

**A GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL E AS PERSPECTIVAS
DESSA TENDÊNCIA NOS SERVIÇOS PÚBLICOS**

MARCIO HELDER MELO

**A GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL E AS PERSPECTIVAS
DESSA TENDÊNCIA NOS SERVIÇOS PÚBLICOS**

**Monografia apresentada para obtenção do título
de Especialista em Contabilidade e Auditoria
Pública no Curso de Pós-Graduação em
Contabilidade, Setor de Ciências Sociais
Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba.**

Orientadora: Profª. Ms. Adilis Rocha de Oliveira

JOÃO PESSOA – PB

2000

MARCIO HELDER MELO

**A GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL E AS PERSPECTIVAS
DESSA TENDÊNCIA NOS SERVIÇOS PÚBLICOS**

Aprovado em: __/__/__.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ms Adilís Rocha de Oliveira
Orientadora

EXAMINADOR

EXAMINADOR

AGRADECIMENTOS

Ao Prof^o. Dr. José Matins Cavalcanti que me despertou o interesse pelo tema pesquisado

A Prof^a. Ms Adílis Rocha de Oliveira pela dedicação para com todos os alunos

Ao Prof^o. Ms Rinaldo José de Andrade Brandão
(Prof^o. Do departamento de Letras da UFPB), pela ajuda no rigo da língua portuguesa

Principalmente a **DEUS** que sem sua luz não seria possível vencer mais essa etapa da minha vida.

DEDICATÓRIA

Com muito amor, à minha mãe Maria Margarida Melo dos Santos, que sem a ajuda dela não seria possível a realização desse curso, **DEDICO**.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	07
1.1	CONSIDERAÇÕES GERAIS	08
1.2	A IMPORTÂNCIA DO PROBLEMA ESTUDADO	09
1.3	OBJETIVOS	10
1.3.1	Geral	10
1.3.2	Específico	10
1.4	ÁREA DE ESTUDO	11
1.5	FONTE DE DADOS	11
2	FUNDAMENTAÇÃO HISTÓRICA	12
2.1	DEFINIÇÕES DE QUALIDADE	14
2.2	EVOLUÇÃO DO ASSENTAMENTO DA QUALIDADE	15
3	QUALIDADE TOTAL NO BRASIL	17
4	EXPANSÃO DA QUALIDADE NO SETOR PÚBLICO	21
4.1	PRINCÍPIOS NECESSÁRIOS PARA IMPLANTAÇÃO DA QUALIDADE TOTAL NO SETOR PÚBLICO	24
4.1.1	Satisfação do cliente	25
4.1.2	Envolvimento de todos os servidores	25
4.1.3	Gestão participativa	25
4.1.4	Gerência de processos	26
4.1.5	Constância de propósitos	26
4.1.6	Valorização do servidor público	27
4.1.7	Melhoria contínua	27
4.1.8	Não aceitação de erros	28
5	EXEMPLOS DE CASOS PRÁTICOS	29
5.1	TRIBUNAL DE CONTAS DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO	29
5.2	QUALIDADE TOTAL NA BAHIA	30
5.3	QUALIDADE TOTAL NO RIO GRANDE DO SUL	32
5.4	TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DA PARAÍBA	32
6	CONCLUSÃO	35
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	36
8	ANEXOS	36

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS

Numa época de constante transformação, de competitividade global, de competição acirrada, as empresas estão centralizando seus objetivos em busca de novos métodos, novas tecnologias, novos mercados de gerenciamento ou redesenho dos processos e de integração total das cadeias de valor da empresa, clientes e fornecedores.

Para alcançar um grau de competitividade condizente com a atual situação de concorrência acirrada, a empresa terá que acompanhar as transformações do dia a dia. No mundo globalizado, o sucesso será alcançado se forem adotadas estratégias muito mais amplas e bem mais integradas, buscando o desenvolvimento e as necessidades de seus clientes. Assim, a busca de padrões elevados tem sido uma preocupação freqüente em todos os ramos de atividade, principalmente no que se refere à Qualidade.

No Brasil a preocupação com a Qualidade cresceu sensivelmente nos últimos tempos. Ao passar de um *status* eminentemente operacional e fabril para uma posição-chave na gestão empresarial, o conceito da gestão pela Qualidade Total evolucionou.

O que na década de 80 acontecia como um movimento disperso, fechado em algumas poucas empresas, em setores específicos da economia, e com foco restrito à qualidade nos processos de produção e nos produtos finais, transformou-se numa verdadeira revolução gerencial em muitas empresas brasileiras na década de 90, com o foco sendo ampliado para a qualidade da gestão *latu sensu*. Esse movimento tornou-se um dos impulsionadores de relevo ao desenvolvimento econômico nacional no período.

Assim, nos anos 90 a qualidade ganhou o status de modelo de gestão empresarial, indo além das linhas de produção para os processos gerenciais mais amplos. A família de normas ISO 9000, editada em 1987, consolidou-se na década de 90, como referência de sistemas da qualidade aceita internacionalmente.

No início da década passada foi criado o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP), lançado pelo governo federal, constituindo-se assim um elemento de integração de esforços, de disseminação de informações e experiências, e de estímulo à aplicação crescente de novas práticas gerenciais, para a consolidação da gestão pela qualidade total no país.

Iniciado em 1996 pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), o “Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública” cumpriu um papel importantíssimo, o de representar o primeiro passo para expandir o conceito de qualidade total aos serviços públicos. O que era antes interesse apenas de entidades privadas, hoje desloca-se para os serviços públicos.

Trata-se de um interesse crescente não só em âmbito nacional mas internacional. Clientes e usuários estão se tornando cada vez mais exigentes. Face essas exigências, as organizações públicas estão implementando programas de qualidade com o objetivo de dinamizar seus serviços. Com as reclamações dos cidadãos por melhores serviços na área pública, o setor público começa a se mobilizar no sentido de buscar melhorias nos serviços e acabar com a lentidão existente.

Na gestão pela Qualidade Total, a preocupação com melhores serviços deixa de ser uma questão de interesse do operário, do prestador de serviço, do gerenciador e daquele que está no atendimento direto com o público, passando a ser então um interesse de toda a Organização, transformando-se em um processo contínuo e uniforme com finalidades comuns.

1.2 A IMPORTÂNCIA DO PROBLEMA ESTUDADO

Um dos questionamentos que se faz quando integramos Qualidade com Serviço Público é o porquê da aplicação dessas técnicas, se o serviço público não tem produto palpável que possa concorrer no mercado mundial. O problema está justamente nesse ponto, não temos um produto específico para comercializar, mas temos a repercussão desses serviços no cenário mundial. Quanto mais organizado o país, mais atraente ele será para investimentos de outros países, através de implantação de indústrias, de credibilidade para exportação de produtos, ou seja, faz-se necessário ter a capacidade de atrair novos investidores.

O futuro da melhoria contínua da qualidade no Brasil está intimamente ligado às decisões políticas governamentais, pois, apesar do avanço significativo do setor privado e da invejável décima colocação como potência econômica, temos índices insatisfatórios em infraestrutura, distribuição de renda, pesquisa e desenvolvimento, carga tributária, grau de internacionalização e qualidade de vida humana, o que nos torna vulnerável em competitividade mundial.

A globalização é tão voraz que coloca em risco não apenas a sobrevivência das empresas privadas, mas também a boa reputação e credibilidade internacional do Estado, uma vez que não consiga garantir condições dignas e mínimas da qualidade de vida à sua população.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Geral

- Num contexto geral, o trabalho tem como objetivo fazer uma avaliação dos motivos e das conseqüências da adoção da Gestão da Qualidade Total nos serviços públicos, ressaltando os benefícios inerentes a esse processo em âmbito nacional e seu impacto no cenário mundial.

1.3.2 Específicos

- Levantar fundamentação histórica da Qualidade Total, fazendo um breve resumo desde a sua criação até os tempos atuais.
- Conceituar Qualidade Total, observando sua evolução e as novas tendências que surgiram com o avanço da crescente aplicação desse processo.
- Explicar como ocorreu a introdução do processo da Gestão da Qualidade Total no Brasil.
- Estabelecer os princípios necessários para a implantação da Qualidade Total no setor público.
- Avaliar alguns casos práticos da Qualidade Total em Gestões Públicas, ressaltando as melhorias resultantes dessa iniciativa.

1.4 ÁREA DE ESTUDO

O estudo terá um enfoque da Qualidade Total situando-se, basicamente, no âmbito do setor constituído pelas empresas públicas, que buscam adaptar as técnicas que foram criadas, *a priori* para o setor privado, mas que está sendo ampliado e aperfeiçoado para os serviços públicos, com o objetivo de projetar o país no mercado internacional, tornado-o cada vez mais competitivo.

1.5 FONTE DE DADOS

Foi utilizado para a realização desta monografia, consultas em livros, periódicos, fascículos e “sites” especializados no assunto, não se limitando a bibliografia disponível sobre o assunto em pauta.

2. FUNDAMENTAÇÃO HISTÓRICA

Os conceitos da qualidade se originaram nos Estados Unidos, mas foi no Japão que ocorreu a revolução da Qualidade Total logo após a Segunda Guerra Mundial, Segundo Ishikawa *apud* Miranda (1993), a 2ª Guerra deixou efeitos devastadores no Japão, com todas as suas indústrias destruídas, além da falta de comida, roupas e habitação.

A chegada das forças americanas no Japão foi marcada, segundo Miranda (1993), pela necessidade do general Douglas MacArthur, comandante supremo das forças aliadas no Japão, de implantar rádios mais confiáveis, de tal forma que as instruções e mensagens das forças de ocupação pudessem ser ouvidas em todas as cidades e vilas do Japão. Naquela época, os japoneses ainda não possuíam a tecnologia que hoje constitui a base de sua economia, fazendo com que o General solicitasse ajuda de especialistas norte americanos para implantá-la no Japão.

Segundo Ishikawa *apud* Miranda (1993), esses especialistas chegaram, principalmente, a fim de suprir as falhas de um sistema telefônico de má qualidade. Com isso, as forças americanas impuseram à indústria japonesa de telecomunicações que começasse a usar o moderno controle de qualidade, iniciando assim um processo de educação naquele setor. O início do controle de qualidade estatístico no Japão data de maio de 1946. Mesmo não havendo as condições necessárias para se adequar as técnicas da Qualidade à realidade japonesa, o que causou inúmeros problemas, os resultados foram muitos promissores e o método expandiu-se rapidamente para além do setor de telecomunicações.

Os EUA deram seu apoio enviando pessoal técnico para de suporte às empresas, alavancando a economia nipônica como um todo. A idéia inicial consistia na geração de produtos e serviços, inseridos em um sistema, cuja visualização da produção como um todo possibilitava a demonstração de um quadro estatístico a ser analisado. A ênfase giraria, então, em torno da prevenção de erros, capaz de melhorar a qualidade e reduzir os custos.

Na mesma época, o engenheiro americano Edward Deming, um dos grandes conhecedores da Qualidade, foi ao Japão convidado a dirigir palestras para mostrar aos empresários a importância de fazer o controle estatístico nos processos ao invés de controlar a qualidade apenas por inspeção no produto final, no qual teve grande respaldo, suas idéias se proliferaram e foram aprovadas por todos que passaram adotar sua filosofia que acabou se proliferando conseqüentemente os EUA e a Europa. O trabalho de Deming foi tão relevante que o Prêmio Nacional da Qualidade, criado em 1951, recebeu seu nome.

Segundo Deming *apud* Miranda (1994)

O maior erro por mim cometido foi ensinar qualidade para os engenheiros e técnicos americanos durante a guerra, mas não para seus patrões. Engenheiros e técnicos fazem produtos; seus chefes fazem a política, e a decisão de produzir qualidade é uma decisão política.

Com base nessa afirmação, podemos concluir que a introdução da filosofia da Qualidade nas empresas depende muito da Alta Administração. Foi o que ocorreu no Japão, as lideranças empresarias engajaram-se na campanha pela melhoria dos processos, ocasionando logo em seguida a adesão desse movimento pelos EUA e pela Europa, que na época se preocupavam mais com a quantidade do que com a qualidade.

Jonh Patrick Diggius em sua obra *The Proud Decades apud* Miranda (1993), observou que, em 1948, 54% das famílias americanas possuíam um carro. Por volta de 1956 essa porcentagem havia crescido para 73%. Enquanto os EUA permaneciam voltados para

produção das quantidades que o mercado demandava, seus competidores decidiam produzir a qualidade que o mercado começava a desejar. Por volta de 1975, os níveis de qualidade e produtividade conseguidas no Japão romperam a barreira da indústria ocidental.

Outro nome importante foi o de Joseph M. Juran, que em 1954 abriu o conceito de qualidade para todas as facetas da operação de uma empresa, introduzindo as idéias do processo contínuo de Melhoria da Qualidade as quais desembocariam no conceito de Gestão da Qualidade Total, deixando assim uma grande contribuição para que a Qualidade Total fosse uma realidade para os EUA.

Portanto, a gestão da Qualidade Total pressupõe que, se todas as fases do processo forem adequadamente executadas, o resultado será um produto ou um serviço produzido com Qualidade assegurada. Produtos e serviços com desempenho crescente e custos declinantes têm sido a forma de maximizar a satisfação do consumidor.

2.1 DEFINIÇÕES DE QUALIDADE

A empresa passa por diversas fases e procedimentos para chegar ao produto final, tendo como meta atingir bons padrões. Desta forma, a Qualidade Total passa por todo um complexo que não se limita apenas ao resultado do produto.

Para alguns especialistas a qualidade está diretamente ligada à satisfação do consumidor: “ele é quem pode aferir a qualidade do bem ou serviço”, é o que afirma Deming *apud* Rangel (1995). Segundo Crosby (1994) “a qualidade está associada a dois princípios básicos”, ou seja, de conformidade aos requisitos e o zero defeito.

Juran *apud* Crosby (1994) adota o seguinte conceito para Qualidade: “são características do produto que vão ao encontro das necessidades dos clientes, e dessa forma, proporcionam a satisfação em relação ao produto e a ausência de falhas”.

Dr. Keith Denton, *apud* Aquino (1998) “é ter na satisfação das expectativas dos clientes, os seus próprios padrões de desempenho”.

Falconi (1999), um dos grandes especialistas do assunto e precursor desse método no Brasil, afirma em entrevista a Revista Banas, que “Qualidade é a satisfação total do Cliente, considerada no sentido amplo, Custo e Condições de Atendimento, sendo de responsabilidade direta e indelegável do Presidente da Empresa”.

Segundo Garvin (1992) podem ser dadas as seguintes abordagens para a Qualidade:

- *Transcendental*: Qualidade é excelência em produtos e serviços;
- *Baseada no produto*: Qualidade tem a ver com características e atributos; é fazer a coisa certa e isenta de defeitos;
- *Baseada no Processo*: Qualidade é fazer a coisa de forma certa, conforme padrões pré-estabelecidos;
- *Baseada no Valor Econômico*: A qualidade de um produto ou serviço tem a ver com seu valor econômico;
- *Baseada no Usuário*: Qualidade é atender a satisfação do usuário.

2.2 A EVOLUÇÃO DO ASSEGURAMENTO DA QUALIDADE

Com base no resumo histórico da qualidade que acabamos de descrever, dividiremos a evolução da qualidade em quatro fases, o que chamamos de evolução do asseguramento da qualidade.

No início do Século XX a única preocupação era decidir sobre o produto final não conforme, no decorrer dos tempos foram observados que esse tipo de atividade não impedia que as peças não conformes fossem liberadas, e que peças boas fossem rejeitadas, pois a atividade dependia de pessoas com percepções diferentes; outro fator negativo era o aumento

dos custos e perda da competitividade, essa atividade denominamos de **Asseguramento por inspeção**, que em suma quer dizer que tudo que era produzido (produto final) havia uma inspeção 100%.

Levando em consideração os fatores negativos descritos acima, outra técnica foi desenvolvida para detectar o problema antes do produto final. A idéia era coletar dados através de amostras ao longo dos processos e registrá-los em gráficos capazes de indicar tendências para geração de produtos defeituosos, assegurando dessa forma a qualidade do produto final, esse foi o segundo passo denominado de **Asseguramento por Controle de Processo**.

Mesmo assim ainda não era suficiente, o fornecedor não produzia o que o consumidor desejava, surgindo assim o **Asseguramento por Requisito de Garantia da Qualidade**, no qual foi dado ênfase ao Sistema de Qualidade do fornecedor e não somente dos produtos. O sistema passou a ser visto como um conjunto de processos, exigindo um planejamento para sua perfeita implantação. A partir dessa época começaram a surgir as normas da qualidade.

Assim, a qualidade passou a ser garantida através de um sistema. Os processos passaram a ser controlados e os produtos inspecionados, mas ainda não era o suficiente, precisava-se saber o que o consumidor queria e o que o concorrente oferecia, ou seja, passou-se a existir a necessidade da organização, a ter decisão estratégica para assegurar a satisfação do cliente, acompanhando dessa forma a tendência do mercado. Com tudo isso, a Qualidade passou a ser algo que devia ser administrado. Surgindo com isso o quarto e último período dessa evolução: o **Asseguramento por Gestão Estratégica**. A partir desse último se originou a Auditoria de Gestão.

3 QUALIDADE TOTAL NO BRASIL

O movimento da qualidade no Brasil e a substituição da política econômica protecionista estimularam de forma expressiva a demanda de serviços e produtos das indústrias brasileiras. Com isso, constatou-se que houve liderança no mercado externo e interno, assim como se investiu na capacitação dos recursos humanos.

Em se tratando de “Qualidade no Brasil”, faz-se necessário enfatizar que a última década do século teve como ponto culminante o aprimoramento das técnicas da Qualidade, passando de um estado precário para uma posição privilegiada no que diz respeito ao conceito da gestão pela Qualidade Total.

Depois da abertura do mercado econômico em 1990, cujo resultado foi a mudança de paradigmas, foram impostas uma maior oposição às leis do mercado. As empresas brasileiras tiveram de baixar seus custos para garantir a sobrevivência, sendo imperioso o aumento da produtividade e da competitividade. Foi preciso reduzir desperdícios, racionalizar processos, modernizar e aperfeiçoar a gestão empresarial, havendo uma corrida gigantesca em busca da Qualidade.

Durante a década de 90 há uma evolução considerável na questão Qualidade no Brasil, criando um ambiente favorável para o Sistema da Gestão pela Qualidade Total ou melhor, foi uma época informativa, em que as pessoas estavam mais interessadas em cursos e palestras do que efetivamente em trabalhar os processos.

Vários brasileiros dedicaram-se a aprender os métodos e técnicas da qualidade, principalmente com os japoneses, movidos por um desejo intenso do homem moderno de

“fazer uma diferença neste mundo”, fenômeno que é conhecido pelo nome de “empowerment - Transferência ou delegação, para outros, de autoridade e responsabilidade, com a finalidade de tornar fonte do poder mais próxima da pessoa que poderá usá-la com mais eficácia.”.

A crescente procura pelo conhecimento do método de gestão ocasionou o início de um desenvolvimento gerencial sem precedentes no país, atingindo praticamente todos os setores da economia. O ano de 1990 marcou o começo, de forma ampla e consistente, do Movimento Brasileiro pela Qualidade. Em novembro era criado o Programa Brasileiro de Qualidade (PBQ).

Em março de 1991 era instituído o “Código de Defesa do Consumidor” e no âmbito do movimento, em novembro de 1991, o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). O governo teve grande influência no movimento pela qualidade, através de programas como o auxílio da Finep e do Banco PEGQ, do Ministério da Ciência e Tecnologia.

Os empresários brasileiros passaram a ter métodos: primeiro, para melhor identificar e resolver seus problemas; segundo, para executar seus planos de ação com intuito de obter resultados e superar crises.

O que comprovou essa melhoria foram os indicadores comparativos da época. O OCDE (taxa média anual da Produtividade Industrial) foi de - 0,5% (entre 1985-1990) e passou para + 8,3% (entre 1990-1995), sendo 2,2 % em 1990. Outras provas comprobatórias dessa mudança se mostraram através da reação dos setores produtivos e de serviços, que obtiveram ganhos extraordinários, a saber: o tempo de montagem de um automóvel (de 48 h para 28 h), de televisores (de 100 para 25 min), a produção de veículos por empregados (de 9 para 20), além do crescimento do número de certificadores pelas Normas da Série ISO 9000 (35 até 1991, 948 até 1995 e 5285 até 1999).

Com o aumento da produtividade e da qualidade, as empresas começaram a ter significativa redução de perdas, como também desperdícios, custos, prazos de entrega, retrabalho, reclamações. Isso tudo refletindo favoravelmente no desempenho geral da empresa, nos seus resultados e competitividade. A adoção da Qualidade Total foi, principalmente, a garantia da sobrevivência para muitas empresas.

A FDG (Fundação de Desenvolvimento Gerencial) é reconhecida hoje como o maior e mais eficiente grupo de profissionais atuando no país na prestação de serviços para obtenção de resultados. Com a implementação de um moderno e eficaz Sistema de Gestão pela Qualidade, é considerada uma precursora, gerando e disseminando no país os conceitos básicos das aplicações de métodos do Sistema de Gestão pela Qualidade Total. Tais métodos foram adotados, inicialmente, nas indústrias e, conseqüentemente, ganhou espaço nos Serviços Públicos (Educação, Saúde e Administração), onde é constante a parceria com órgãos e instituições do setor. Os resultados têm sido alentadores nos respectivos programas de modernização. Na área de ajuste fiscal, os resultados mostraram o alcance de metas de redução de despesas de custeio, de aumento de arrecadação própria, de redução de evasão fiscal, de inadimplência e de pendências da dívida ativa.

A redução do estoque, do tempo de tramitação e da análise de processos têm resultado na redução de tempo de entrega de serviço, no custo operacional, no aumento da produtividade e na satisfação do contribuinte, como também do servidor. A diminuição do tempo de permanência de processos numa procuradoria estadual, de doze meses para menos de dez dias, no período de oito meses de trabalho, ilustra o alcance de uma boa gestão pela Qualidade.

Em 1990 foi criado o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP) que, em seus anos de funcionamento, atingiu êxitos importantes, principalmente no setor

industrial, alcançando considerável reconhecimento junto à sociedade como instrumento legítimo de desenvolvimento econômico e social.

Entretanto, só a partir de 1996 é que presenciamos uma preocupação do MARE (Ministério da Administração e Reforma do Estado) em prover serviços de qualidade, iniciando assim o “Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública”. A medida que o interesse pela qualidade aumenta, clientes e usuários tornam-se cada vez mais exigentes. Face essas exigências, as organizações públicas estão implementando programas de Qualidade, com o objetivo de dinamizar os seus serviços. Anteriormente isso era privilégio das empresas privadas, hoje o setor público começa a se mobilizar no sentido de buscar melhorias nos serviços e acabar com a lentidão que ainda lhe é peculiar.

Para valorizar a eficácia nos serviços prestados faz-se necessário uma reciclagem dos servidores em geral, especificamente no tocante ao atendimento ao público. Tal reciclagem é vista como processo contínuo.

A busca contínua da Qualidade, não apenas nas indústrias brasileiras como em todos os serviços públicos, tem como meta a plena satisfação das necessidades dos clientes. A melhoria dos produtos, a melhor utilização e motivação dos recursos humanos, o aumento da produtividade, são fatores essenciais para todos os setores permanecerem competitivos numa economia global.

Na gestão da Qualidade Total, a preocupação com melhores serviços deixa de ser uma questão de interesse do operário, do prestador de serviço, daquele que está no atendimento direto com o público, e passa a ser uma questão de toda a Organização.

4. EXPANSÃO DA QUALIDADE TOTAL NO SETOR PÚBLICO

A Qualidade Total revolucionou os sistemas produtivos, a ponto de hoje ser condição essencial para a permanência e prosperidade das organizações. A relutância por parte das autoridades competentes em adotar os métodos da Qualidade nos serviços públicos pode suscitar o seguinte questionamento: quais seriam as vantagens efetivas na aplicação desses métodos? No que responde os autores:

“No caso do governo, as razões vão desde oferecer um melhor serviço ao público, diminuindo os gastos no orçamento, conseguir e manter melhores funcionários, e até mesmo ... sobreviver também” (Carr & Littman apud Crosby, 1994).

Segundo Sensenbrenner (1990) “a meta de aumentar a qualidade está melhorando a confiança no governo”

Quando se trata de órgãos públicos, a Qualidade torna-se alvo de várias interpretações. Para os responsáveis pelo planejamento urbano, pode significar uma aprovação rápida dos projetos. Para um grupo comunitário, pode representar uma entidade pública que leva em conta sua preocupação com os planos de construtoras.

Em geral, se compararmos as fases de implantação da Qualidade no Setor Privado com as do Setor Público, nos depararemos com as mesmas etapas necessárias, significando “prestar atenção no processo, envolver os funcionários no processo e prestar atenção no cliente” Afirma Michael Barzelay, professor de Administração Pública da John F. Kennedy School of Government da Universidade de Harvard, *Ibid.*

Por outro lado, a inserção da Qualidade no serviço público esbarra em uma questão cultural, bastante profunda e aparentemente insolúvel, da inapetência dos funcionários públicos que, não conhecendo pessoalmente seu patrão e não se vendo na condição de servidores destinados a satisfazer as necessidades do povo, em última análise seu verdadeiro patrão, pagando seus salários através do recolhimento de impostos, permanecem apáticos e negligentes em suas funções. E para agravar esse quadro de inoperância, mesmo que os políticos sinceramente desejem mais eficiência, a sobrevivência política freqüentemente se interpõe no caminho. Um emprego público é uma forma de premiar amigos e formar uma base de poder, para alguns políticos quanto mais gorda a folha melhor.

Hoje, com o movimento mundial pela qualidade, diversos administradores de organizações públicas alertam para essas questões, direcionando suas ações no sentido de promover a qualidade em seus serviços, como meio de aumentar a capacidade de administrar com eficiência, voltando as ações dos serviços prestados pelo Estado para o atendimento do cidadão.

O processo de implantação de um programa de Qualidade Total exige, evidentemente, um esforço gradual, que pode ser dividido em três etapas consecutivas: preparação (diagnóstico), planejamento e implementação, todas elas limitadas aos problemas e possibilidades específicas da organização.

Depois da fase de implantação, um dos principais esforços do governo é mensurar a Qualidade no Setor Público, de acordo com James Fountain Jr. Ibid "é uma tentativa não somente de avaliar quanto e no que o governo gastou com recursos, mas também o que os cidadãos recebem em troca".

Durante muito tempo o ambiente de trabalho das organizações públicas permaneceu tranqüilo em comparação ao ambiente das empresas privadas. Isso se deu pelo fato dessas empresas terem seus recursos financeiros assegurados e permanecerem com sua

eficiência inabalável. Como consequência, houve uma acomodação no gerenciamento dessas organizações, pois não sentiu-se a necessidade de melhoramento de produtos e/ou serviços. Desta forma, o cliente é forçado a aceitar o (des) serviço oferecido.

A posição hoje não é mais de “marca zero”, registrando-se inúmeras instituições públicas federais, estaduais e municipais que já aderiram à prática de implantar programas de Qualidade, recebendo, por isso, manifestação positiva da sociedade.

Diante de tantas mudanças tecnológicas, sociais, econômicas, o governo é pressionado a se adequar a essas novas realidades, expandindo e melhorando seus serviços e aumentando sua eficiência.

Nos países desenvolvidos criou-se um hábito de as pessoas participarem ativamente da utilização e alocação de recursos públicos, fazendo uso do exercício pleno de sua cidadania. Entre nós brasileiros, foram criadas novas oportunidades para a sociedade participar efetivamente das informações e ações com que são dirigidos os órgãos públicos.

Os programas de Qualidade Total têm sido adotados pelas empresas como os meios mais adequados para se atender às exigências que os consumidores fazem de seus serviços e/ou produtos, de modo a deixá-los satisfeitos.

Um gerenciamento baseado na filosofia da Qualidade Total em suma busca essencialmente:

- diminuir custos;
- acabar desperdícios;
- racionalizar os processos administrativos e operacionais, com o objetivo de otimizá-los;
- aumentar a produtividade;
- aumentar o envolvimento dos funcionários nos processos decisórios.

Segundo Vicente (2000): “O futuro da melhoria contínua da Qualidade no Brasil está intimamente ligado a decisões políticas governamentais” (Anexo 1).

Os esforços de implantar a qualidade no campo da Administração Pública apresentam algumas especificidades, decorrentes da natureza da atividade pública, ausentes no setor privado, que desaconselham a mera reprodução, para o setor público, das diretrizes e ações adotadas na absorção da metodologia no setor privado. Observemos então as diferenças fundamentais entre os dois setores:

QUADRO 1 DIVERGÊNCIA NA APLICAÇÃO DA QUALIDADE NO: SETOR PÚBLICO E PRIVADO

SETOR PÚBLICO	SETOR PRIVADO'
As finalidades principais são imbuídas do ideal democrático de prestar serviços à sociedade em prol do bem estar comum;	As finalidades principais das atividades de caráter privado são o lucro e a sobrevivência em uma ambiente de alta competitividade;
A preocupação em satisfazer o cliente é alicerçada no dever de atender bem;	A preocupação em satisfazer o cliente no setor privado é baseado no interesse;
O cliente atendido paga indiretamente pela via do imposto, sem qualquer simetria entre a quantidade e a qualidade do serviço recebido e valor do tributo que recolhe;	O cliente atendido remunera diretamente a organização pagando pelo serviço recebido ou pelo produto adquirido;
As política voltada para a qualidade no setor público diz respeito a busca pela excelência no atendimento a todos os cidadãos, ao menor custo possível	A política voltada para a Qualidade no setor privado referem-se às metas de competitividade no sentido da obtenção, manutenção e expansão de mercado.

Fonte: Mare – www.mare.gove.b - Acessado em 29/06/1997

4.1 PRINCÍPIOS PARA IMPLANTAÇÃO DA QUALIDADE NO SETOR PÚBLICO

Segundo o programa de Qualidade e Participação na Administração Pública, instituída pela antiga MARE, publicado via Internet, alguns princípios devem ser observados, quando se trata de implantação da Qualidade no setor público.

4.1.1 Satisfação do cliente

Os órgãos e as entidade públicas devem conhecer e ouvir seus clientes internos e externos, que são exatamente aqueles que mais usam seus serviços, ou seja, servidores e cidadãos. O conhecimento geral do perfil do usuário de determinado serviço se faz necessário para um completo domínio do setor ou órgão que se está trabalhando, viabilizando a parceria com eles e a superação das suas expectativas.

4.1.2 Envolvimento de todos os servidores

Todos, sem exceção, devem estar envolvidos no processo, desde a base operacional até o corpo gerencial e a alta administração, assumindo assim um compromisso com a melhoria contínua da Administração Pública.

4.1.3 Gestão Participativa

A gestão pela Qualidade é participativa, ou seja:

- a) *Convocar todos os servidores a participar da melhoria de seus processos de trabalho:* Para isso é preciso um trabalho de conscientização de todos os benefícios que esse processo poderá trazer, não apenas benefícios financeiros, e sim como tornar o trabalho mais eficiente e eficaz, adequando a capacidade de cada um de exercê-los.
- b) *Estabelecer a cooperação entre gerentes e gerenciados:* a barreira existente entre esses dois sujeitos deve ser a mínima possível. A palavra chave para um trabalho em conjunto é UNIÃO. Dentro de um órgão público, especificamente, falar a mesma linguagem é essencial para um melhor desempenho.
- c) *Disseminar informações organizacionais:* as informações têm que ser dadas de maneira uniforme e adequada para cada setor, de modo que todos entendam a mensagem de maneira uniforme.

- d) *Compartilhar desafios*: os obstáculos encontrados nesse processo são colocados dia após dia, e tendo que ser superados por todos. É por isso que compartilhar desafios significa dizer que o sucesso de um representa o sucesso de todos.
- e) *Colocar a decisão o mais próximo possível da ação*: para que isso aconteça, devemos estar próximos da realidade, adequando qualquer decisão com o grau de viabilidade de realização da ação. Não adianta idealizar, elabora planos mirabolantes, fora da realidade que os representam. Desta forma quanto mais acessível a decisão, mais próximo será agir em favor dela e, conseqüentemente, realizá-la.

4.1.4 Gerência de Processos

O processo é o centro prático da gestão pela Qualidade, que segue as seguintes etapas:

- a) *Identificar e analisar os processos de organização*: saber o funcionamento geral de qualquer empresa é essencial para total domínio da situação;
- b) *Estabelecer metas de melhoria e aperfeiçoamento desses processos*: é essencial que sejam estabelecidas metas, para que se tenha um visão real dos resultados alcançados. Cada meta alcançada é uma satisfação para a equipe de trabalho, assim como torna-se o início para mais um passo. A partir desse momento chegamos à Melhoria Contínua;
- c) *Avaliar os processos pelos resultados frente ao cliente*: se alvo é o cliente, então será por seu intermédio que se avaliará o acerto. Não adianta tornar o trabalho fácil para os servidores, se seu objetivo principal, o cidadão que está no papel de cliente, não está agradando. A função de quem está gerenciando é encontrar esse ponto de interseção entre técnicas de trabalho de equipe e satisfação do cliente, que é justamente a busca de resultados, através de pesquisas, opiniões etc.
- d) *Normalizar os estágios de desenvolvimento atingidos pelos processos*: saber o ponto de equilíbrio de cada processo é uma das características para quem está gerenciando.

4.1.5 Constância de propósitos

Esse item, comum tanto ao serviço público como privado, merece uma atenção especial. A valorização do servidor público (cliente interno) é uma garantia ao cumprimento

da missão da Administração Pública de atender com qualidade os seus clientes externos (os cidadãos). A valorização será função :

- *Da conscientização, pelo servidor, do sentido e do valor da missão:* é preciso que cada um reconheça o valor do trabalho que está exercendo, e dos pontos positivos que irá decorrer através do seu bom desempenho;
- *Da profissionalização do serviço público:* ser profissional significa atender a todas as expectativas que lhe é esperado. Profissionalizar o serviço público é preencher essas expectativas, ampliar suas atividades, aperfeiçoar seus conhecimentos, tornando com isso um profissional capaz de exercer não só o que lhe é exigido mas qualquer outra atividade que lhe é imposta. Assim como nas entidades privadas, no serviço público é preciso se profissionalizar.
- *Da avaliação do desempenho por resultados, a partir de objetivos bem definidos:* avaliar o desempenho de cada um, mostrando os pontos positivos e negativos, valorizando os acertos e corrigindo os erros, denota que o trabalho que se está exercendo dentro daquela empresa está sendo visto e reconhecido. A partir desse princípio, a preocupação de mostrar, de trabalhar em cima dos acertos, se torna maior. Quando uma meta é imposta, quando se trabalha sabendo que se está sendo avaliado, e que essa avaliação tem um sentido não de punir, mas de mostrar os erros e reconhecer o trabalho que está sendo feito, cria-se um incentivo natural, tornando o trabalho mais que um processo repetitivo de horas desperdiçadas, um processo em que cada um busca alcançar seus objetivos, procurando caminhos, métodos para atingi-los.
- *Do reconhecimento do mérito:* como dito anteriormente, esse é um dos pontos mais importantes. Quem não quer ser reconhecido? Não basta apenas ter objetivos a serem alcançados, é preciso que no final de cada meta, se tenha uma gratificação. O merecimento pode vir de várias formas.

4.1.6 Valorização do servidor público

A Alta Administração tem o dever indelegável de estabelecer e compartilhar com toda a organização objetivos de longo prazo, que permitam coerência e efetividade de seus projetos e de suas ações. O planejamento estratégico é o instrumento por excelência do sistema de gestão pela Qualidade e fator de coerência do processo decisório.

4.1.7 Melhoria contínua

Trata-se de um processo contínuo inesgotável, que está alicerçado no estímulo à criatividade e no estabelecimento permanente de novos desafios.

4.1.8 Não aceitação de erros

O compromisso com o fazer certo deve ser um traço da cultura de uma organização pública de qualidade. O desconforto com o erro e o combate ao desperdício são atitudes que evidenciam a internalização.

5. EXEMPLOS DE CASOS PRÁTICOS

5.1 TRIBUNAL DE CONTAS DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO

Em 1996, com apenas 8 meses de trabalho, a Divisão Técnica do Tribunal de Contas do Município de São Paulo (TCM) obteve a certificação ISO 9001. A Divisão é responsável pela elaboração do Relatório Anual da contas do executivo, do Legislativo e do Supremo Tribunal. O TCM é o primeiro Órgão Público do país a ser certificado.

Algumas mudanças tiveram efeitos imediatos. Uma análise feita na época, logo após a certificação, observou-se que:

- A média de julgamentos efetuados pelo Tribunal Pleno e pelas 1ª e 2ª Câmaras subiu de 206 para 257, ultrapassando a meta de 237 julgamentos/mês.
- Os automóveis do TCM ficaram mais econômicos: Em 1996, passaram a percorrer 5,3 quilômetros com a mesma quantidade de combustível, superando a meta de 5,02 Km/l.

O coordenador do Escritório da Qualidade, Wilson Abrão Rabahy, 1997 afirma:

O Sucesso até então obtido com a Gestão pela Qualidade Total no TCM se deve primordialmente à clareza de objetivos da Alta Administração e ao envolvimento e participação de reconhecimento e de crescimento do ser Humano.

O caso do Tribunal de Contas do Município de São Paulo que acabamos de relatar, assim como o Caso do Tribunal de Contas do Município de João Pessoa, que veremos no último tópico, são exemplos práticos de casos isolados de alguns departamentos de órgão públicos, que estão utilizando do processo das técnicas da Qualidade para aperfeiçoar seu desempenho.

O que veremos a seguir são casos mais abrangentes, extraídos de periódicos, onde as autoridades locais têm como meta a implantação da Qualidade Total na administração pública.

5.2 QUALIDADE TOTAL NA BAHIA

O incentivo para as empresas baianas adotarem os métodos da Qualidade Total partiu da criação do Programa Qualidade Bahia (PQB) em 1990, ocasião em que foi realizada a primeira reunião formal do presidente do Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Inmetro) com empresários locais, realizado Federação das Industrias do Estado da Bahia (FIEB). Além disso o governo luta contra a imagem negativa que o serviço público carrega, com a criação do programa de Qualidade do Serviço Público Estadual, Proquali (Anexo 2).

Três anos depois do PBQ, pesquisas mostraram um interesse efetivo dos empresários por questões relativas à política da qualidade, planejamento a médio e longo prazos, educação e qualificação profissional, além de avaliações relativas à melhoria da satisfação do cliente, do empregado e do desempenho dos fornecedores.

O PBQ, atualmente com 14 núcleos regionais no interior do estado, tem como principais objetivos: (1) divulgar o programa; (2) mobilizar as organizações de cada microregião a participar do movimento da qualidade; (3) promover o intercâmbio de experiências na implantação de modelos de gestão com Qualidade, não só nos órgãos públicos, como toda e qualquer empresa que se interesse por esse movimento. O governo se mobiliza a transmitir o conhecimento dos processos da Qualidade, através desses núcleos regionais, implantando seus programas no interior do estado, como por exemplo: o núcleo de Feira de Santana, o de Paulo Afonso e o programa da prefeitura de Camaçari.

Em Paulo Afonso é utilizado os critérios do PGQB que atua principalmente na Chesf, promovendo reuniões com empresários e comerciantes locais para realização de cursos, como forma de incentivá-los a usar os critérios do prêmio.

Em Camaçari, o núcleo se concentra em expandir os conhecimentos aos pequenos e médios empresários, treinando-os e conscientizando-os sobre a importância da Qualidade em seus negócios. Além disso, a prefeitura realiza um importante trabalho na área de Educação.

Um dos resultados práticos alcançados pelo Programa de Qualidade na prefeitura de Camaçari foi a redução de R\$ 450.000,00 (quatrocentos e cinquenta mil reais) nas contas de água, luz e telefone durante o ano de 1998. A coordenadora do programa, Iara Trude, considera o dado significativo, mas não o mais importante. Em depoimento dado a Revista Banas (Maio-1999), ela afirma:

O principal resultado do nosso trabalho com qualidade é a mudança no comportamento do servidor, que se sente valorizado, participativo, responsável e comprometido com o bem público e com o serviço prestado à comunidade.

Um dos principais pontos que contribuiu para o bom desempenho da aplicabilidade desse sistema foi a integração dos 3900 servidores. Para que absorvessem com facilidade os ensinamentos, foi utilizada uma metodologia simples e direta, com ilustrações de fácil compreensão e rápida assimilação, evitando as longas palestras, a utilização de vídeos e transparências, que nesse caso não seriam eficientes. Iara Trude afirma um outro ponto muito importante: “os servidores participam também da idealização e preparação do programa, e não apenas da sua execução, o que faz deles sujeitos do processo e não apenas mero receptores”.

5.3 QUALIDADE TOTAL NO RIO GRANDE DO SUL

Além do PQB, criado na Bahia, podemos encontrar em outros Estados, como no Rio Grande do Sul, O PGQB (Programa Gaúcho de Qualidade), que em sua 21ª Reunião mostra a situação das principais ações em desenvolvimento. O evento é trimestral, onde são destacados casos de organizações vencedoras dos Prêmios Qualidade na Administração Pública e Qualidade RS. Dentre os principais exemplos, estava o da **Secretaria do Estado da Fazenda**. Com um monitoramento setorial de contribuintes, a Secretaria da Fazenda estadual registrou aumento de 12,84% na arrecadação de agosto de 1997 para o mesmo mês de 1998.

5.4 TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DA PARAÍBA

No dia 30 de agosto de 2000, o Tribunal de Contas do Estado da Paraíba recebeu a recomendação do BVQI (Bureau Veritas Quality International), instituição internacional, credenciada no Brasil pelo INMETRO, desde 1991, para obter a certificação da ISO 9000, no processo de elaboração do relatório de contas do Governador.

Para essa conquista, o Tribunal de Contas da Paraíba iniciou um grande programa de modernização, através de um processo de conscientização da importância do título, envolvendo todos.

Foi dado início a um intenso treinamento do corpo funcional, segundo os sistemas e procedimentos da Qualidade. O treinamento contou com o apoio da Fundação de Desenvolvimento Gerencial (FDG), empresa de consultoria de Minas Gerais com quatorze anos de atuação no desenvolvimento de métodos e técnicas de gerenciamento, voltados para a obtenção de resultados nas organizações. Posteriormente, foram desenvolvidos procedimentos operacionais padronizados e estruturada equipe de auditoria interna.

O processo que o Tribunal adotou é aceito em mais de 90 países, o que torna o trabalho desenvolvido mais técnico e impessoal. Para tanto, foi preciso adotar procedimentos padrões, definir rotinas, funções, atribuições e responsabilidades no processo de elaboração do relatório de contas anuais do Governador, documentando assim, todas as etapas da análise das contas governamentais, desde a chegada dos documentos, passando pela preservação e segurança dos dados à emissão do relatório final.

Luís Morgado, auditor líder do BVQI e engenheiro naval, em sua visita ao TCE, pôde observar as diversas qualificações que levaram o tribunal a conquistar esse título, das quais ele enumera: instalações físicas adequadas, envolvimento das pessoas com o processo, gestão à vista, o que garante visibilidade dos resultados e transparência das ações e gastos, e por fim, a busca de resultados. Segundo o auditor líder: “antes, isso era uma iniciativa comum apenas na indústria e no setor de serviços, em especial nas áreas de saúde e educação, portanto, os integrantes deste TCE podem se considerar na vanguarda do setor público”.

Outro ponto que não podemos deixar de ressaltar, também abordado por Luís Morgado, é o fato de que o TCE revelou capacidade de atingir objetivos, o que serve de estímulo na busca contínua da excelência.

O Presidente do TCE, Gleryston Lucena reafirma a importância da ISO 9000 no cenário mundial e do momento de descrédito que vive nosso país, cabendo aos integrantes dos TC's convencer a sociedade de que são instituições necessárias. Ele ressalta também que:

“A falta de assunção das suas omissões e atos tem sido prática corrente, adotada pelos gestores públicos, os quais vêm na acusação fácil, às vezes leviana, às instituições, uma forma de desviar a atenção do que é, de fato, relevante, sem perder de vista o lobby das auditorias privadas, que objetivam dominar o mercado, cabendo a nós que fazemos o Tribunal de Contas, através do nosso trabalho, convenceremos a sociedade que somos necessários e que correspondemos à expectativa, quanto ao desempenho da nossa função”.

Para o conselheiro, a certificação do Tribunal de Contas do Estado, na norma ISO 9002, representa o reconhecimento da qualidade do trabalho desenvolvido, constituindo-se

para todos os que fazem a instituição um motivo de orgulho e, ao mesmo tempo, de estímulo na luta pela melhoria contínua e pela satisfação dos clientes.

Ao receber a recomendação do certificado, o conselheiro recebeu apoio das principais autoridades do país. O Presidente Fernando Henrique Cardoso, em telegrama enviado ao Tribunal, afirma que “ no momento em que a sociedade brasileira e democracia exigem mais transparência na gestão de recursos públicos, parabenizo o Tribunal de Contas da Paraíba por sair na frente com recomendação da certificação ISO 9002/94”.

Essa avaliação positiva do Tribunal de Contas da Estado, feita pelas maiores e mais importantes autoridades do país, serve de estímulo para que outros setores públicos, de todo o país, sigam o mesmo caminho. O Governo, através da adesão ao sistema de Qualidade, cumpre a rigor um ideal democrático de prestar os melhores serviços à sociedade, valorizando desta forma o cidadão que paga impostos e engrandecendo a nação perante ela mesma e o resto do mundo.

6 CONCLUSÃO

Podemos dividir o mercado internacional em duas fases: Antes e Pós Qualidade Total. Com o advento desse novo método, a busca por melhores produtos e serviços, torna-se cada vez mais intenso. O serviço público, ao adotar e aperfeiçoar esse método ao seu ambiente de trabalho, está contribuindo para a qualidade de vida do servidor e contribuinte. Quanto mais órgãos públicos adotarem a Qualidade Total, mais atrativo irá se tornar para os investidores, contribuindo assim para o crescimento sócio-econômico do nosso país.

Se para projetar qualquer produto no mercado internacional é preciso o certificado de Qualidade Total, o Brasil precisa se inserir nesse circuito, apresentando-se como um produto de excelente qualidade, não apenas porque produz produtos de boa qualidade mas porque é um Produto de Qualidade.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. AQUINO, Maria Lúcia de. **Gerência da qualidade**. 1998.60f. Trabalho de conclusão de Curso (Especialização em Gestão da Qualidade e da Produtividade) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 1998.
2. CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: controle de qualidade total**, (na maneira japonesa). Rio de Janeiro: Quality Control. 220 p.
3. CERQUEIRA, Jorge Pedreira de. **ISO 9000 no ambiente da qualidade total**. Riode Janeiro: Imagem. 1994. 176 p.
4. CROSBY, Philip B. **Qualidade e investimento: a arte de garantir a qualidade**. Rio de Janeiro: J. Olympio, 1994. 327 p.
5. GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark. 1992. 357 p.
6. GREEN, Cyntia. **Os caminhos da qualidade**. São Paulo: Makron Books. 1995. 203 p.
7. MIRANDA, Roberto Lira. **Qualidade total**. São Paulo: Makron Books. 1995. 203 p.
8. RANGEL Alexandre. **Momento da qualidade**. São Paulo: Atlas, 1995. 129 p.
9. VICENTE, Faustino. Os serviços públicos no Brasil. **Banas Qualidade**. São Paulo, ano 10, n. 100, set. 2000, p. 98-99.
10. Brasil. Ministério da Justiça. **Qualidade no setor público e privado**. Disponível em: www.mj.gov.br/qttotal Acessado em: 10/10/2000.

8 ANEXOS

ANEXO 1 - Os Serviços Públicos no Brasil

ANEXO 2 - Renovando o Serviço Público



Os serviços públicos no Brasil

Faustino Vicente

O futuro da melhoria contínua da qualidade no Brasil está intimamente ligado a decisões políticas governamentais, pois, apesar do avanço significativo do setor privado e da invejável 10ª colocação como potência econômica, temos índices insatisfatórios em infra-estrutura, distribuição de renda, pesquisa e desenvolvimento, carga tributária, grau de internacionalização e qualidade da vida humana, o que nos torna vulnerável em competitividade mundial.

A globalização é tão voraz que coloca em risco não apenas a sobrevivência das empresas privadas, mas, com certeza, a boa reputação e credibilidade internacional do Estado, à medida que ele não consiga que garantir condições dignas e mínimas da qualidade de vida à sua população.

Tendo, como consultor, a oportunidade de desenvolver trabalhos em órgãos públicos, de vários níveis da administração, tenho detectado algumas causas do baixo rendimento, e concluo que tais resultados passam, obrigatoriamente, pelos seguintes indicadores: gestão inadequada ao atendimento das necessidades, expectativas e desejos dos contribuinte; burocracia excessiva e desnecessária; falta de "carinho e courinho". Ou seja, não há prêmio para os bons e nem castigo para os maus; falta de clareza e compreensão dos objetivos; falta de um programa de conscientização junto aos servidores públicos, quanto à responsabilidade social de seus cargos; parte da legislação e praxes ultrapassadas e aplicações equivocadas de recursos que não agregam valores.

A simples análise desses fatores nos faz

refletir sobre o grande impacto desmotivacional experimentado pelos servidores, os quais ainda conseguem trabalhar com entusiasmo e eficácia, levando-nos a concluir que somente a implementação de um sistema de gestão empresarial, com o aprimoramento permanente dos administradores e administrados, inculcando-lhes uma visão estratégica de excelência no relacionamento e atendimento ao cidadão, poderá alcançar a rápida e profunda transformação nos empreendimentos governamentais.

Impossível? Não. Basta olharmos para os bons resultados obtidos pelos PMs do Corpo de Bombeiros, pelos funcionários dos Correios, além de projetos de sucesso nas áreas de educação, saúde etc. Tendo, desde 1985, acompanhado e participado de eventos cujo objetivo é dotar os órgãos públicos da Qualidade Total da Gestão, destaco o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP), que tem coordenação no MCIT, cuja descentralização para cada um dos estados da federação tem obtido resultados surpreendentes em alguns deles.

Dentro de uma política moderna de gestão, em maio de 1998, o presidente da República, Fernando Henrique Cardoso, convocou a imprensa e várias autoridades de alguns ministérios para divulgar o lançamento das seguintes metas:

- que até o ano 2002 o grau de satisfação da população melhore em 70% no que se refere aos serviços públicos;
- que em termos de acidentes fatais de trabalho, se consiga uma redução de 25% até 2003;
- atingir a marca de 100 bilhões de dó-

Somente com a implementação de um sistema de gestão empresarial, e com o aprimoramento permanente dos administradores e administrados, o Brasil poderá alcançar a rápida e profunda transformação dos seus empreendimentos governamentais

lares com exportações em 2002;

- que as pequenas empresas tenham suporte suficiente para aumentar a sua produtividade em 20%, até 2003;

- o enquadramento de 90% dos produtos básicos da construção aos padrões de qualidade e normas de segurança do setor, até 2000;

- na área da educação, a meta é reduzir em 65% o número de crianças de sete a 14 anos fora da sala de aula, com prazo para o ano 2002;

- a geração de 10 milhões de empregos até 2002, elevando de 18,8 bilhões para 45 bilhões de dólares a comercialização de produtos agrícolas;

- na saúde, o objetivo é o total controle da qualidade nos bancos de

sangue e nas transfusões, com prazo até o ano de 2003;

- o turista deverá ter o seu grau de satisfação com a limpeza urbana melhorado em 50%, até 2001;


- disponibilizar informações sobre normas de procedimentos da qualidade total de produtos e serviços para, pelo menos, 10 milhões de pessoas até 2003;

- investir mais e de forma eficaz em pesquisa e desenvolvimento para que o país possa enfrentar em igualdade de condições à fortíssima concorrência internacional;

- o cinema brasileiro, esporadicamente festejado com filmes como "Central do Brasil", deverá ter, até 2002, sua participação na bilheteria

elevada de 5% para 20%;

- no setor industrial, a previsão é aumentar a produtividade em 6% ao ano, até 2003.

Acreditando nos recursos naturais do Brasil, no potencial dos brasileiros e na integridade moral da maior parte dos homens públicos que dirigem nosso país; espero que não haja desvio dessas metas, pois o êxito das mesmas significará expressivo avanço no desempenho dos serviços públicos, com consequente redução do Custo Brasil e elevação do nível da qualidade de vida da nossa gente. 

Faustino Vicente é consultor de empresas e de órgãos públicos - fvicente@zaz.com.br



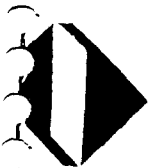
Em consultoria, a **experiência** faz a **diferença!**

Com 13 anos no mercado e mais de 150 empresas atendidas, a Propar[®] oferece completa assessoria em:

- Programas da Qualidade Total
- Implantação e Auditorias da ISO 9000
- Sistemas de Gestão Ambiental (ISO 14001)
- Excelência no Atendimento ao Cliente
- Educação Gerencial Continuada

Contate-nos pelo telefax: (12) 341.6600/342.8395
propar@directnet.com.br





IMA QUALIDADE
B A H I A

Renovando o serviço público

A administração pública no Brasil carrega, há muitos anos, o peso de uma imagem negativa, caracterizada como uma estrutura viciada, marcada pela lentidão, burocracia excessiva, ineficiência dos serviços e falta de qualificação e produtividade do servidor. O favorecimento político, o autoritarismo das chefias e a descontinuidade administrativa eram, e em muitos casos ainda são, outros aspectos que identificam o setor.

A criação do programa de Qualidade do Serviço Público Estadual, Proquali, em 1994, sob a coordenação da Secretaria da Administração, SAEB, representa um esforço do governo estadual no sentido de mudar essa imagem. Seu principal objetivo é promover a modernização da máquina do estado para transformá-la num ambiente de trabalho ágil e eficiente, com uma estrutura voltada para a excelência dos serviços, tanto em nível externo como internamente com a valorização dos funcionários.

Apesar do ritmo ainda lento, principalmente no âmbito da administração direta, o Proquali já conseguiu introduzir algumas mudanças no setor através da utilização de ferramentas da qualidade. Segundo a coordenadora do programa, Ceres Guedes, de 1995 a 1998 foram treinados e capacitados para a qualidade total 2.360 colaboradores públicos, através do uso de ferramentas da GQT, a exemplo de 5 S, instrumento da avaliação de processos, formação de consultores internos, treinamento para gerentes, além da realização de palestras e seminários.

Dentre as realizações do Proquali, a que mais vem se destacando é o PAS – programa voltado para a saúde ocupacional dos funcioná-

rios das secretarias. Realiza também o projeto Ensinando os 5 S nas escolas – pelo qual divulga os conceitos dos cinco sentidos em escolas públicas e particulares, universidades e fundações e atividades de cunho terapêutico, visando ao combate do estresse, a melhoria de auto-estima e o crescimento pessoal dos servidores.

Outra iniciativa do Proquali é o seu engajamento no projeto Avaliação da Gestão Pública no Contexto da Reforma do Aparelho do Estado, que está sendo desenvolvido pela Secretaria Executiva da Administração e da Reforma do Estado (antigo Muc) em parceria com a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, FPNQ e com o apoio do Ipea. O projeto consiste na avaliação de órgãos do estado e da prefeitura, através de instrumentos específicos para a administração pública, desenvolvidos pela FPNQ, enfocando sete critérios: Liderança, Planejamento Estratégico, Foco no Cliente, Informação e Análise, Desenvolvimento e Gestão de Pessoas, Gestão de processos e Resultados Institucionais.

“O objetivo é disseminar nas organizações a cultura de acompanhamento dos processos, identificando as áreas nas quais elas encontram mais dificuldades”, diz Ceres. A avaliação permite diagnosticar os aspectos menos desenvolvidos (pontos fracos) em relação a um modelo de excelência preconizado pela FPNQ. Esses aspectos devem ser considerados como oportunidades de melhorias da organização, ou seja, que devem ser, prioritariamente, objeto de ações de melhoria.

A Bahia participa do projeto através de cinco secretarias estaduais, Comando da Polícia Militar, Empresa Baiana de Águas e Saneamento, Embasa, Superintendência de Construções Administrativas da Bahia, Sucaab e da Coordenação do Proquali. “Já tivemos uma turma de 35 colaboradores públicos que foram capaci-

*Aos poucos a
qualidade ganha
espaço também na
administração
pública,
melhorando os
serviços ao
cidadão. Mas
ainda há muito
para se fazer*

QUALIDADE DE VIDA PARA COLABORADORES PÚBLICOS

Valorizar o servidor público, atendendo às suas necessidades nos níveis físico, mental, emocional e espiritual através de uma atuação específica nas áreas de saúde ocupacional, assistência social e direitos e deveres. Essa é a proposta do Programa de Atendimento ao Servidor, PAS, idealizado pelo Proquali e implantado pela Secretaria da Administração em três secretarias (Educação, Infra-estrutura e na própria Saeb).

"É a primeira iniciativa do gênero no país, em termos da administração centralizada, que trata do colaborador público nesses quatro níveis", informa a coordenadora do Proquali, Ceres Guedes. O programa nasceu de encontros e trabalhos realizados com os servidores do estado, durante a implantação do 5 S, nos quais foi identificada uma série de problemas. "O colaborador público estava sofrido, carente, sentindo-se desvalorizado e desmotivado. Sentimos então a necessidade de dar um atendimento exclusivo para ele nas próprias secretarias."

O PAS consiste basicamente na atuação de equipes multidisciplinares formadas por médicos clínicos, psicólogos, terapeutas, enfermeiras e assistentes sociais que atuam, inclusive, com terapias psicocorporais, além de profissionais que prestam serviços de orientação jurídica. Nas três secretarias foram atendidos 20 124 servidores, entre abril de 1997 e dezembro de 1998, com 42% na área de

enfermagem, 22% em direitos e deveres, 19% em atendimento clínico, 7% em serviço social, 7% em atendimento psicológico e 3% em terapias alternativas.

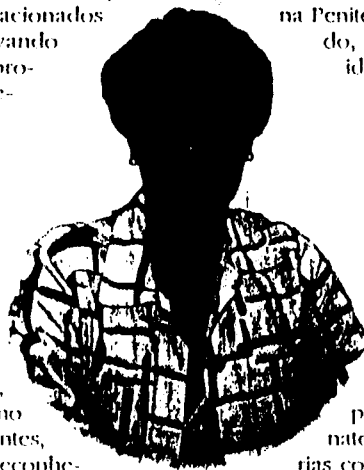
A ênfase do programa está na realização de ações de controle e prevenção de problemas relacionados com o trabalho, elevando assim os índices de produtividade e, consequentemente, melhorando a prestação dos serviços públicos e a qualidade de vida dos servidores.

Dois iniciativas do Proquali tiveram grande repercussão, mobilizaram pessoas, criaram expectativas, provocaram entusiasmo entre os seus participantes, ganharam elogios e reconhecimento, mas não vingaram. A peça teatral "Quem Disse?" – uma bem-humorada utilização da linguagem artística para mostrar as mazelas do serviço público e conscientizar os servidores e dirigentes quanto à importância da qualidade na administração pública foi uma delas. A peça – de autoria da coordenadora do Proquali, Ceres Guedes, interpretada por funcionários da Saeb e montada pelas atreizes Hebe Alves e Maria Menezes – fez sucesso por onde passou, porém,

foi cancelada no final de 1997 por falta de verba.

A outra iniciativa – o "Projeto Provi-dência", implantado pelo Programa de Qualidade Total da Secretaria da Justiça e dos Direitos Humanos e pelo Proquali, na Penitenciária Feminina do Estado, foi também uma dessas idéias brilhantes que começaram a dar bons resultados. Implantado em 1996, o projeto chegou a mobilizar 80% das presidiárias em atividades profissionalizantes, artísticas e educativas.

Através de convênio com o Senac, foram realizados cursos de corte e costura, cozinha experimental, jardinagem, pintura em tecidos e artesanato, além da busca de parcerias com empresários no sentido de qualificar melhor as detentas, dando-lhes melhores condições de integração no mercado de trabalho, após o cumprimento das penas. O projeto incluía treinamento e reciclagem dos funcionários, envolvendo atividades de controle do estresse, medicina alternativa, com aplicação de florais de Bach, palestras, oficinas de teatro e atividades de capacitação profissional, além de assessoria jurídica. Ele foi interrompido em 1998 e, desde então, encontra-se "em fase de reavaliação".



tados para implantarmos o instrumento de avaliação", explica Ceres.

Atualmente, o Proquali está empenhado no cumprimento da Meta Mobilizadora Nacional estabelecida pelo Programa Brasileiro da Qualidade e produtividade, PBQP, que é a de "elevar a satisfação dos usuários da administração pública à taxa de 10% ao ano, até 2003, visando a alcançar, no mínimo, 70% de aprovação". O programa de qualidade está sendo implantado em sete secretarias.

SAC – O projeto modelo

A grande prioridade da Secretaria da Administração, segundo o secretário Sérgio Moysés, é o SAC, Serviço de Atendimento ao Cidadão, que, em apenas três anos de funcionamento, contabiliza mais de 11 milhões de atendimentos no estado da Bahia. O número dá uma idéia expressiva do sucesso desse serviço

que, criado em 1995 pelo governo baiano, para modernizar e tornar mais confortável o atendimento dos órgãos públicos ao cidadão, é considerado hoje pela ONU projeto de referência mundial.

A idéia surpreende pela simplicidade. Ela consiste em concentrar num só local vários órgãos da administração pública das esferas estadual, municipal e federal, além do judiciário. Assim, o cidadão pode tirar documentos, pagar contas, receber orientação jurídica e habitacional e solicitar serviços de secretarias ou órgãos, economizando tempo e dinheiro, contando com atendimento de profissionais treinados.

Instalado inicialmente no Instituto do Cacau da Bahia, o SAC ganhou mais impulso quando foi levado para os principais shoppings da cidade. O sucesso obtido pela iniciativa foi imediato. Apenas um ano depois de lançado, já havia sido escolhido como referência pelo go-

verno federal e ganhado o Top de marketing 95 e o Marketing Best 96. A partir de um convênio já firmado entre a ONU e o governo do estado, será levado para países da América Latina, África e Caribe.

O SAC já funciona em oito postos na capital, em 12 cidades do interior da Bahia e já foi levado aos 415 municípios baianos, através de caminhões do SAC-Móvel, oferecendo o "kit cidadão", composto de carteira de identidade e de trabalho, certidão de nascimento, antecedentes criminais e CPE. A mais recente "cria" do SAC é o Sac-Net – Serviço de Atendimento na Internet, pelo qual o usuário pode se inscrever no vestibular, reservar matrícula em escolas da rede pública de ensino, conhecer a programação de museus e teatros, ver ofertas de emprego, obter informações sobre concursos públicos, marcar consultas médicas, retirar atestados de antecedentes criminais e segunda via de conta de água, entre outros serviços.