

A Percepção dos Servidores da Procuradoria Geral do Estado da Bahia sobre o Sistema de Gestão da Qualidade: Desafios para a Governança e Melhoria Contínua

DOI: <https://zenodo.org/records/14532457>

Fernanda Ribeiro de Souza

Especialista em Contabilidade pela Universidade Federal da Bahia - UFBA
Universidade Federal da Bahia - UFBA
fernandaribbeiro1@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0002-4184-9169>

Arlindino Nogueira Silva Neto

Doutor em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
Universidade Federal da Bahia - UFBA
nogueiran@ufba.br
<https://orcid.org/0009-0004-8928-3584>

Resumo

O objetivo deste estudo é analisar a percepção dos servidores da Procuradoria Geral do Estado da Bahia sobre o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) e identificar as lacunas de conhecimento que impactam sua efetiva implementação e contribuição para a governança e melhoria contínua na instituição. Para alcançar esse objetivo, foram utilizados três indicadores de desempenho monitorados entre 2017 e 2023: Percentual de Solicitações de Transferências Internas disponibilizadas em 03 dias (CMP), Percentual de solicitações atendidas no prazo-SLA (CTIC) e Percentual de solicitações de materiais existentes no estoque disponibilizadas no prazo estabelecido (CMP). Além disso, foi aplicado um questionário entre os dias 02/11/2023 e 21/12/2023 (50 dias) aos gestores e usuários do sistema para obter *insights* sobre o conhecimento e a percepção do SGQ e seus benefícios. Os principais resultados revelaram que, embora a maioria dos participantes esteja familiarizada com o SGQ, uma parcela significativa carece de conhecimento sobre o sistema e sua contribuição para a governança. Adicionalmente, alguns participantes não conseguem identificar as atividades aprimoradas na instituição com a implementação do SGQ, evidenciando a necessidade de maior conscientização e educação sobre o assunto.

Palavras-chave: Sistema de Gestão da Qualidade. Melhoria Contínua. Governança no Setor Público.

The Perception of Employees of the Attorney General of the State of Bahia on the Quality Management System: Challenges for Governance and Continuous Improvement

Abstract

The aim of this study is to examine the perceptions of employees at the Attorney General's Office of the State of Bahia regarding the Quality Management System (QMS), and to identify the knowledge gaps hindering its effective implementation and contribution to governance and continuous improvement within the institution. To achieve this, three key performance indicators (KPIs) from 2017 to 2023 were analyzed: the percentage of internal transfer requests completed within three days (CMP), the percentage of requests fulfilled within the Service Level Agreement (SLA) timeframe (CTIC), and the percentage of in-stock material requests delivered within the established timeframe (CMP). Additionally, a questionnaire was administered between November 2 and December 21, 2023, targeting managers and system users to capture their knowledge and perceptions of the QMS and its benefits. The results indicate that while the majority of participants are aware of the QMS, many lack a clear understanding of its role in enhancing governance. Moreover, a significant number of participants were unable to pinpoint specific improvements resulting from QMS implementation, underscoring the need for increased awareness and education regarding the system's benefits.

Keywords: Quality Management System. Continuous Improvement. Governance in the Public Sector.

1 Introdução

A gestão da qualidade nas organizações públicas visa garantir a eficiência na prestação de serviços, aliada à boa utilização dos recursos disponíveis. Silveira (2018) destaca que essa avaliação contínua não só permite a inovação nas atividades, como também oferece suporte estratégico para decisões mais eficazes, focadas em resultados de longo prazo, além de atender aos requisitos legais. Em serviços públicos, conforme Martens (2012), critérios específicos de qualidade orientam tanto os serviços prestados diretamente pelo Estado quanto aqueles delegados a terceiros, estabelecendo metas claras para aprimorar processos e atividades.

A evolução e a aplicabilidade dos sistemas de gestão da qualidade ao longo do tempo são essenciais para a melhoria dos serviços nas instituições públicas. Organizações como a Procuradoria Geral do Estado da Bahia (PGEBA), criada pela Lei Estadual nº 2320/1966 e reorganizada pela Lei Complementar nº 34/2009, têm papel central na execução de políticas públicas, atuando como órgão consultivo e representativo do Estado. Sua missão é promover a justiça e a harmonia social, com foco em soluções jurídicas inovadoras e eficientes, sempre pautadas por valores como ética, comprometimento e proatividade (Procuradoria Geral do Estado da Bahia, 2022).

Com o objetivo de melhorar continuamente seus processos, a PGEBA adotou um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), buscando a excelência na administração de recursos e serviços, conforme a Norma ABNT NBR ISO 9001:2015. Entretanto, a efetiva implementação de um SGQ em instituições públicas, como a PGEBA, enfrenta desafios. A falta de conhecimento sobre o sistema por parte dos servidores pode comprometer tanto sua eficácia quanto sua contribuição para a governança.

Diante disso, a pesquisa deste estudo busca responder à seguinte questão: qual é a percepção dos servidores da Procuradoria Geral do Estado da Bahia sobre o Sistema de Gestão da Qualidade e as lacunas de conhecimento que afetam sua implementação e impacto na governança e melhoria contínua? Para isso, será realizada uma análise de caso da PGEBA, com o objetivo de avaliar como o SGQ tem contribuído para a melhoria da governança.

Este artigo oferece *insights* práticos para gestores públicos, analisando como o SGQ pode influenciar a governança e a eficiência no uso dos recursos públicos, contribuindo para o avanço do conhecimento na gestão da qualidade no setor governamental.

O artigo está estruturado em dez seções, nas quais estão desenvolvidas desde a contextualização e relevância, as referências teóricas, aspectos metodológicos, até a coleta e

análise dos dados e as considerações finais. A busca bibliográfica incluiu as bases de dados dos Periódicos da Capes e Google Acadêmico, utilizando as palavras-chave "Sistema de Gestão da Qualidade", "Setor Público" e "Governança", no período de 2004 a 2023. Embora existam estudos sobre a implementação do SGQ no setor público, poucos abordam sua relação com os mecanismos de governança, evidenciando uma lacuna que este trabalho busca preencher ao explorar a percepção dos servidores da PGEBA e os desafios associados à governança e à melhoria contínua.

2 Referencial Teórico

2.1 Governança no Setor Público

A qualidade de bens e serviços ofertados, a partir da inspeção de seus consumidores, impulsionou o desenvolvimento de sistemas capazes de identificar possíveis irregularidades e defeitos na produção. De modo geral, ocasionados pela fabricação de mercadorias em larga escala advindos da Revolução Industrial e a posteriori do modo de produção Fordista.

Segundo Santos et al. (2016), no cenário competitivo atual é possível perceber uma maior preocupação por parte das organizações com sistemas de gestão de qualidade. Pombo e Magrini (2008), aponta que, com a globalização, as organizações são pressionadas por mais atores a demonstrar que possuem um gerenciamento adequado e eficiente para suas estruturas ambientais, sociais e econômicas.

Segundo Alvares; Giacometti e Gusso (2008) nos anos 1990, iniciou-se nos Estados Unidos (EUA) um movimento onde acionistas passam a perceber a necessidade de se utilizar novas regras de mercado, que lhes assegurassem contra os abusos das diretorias executivas das empresas, da inoperância dos conselhos de administração e das omissões das auditorias externas. Em decorrência disso passaram a buscar oportunidades de negócios mais sólidas, seguras e transparentes, neste contexto surgiu a governança corporativa, ganhando mais notoriedade a partir dos grandes escândalos financeiros que ocorreram na década de 80.

A Governança corporativa é definida como sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas (IBGC, 2023).

Ainda segundo o IBGC (2023), as boas práticas de governança corporativa contribuí para o alinhamento dos interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico

da organização, contribuindo para a conversão dos valores básicos em recomendações objetivas, qualidade da gestão, longevidade e o bem comum da organização e suas partes.

Nesse ambiente, repleto de mudanças e turbulências, o Estado reafirma sua relevância funcionando como ente de apoio ao mercado, e passa a ser responsável por mediar, estimular e promover as intervenções e regulações. Com base neste novo cenário, é exigido dos governantes a adoção de ações inovadoras na gestão do setor público, tendo como objetivo o cumprimento desse papel. É essencial que o Estado tenha um perfil inteligente-mediador-indutor. Para isso é necessário ter instituições democráticas, sólidas, orientadas para eficiência, eficácia e efetividade, que busquem a excelência e a criação de valor público (Matias-Pereira, 2010).

O Centro Latino-americano de Administração pelo Desenvolvimento (CLAD) acredita que a reconstrução da administração pública realizada através da Reforma Gerencial contribui para o aumento da governança do Estado. Sendo a Governança entendida neste sentido como a capacidade do Estado de transformar em realidade, de forma eficiente e efetiva, as decisões politicamente tomadas. E para atingir a governança de forma forte é preciso ter um Estado sadio na área fiscal e financeiro e competente no âmbito administrativo (CLAD, 2009).

Segundo Matias-Pereira (2010) para que a governança funcione nas organizações públicas é necessário flexibilidade e inovação através de uma abordagem gerencial focando no serviço público e na competência dos seus recursos humanos. O Estado como um ente inteligente-mediador-indutor deve ser aquele que é capaz de promover a criação de valor público, a geração de capital social, o engajamento cívico, a coordenação de atores público e privados, a inclusão social e o compartilhamento de responsabilidades.

2.2 Melhoria Contínua no Setor Público

As organizações que priorizam a qualidade de seus processos tendem a oferecer melhores produtos/serviço para os seus clientes. Nas Organizações públicas, fornecer informações ou gerar produtos para a população é algo intrínseco à sua própria existência. A busca pelo aprimoramento do que se é ofertado contribui para uma melhor satisfação da população e uma melhor aplicação e aproveitamento dos recursos disponíveis. É de suma importância ressaltar que a qualidade na Gestão Pública tem que ser orientada para o cidadão e se desenvolver dentro do aspecto constitucional, estando sempre atrelado aos princípios de impessoalidade, da legalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência.

Segundo Silva e Bonacim (2011) devido as grandes dificuldades financeiras apresentadas no Brasil no período de 1980 a 1990, tendo descontroles inflacionários, elevação de taxas de juros

e déficit público, o ambiente foi propício para se pensar em sistemas de controle das contas públicas. Baseado nesse contexto, pensou-se na necessidade de reestruturação administrativa, com a criação de instrumentos de controles dos gastos públicos. Algumas medidas relevantes foram colocadas em prática durante o segundo mandato de Fernando Henrique Cardoso. As mudanças na Lei de Diretrizes Orçamentária (LDO), a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF – Lei complementar número 101 de 2000) e as resoluções do Senado Federal de número 40 e 43 de 2001. A primeira definia as metas de superávit primário e de resultado nominal para o ano seguinte e os dois próximos anos.

A Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), também conhecida como Lei Complementar nº 101/2000, estabelece normas de finanças públicas voltadas para a gestão fiscal, trazendo aspectos de governança corporativa, estabelecendo diretrizes e procedimentos de controle para as organizações, tendo como objetivo trazer mais responsabilidade para a gestão dos Órgãos públicos, focando em ações de planejamento, gestão fiscal e transparência.

Como descreve bem Cavalcante (2016) existe uma dificuldade em estabelecer parâmetros para a melhoria no desempenho dos trabalhadores do setor público tendo em vista ainda a impossibilidade de implementação de práticas gerenciais motivacionais que tenham como base meritocracia e acompanhamento de desempenho em sua plenitude, por serem tipos de “bonificações” típicas de organizações privadas. Ainda segundo Motta (2013) a pressão por resultados levou a mais estresse, com desmotivação dos funcionários, por praticamente serem inexistentes os bônus comuns à empresa privada.

Por isso como bem descreve Ribeiro (2011) é necessário para implementação da melhoria contínua primeiro entender o que é serviço público e o que é ser servidor público, sendo estes pontos fundamentais a implantação de um processo de melhoria contínua na Administração Pública além de primordial para o seu sucesso. Todo servidor integrante precisa estar comprometido com sua função e ciente da missão da entidade. É preciso acabar com a cultura do “sempre foi assim”, além da resistência a mudanças.

2.3 Sistema de Gestão da Qualidade no Setor Público

A Constituição de 1988 introduziu mecanismos de transparência, controle e eficiência sobre os gastos e receitas no cotidiano dos entes da federação. Além dos elementos presentes na carta magna, mecanismos de otimização das despesas foram injetados nos anos subsequentes. Na iniciativa privada, a qualidade já é algo intrínseco das gestões, tendo como objetivo alcançar

melhores resultados e tornar as organizações mais competitivas. Nas Organizações públicas, a qualidade vem sendo utilizada como um instrumento de apoio a gestão.

Conforme Lima e Diniz (2018), a análise econômica dos gastos públicos tem como objetivo identificar se os recursos que foram aplicados maximizaram os benefícios públicos. Também observa a aplicação igualitária, respeitando a necessidade econômica de cada indivíduo. Com o objetivo de atingir a excelência entre o que se é ofertado e o que é necessário ou adequado para os usuários daqueles produtos e/ou serviços surge o Sistema de Gestão da Qualidade. Também conhecido como SGQ, nada mais é que o conjunto de processos de negócios implementados nas organizações para auxiliar na entrega de produtos/serviços que tragam consistentemente mais satisfação para os clientes, ou melhor Stakeholders. Bateman e Snel (1998) define que “Qualidade é a excelência de seu produto, incluindo sua atratividade, ausência de defeitos, confiabilidade e segurança a longo prazo.”

As Organização que priorizam a qualidade de seus processos tendem a oferecer melhores produtos/serviço para os seus clientes. As organizações públicas fornecem informações ou geram produtos para a população. É algo intrínseco a sua própria existência. A busca pelo aprimoramento do que é ofertado contribui para uma melhor satisfação da população e para diminuição dos desperdícios de recursos públicos. É de suma importância ressaltar que a qualidade na Gestão Pública tem que ser orientada para o cidadão e se desenvolver dentro do aspecto constitucional, estando sempre atrelado aos princípios de impessoalidade, da legalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência. Propiciando a criação de sistemas de controle das contas públicas.

Assim, é essencial que este órgão diretamente vinculado ao assessoramento do Estado, esteja interligado com boas práticas de gestão, principalmente no que tange a efetividade dos mecanismos de transparência, controle e gestão fiscal. Desta forma, cabe à PGEBA a representação judicial e extrajudicial do Estado, a consultoria e o assessoramento jurídico dos Órgãos integrantes da Administração Pública estadual, é evidente que as novas dimensões do agir estatal repercutem diretamente no conteúdo e na forma de prestação desses serviços, exigindo o redesenho da estrutura organizacional, a análise e melhoria dos processos de trabalho e a implantação de um novo modelo de atuação.

A alta direção da PGEBA, por volta de 2015 deu início a um ciclo de reuniões gerencias visando à identificação dos problemas e deficiências existentes na organização e que impactavam o atendimento das suas demandas atuais e futuras, como também a busca por ações efetivas para assegurar a contínua adequação, eficiência e eficácia das soluções. Pensando em melhorar tais

impacto, foram adotadas algumas ferramentas de gestão que auxiliassem na condução dos trabalhos, como: Brainstorming, Diagrama de Afinidades, Matriz GUT, Diagrama em Árvore e Plano de Ação. Estas reuniões, denominadas de Reuniões de Análise Crítica - RAC, assumiram um caráter continuado com o monitoramento periódico das ações conduzidas pelo Procurador Geral junto às chefias, constituindo-se como parte integrante da agenda estratégica da PGE (Procuradoria Geral do Estado da Bahia, 2022).

Dando início a criação do mapa estratégico, objetivos, indicadores, metas e iniciativas que passarão a ser monitoradas pelo Comitê de Gestão Estratégica. Segundo a Portaria nº 209/2023, o Plano Estratégico Institucional teve a sua vigência prorrogada para 31/12/2024 (Procuradoria Geral do Estado da Bahia, 2023). O Sistema de Gestão da Qualidade nos órgãos públicos torna a Transparência e a Gestão Fiscal mecanismo de controle social mais eficientes e instrumentos essenciais para o desenvolvimento de uma gestão contábil pública com qualidade, a fim de estabelecer critérios de eficiência e efetividade desses mecanismos. Dessa maneira, será analisada a aplicabilidade do SGQ na Procuradoria Geral do Estado da Bahia.

Segundo Cruz e Afonso (2018), sendo a transparência um dos princípios de governança pública, todas as iniciativas que visem o seu aperfeiçoamento bem como seus mecanismos de controle e gestão são consideradas como boas práticas de governança. Em suma é essencial que este como órgão diretamente ligado ao assessoramento do Estado, esteja interligado com boas práticas de gestão, principalmente no que tange efetividade dos mecanismos de transparência, controle e gestão fiscal.

A cadeia de Valor da PGEBA é composta pelas áreas Finalísticos (processos primários), Sustentação (processos de suporte) e estratégicos (processos de gestão). No aspecto estratégico a Diretoria Geral (DG) da cadeia de sustentação contribui para o desenvolvimento dos processos internos, tendo como foco o aperfeiçoamento da gestão e governança, aprendizagem e crescimento. Assim, a DG é responsável por pessoas e infraestrutura, visando o aperfeiçoamento das atividades e infraestrutura, com foco na melhoria contínua. Aperfeiçoando os processos na análise, modelagem, implementação, monitoramento e controle dos processos de negócio (Procuradoria Geral do Estado da Bahia, 2022).

Como descreve o Manual da Qualidade (2023) os Objetivos da Qualidade são mensuráveis e coerentes com a Política da Qualidade, monitorados através de indicadores para os vários níveis da DG. Tais objetivos, estão relacionados com a melhoria dos serviços e a satisfação do cliente, e são definidos para: Otimizar e aprimorar produtos/serviços e processos de recepção e atendimento ao público, autuação, expedição e arquivamento de documentos,

gestão de estoque de materiais, de transportes e frota, de recursos humanos, de tecnologia da informação e comunicação; Promover o aumento da satisfação dos clientes da CDA (Coordenação de Distribuição e Atendimento), CRH (Coordenação de Recursos Humanos), CMP (Coordenação de Material e Patrimônio), CTRAN (Coordenação de Transportes), CTIC (Coordenação de Tecnologia da Informação e Comunicação), CSG (Coordenação de Serviços Gerais), CAD (Coordenação de Arquivo e Documentação), CC (Coordenação de Contratos), DIORC (Diretoria de Orçamento Público) e DIFIN (Diretoria de Finanças); Melhorar continuamente o Sistema de Gestão da Qualidade.

Durante o levantamento bibliográfico realizado nas bases de dados dos Periódicos da Capes e do Google Acadêmico, utilizando as palavras-chave "Sistema de Gestão da Qualidade", "Setor Público" e "Governança", no recorte temporal de 2004 a 2023, foram identificados diversos trabalhos relevantes. Estes estudos exploram diferentes aspectos da implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) no setor público brasileiro. Por exemplo, Polacinski, Camfield e Godoy (2004) examinam o SGQ em organizações militares, enquanto Franco, Vilarinho e Furtado (2012) investigam as atividades de valor na implementação do SGQ em um serviço público de saneamento. Já Cavalcante (2016) propõe um programa de gestão da qualidade utilizando a metodologia FEL no setor público.

Além disso, Paludetto (2015) explora a gestão da qualidade no serviço de hemoterapia em um hospital público, enquanto Ponte, Rodrigues e Goulart (2020) abordam a implementação do SGQ para melhorar o atendimento e gerir processos previdenciários no Amazonas. Ribeiro, Macêdo e Santos (2021) discutem a aplicação de ferramentas da qualidade para a implantação do SGQ no Instituto Federal de Alagoas (IFAL). Por fim, Braga e Vaz (2023) analisam as condições de implementação do SGQ em ouvidorias públicas com base na norma ISO 9001:2015, com um estudo de caso no Ministério Público Federal.

Apesar de todos esses estudos contribuírem significativamente para o entendimento da implementação e dos efeitos dos SGQs no setor público, nenhum deles aborda o tema sob a ótica da governança. Esta lacuna evidencia a necessidade de uma análise mais aprofundada sobre como o SGQ pode influenciar ou ser influenciado pelos mecanismos de governança em instituições públicas, o que o presente estudo pretende explorar.

Além dos trabalhos mencionados, foram selecionadas referências teóricas que fornecem uma base sólida para a análise dos dados. O Quadro 1, apresentado a seguir, resume os principais autores e suas contribuições relevantes. Esses autores foram escolhidos por suas abordagens detalhadas sobre Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ), incluindo temas como melhoria

contínua, padronização de processos, e a relação entre governança e a eficácia dos SGQs. Além disso, eles discutem o impacto das práticas de qualidade na eficiência operacional e a importância da integração entre as áreas de qualidade e finanças. Essas referências serão fundamentais para contextualizar e interpretar os resultados obtidos na pesquisa, oferecendo uma perspectiva teórica abrangente para a análise final dos dados.

Quadro 1 – Principais autores e suas contribuições relevantes

Autor(es)	Ano	Título	Fonte	Abordagem
Deming, W. E.	1986	<i>Out of the Crisis</i>	Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Educational Services	Princípios de melhoria contínua e importância da padronização e controle da qualidade.
Hsu, C.-H., & Chang, C.-H.	2013	The effects of internal and external environmental factors on the implementation of a quality management system in healthcare organizations	<i>International Journal of Quality & Reliability Management</i> , 30(7), 717-738	Relação entre conhecimento sobre governança e a implementação de SGQs.
Juran, J. M., & Godfrey, A. B.	1998	<i>Juran's Quality Handbook</i>	McGraw-Hill	Práticas de qualidade, incluindo uso de ferramentas tecnológicas para gestão da qualidade.
Kumar, M., Subramanian, N., & Walia, S.	2006	The impact of total quality management practices on organizational performance	<i>International Journal of Quality & Reliability Management</i> , 23(7), 789-802	Impacto das práticas de qualidade na eficiência operacional.
Bourne, M., Neely, A., Mills, J., & Platts, K.	2000	The success and failure of performance measurement initiatives: perceptions of managers	<i>International Journal of Operations & Production Management</i> , 20(9), 949-962	Importância da integração entre áreas de qualidade e finanças, e a análise de custo-benefício.

Fonte: Elaboração própria.

A partir do levantamento realizado, constatou-se que, embora existam diversas pesquisas sobre Gestão da Qualidade, há uma lacuna significativa nas abordagens que relacionam essa temática com a Governança e a Melhoria Contínua no contexto do Setor Público. Os estudos identificados se concentram principalmente em práticas de qualidade e eficiência operacional, mas poucos exploram de forma aprofundada a interação entre os Sistemas de Gestão da Qualidade, a governança pública e os processos de aprimoramento contínuo. Essa constatação reforça a relevância do presente estudo, que busca preencher essa lacuna ao investigar a percepção de servidores sobre como o Sistema de Gestão da Qualidade impacta a governança e a melhoria contínua na administração pública.

3 Metodologia

Este estudo busca analisar a percepção dos servidores da Procuradoria Geral do Estado da Bahia sobre o Sistema de Gestão da Qualidade e identificar as lacunas de conhecimento que impactam sua efetiva implementação e especialmente sua contribuição para a governança e melhoria contínua na instituição. Para a caracterização metodológica deste estudo, adotou-se uma abordagem descritiva, que, segundo Gil (2008), visa descrever as características de uma determinada população ou fenômeno, bem como as relações entre as variáveis investigadas.

No presente estudo, a pesquisa descritiva foi utilizada para explorar a percepção dos servidores da Procuradoria Geral do Estado da Bahia sobre o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), buscando identificar seu nível de conhecimento e familiaridade com o sistema, além de compreender como percebem sua contribuição para a governança e a melhoria contínua na instituição.

Dessa forma, foi possível mapear o cenário atual e identificar desafios e oportunidades para o aprimoramento do SGQ no contexto público. Utilizou-se procedimentos de pesquisa documental, com dados coletados a partir de relatórios de auditoria e análise dos indicadores monitorados, complementados por questionários aplicados via *Google Forms* para coleta de dados de campo. Os dados levantados se referem a três indicadores de desempenho operacional descritos no quadro 2, a seguir:

Quadro 2 – Indicadores do SGQ utilizados na pesquisa

Indicador	Fórmula	Descrição	Fonte
a) Percentual de Solicitações de Transferências Internas disponibilizados em 03 dias (CMP)	$\text{Nº de Solicitações de Transferências Internas disponibilizadas em 03 dias} / \text{Total de Solicitações de Transferências} \times 100$	Utilizado para otimizar e aprimorar processos de gestão de estoque de material. Analisa as solicitações de material feitas através do sistema de almoxarifado do governo e o tempo que são disponibilizadas para os servidores.	SIAP (Sistema de Administração de Patrimônio)
b) Percentual de solicitações atendidas no prazo - SLA (CTIC)	$\text{Nº de Solicitações de Solicitações atendidas nos prazos (SLA)} / \text{Total de Solicitações do GLI recebidas} \times 100$	Utilizado para otimizar e aprimorar os processos de gestão de tecnologia da informação e comunicação. Analisa as solicitações realizadas através do sistema de gestão de chamados e serviços - GLPI (sistema de solicitação de demandas próprio da PGEBA). Analisa o tempo e a qualidade do atendimento para os servidores.	GLPI (Sistema de solicitação de demandas próprio da PGEBA)
c) Percentual de solicitações de materiais existentes no estoque disponibilizados no prazo estabelecido (CMP)	$\text{Nº de Solicitações de Materiais existentes no estoque e disponibilizado em até 05 dias} / \text{Total de Solicitações de Materiais existentes no estoque} \times 100$	Utilizado para otimizar e aprimorar os processos de gestão de patrimônio. Analisa as solicitações de transferências internas disponibilizadas através por e-mail e o tempo que são disponibilizadas para as unidades.	SIMPAS (Sistema Integrado de Material, Patrimônio e Serviços) e Controle Interno em Excel

Fonte: Elaboração própria com base em Manual da Qualidade (2022).

A definição desses 3 indicadores para estudo foi realizada tendo como ponto de partida a importância e a maturidade deles no sistema SGQ, permitindo uma análise mais concisa. Os 2 indicadores pertencentes a CMP tem como base o patrimônio que é o objeto de estudo da contabilidade, já o indicador controlado pela CTIC é referente a todos os chamados abertos pelos servidores referentes a serviços de TI (Tecnologia da Informação), sejam eles de software ou de hardware. O controle desses 3 indicadores são essenciais para o desempenho e aprimoramento das atividades desenvolvidas na instituição, e a partir desses controles é possível verificar os entraves dessas atividades que precarizam o serviço público, permitindo que o SGQ verifique os possíveis PNC (Produtos Não Conformes) observados no desempenho dessas atividades e com as RACs (Reuniões de Análise Crítica) ou qualquer outro tipo de ação levada a alta gestão para a solução desses entraves seja com a criação de plano de ação através do *Channel*, ferramenta usada para o acompanhamento e monitoramento do Plano de Ação da SGQ, ou outros mecanismos necessários como revisão de fluxos de trabalhos ou sistemas utilizados para o desempenho das atividades, auxiliando, desta forma, o processo de tomada de decisão e a melhoria contínua da governança na instituição. Vale ressaltar que esses indicadores são monitorados mensalmente (Maia e Vieira, 2023).

3.1 Caracterização da Amostra

A população utilizada é composta por 118 gestores e usuários do Sistema de Gestão da Qualidade que fazem parte da Cadeia de Valor da Sustentação da Procuradoria Geral do Estado no ano de 2023. Na Tabela 1, apresentada a seguir, constam os setores de atuação dos servidores da população, dentre os quais 48 que responderam ao questionário compõem a amostra, os setores da amostra não foram identificados tendo como princípio que a gestão da qualidade tem como princípio o engajamento das pessoas envolvidas no processo independente do setor de atuação. Importante salientar que um dos autores atua na PGEBA no setor abrangido pela SGQ, mas não compõe a amostra para que não haja interferência no resultado.

Tabela 1: Servidores que fazem parte do Sistema de Gestão da Qualidade.

COLABORADORES SGQ	
Servidores apoio administrativo	66
Primeiro emprego	7
Estagiários	22
Começar de novo	5
Informais/Terceirizados	18
Total	118

Fonte: Sistema RH Bahia, 2023.

3.2 Procedimentos de Coleta de Dados

Foram selecionados três indicadores que já são monitorados pelo SGQ juntamente com as Diretorias e Coordenações que integram o sistema foram abstraídos dados de acompanhamento dos indicadores de 2017 a 2023, estes são: 1. Percentual de Solicitações de Transferências Internas disponibilizados em 03 dias (CMP); 2 Percentual de solicitações atendidas no prazo - SLA (CTIC) e 3. Percentual de solicitações de materiais existentes no estoque disponibilizados no prazo estabelecido (CMP).

O questionário foi aplicado de 02/11/2023 a 21/12/2023 (50 dias) para uma população de 118 servidores da Procuradoria Geral do Estado da Bahia da Sede de Salvador, localizada na 3ª Avenida, nº 370 – Centro Administrativo da Bahia, através de formulário criado no *Google Forms* e disponibilizado através de link por *e-mail* e *WhatsApp* para os servidores composto por 16 quesitos onde deve ser assinalada uma única resposta. Estão divididas em 2 seções: de 1 a 5 composta por perguntas objetivas, e de 6 a 16 por perguntas que devem ser respondidas na escala Likert representada de 1 a 5 (1 representa o "discordo totalmente", o 2 representa o "discordo", o 3 "nem discordo e nem concordo", o 4 "concordo" e o 5 "concordo totalmente"), exceto a 11 que é uma questão descritiva. Antes de sua aplicação foi testado para um grupo de 15 pessoas da própria PGEBA de 18 a 20/10/2023.

4 Resultados e Análise dos dados

A partir da análise dos indicadores verificou-se que há um aumento e controle dos itens listados: Percentual de Solicitações de Transferências Internas disponibilizados em três dias (CMP), as solicitações são realizadas através de e-mail institucional por se tratar de um indicador de gestão de patrimônio o que permite uma rastreabilidade da solicitação, sua análise é realizada desde a solicitação até a baixa deste item no SIAP (Sistema de Administração de Patrimônio), como mostrado na Tabela 2.

Tabela 2: Índice de solicitações de transparências internas disponibilizados em 03 dias $\geq 90\%$.

ANO	CMP	
	META	INDICADOR APURADO
2017	-	-
2018	-	-
2019	-	-
2020	-	-
2021	-	-
2022	-	-
2023	$\geq 90\%$	95,59%

Fonte: Sistema de Gestão da Qualidade PGE/BA, 2023.

O indicador Percentual de solicitações atendidas no prazo - SLA monitorado pela CTIC que conta com um sistema de gestão chamados e serviços GLPI onde são monitoradas todas as solicitações dos servidores e os prazos para o atendimento bem como as resoluções que são realizadas, levando em consideração o tipo e a complexidade do problema que é estabelecido conforme a natureza da solicitação no momento da abertura do chamado, o que permite a coordenação monitorar e verificar a qualidade e a tempestividade dos atendimentos realizados hoje. Esse indicador possui percentual de 96% e conforme a tabela 3 abaixo, observa-se que na última apuração de 2023 obteve o índice de 97,90% demonstrando a evolução após a criação do indicador a partir da SGQ.

Tabela 3: Índice de solicitações de atendidas no prazo $\geq 96\%$.

ANO	CTIC	
	META	INDICADOR APURADO
2017	-	-
2018	-	-
2019	$\geq 90\%$	96,79%
2020	$\geq 95\%$	97,35%
2021	$\geq 96\%$	97,66%
2022	$\geq 96\%$	98,57%
2023	$\geq 90\%$	95,59%

Fonte: Sistema de Gestão da Qualidade PGE/BA, 2023.

O indicador de Percentual de solicitações de materiais existentes no estoque disponibilizados no prazo estabelecido também monitorado pela CMP, conta com um sistema de almoxarifado do governo onde são realizadas aos solicitados pelos servidores/setores os materiais necessários para o desenvolvimento de suas atividades e a coordenação precisa atendê-los no prazo de tempo estabelecido pelo próprio indicador que é de dias. Este indicador hoje possui o percentual de 99%. Além disso, esse indicador permite um controle de estoque de materiais que estão sendo mais solicitados e se seu quantitativo de estoque é suficiente, aprimorando assim a gestão dos materiais. Todos esses percentuais foram alcançados com base na última pesquisa de satisfação realizada na PGEBA em 2023 (Tabela 4).

Tabela 4: Índice de Solicitações de Materiais disponibilizados (em até 05 dias) $\geq 85\%$.

ANO	CMP	
	META	INDICADOR APURADO
2017	$\geq 85\%$	99,74%
2018	$\geq 90\%$	99,86%
2019	$\geq 95\%$	99,08%
2020	$\geq 98\%$	99,20%
2021	$\geq 99\%$	99,40%
2022	$\geq 99\%$	99,90%
2023	$\geq 99\%$	99,79%

Fonte: Sistema de Gestão da Qualidade PGE/BA, 2023.

Esses resultados confirmam Rezende (2018) que afirma que o processo de melhoria ganha em agilidade quando as oportunidades de melhoria passam a ser detectadas no momento em que as mesmas ocorrem, dando início à sistemática de análise da causa e aplicação ação corretiva ou preventiva.

Quanto ao levantamento realizado junto aos 118 servidores, dos quais 48 responderam ao questionário, representando aproximadamente 40,68%, observou-se que 60,4% se reconhecem como homens e 39,6% enquanto mulheres (Tabela 5), em sua maioria com idade entre 36 e 45 anos (35,4%) e com pós-graduação completa (35,4%) (Tabela 6 e 7).

Tabela 5: Gênero

Gênero	Percentagem (%)
Masculino	60,4
Feminino	39,6
Prefiro não dizer	0
Outro	0

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 6: Idade

Idade	Percentagem (%)
16 a 25	14,5
16 a 35	18,8
36 a 45	35,4
46 a 55	14,6
Acima de 56	16,7

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 7: Grau de instrução

Grau de Instrução	Percentagem (%)
Ensino Fundamental completo	0
Ensino Médio Incompleto	4,2
Ensino Médio Completo	16,7
Ensino Superior Incompleto	10,4
Ensino Superior Completo	33,3
Pós-Graduação Completo	35,4

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 8: Tempo que trabalha na PGEBA

Tempo que trabalha na PGEBA	Percentagem (%)
Inferior a 1 ano	18,8
1 a 2 anos	2,1
3 a 5 anos	10,4
6 a 9 anos	29,1
Mais de 9 anos	39,6

Fonte: Elaboração própria.

Dos respondentes, 39,6% fazem parte da PGEBA a mais de 9 anos (Tabela 8). 66,7% dos servidores que participaram da pesquisa concordam totalmente que conhecem com certeza a missão da PGEBA (Figura 1). Esse percentual cai um pouco quando a afirmativa é referente ao conhecimento sobre a visão da instituição (64,6%), esse conhecimento sobre a instituição é muito importante para o desenvolvimento do sistema da qualidade (Figura 2).

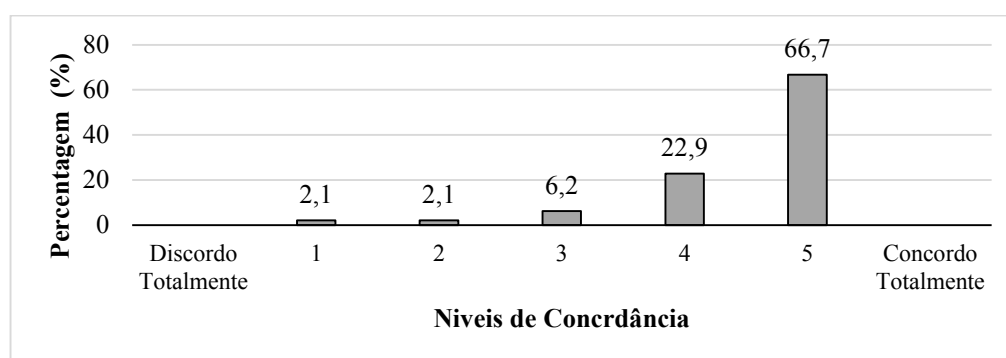


Figura 1: Conhecimento sobre a missão da PGEBA.

Fonte: Elaboração própria.

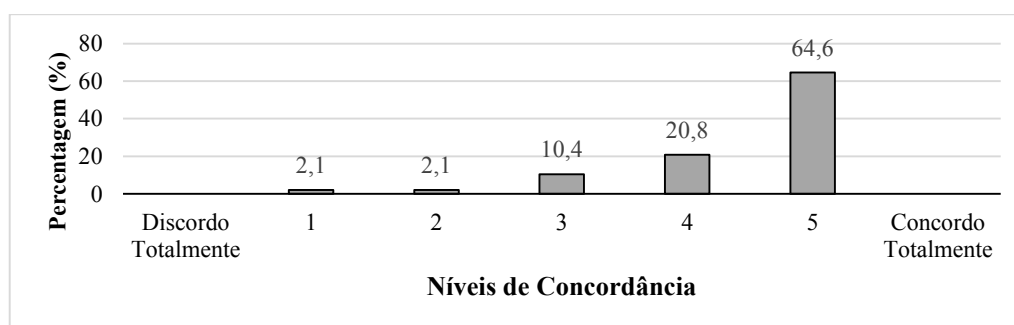


Figura 2: Conhecimento sobre a visão da PGEBA.

Fonte: Elaboração própria.

Apesar de todos os respondentes estarem englobados pelo SGQ, apenas 68,8% afirmam que concordam totalmente que conhecem o Sistema de Gestão da Qualidade (Figura 3). Um dado muito importante é que aproximadamente 79,2% concordam totalmente que seu setor é abrangido pelo SGQ (Figura 4). Esse percentual é muito importante para a disseminação e a participação dos colaboradores com entes de transformação.

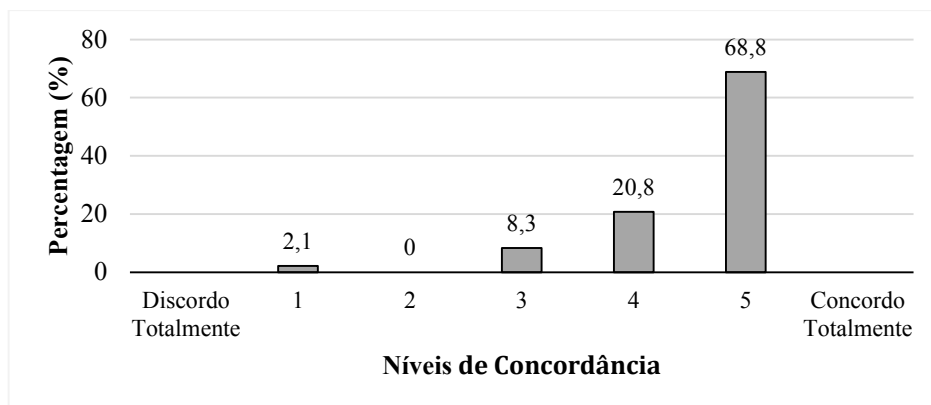


Figura 3: Conhecimento sobre o Sistema de Gestão da Qualidade.
Fonte: Elaboração própria.

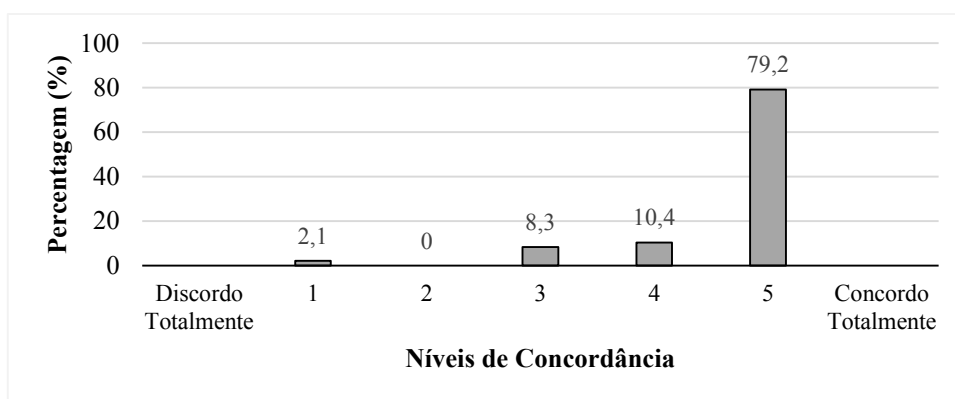


Figura 4: O Sistema de Gestão da Qualidade abrange o setor em que atua.
Fonte: Elaboração própria.

A partir da análise da figura 5 verificou-se que 8,6 % afirmam não ter conhecimento de atividade que tenha sido aprimorada ou desenvolvida pelo SGQ, 10,7% afirmam que não desenvolvem nenhuma atividade que foi alterada pela SGQ (Figura 6). Esse percentual é de suma importância para a verificação das deficiências presentes no SGQ a fim de minimizá-las.

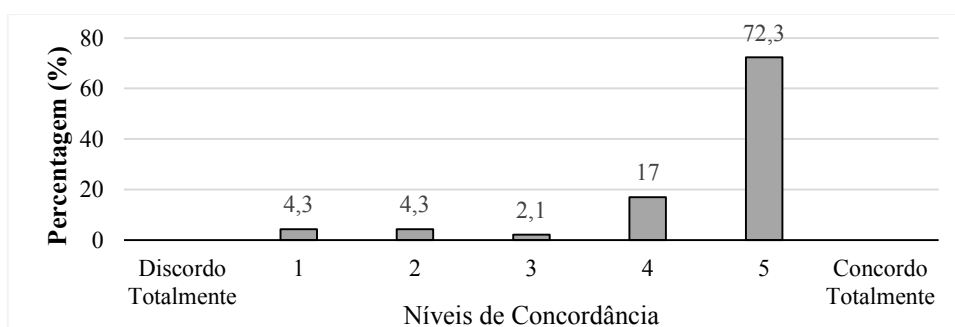


Figura 5: Conhecimento sobre alguma atividade aprimorada ou desenvolvida pelo SGQ.
Fonte: Elaboração própria.

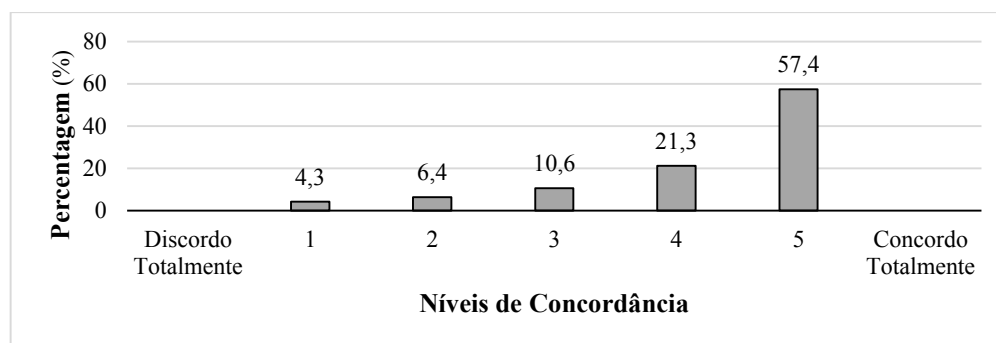


Figura 6: Desenvolve alguma atividade que foi alterada pelo SGQ.
Fonte: Elaboração própria.

O desconhecimento apresentado na figura 5 não é totalmente invalidado pela figura 7, uma vez que apesar de 93,8% dos respondentes afirmarem que o SGQ contribui para atividade que ele desenvolve, há o percentual de 6,2% que se manteve neutro nesta afirmação. Demonstrando uma oportunidade de melhoria no sistema no intuito de fazer com que todos que compõem o SGQ se sintam englobados pelo sistema.

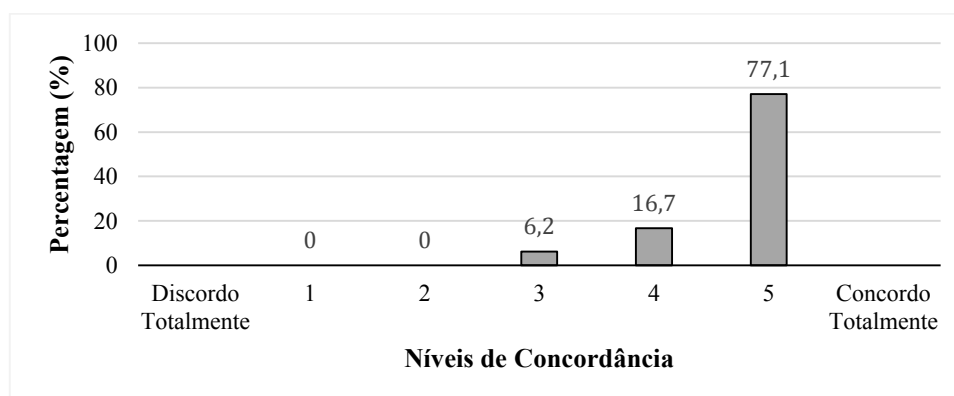


Figura 7: O SGQ contribui para atividade que você desenvolve.
Fonte: Elaboração própria.

Apesar de 60,4% dos respondentes concordarem totalmente que o SGQ contribui para a eficiência e redução de gastos público (Figura 8) não foi identificada na análise do sistema nenhum estudo ou monitoramento neste sentido, ou seja não há quantificação desta eficiência e redução que os usuários têm a percepção. Na implantação e monitoramento de sistemas a quantificação monetária dos gastos, eficiência e redução são fatores importantes para determinar a sua continuidade, além do que a redução dos custos e a eficiência fazem parte dos objetivos da ABNT NBR ISO 9001:2015.

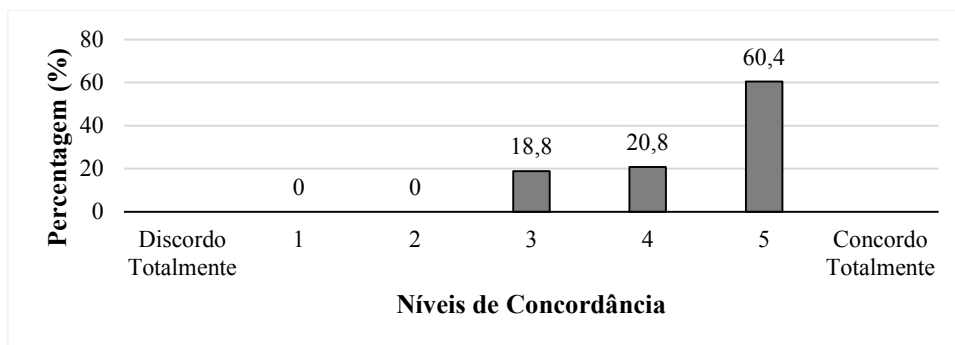


Figura 8: O SGQ contribui para a eficiência e redução dos gastos públicos.
Fonte: Elaboração própria.

Em análise as figuras 9 e 10 verificou-se que nem todos os participantes da pesquisa tem conhecimento sobre o termo governança, mas 91,5% concordam que a SGQ tem contribuído para sua melhoria. Pode-se inferir que na questão aberta quesito 11 do questionário dentre as atividades que foram aprimoradas ou criadas a partir da SGQ, o POP (Procedimento Operacional Padrão) que mapeia e cria procedimentos que devem ser realizados para a realização de atividades de cada setor é uma das mais citadas bem como a criação do GLPI, agilizando e organizando as solicitações de serviços, gestão de frotas que permite um maior controle com a manutenção dos veículos, aperfeiçoamento da sala de descanso dos motoristas e da pesquisa de satisfação que são realizadas anualmente onde eles acreditam que dando voz as pessoas que utilizam os serviços contribuí para a melhoria.

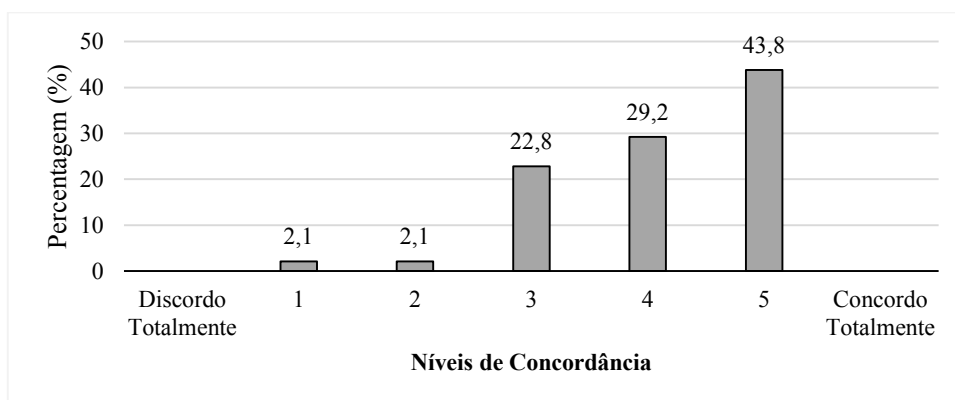


Figura 9: Conhecimento sobre o Governança.
Fonte: Elaboração própria.

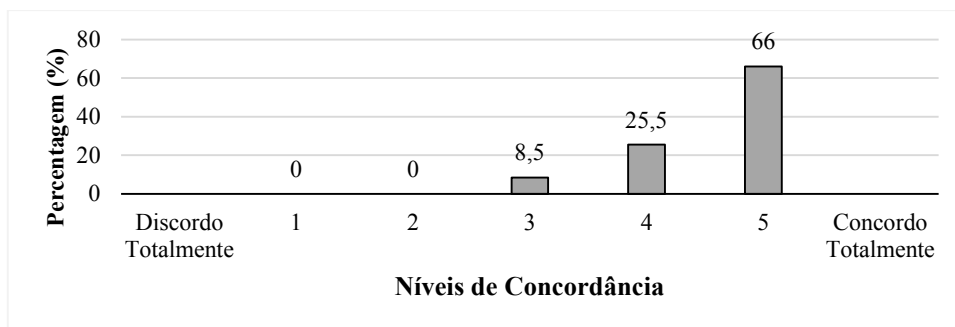


Figura 10: Contribuição do sistema de Gestão da Qualidade para a Governança da PGE.
Fonte: Elaboração própria.

Vale salientar que a SGQ, orientada pela Coordenação de Qualidade (CQ) utiliza a ferramenta denominada *Channel* onde é feito o acompanhamento e monitoramento do Plano de Ação da SGQ. Essas podem ser geradas a partir de diversos acontecimentos como produtos não conformes encontrados ou gerados ao longo da utilização do sistema na organização, de ações que surjam decorrentes da pesquisa de satisfação que é realizada anualmente, das reuniões gerencias que são realizadas ou das RACs (Reuniões de Análise Crítica) ou qualquer outro tipo de ação ou projeto que seja necessário o registro no sistema. Esse sistema também possui campo para informar as Finanças das ações cadastradas em que possui vários itens, dentre eles o custo realizado e definição do valor-hora da equipe, ambos definidos por cada ação, mas ainda não é utilizado pela SGQ (Maia e Vieira, 2023).

4.1 Discussão dos Resultados

Os resultados desta pesquisa evidenciam que, embora uma parcela significativa dos servidores da PGEBA não tenha pleno domínio sobre o conceito de governança, há um consenso de que o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) tem contribuído positivamente para a melhoria das práticas institucionais. Esse cenário reflete uma percepção comum, apesar das lacunas de conhecimento. A literatura corrobora a necessidade de uma conscientização mais robusta para garantir que os benefícios do SGQ sejam plenamente captados. Hsu e Chang (2013) enfatizam que a familiaridade com a governança e seus princípios é um componente essencial para a implementação eficaz dos SGQs, pois facilita a adesão dos servidores aos valores de melhoria contínua e à padronização de processos.

A análise de atividades desenvolvidas ou aprimoradas, como o Procedimento Operacional Padrão (POP), o sistema de gestão de frotas, o GLPI (para a gestão de solicitações de serviços), a criação de uma sala de descanso para motoristas e a implementação de pesquisas

de satisfação, demonstra como a aplicação prática de conceitos de qualidade e melhoria contínua tem impulsionado a PGEBA. A padronização dos processos, representada pelo POP, é um dos pilares da abordagem de Deming (1986), que destaca a importância de reduzir a variabilidade nos processos para obter resultados consistentes e de qualidade. A implementação dessas práticas sugere que a organização está trilhando o caminho para melhorar a eficiência e a satisfação tanto dos colaboradores quanto dos usuários externos.

O GLPI, especificamente, é uma ferramenta estratégica que visa organizar e agilizar as solicitações de serviços internos, otimizando a resposta às demandas operacionais. Como ressaltado por Kumar, Subramanian e Walia (2006), a gestão eficaz de serviços está diretamente relacionada à capacidade de solucionar problemas de maneira rápida e eficiente, o que tem impacto positivo na produtividade geral da organização. A utilização do GLPI na PGEBA, nesse sentido, demonstra um alinhamento com práticas recomendadas para a gestão de serviços, sugerindo uma capacidade de adaptação e modernização nos processos operacionais.

Outro avanço importante está no uso da ferramenta *Channel*, responsável pelo acompanhamento do Plano de Ação do SGQ. A adoção de tecnologia para monitorar e garantir o cumprimento dos objetivos de qualidade reforça a interdependência entre sistemas de gestão e soluções tecnológicas, o que, segundo Juran e Godfrey (1998), é crucial para o sucesso de um SGQ. A ferramenta possibilita uma visualização em tempo real do desempenho dos processos, permitindo uma tomada de decisão mais informada e estratégica. Esse uso de tecnologia é um indicativo de que a PGEBA está investindo em soluções que podem aumentar a eficiência, ao mesmo tempo que tornam a gestão da qualidade mais transparente e acessível.

No entanto, um ponto de melhoria identificado na pesquisa foi a subutilização do SGQ no que se refere ao monitoramento das finanças e à análise de custos, especialmente no que tange ao cálculo de valor-hora. A integração entre as áreas de qualidade e finanças é apontada por Bourne et al. (2000) como um fator essencial para garantir que os recursos sejam utilizados de forma eficiente e que o impacto financeiro das ações de qualidade seja claramente compreendido. Essa falha indica uma lacuna que, se solucionada, poderia maximizar o retorno sobre os investimentos em qualidade. Além disso, ao explorar mais profundamente as áreas de custo-benefício, a organização poderia obter insights valiosos sobre a alocação de recursos e otimização de processos.

Assim, os resultados desta pesquisa indicam um progresso considerável em diversas áreas da PGEBA, especialmente na implementação de melhorias operacionais e no uso de tecnologias para a gestão da qualidade. No entanto, também evidenciam que a plena integração

entre o SGQ e as práticas de governança, incluindo as áreas financeiras, ainda é um desafio. O conhecimento e a conscientização dos servidores sobre governança precisam ser aprofundados para garantir que o SGQ atinja seu potencial máximo e que as melhorias geradas tenham um impacto mais amplo e sustentável na organização como um todo.

5. Considerações Finais

Diante da crescente demanda por qualidade nos bens e serviços oferecidos pelas instituições públicas, foram desenvolvidos sistemas voltados à identificação de irregularidades e defeitos, promovendo o aprimoramento contínuo dos serviços. Esses mecanismos contribuíram para elevar a satisfação da população e otimizar a aplicação dos recursos. Nesse contexto, os órgãos públicos começaram a investir em sistemas de controle e gestão.

Esta pesquisa buscou analisar a percepção dos servidores da Procuradoria Geral do Estado da Bahia (PGEBA) sobre o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) e identificar lacunas de conhecimento que afetam sua implementação e contribuição para a governança e a melhoria contínua. Com base em três indicadores monitorados pela PGEBA, foi possível observar melhorias nas atividades organizacionais, geradas por mudanças nos processos de governança.

Além da análise dos indicadores, um questionário foi aplicado aos servidores para avaliar suas percepções sobre o SGQ e identificar as lacunas de conhecimento. O questionário, dividido em 16 questões, foi aplicado aos gestores e usuários do sistema. Os resultados indicaram que, embora a maioria dos servidores compreenda os benefícios do SGQ, uma parte significativa ainda desconhece o sistema e o conceito de governança, o que dificulta a percepção de melhorias institucionais derivadas da sua implementação. No entanto, a maioria dos respondentes associaram o SGQ às melhorias na governança do órgão.

Conclui-se que o SGQ tem contribuído para o aprimoramento da governança na PGEBA. Recomenda-se intensificar a divulgação do sistema e dos resultados alcançados, além de explorar a dimensão financeira no sistema *Channel*.

Em síntese, os resultados evidenciam que, apesar das lacunas de conhecimento, o SGQ tem gerado melhorias significativas. A literatura aponta que a conscientização sobre governança e a integração adequada de ferramentas são fundamentais para maximizar os benefícios do SGQ. Assim, sugere-se esforços contínuos para ampliar o conhecimento sobre governança e otimizar o uso das ferramentas, especialmente no acompanhamento financeiro.

Algumas limitações foram encontradas, como a escassez de publicações sobre SGQ em organizações públicas e a falta de motivação dos servidores em participar da pesquisa. Para estudos futuros, sugere-se analisar a viabilidade do SGQ em outros setores da PGEBA e em outros órgãos públicos no Brasil.

Referências

- ALVARES, E.; GIACOMETTI, C.; GUSSO, E. *Governança corporativa: um modelo brasileiro*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 9001: *Sistemas de gestão da qualidade: Requisitos*. Rio de Janeiro. 2000.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. *Administração construindo vantagens competitivas*. São Paulo: Atlas, 1998.
- BRAGA, F. M. *Condições de implementação do sistema de gestão da qualidade - SGQ, baseado na norma ISO 9001:2015, em ouvidorias públicas: estudo de caso da ouvidoria do Ministério Público Federal – MPF*. Dissertação Mestrado. Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, São Paulo, 2023. 150 p.
- BRASIL. Constituição 1988. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília: Centro Gráfico, 1988.
- BRASIL. *Secretaria do Tesouro Nacional. Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público: MCASP*. 9ª ed. Brasília: STN, 2021. Disponível em: <<https://www.tesourotransparente.gov.br/publicacoes/manual-de-contabilidade-aplicada-ao-setor-publico-mcasp/2021/26>>. Acesso em: 21 ago. 2024.
- BOURNE, M.; NEELY, A.; MILLS, J.; PLATTS, K. The success and failure of performance measurement initiatives: perceptions of managers. *International Journal of Operations & Production Management*, **20**(9): 949-962, 2000.
- CAVALCANTE, R. C. Melhoria contínua dos processos organizacionais: um estudo de caso no setor público. *Anais do SEGeT - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 13. 2016. Disponível em: [https://1152485.pdf\(aedb.br\)](https://1152485.pdf(aedb.br)). Acesso em: 16 out. 2023.
- CAVALCANTE, R. C. Proposta de implementação de um programa de gestão da qualidade utilizando a metodologia FEL: Estudo de caso no setor público. *XIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende, RJ*. 2016.
- CENTRO LATINO-AMERICANO DE ADMINISTRAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO CLAD. Uma nova gestão pública para a América Latina. *Revista do Serviço Público*, [S. l.], **50**(1), 121-144. 2014. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/343/349>. Acesso em: 2 mar. 2024. <https://doi.org/10.21874/rsp.v50i1.343>.
- CRUZ, C. F.; AFONSO, L. E. Gestão fiscal e pilares da Lei de Responsabilidades Fiscal: evidências em grandes municípios. *Revista de Administração Pública*. **52**(1):126-148, 2018. Disponível em: https://link.periodicos.capes.gov.br/sfxlcl41/cgi/core/sfxresolver.cgi?service_id=111026921949001&tmp_ctx_obj_id=1&tmp_ctx_svc_id=1&request_id=1157772 09. Acesso em 13 ago. 2022.
- DEMING, W. E. *Out of the Crisis*. Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Educational Services. 1986.
- FRANCO, A. A.; VILARINHO, C. M. R.; FURTADO, W. Atividades de valor na implementação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) em um serviço público de saneamento. *IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende, RJ*. 2012.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª ed.). São Paulo: Atlas. 2008.
- HSU, C.-H.; CHANG, C.-H. The effects of internal and external environmental factors on the implementation of a quality management system in healthcare organizations. *International Journal of Quality & Reliability Management*, **30**(7): 717-738, 2013.
- IBGC. *Instituto Brasileiro de Governança Corporativa*. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>. Acesso em: 08.out.2023.
- JURAN, J. M.; GODFREY, A. B. *Juran's Quality Handbook*. McGraw-Hill. 1998.
- KUMAR, M.; SUBRAMANIAN, N.; WALIA, S. The impact of total quality management practices on organizational performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, **23**(7): 789-802. 2006.
- LIMA, S. C.; DINIZ, J. A. *Contabilidade Pública: Análise Financeira Governamental*. 1ª ed., São Paulo: Atlas. 2018.
- MAIA, F.; VIEIRA, K. Relatório de Auditoria Interna -Sistema de Gestão da Qualidade PGE. *FMG Visão Gerencial do Futuro*. 2023.
- MARTENS, A. E. Estudo de viabilidade de implantação de um sistema de gestão da qualidade conforme requisitos da ISO 9001:2008 no Centro de Ciências Agrárias da UFSC. *Revista Gual*. Florianópolis, **5**:104, 2012. Disponível

- em: <https://www-periodicos-capes-gov-br.ezl.periodicos.capes.gov.br/index.php/buscar-primo.html>. Acesso em: 13 mai. 2023. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n1p104>.
- MATIAS-PEREIRA, J. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. *Administração Pública e Gestão Social*, 2(1):109–134, 2010. <https://doi.org/10.21118/apgs.v2i1.4015>.
- MOTTA, P. R. MO estado da arte da gestão pública. *Revista de Administração de Empresas*, 53(1):8-19, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/era/a/yqqMHSkZDs5k8HLbD76JxCM/>. Acesso em: 01. dez. 2023.
- PALUDETTO, N. M. O. *Implantação de gestão da qualidade no serviço de hemoterapia em um hospital público do Estado de São Paulo*. 2015. 91 f. Dissertação de Mestrado. Universidade Estadual Paulista Julio de Mesquita Filho, Faculdade de Medicina de Botucatu, 2015.
- POLACINSKI, Ê.; CAMFIELD, C. E. R.; GODOY, L. P. Análise do Sistema de Gestão da Qualidade em Organizações Militares: um estudo de caso. *III Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, Resende, RJ. 2004.
- POMBO, F. R.; MAGRINI, A. Panorama de aplicação da norma ISO 14001 no Brasil. *Revista Gestão & Produção*, 15(1), 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/D9MYSRqGQjT6KFZVWjJWFYd/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 25 ago. 2023.
- PONTE, A. M.; RODRIGUES, A. H.; GOULART, N. C. Implementação de um sistema de gestão da qualidade visando elevar a qualidade no atendimento e gerir com excelência os processos previdenciários do Amazonas. *Anais do 10º Seminário de Administração Pública do IDP - Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP), Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública*, 14-16 de outubro de 2020.
- PROCURADORIA GERAL DO ESTADO DA BAHIA. *Manual da Qualidade. Sistema da Qualidade do Estado da Bahia: Salvador*. Disponível em: https://www.pge.ba.gov.br/gestao/politica_qualidade/. Acesso em: 25 ago. 2023.
- PROCURADORIA GERAL DO ESTADO DA BAHIA. *Plano Estratégico Institucional da Procuradoria Geral do Estado da Bahia: 2017-2021*. Salvador: PGE, 2023.
- RIBEIRO, C. J. *Melhoria Contínua na Administração Pública - Em busca da qualidade nos serviços prestados*. Disponível em: *Melhoria Contínua na Administração Pública - Conbrepro (aprepro.org.br)*. 2011. Acesso em: 16.out.2023.
- RIBEIRO, R. L. A. DE O.; MACÊDO, D. F. DE; SANTOS, D. DA G. Aplicação de ferramentas da qualidade para a implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade: estudo de caso no IFAL. *Diversitas Journal*, 6(2): 2478–2490, 2021. <https://doi.org/10.17648/diversitas-journal-v6i2-1385>.
- REZENDE, D. D. *Melhoria Contínua: Implementação de um modelo para melhoria de indicadores de desempenho fabril*. Dissertação de Mestrado - Universidade Federal de Itajubá. Repositório Institucional da UNIFEI. 2018. Disponível em: http://repositorio.unifei.edu.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/1557/dissertacao_2018109.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 16 out. 2023.
- SANTOS, M.; OLIVEIRA, L. F. X. A.; QUINTAL, R. S.; LIMA, R. S. Sistema de Gestão pela Qualidade: uma pesquisa na seara da Gestão Pública. *Tecno-Lógica*, 20(2):153-159, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.17058/tecnolog.v20i2.7472>. Acesso em: 13 mai. 2023.
- SILVA, D. R.; BONACIM, C. A. G. A Influência da Lei De Responsabilidade Fiscal na Gestão das Contas Públicas Segundo A Percepção De Um Contador. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, Rio de Janeiro, 5(2), 2011. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/368146086_A_Influencia_da_Lei_De_Responsabilidade_Fiscal_na_Gestao_das_Contas_Publicas_Segundo_A_Percepcao_De_Um_Contador. Acesso em: 01 dez. 2023. https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v5i2.13208.
- SILVEIRA, A. B. *Gestão da qualidade no serviço público*. Rio de Janeiro: Editora FGV. 2018. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/11878>. Acesso em: 13 mai. 2023.

Data de Submissão: 16/07/2024

Data de Aceite: 05/09/2024