the implementation was the greater control of activities and the main strategy used to encourage employees to use such tools was to conduct training courses. We conclude that quality management when implemented in public management provides many benefits and that quality management tools need to be used more in public management in São Luís / MA.

Keywords: Quality management. Administrative tools. Public Administration.

1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública possui muitas legislações que, por vezes, engessam a produtividade, criando situações em que os gestores são forçados a tomar decisões para resolver problemas de cunho administrativos. Por exemplo, cita-se que um documento foi publicado erroneamente, alterando a data de uma licitação. Isso poderia ser evitado se algumas ferramentas de gestão de qualidade fossem implementadas na rotina laboral do ente público.

As ferramentas de gestão da qualidade ao serem utilizados pela Administração Pública podem resultar em benefícios como, por exemplo, maior controle das atividades realizadas, diminuição dos erros, maximização da produção com excelência, contribuição para diagnosticar os problemas e, solucioná-los. Para tanto, torna-se necessário conhecer as referidas ferramentas e adequá-las às necessidades da organização.

* Graduanda do Curso de Administração/UFMA. Artigo apresentado para a disciplina de TCC II, na data de 26/04/2021, na cidade de São Luís/MA. Endereço eletrônico: larissa_monroe@hotmail.com;

† Professor Orientador. Dr. em Informática na Educação. Departamento de Ciências Contábeis, Imobiliárias e Administração/UFMA. Endereço eletrônico: ademir.martins@ufma.br

O problema que motivou o interesse pela elaboração do presente estudo está fundamentado na seguinte pergunta: “Até que ponto as ferramentas de gestão da qualidade podem contribuir para correta e maior eficácia das rotinas administrativas no governo municipal de São Luís/MA?”.

O objetivo central desta pesquisa consiste em analisar a percepção dos gestores públicos da prefeitura de São Luís/MA durante o exercício de 2020 sobre o uso das ferramentas de gestão da qualidade nas rotinas administrativas.

Como objetivos específicos destacam-se os seguintes: traçar um perfil sociodemográfico dos gestores públicos da prefeitura municipal de São Luís/MA; identificar as principais ferramentas de gestão da qualidade utilizadas pelos respectivos gestores durante o exercício de 2020 e verificar as principais dificuldades encontradas, os benefícios alcançados e as estratégias utilizadas para implementar as ferramentas de gestão da qualidade nas rotinas administrativas das suas respectivas pastas governamentais.

A escolha pelo referido tema: “O uso das ferramentas de gestão da qualidade na prefeitura municipal de São Luís/MA: uma análise sob a ótica dos gestores públicos” justifica-se pelo fato de observar que as ferramentas de gestão da qualidade podem contribuir significativamente para que as rotinas administrativas do governo municipal sejam realizadas com o máximo de excelência possível, minimizando erros e evitando prejuízos ao erário público.

Este artigo se torna relevante para a pesquisadora pelo fato de contribuir para uma melhor compreensão acerca do assunto abordado. Para os gestores públicos se torna importante pelo fato de evidenciar como as ferramentas de gestão da qualidade podem contribuir para maior eficácia das rotinas administrativas e para comunidade acadêmica é relevante por servir de base e fonte para novas pesquisas.

2 GESTÃO DA QUALIDADE

2.1 Conceituação

De acordo com a etimologia[‡] a expressão gestão da qualidade pode ser conceituada a partir da compreensão do seu significado etimológico, sendo formada por duas palavras de origem latina: “*gestiones*”, que traduzida para o português significa governar, administrar, dirigir processos, gerenciar negócios; e “*qualitas*”, que significa conjunto de virtudes, essência de um ser ou coisa e/ou, principais características (KOTLER, 2015).

Dessa forma, nesse primeiro momento pode-se conceituar o termo gestão da qualidade como sendo o ato que visa a correta administração de todas as etapas e atividades de uma organização. Portanto, se torna uma ferramenta estratégica que objetiva promover uma visão sistêmica de toda a empresa, resultando no aumento das receitas e na diminuição dos custos e das despesas respectivamente (SEBARE, 2015).

Partindo desse pressuposto, Chiavenato (2016, p. 121) destaca que nos últimos anos muitos teóricos da área de Administração Empresarial desenvolveram pesquisas em que o conceito de gestão da qualidade ganhou novas características e ramificações, conforme destacado a seguir.

[...] devido ao desenvolvimento de pesquisas na área administrativa e empresarial, o conceito de gestão da qualidade deixou de ser apenas um correto gerenciamento das etapas do negócio para ser um segmento que visa solucionar problemas, entender o comportamento do cliente, formar novos líderes no âmbito da organização, subsidiar

[‡] Etimologia – ciência que estuda a origem e o significado das palavras através da análise dos elementos que as constituem, sendo caracterizada como o estudo da composição dos vocábulos e das regras de sua evolução histórica (BUENO, 2016, ps. 158 e 301).

processos de tomada de decisão, promover um relacionamento sadio entre os colaboradores e, sobretudo, auxiliar no alcance de resultados satisfatórios.

Percebe-se que as diferentes ferramentas de gestão da qualidade existentes na atualidade podem contribuir das mais variadas formas com as organizações. Tudo vai depender do objetivo que se deseja alcançar, do modelo de negócio, do tamanho da empresa, da cultura organizacional implementada e do comprometimento dos *stakeholders* em implantá-las de acordo com as suas reais necessidades (CARPINETTI, 2018).

Após a Segunda Guerra Mundial, o mercado ganhou novas facetas, tornando-o mais competitivo. Em decorrência disto, percebeu-se a necessidade de produzir, comercializar e ter o retorno da satisfação dos consumidores dentro de um contexto de total qualidade, com o objetivo de levar vantagens sobre os seus concorrentes. Dessa forma, os japoneses em meados da década de 50 implementaram conceitos da indústria bélica em outras atividades de produção e comercialização para minimizar ao máximo os erros, alcançar qualidade e ter um produto e/ou serviço diferente no mercado, com pressupostos de qualidade absoluta.

Dessa forma, começaram a surgir diversas ferramentas de gestão de qualidade, tendo em vista, atender os requisitos de perfeição desde a aquisição da matéria-prima, passando pela fabricação do produto ou a prestação do serviço, a comercialização e a preocupação em conhecer o nível de satisfação dos clientes com o produto e/ou serviço ofertados. (PETROCCHI, 2017).

2.2 Principais ferramentas de gestão da qualidade

Dentre as principais destacam-se as seguintes: Ciclo PDCA, Métodos do Porquê, Brainstorming (Exploração de Ideias), Digrama de Ishikawa, dentre outras (PETROCCHI, 2017).

a) Ciclo PDCA

Uma das principais ferramentas de gestão da qualidade é o Ciclo PDCA. Este, por sua vez, é considerado por muitos teóricos da Administração como, por exemplo, cita-se Paladini (2018) como a primeira ferramenta de gestão da qualidade, pois surgiu no ano de 1951 através de estudos desenvolvidos pelo físico americano William Edwards Deming, também conhecido como o “guru ou pai” do gerenciamento da qualidade.

Segundo Ruschmann (2016), o Ciclo PDCA é formado pelas iniciais dos seguintes verbos: a) P do verbo “Plan” que significa planejar; b) D do verbo “Do” que significa fazer ou executar; c) C do verbo “Check” que significa analisar ou verificar e d) A do verbo “Action” que significa agir ou corrigir.

Portanto, nota-se que o Ciclo PDCA geralmente é utilizado pelas organizações que objetivam melhorar o seu nível de gestão, com ênfase dada aos métodos de controle dos processos e atividades tanto interna quanto externamente. Isso é muito importante porque as empresas criam um padrão para desenvolver todas as etapas e rotinas de produção, administrativas, comercialização e, sobretudo, com o *feedback* dos seus consumidores (SEBRAE, 2015).

b) Método dos Porquês

Segundo Costa e Mendes (2018), outra ferramenta de gestão da qualidade muito utilizada nas organizações ainda hoje é o Método dos Porquês, que se caracteriza essencialmente por ser uma técnica para encontrar a causa raiz de um problema ou defeito. Assim sendo, é perguntado no mínimo cinco vezes o porquê de um determinado problema está acontecendo na empresa.

Após encontrar a causa raiz, o departamento responsável, ou a gestão diretiva da empresa cria estratégias para solucioná-lo. Pois, essa ferramenta de gestão da qualidade visa tão somente encontrar a fonte do problema. Apesar de ser uma técnica de gerenciamento empresarial, ela pode ser utilizada em várias atividades corriqueiras, como também pode ser implementada nos estudos, assim como nas rotinas da casa, por exemplo (CARPINETTI, 2018).

c) Brainstorming

De acordo com Souza (2019), o Brainstorming é uma ferramenta de gestão da qualidade voltada para solução de um problema específico. Assim sendo, destaca-se que é uma técnica geralmente utilizada numa reunião entre membros de um departamento ou pela gerência da empresa em que ocorre uma “tempestade de ideias”, ou seja, cada participante apresenta uma possível solução para o problema detectado.

Após, o debate em que são analisados os benefícios e as possíveis despesas com a implementação das ideias em busca da solução do problema são utilizadas técnicas como a votação para escolher a ideia que melhor se adequa ao momento vivido pela organização ou então o gestor pode ficar à vontade para tomar a decisão que achar mais conveniente, escolhendo a ideia. Tudo depende muito da cultura organizacional da empresa. Geralmente o Brainstorming consiste numa ferramenta de gestão da qualidade utilizada em organizações que possuem uma gestão democrática (KOTLER, 2015).

d) Diagrama de Ishikawa

Para Silva *et. al.* (2018), o Diagrama de Ishikawa se configura como uma ferramenta de gestão da qualidade que objetiva correlacionar as causas e os efeitos. Ou seja, objetiva descobrir o problema e as consequências deste para a organização. Para isso, é construído um gráfico que lembra a espinha de um peixe, que tem como finalidade organizar o raciocínio em discussões em torno de um problema, processos e principalmente nas atividades industriais.

Com base nessas informações se tem um real cenário do que está acontecendo e do porquê aconteceu. Diante disso, se pode flexibilizar o planejamento estratégico para se encontrar uma solução (PETROCCHI, 2017).

3 METODOLOGIA

Tendo em vista o alcance dos objetivos traçados no presente trabalho, utilizou-se a abordagem quantitativo-qualitativa com estudo de caso descritivo, pois apresenta maior confiabilidade ao estudo proposto (LAKATOS, 2016). Haja vista, que permite analisar a percepção dos gestores públicos municipais da prefeitura de São Luís/MA sobre o uso das ferramentas de gestão da qualidade nas rotinas administrativas.

O método quantitativo-qualitativa emprega, na sua generalidade, procedimentos concretos e interpretativos, experimentais ou não, com valorização dos pressupostos relativistas e a representação verbal dos dados (privilegia a análise de caso ou conteúdo) e a atuação nos níveis de realidade. Portanto, utilizou-se o método quantitativo-qualitativo na categoria de pesquisa do consumidor estabelecida por Middleton (2015) usada para segmentação e posicionamento.

A coleta de dados foi realizada no período de 01 a 15/11/2020 com 20 (vinte) gestores públicos municipais da cidade de São Luís/MA, dentre Secretários Municipais, Secretários Adjuntos e Gestores da Atividade-Meio (UGAM). Dessa forma, como o questionário foi aplicado com diferentes gestores das mais diversas pastas possibilitou uma melhor compreensão acerca do uso das ferramentas de gestão da qualidade nas atividades realizadas no âmbito da prefeitura municipal da capital maranhense.

O instrumento de coleta de dados foi o questionário semiestruturado (Apêndice A), contendo 10 (dez) perguntas abertas e fechadas, visando identificar o perfil sócio demográfico dos gestores, analisar a percepção conceitual do referido público-alvo sobre as gestão da qualidade, correlacionando-a com as melhores ferramentas aplicadas na gestão pública e verificar os principais benefícios, dificuldades e estratégias utilizadas para melhorar o gerenciamento das rotinas administrativas no âmbito da gestão pública municipal de São Luís/MA através do uso das ferramentas de gerenciamento da qualidade.

A análise dos dados deu-se mediante ao uso do *software* Excel para registrar o tabelamento e transcrição das informações colhidas. Posteriormente, foram evidenciadas através de gráficos que denotam as respostas dos gestores. Em seguida, os dados apresentados foram subsidiados com o ponto de vista dos autores especialistas da área.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com base na pesquisa realizada, destaca-se que emergiriam três categorias, são elas: categoria a) perfil sociodemográfico dos gestores públicos da Prefeitura Municipal de São Luís/MA; categoria b) principais ferramentas de gestão da qualidade utilizadas e categoria c) principais dificuldades, benefícios e estratégias utilizadas para implantar as ferramentas de gestão da qualidade na rotina administrativa.

Categoria A) Perfil sociodemográfico dos gestores públicos da Prefeitura Municipal de São Luís/MA

Uma importante informação no contexto da pesquisa é o perfil sociodemográfico dos gestores públicos da Prefeitura Municipal de São Luís/MA, uma vez que esses dados influenciam diretamente na percepção que possuem sobre o uso das ferramentas de gestão da qualidade nas rotinas administrativas. A Tabela representa os dados coletados na pesquisa.

Tabela 1 – Perfil sociodemográfico

VARIÁVEIS	Nº	%
SEXO		
Masculino	16	80%
Feminino	4	20%
FAIXA ETÁRIA		
Até 20 anos	-	-
De 21 à 40 anos	2	10%
De 41 à 60 anos	14	70%
Acima de 60 anos	4	20%
NÍVEL DE ESCOLARIDADE		
Superior Incompleto		
Superior Completo	2	10%
Pós-graduado	18	90%
LOCAL DE ORIGEM		
São Luís	12	60%
Outros Municípios	8	40%
EXPERIÊNCIA GESTÃO DA QUALIDADE		
Sim	16	80%
Não	4	20%

Fonte: Autora (2021). Pesquisa de Campo (nov./2020).

De acordo com os dados da Tabela 1, observa-se que a maior parcela dos gestores públicos da Prefeitura Municipal de São Luís/MA é do sexo masculino, apresentando na pesquisa um percentual médio de 80%. O sexo feminino teve 20%.

Isso denota que os cargos políticos ainda possuem uma predominância do sexo masculino. Muito embora nos últimos anos a presença do sexo feminino na vida política ter crescido, esse espaço continua sendo um universo acentuadamente frequentado pelos homens. É fruto de uma sociedade que durante muito tempo foi marcada pelo patrimonialismo, onde o homem era o representante legal da família, dos bens e da vida política. Outro fator que reforça os dados acima é que o país demorou para democratizar o direito ativo e passivo às mulheres de participar da vida política se comparado com outros países da Europa e da América do Norte (MATOS; REIS, 2017).

Com relação a faixa etária, destaca-se que um número expressivo de gestores públicos municipais de São Luís/MA possui entre 41 e 60 anos de idade, apresentando na pesquisa um percentual médio de 70%. As demais variáveis tiveram os seguintes percentuais médios: acima de 60 anos (20%), entre 21 e 40 anos (10%) e variável até 20 anos não foi citada na pesquisa.

Os dados supracitados evidenciam que os gestores públicos da capital maranhense são pessoas adultas, com uma vida já consolidada no que diz respeito ao lado profissional. Para Lorenti (2018), geralmente os gestores com mais idade e que nunca tiveram contato com as ferramentas de gestão da qualidade tendem a apresentar certa resistência a sua utilização no primeiro momento. Porém, ao tomar conhecimento dos benefícios que podem trazer se tornam mais flexíveis.

No que diz respeito ao nível de escolaridade, evidencia-se que 90% dos gestores públicos são pós-graduados e 10% possuem apenas a graduação. Muitos desses gestores afirmaram durante a pesquisa de campo que pretendem realizar uma pós-graduação na área de gestão pública, uma vez que a sua especialização são em outras áreas, conforme a pasta governamental que ocupam.

Segundo Chiavenato (2016), quanto mais o profissional se especializar na sua respectiva área de atuação, a tendência é que adquira mais conhecimento e habilidades para desenvolver o seu trabalho com segurança e eficácia. Assim sendo, torna-se extremamente importante que os gestores públicos da Prefeitura Municipal de São Luís/MA especializem a sua mão-de-obra no tocante as ferramentas de gestão da qualidade devido aos muitos benefícios que estas podem proporcionar.

Segundo os dados da Tabela 1, nota-se que 60% dos gestores pesquisados são oriundos da capital maranhense, e que 40% são naturais de outras cidades do interior do Estado do Maranhão (Pinheiro, Imperatriz, Caxias, dentre outras) ou de outras cidades do país, com destaque para região norte e nordeste (Ceará, Piauí, Pernambuco).

Os gestores públicos pertencentes ao último grupo relataram, durante a pesquisa de campo, que já trabalharam na Administração Pública da sua cidade natal ou do seu Estado de origem e que já tiveram contato com algumas ferramentas de gestão da qualidade na esfera governamental.

Diante desse cenário, os respectivos gestores podem agregar conhecimento, experiências e encorajar aqueles gestores que nunca tiveram contato ou que possuem resistência em usar as ferramentas de gestão de qualidade a fazê-lo diante dos muitos benefícios que podem acrescentar.

Com relação à experiência com as ferramentas de gestão da qualidade, enfatiza-se que 80% dos gestores públicos da esfera municipal possuem algum tipo de experiência com as ferramentas de gestão da qualidade, enquanto os demais 20% nunca tiveram contato com as mesmas. Por esta razão, durante a sua gestão não as implementaram na sua rotina administrativa.

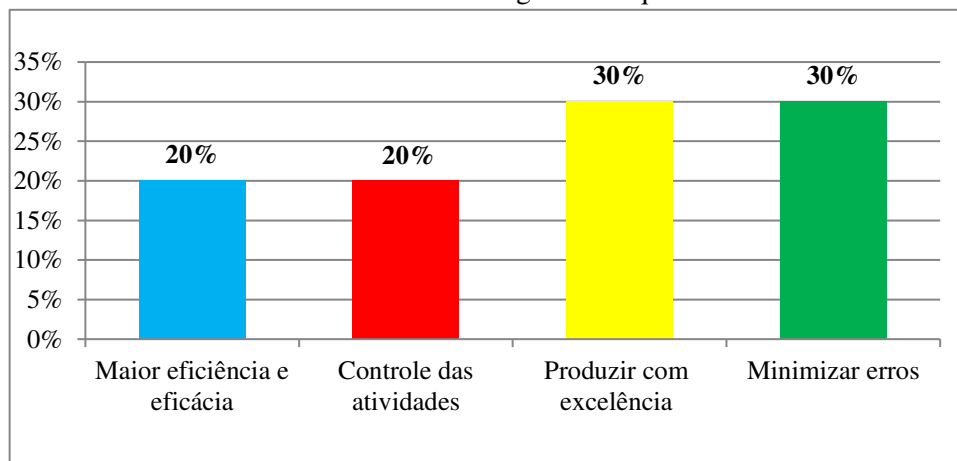
O conhecimento teórico e prático proporciona diversas experiências ao profissional na sua área de atuação, principalmente em situações problemáticas. Por mais que o resultado final não seja plenamente satisfatório, as experiências vividas direcionam o trabalhador a tomar a decisão na esperança de resolução do problema. Outro fator importante de ser considerado é que as experiências obtidas através do conhecimento teórico e/ou prático ajudam o profissional a agir com naturalidade diante de ocasiões emblemáticas, a ter serenidade e confiança para encontrar a solução mais prudente, tendo em vista evitar ao máximo possíveis prejuízos à organização (MATOS; REIS, ,2017).

Conhecer o perfil sociodemográfico dos gestores públicos que atuam na esfera governamental do município de São Luís/MA é de fundamental importância para compreender a sua percepção e análise acerca das dificuldades, estratégias utilizadas e benefícios proporcionados pelo uso das ferramentas de gestão da qualidade na rotina administrativa da sua pasta de governo.

Categoria B) Principais ferramentas de gestão da qualidade utilizadas

Dentro do contexto da pesquisa, uma importante informação diz respeito a percepção conceitual dos gestores públicos da Prefeitura Municipal de São Luís/MA sobre gestão da qualidade, conforme pode ser observado no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Conceito de gestão da qualidade



Fonte: Autora (2021). Pesquisa de Campo (nov./2020).

Conforme pode ser observado no Gráfico 1, a maior parcela dos gestores públicos da Prefeitura Municipal de São Luís/MA associa o conceito de gestão da qualidade a: produção com excelência e a diminuição de erros, sendo que estas duas variáveis apresentaram na pesquisa um percentual médio de 30% cada.

Vale ressaltar que as respostas dos gestores pesquisados estão diretamente relacionadas aos dois principais objetivos da gestão da qualidade que são: produzir com excelência e diminuição de erros.

Segundo Paladini (2018), a gestão da qualidade quando surgiu visava exatamente inibir falhas no processo de produção que, por sua vez, resultavam em prejuízos as empresas, como também na perda de tempo, comprometendo com isso os prazos de entrega. Dessa forma, um único problema gerava um efeito dominó na organização, isto é, gerava outros problemas. Por conta disso buscou-se uma forma de diminuir ao máximo as possibilidades de erros e produzir com excelência. Daí surgiram as ferramentas de gestão da qualidade.

Outro detalhe que chamou atenção foi o empate entre as variáveis “maior eficiência e eficácia” e “controle das atividades”, com um percentual médio de 20% cada, segundo a percepção conceitual dos gestores pesquisados sobre a gestão da qualidade.

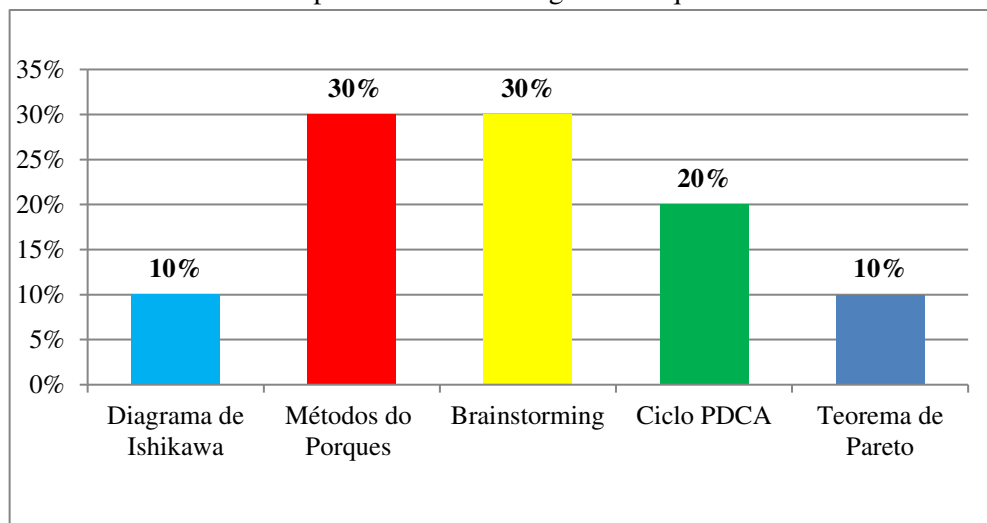
De acordo com Silva (2018), as ferramentas de gestão da qualidade quando utilizadas da forma correta permitem tanto ao gestor quanto aos demais colaboradores ter um maior controle das atividades. Isso possibilita maior segurança e rapidez na execução dos serviços, como também diminuem as chances de erros.

Segundo Petrocchi (2017), a gestão da qualidade potencializou dois aspectos fundamentais na organização que são a eficiência e a eficácia. Produzir ao máximo com menor quantidade de recursos possíveis evidencia que os fatores acima mencionados foram alcançados, possibilitando maior economicidade, aumento das receitas, diminuição das despesas, maior produtividade por parte dos colaboradores, além de levar a empresa a ser mais competitiva no mercado.

Esses fatores supracitados também podem ser perfeitamente aplicados na gestão pública, principalmente na época em que a pandemia da COVID 19 forçou os administradores públicos a se reinventarem, com o objetivo de otimizar os recursos disponíveis em meio a um estado de calamidade pública. Nesse contexto, o uso das ferramentas de gestão da qualidade é muito importante para ajudar a Administração Pública a alcançar resultados satisfatórios.

Diante disso, destaca-se a seguir, no Gráfico 2, as principais ferramentas de gestão da qualidade utilizadas pelos gestores públicos da Prefeitura Municipal de São Luís/MA durante o exercício de 2020.

Gráfico 2 - Principais ferramentas de gestão da qualidade utilizadas



Fonte: Autora (2021). Pesquisa de Campo (nov./2020).

Segundo os gestores públicos da Prefeitura Municipal de São Luís/MA, as principais ferramentas de gestão da qualidade utilizadas durante o exercício 2020 foram o Métodos dos Porquês e o Brainstorming, apresentando na pesquisa um percentual médio de 30% cada.

A justificativa apontada para a escolha das ferramentas de gestão da qualidade supracitadas foi o baixo custo, a facilidade na operação, possibilidades de se adaptar a diferentes ocasiões e setores, como também se destaca os resultados satisfatórios no que diz respeito a identificação do problema e a escolha da melhor forma para resolvê-lo.

Segundo Aguiar (2014), o Métodos dos Porquês é subdividido em basicamente três etapas: a primeira determina o que aconteceu (problema); a segunda determina o porquê o problema aconteceu; e a terceira consiste em descobrir o que fazer e por que, para o problema

não mais acontecer no âmbito da organização. Assim sendo, torna-se possível diagnosticar o sintoma, o culpado, a causa raiz do problema e a possível solução para a sua não repetição.

Por outro lado, o Brainstorming também conhecido como “tempestade de ideias” consiste numa ferramenta de gestão da qualidade capaz de reunir diferentes elementos para solucionar um determinado problema. Após a escolha da ideia mais convincente e favorável ao momento, o planejamento estratégico sofre pequenas alterações, com o objetivo de colocá-la em prática e solucionar o problema em questão.

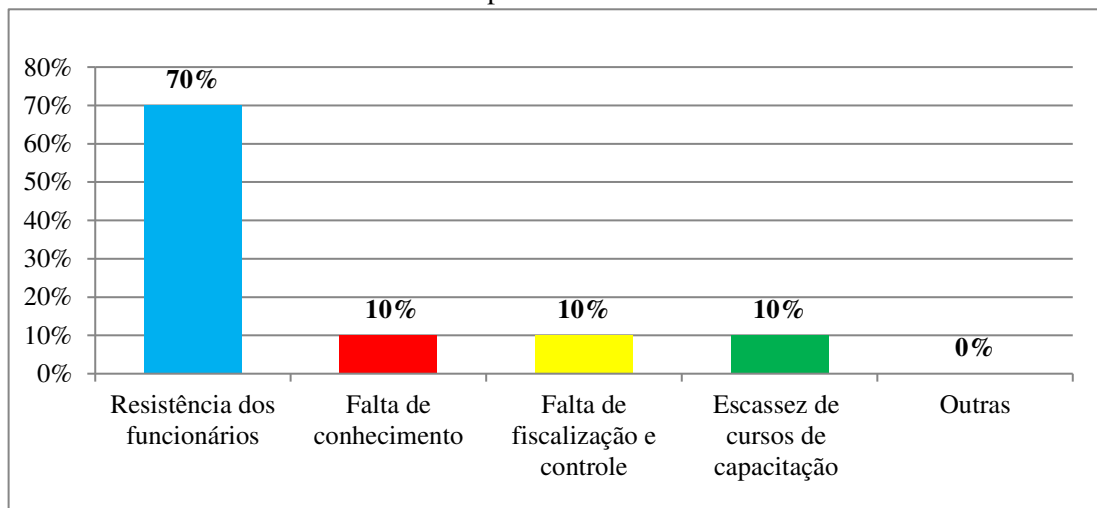
Na gestão pública tanto o Método dos Porquês quanto o Brainstorming são aplicados na rotina das atividades administrativas pelos gestores, como uma forma de descobrir e solucionar os problemas que eventualmente surgem. Pois, os serviços da Administração Pública são regidos por leis, que muitas vezes burocratizam o serviço público, por conta de vários impedimentos legais. A saída está em aplicar ferramentas de gestão da qualidade não só para descobrir e solucionar problemas, como também para ter o controle das atividades e prestar um serviço com excelência à sociedade (LORENTTI, 2018).

As demais variáveis, segundo apresentado no Gráfico 2, apresentaram os seguintes percentuais médios: Ciclo PDCA (20%), Diagrama de Ishikawa e Teorema de Pareto (10%) cada. Geralmente essas ferramentas de gestão de qualidade são mais complexas para serem aplicadas no serviço público, ênfase dada às rotinas administrativas pelo fato de necessitar de uma capacitação dos servidores públicos para primeiramente compreendê-las.

Categoria C) Principais dificuldades, benefícios e estratégias utilizadas para implantar as ferramentas de gestão da qualidade na rotina administrativa

Os gestores públicos da Prefeitura Municipal de São Luís/MA ainda foram indagados sobre as dificuldades encontradas, os benefícios obtidos e as principais estratégias utilizadas para implementar as ferramentas de gestão da qualidade na rotina administrativa de suas respectivas pastas, conforme pode ser observado nos Gráficos 3, 4 e 5.

Gráfico 3 - Principais dificuldades encontradas



Fonte: Autora (2021). Pesquisa de Campo (nov./2020).

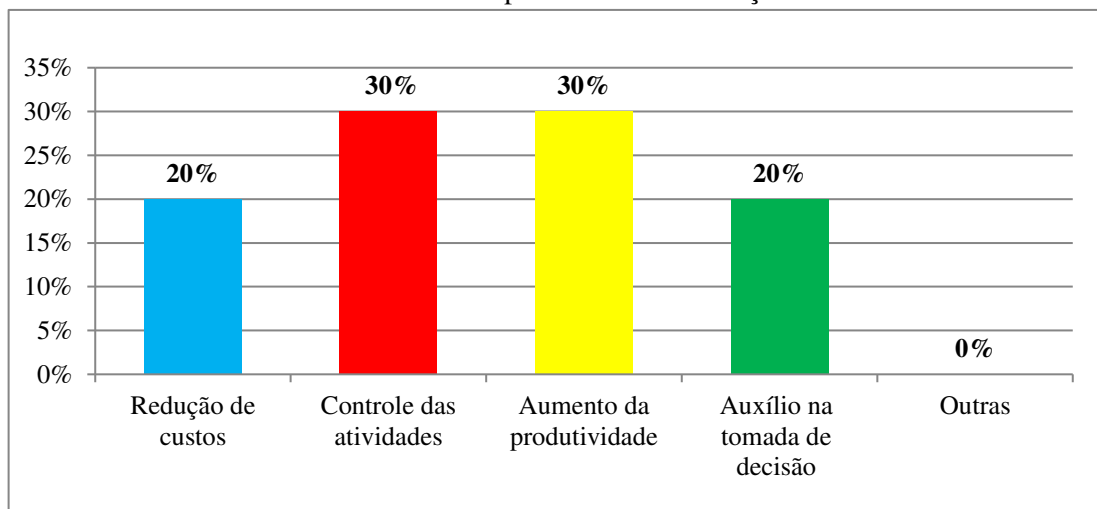
De acordo com os dados da pesquisa representados no Gráfico 3, nota-se que a resistência dos funcionários foi apontada por 70% dos gestores pesquisados como sendo a principal dificuldade encontrada para implementar as ferramentas de gestão da qualidade na rotina administrativa das suas respectivas pastas de atuação na Administração Pública Municipal de São Luís.

De acordo com Souza (2019), quem nunca teve contato com as ferramentas de gestão da qualidade sente um impacto num primeiro momento devido ao trabalho que causa para diagnosticar e solucionar o problema. Em muitas entidades é comum encontrar funcionários resistentes à sua aplicação pelo fato de estarem a bastante tempo realizando os mesmos serviços de uma forma e com a novidade “gestão da qualidade” serão desafiados a rever a sua forma de trabalhar e produzir.

As seguintes variáveis: falta de conhecimento, escassez de cursos de capacitação e falta de fiscalização e controle tiveram um percentual de 10% cada. A variável ‘outras’ não foi citada na pesquisa

Com relação aos principais benefícios obtidos com aplicação das ferramentas de gestão da qualidade, o Gráfico 4. a seguir, apresenta os seguintes resultados.

Gráfico 4 - Principais benefícios alcançados



Fonte: Autora (2021). Pesquisa de Campo (nov./2020).

Percebe-se que houve um empate entre as variáveis “controle das atividades” e “aumento da produtividade”, apresentando na pesquisa um percentual médio de 30% cada. Isso denota que os gestores ao implementarem as ferramentas de gestão da qualidade nas rotinas administrativas tiveram resultados satisfatórios.

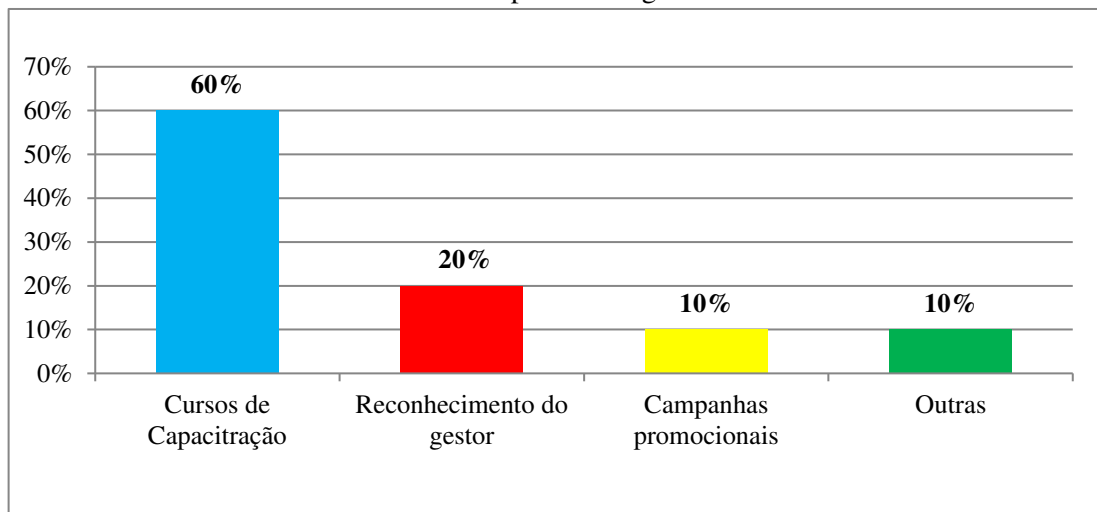
De acordo com o SEBRAE (2015), as ferramentas de gestão da qualidade viabilizam um maior controle das atividades realizadas tanto por parte dos colaboradores quanto dos gestores da empresa. Isso é de fundamental importância para garantir consecutivamente o aumento da produtividade e, desta com o máximo de excelência possível.

Em seguida, nessa questão, foram citadas na pesquisa com um percentual médio de 20% cada as variáveis “redução de custo” e “auxílio na tomada de decisão”. A variável “outras” não foi citada na pesquisa.

Toda vez que ocorre um problema na empresa, ênfase dada aos processos de produção e comercialização, a tendência é a organização ter prejuízos. De igual forma isso ocorre na Administração Pública, os serviços perdem qualidade, além de perdas econômicas-financeiras. Daí a razão, pela qual a aplicação das ferramentas de gestão da qualidade se torna importante, porque ajuda tanto na produção com excelência quanto na redução dos custos. Além de viabilizar ao gestor uma real visão das atividades realizadas, o que permite auxiliar na tomada de decisão certa (LORENTTI, 2018).

Por fim, destacam-se as principais estratégias utilizadas pelos gestores públicos para implementarem as ferramentas de gestão da qualidade nas rotinas administrativas das suas pastas governamentais, conforme pode ser observado no Gráfico 5.

Gráfico 5 - Principais estratégias utilizadas



Fonte: Autora (2021). Pesquisa de Campo (nov./2020).

A realização de cursos de capacitação foi a principal estratégia utilizada pelos gestores pública da capital maranhense durante o exercício 2020 para implementar as ferramentas de gestão da qualidade na rotina administrativa das suas pastas governamentais, tendo na pesquisa um expressivo percentual médio de 60%.

Para isso, o ex-prefeito Edivaldo Holanda revitalizou a Escola de Governo e Gestão Municipal (EGGM) que mensalmente oferece gratuitamente cursos de capacitação diversos aos funcionários públicos da gestão municipal, com o objetivo de melhor capacitar os servidores ao exercício das suas funções. A EGGM periodicamente oferta o curso de Gestão da Qualidade, no qual os servidores públicos municipais aprendem noções básicas das ferramentas de gestão da qualidade e os seus benefícios, sendo uma forma de incentivá-los a colocar em prática no seu ambiente de trabalho.

Para Chiavenato (2016), os cursos de capacitação constituem uma forma de melhor qualificar os colaboradores ao exercício das suas atividades. Com isso todos ganham, o funcionário, que agrega à sua mão de obra conhecimento, e a organização, que possui um colaborador devidamente capacitado e habilitado para realizar com excelência as suas funções, trazendo consigo resultados satisfatórios tanto para entidade quanto para si próprio. Por isso, os cursos de capacitação podem ser considerados uma via de mão dupla, ou seja, todos acabam ganhando.

Em segundo lugar nas estratégias para incentivar os servidores a fazerem uso das ferramentas de gestão da qualidade, no Gráfico 5, aparece a variável “reconhecimento do gestor público” com 20%. Para isso, as diferentes pastas governamentais do município agiram de formas diferentes, o reconhecimento deu-se através do aumento da gratificação técnico-científica (GTC), ou com a promoção do funcionário do mês, reconhecimento verbal em ocasiões específicas como aniversariantes mensais ou bimestrais, dentre outras.

Um funcionário reconhecido por parte da gestão organizacional, além de sentir-se valorizado, tende a apresentar resultados mais satisfatórios no âmbito da empresa durante um período de tempo considerável porque sabe que o seu trabalho está sendo acompanhado de perto. Portanto, percebe-se que a valorização profissional é muito importante para que o funcionário busque produzir com excelência e tenha satisfação naquilo que realiza (LORENTTI, 2018).

As variáveis “campanhas promocionais” e “outras” apresentaram um percentual médio de 10% cada.

As campanhas promocionais se mostram necessárias para tornar as ferramentas de gestão da qualidade mais conhecidas por parte dos funcionários, principalmente no âmbito da

Administração Pública. Isso se torna relevante porque muitos gestores e servidores públicos apresentam resistência num primeiro momento para colocar em prática as respectivas ferramentas, justamente por não as conhecer de modo mais peculiar (SOUZA, 2019).

Dessa forma, evidencia-se que os dados do Gráfico 5 estão correlacionados com os dados do Gráfico 3, o qual denota que a resistência por parte dos servidores públicos foi apontada como a principal dificuldade encontrada pelos gestores para implementar as ferramentas de gestão da qualidade na Administração Pública.

Com relação à variável “outras”, no Gráfico 5, destaca-se que foi apontada pelos gestores públicos municipais de São Luís/MA, a apresentação de metas que podem ser mais perfeitamente alcançadas se o gestor e a equipe técnica fizerem uso das ferramentas de gestão da qualidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo analisa a percepção dos gestores públicos sobre a implementação das ferramentas de gestão da qualidade nas rotinas administrativas de suas respectivas pastas governamentais durante o exercício de 2020. Foi possível observar que as ferramentas de gestão da qualidade se caracterizam essencialmente por promover uma visão sistêmica de toda a empresa, sendo destinada ao controle das atividades, subsidiar processos de tomada de decisão, garantir maior excelência na produção e comercialização de produtos e/ou serviços, dentre outras.

Através da pesquisa realizada, mediante aplicação de questionário devidamente elaborado, foi possível o alcance dos objetivos específicos propostos: traçar um perfil sociodemográfico dos gestores públicos da prefeitura municipal de São Luís/MA; identificar as principais ferramentas de gestão da qualidade utilizadas pelos respectivos gestores durante o exercício de 2020 e verificar as principais dificuldades encontradas, os benefícios alcançados e as estratégias utilizadas para implementar as ferramentas de gestão da qualidade nas rotinas administrativas das suas respectivas pastas governamentais.

Com base na pesquisa realizada foi possível observar que o perfil sociodemográfico dos gestores públicos que atuaram na prefeitura municipal de São Luís/MA durante o exercício de 2020 era composto na sua maioria por indivíduos de sexo masculino, com faixa etária equivalente ao intervalo entre 41 e 60 anos, pós-graduados, residentes e domiciliados na capital maranhense e com bastante tempo de experiência tanto na vida pública quanto com as diferentes ferramentas de gestão da qualidade. Isso foi de fundamental importância para que implementassem as respectivas ferramentas na rotina administrativa das suas pastas governamentais.

Outro aspecto importante de ser ressaltado diz respeito a percepção conceitual dos gestores sobre gestão da qualidade. Esta, por sua vez, foi associada na sua maioria a produção com excelência e minimização dos erros, como também a maior eficiência e eficácia, bem como ao controle das atividades. Ou seja, a percepção dos gestores acerca do assunto abordado está diretamente relacionada aos principais objetivos que as ferramentas de gestão da qualidade proporcionam ao serem implementadas na organização seja pública ou privada.

O Método dos Porquês e o Brainstorming foram apontados como as principais ferramentas de gestão da qualidade utilizadas pelos gestores públicos da prefeitura municipal de São Luís/MA, na rotina administrativa das suas respectivas pastas governamentais durante o exercício de 2020. A justificativa foi o baixo custo, a facilidade de operação e os resultados de imediato, sendo que a primeira é voltada para identificar a causa raiz do problema e a segunda para apresentar as possíveis soluções.

A resistência dos servidores públicos foi identificada como sendo a principal dificuldade encontrada pelos gestores para implementar as ferramentas de gestão da qualidade nas suas

pastas de governo. Por outro lado, a principal estratégia utilizada foi a promoção de cursos de capacitação para os servidores e os principais benefícios alcançados foram maior controle das atividades e aumento da produtividade com excelência, prestando serviços com o mínimo de erro possível.

Por fim, conclui-se o presente artigo ciente de que o mesmo ainda não se encerra por aqui, visto a carência de estudos aprofundados e contínuos que correlacionem as ferramentas de gestão da qualidade com a gestão pública municipal de São Luís/MA. Portanto, devido aos muitos benefícios que proporcionam, as ferramentas de gestão da qualidade necessitam ser melhor aproveitadas, tanto na gestão pública quanto pela iniciativa privada, sendo este um desafio para todos os envolvidos na área de Administração.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Milena C. **Análise de causa raiz: levantamento dos métodos e exemplificação**. Tese de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC/RJ, Rio de Janeiro/RJ, 2014. 153p.
- BUENO, Silvera. **Dicionário Etimológico Prosódico da Língua Portuguesa**. Ed. Saraiva, São Paulo/SP, 2016.
- CARPINETTI, Luiz César R. **Gestão da Qualidade: conceitos e técnicas**. São Paulo/SP: Atlas, 2018.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Administração**. São Paulo/SP: Saraiva, 2016.
- COSTA, Taine B. S. da.; MENDES, Meirivane, A. Análise de causa raiz: uma utilização do diagrama de Ishikawa e Método dos 5 Porquês para identificação das causas da baixa produtividade em uma cacauicultura. **Anais do X Simpósio de Engenharia de Produção de Sergipe**. Aracajú/SE, 2018.
- KOTTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como conquistar e dominar novos mercados com qualidade**. São Paulo/SP: Edipro, 2015.
- LAKATOS, Eva. **Métodos e técnicas de pesquisas científicas**. São Paulo/SP: FTD, 2016.
- LORENTTI, Jorge. **Gestão pública no Brasil com foco na qualidade da prestação dos serviços: um diálogo entre os gestores da região nordeste**. Tese de mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Gestão Pública, Universidade Federal da Bahia – UFBA, Salvador/BA, 2018, 141p.
- MIDDLETON, V, Clarke, J. **Pesquisa de mercado: teoria e prática**, 3º Ed. Rio de Janeiro/RJ: Florense. 2015.
- MATOS, Carlos R. REIS, Rita C. S.; Perfil do gestor público: elementos para formação e mudanças. **Revista Brasileira de Gestão Pública**. Vol. 33, nº 17. Belo Horizonte/MG, 2017, p. 81 – 89.
- PALADINI, Edson P. **Gestão estratégica da qualidade: princípios, métodos e processos**. Rio de Janeiro/RJ: Vozes, 2018.
- PETROCCHI, Mário. **Planejamento Estratégico e Gestão da Qualidade**. São Paulo/SP: Saraiva, 2017.

RUSCHMANN, Dóris Van de Meene. **Marketing e Gestão da Qualidade: um enfoque promocional**. 8ª Ed. Campinas/SP: Papyrus, 2016.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Gestão da Qualidade no Brasil**. Rio de Janeiro/RJ: SEBARE, 2015.

SILVA, André Luís. *et. al.* Implantação do Diagrama de Ishikawa no sistema de gestão da qualidade de uma empresa de fabricação termoplástica, para resolução e devolutiva de relatórios de não conformidade enviados pelo cliente. **Revista Administração em Foco**. Vol. 10, nº 5, Belo Horizonte/MG, 2018, p. 1 – 10.

SOUZA, João A. Métodos, técnicas e ferramentas para inovação: brainstorming no contexto da inovação. **Revista Brasileira de Administração de Empresas**. Vol. 64, nº 32. Brasília/DF, 2019. p. 123 – 133.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

PERFIL DOS GESTORES PÚBLICOS MUNICIPAIS DE SÃO LUÍS/MA

1º) Sexo:

Masculino Feminino.

2º) Faixa Etária:

até 20 anos de 21 à 40 anos de 41 à 60 anos Acima de 60 anos

3º) Nível de Escolaridade:

Nível superior incompleto Nível superior completo
 Pós-graduado NDA

4º) Qual o seu local de origem?

Cidade: _____ / Estado: _____ / País: _____

5º) Já utilizou as ferramentas de gestão da qualidade nas rotinas administrativas?

Sim Não. Por que? _____

ANÁLISE SOBRE O USO DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO DA QUALIDADE

6º) Qual o seu conceito sobre gestão da qualidade?

Maior eficiência e eficácia nas atividades Controle das atividades
 Forma de minimizar erros Produzir o máximo com excelência
 Outras. Quais? _____

7º) Ferramenta de gestão da qualidade utilizada?

Diagrama de Ishikawa Métodos dos Porquês
 Ciclo PDCA Brainstorming
 Teorema de Pareto Outros.. Quais? _____

8º) Principais benefícios ao utilizar as ferramentas de gestão da qualidade nas rotinas administrativas?

Reduzir custos Aumentar a produtividade
 Auxiliar na tomada de decisão Controle das atividades
 Outras. Quais? _____

9º) Dificuldades encontradas para o implementar as ferramentas de gestão da qualidade na gestão pública municipal de São Luís?

Falta de conhecimento Resistência dos funcionários
 Falta de fiscalização e controle Escassez de cursos capacitação
 Outras. Quais? _____

10º) Quais estratégias devem ser utilizadas para melhorar o uso das ferramentas de gestão da qualidade nas rotinas administrativas da prefeitura municipal de São Luís?

