

FACULDADE LABORO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

ANA PATRICIA CARVALHO MARQUES
MÁGDA KAROLLINE GARRÊTO SILVA

A GESTÃO DA QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO MARANHENSE: um estudo de
caso no Viva Cidadão

São Luís - MA
2018

**ANA PATRICIA CARVALHO MARQUES
MÁGDA KAROLLINE GARRÊTO SILVA**

A GESTÃO DA QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO MARANHENSE: um estudo de
caso no Viva Cidadão

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Especialização em Gestão Pública,
da Faculdade Laboro, para obtenção do título de
Especialista.

Orientador(a): Prof.^a Ma. Leonor Viana

São Luís - MA
2018

A Ficha Catalográfica é impressa no verso da folha de rosto.

É solicitada à biblioteca@faculdadelaboro.com.br mediante envio do trabalho completo após aprovação pela orientação acadêmica.

**ANA PATRICIA CARVALHO MARQUES
MÁGDA KAROLLINE GARRÊTO SILVA**

A GESTÃO DA QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO MARANHENSE: um estudo de
caso no Viva Cidadão

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Especialização em Gestão Pública,
da Faculdade Laboro, para obtenção do título de
Especialista.

Aprovado em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Ma. Leonor Viana

Examinador 1

Examinador 2

GESTÃO DA QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO MARANHENSE: um estudo de caso no Viva Cidadão

ANA PATRICIA CARVALHO MARQUES¹

MÁGDA KAROLLINE GARRÊTO SILVA²

RESUMO

A Gestão da Qualidade no Serviço Público Maranhense, um estudo de caso no Viva Cidadão. Sabe-se que o Viva Cidadão atua em busca de melhoria contínua, procurando o desenvolvimento de práticas eficientes e eficazes por meio da Gestão da Qualidade. Este estudo pretende entender de que forma a Gestão da Qualidade pode contribuir para o desenvolvimento e melhoria do Viva Cidadão e, conseqüentemente, para a satisfação do cliente-cidadão. Para alcançar os resultados deste trabalho o objetivo principal é demonstrar as melhorias alcançadas no Viva Cidadão, por meio da implantação de um SGQ. Serão analisados importantes temáticas que contribuíram para o entendimento e desenvolvimento deste Artigo, tais como a Gestão da Qualidade, suas ferramentas e sistemas; Os tipos de Administração Pública e seus princípios e a Gestão da Qualidade inserida na Gestão Pública. A unidade a ser analisada será o Viva Cidadão, certificada pela empresa BSI (*British Standards Institution*), que possui como um dos objetivos estabelecer e manter novo padrão e modelo de prestação de serviços públicos. A análise será feita por meio da verificação documental e bibliográfica feita *in loco*.

PALAVRAS-CHAVE: GESTÃO PÚBLICA. GESTÃO DA QUALIDADE. VIVA CIDADÃO

¹ Especialização em Gestão Pública pela Faculdade Laboro, 2018.

² Especialização em Gestão Pública pela Faculdade Laboro, 2018.

QUALITY MANAGEMENT IN THE PUBLIC SERVICE IN MARANHÃO: the case of “Viva Cidadão”

ABSTRACT

Quality Management in the Public Service in Maranhão: the case of “Viva Cidadão”. It appears that the Viva Cidadão is in pursuit of continuous improvement, we sought to develop efficient and effective practices through Quality Management. This study aims to understand how Quality Management can contribute to the development and improvement of Viva Cidadão and consequently to the satisfaction of the citizen as customer. To achieve the results of this study the main objective is to demonstrate the improvements achieved in Viva Cidadão through the implementation of a QMS. Important issues that contributed to the understanding and development of this article, such as Quality Management, its tools and systems will be analyzed; Quality Management inserted in Public Management. The unit that will be studied is the Viva Cidadão, certified by the company BSI (British Standards Institution), which has as one of the goals to establish and maintain new standard model in the Public Service. The data analysis will be done by document analysis and literature.

KEYWORDS: PUBLIC MANAGEMENT. QUALITY MANAGEMENT. VIVA CIDADÃO

1 INTRODUÇÃO

O artigo tem como objetivo analisar o funcionamento do Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ na Gestão Pública Maranhense, investigando seus riscos e possibilidades de sucesso, a partir de dados e fatos coletados em auditorias e procedimentos de monitoramento realizados no Viva Cidadão.

No tocante a importância deste trabalho, pretende-se transmitir a cultura da Qualidade na Administração Pública, com vistas a melhoria contínua do serviço público, adotando o modelo de sucesso apresentado pelo Viva Cidadão, em busca do objetivo comum que é a satisfação do cidadão e servidores.

Nesta esteira, o objetivo geral do trabalho é justamente demonstrar as melhorias alcançadas no Viva Cidadão, por meio da implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade.

Em relação aos objetivos específicos, o primeiro compreende a verificação do avanço e evolução da Gestão da Qualidade no Serviço Público. Será feita uma análise da qualidade como ferramenta estratégica para o melhoramento e desenvolvimento de serviços públicos, e, por fim, será verificado se a gestão da qualidade trouxe vantagens para o setor público, especificamente para o Viva Cidadão.

O estudo proposto aborda dois temas de grande relevância no cenário econômico. O primeiro, Gestão da Qualidade. Busca-se apresentar sua origem, evolução histórica e influências nas profundas mudanças – políticas, econômicas e sociais – que tem ocorrido em grande escala no mundo. Tudo isso, com vistas a iniciar uma discussão acerca da Qualidade no Serviço Público do Maranhão, por meio de um estudo do Viva Cidadão, órgão certificado pela BSI, no item ISO 9001-2008.

O segundo, trata-se da Gestão Pública maranhense, especificamente, do Viva Cidadão, objetivando-se discutir a compilação da Gestão Pública com a Gestão da Qualidade, sob o aspecto da certificação do Viva Cidadão.

No primeiro capítulo, inicialmente será traçado um histórico acerca da Gestão da Qualidade, abordando as três eras a qual esta é dividida. Em seguida serão apontados e analisados os Sistemas de Gestão da Qualidade, discutindo suas funções e deveres. Por fim, serão estudadas as ferramentas utilizadas na Gestão da Qualidade.

No terceiro capítulo, adentra-se na reflexão do conceito de qualidade no serviço público, bem como a qualidade e complexidade dos processos públicos, além dos aspectos comportamentais que envolvem essa temática e a visão de futuro do serviço público.

Por fim, serão apresentados os resultados do estudo de caso, tendo em vista que este é um órgão certificado, com base na NBR ISO 9001-2008, que estabelece requisitos de qualidade, realizando-se uma verdadeira ponderação de todos os benefícios que esta certificação trouxe para o órgão, com o objetivo de demonstrar as melhorias alcançadas na Gestão Pública Maranhense por meio do SGQ.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Evolução da Gestão da Qualidade

Nos dias atuais, a Gestão da Qualidade é vista, como fator estratégico para a melhoria da competitividade e produtividade. Historicamente, a evolução da administração da qualidade, é dividida em três fases, são elas: Era da Inspeção, Era do Controle Estatístico e Era da Qualidade Total.

No final do século XIX, o sistema de produção artesanal era muito utilizado, pois os artesãos da época eram responsáveis por todas as etapas do ciclo de produção. O contato direto existente entre o artesão e seus clientes, fazia com que este obtivesse todas as informações a respeito de gostos e necessidades de seus consumidores, proporcionando assim, produtos personalizados. De acordo com as normas utilizadas pelas corporações de ofício, os aprendizes se transformavam em artesãos e, dessa forma, tinham a qualidade como parâmetro para suas produções.

Após esse momento de produção artesanal, passou-se a utilizar o sistema manufatureiro, no qual os trabalhadores já não possuíam autonomia em sua produção e passaram a ser reunidos em um determinado local, chefiados por capatazes, que definiam o padrão de qualidade e a forma de comercialização dos produtos. Apesar dos capatazes possuírem o controle de qualidade nessa época, os trabalhadores ainda eram os responsáveis diretos pelo mesmo. Esse sistema manufatureiro predominou por muitos anos, até a chegada do sistema fabril. Carpinetti comenta que:

No início do século XX, com o advento da produção em massa e das teorias de Administração Científica da Produção, lançadas por F. W. Taylor, a prática do controle da qualidade mudou substancialmente. O controle da qualidade passou a ser atividade externa à produção, realizada pelo inspetor da qualidade. Ou seja, a inspeção tinha por objetivo separar os produtos bons dos defeituosos, antes de serem despachados para o consumidor. As atividades de inspeção foram relacionadas mais formalmente com o controle da qualidade a partir de 1922, com

a publicação da obra *The control of quality in manufacturing*, de G. S. Radfor (2012, p.14).

Na história da Administração, esse período de preocupação dos consumidores em inspecionar bens ou serviços recebidos, se caracterizou como Era da Inspeção, que analisava apenas o produto acabado, o que não gerava qualidade, apenas eliminava produtos defeituosos.

No entanto, com o surgimento da Era do Controle Estatístico, surgiu também o conceito de produção em massa que introduziu técnicas de amostragem, quando ao invés de inspecionar todos os produtos, era selecionada uma certa quantidade (amostra) para inspeção, na qual as propriedades dessa amostra podem ser então estendidas ao lote do qual foi extraído. Além desse procedimento, muitos outros procedimentos estatísticos foram projetados, o que levou a criação do controle da qualidade. O ponto determinante para a utilização dessa técnica foi a Segunda Guerra Mundial, quando era necessário produzir grande quantidade de produtos bélicos com alto nível de qualidade.

É nesse contexto que na década de 1920, surge um estatístico norte-americano chamado W. A. Shewhart, que com seus questionamentos a respeito da variabilidade na produção de bens e serviços e na qualidade, criou o sistema de Controle Estatístico de Processo (CEP) e o Ciclo PDCA (Planejamento, Execução, Verificação e Ação), método fundamental para a Gestão da Qualidade, que com o decorrer dos anos ficou conhecido através da divulgação, aplicação e efetivação de Deming. Nessa época, a ênfase era na uniformidade do produto com menos inspeção, utilizando ferramentas e técnicas estatísticas.

Após a Segunda Guerra Mundial, o Japão ficou destruído, de modo que W. E. Deming foi convidado pela Japanese Union of Scientists and Engineers (JUSE) para participar da reconstrução do país, proferindo palestras sobre o controle estatístico da qualidade. No entanto, Deming percebeu que seu público seria formado apenas por industriais e executivos e decidiu mudar sua abordagem, focando em aspectos filosóficos e culturais, que com o passar dos tempos se tornaram nos 14 pontos de Deming.

Em 1951, Armand V. Feignbaum percebeu que faltava um controle de gestão da qualidade, definindo que as empresas precisavam criar um departamento que adotasse 4 funções básicas, são elas: padronizar, avaliar, agir e planejar. O objetivo desse departamento é sintetizado pela frase “Fazer certo da primeira vez” de Feignbaum, que ficou famosa por demonstrar a necessidade de mudar a ênfase da correção para a prevenção de defeitos. Dez anos mais tarde, na fase em que ficou conhecida por Era da Qualidade Total, que marcou o deslocamento da análise do produto para a concepção de

um sistema de qualidade, Feignbaum publicou um artigo intitulado “Total Quality Control” que era uma versão evoluída de suas ideias anteriores. Nessa Era, a responsabilidade pela qualidade do produto deixou de ser apenas de um departamento específico, tornando-se mais abrangente a todos os estágios do produto, ou seja, o TQC visava à qualidade como um trabalho de todos, no qual o objetivo maior, era o interesse do cliente.

No entanto, também em meados dos anos de 1950, Juran publicou o Manual de controle da qualidade, que deu um novo impulso e dimensão a mesma. Além de suas outras tantas contribuições, Juran também propôs um projeto chamado de Trilogia de Controle da Qualidade, o qual envolve planejamento, controle e melhoria da qualidade. Segundo Carpinetti:

[...] Juran argumentava que, para adequação do produto ao uso, todos os processos, direta ou indiretamente relacionados ao ciclo produtivo, devem ser direcionados para o atendimento das expectativas dos clientes. Ou seja, o conceito de qualidade devia ser incorporado a todos os processos da organização, desde o planejamento do produto, passando pelo projeto e desenvolvimento, aquisição, produção, comercialização e pós-venda [...] (2012, p .15)

Devido à influencias de Deming e Juran, Ishikawa também trouxe diversas contribuições para a qualidade. Publicou o livro chamado “O que é TQC à maneira japonesa”, e também classificou 3 grupos de técnicas de controle estatístico. O primeiro utiliza sete ferramentas de conhecimento de todos da empresa: Análise de Pareto, Histograma, Diagrama de Causas e Efeitos ou Diagrama de Ishikawa, Cartas de Controle, Fluxograma, Gráfico de Dispersão e Folha de Verificação. O segundo, pode ser utilizado por especialistas da qualidade ou gerentes que possuam algum conhecimento estatístico, que são os métodos estatísticos intermediários: Estimativas Estatísticas, Inspeção Amostral e Projeto de Experimentos. O terceiro é usado somente por especialistas da qualidade, pois são métodos estatísticos avançados. A respeito das contribuições de Ishikawa para a gestão da qualidade, Carpinetti afirma que:

[...] Sua contribuição é o desenvolvimento da visão ampla da qualidade, a ênfase no seu lado humano, o desenvolvimento e o uso de ferramentas da qualidade. Para Ishikawa, qualidade total implica em participação de todos e no trabalho em grupos aos invés de individual. Isso o levou a criação dos círculos de controle da qualidade, que devem ser parte de um programa mais amplo de qualidade. (2012, p. 19)

No Brasil, antes da década de 1990, as questões ligadas à qualidade, praticamente eram restritas as indústrias ou multinacionais. No entanto, já em 1990, surgem a Fundação Christiano Ottoni – UFMG, o Instituto Brasileiro de Qualidade Nuclear – IBQN

e a Fundação Carlos Alberto Vanzolini – USP. Esta última, tornou-se o primeiro órgão brasileiro a ser credenciado pelo INMETRO (Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial), que passou a conceder certificados de conformidade de Sistemas de Qualidade baseados nas normas NBR ISO 9001/9002/9003. Aos poucos outras ações de Qualidade foram surgindo no Brasil, como o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade – PBQP, Programa de Capacitação de Empresas Construtoras em Gestão da Qualidade, entre outras.

2.2 Sistema de Gestão da Qualidade

É notório que a qualidade envolve todos os setores de uma empresa. O Sistema de Gestão da Qualidade é utilizado na padronização e controle de processos, de modo a medir a eficiência e verificar a eficácia das ações propostas e empregadas.

O SGQ valoriza o ser humano na organização, tanto seus clientes internos de forma a capacitá-los e dar suporte ao desenvolvimento de suas atividades, quanto o cliente externo, através da produção de bens e serviços de qualidade que atendam suas necessidades e expectativas, buscando permanentemente a perfeição. No entanto, para o alcance desses objetivos, torna-se necessária uma mudança na postura gerencial, no que diz respeito as atitudes e ao comportamento.

Campos (2004) afirma a existência de um organismo internacional que dita as normas de qualidade, que é o ISSO (Internacional Organization for Standardization), que é uma organização não-governamental, que tem a função de normatizar produtos e serviços.

A primeira edição da ISO ocorreu em 1987, depois disso, esta já passou por três revisões, em 1994, 2000 e 2008, sempre mantendo o certificado ISO 9000. Na revisão de 2000, ocorreu uma alteração significativa, tendo em vista a simplificação e manutenção do projeto de sistema, além da não obrigatoriedade da documentação dos procedimentos de gestão da qualidade, o que fez com que as auditorias se voltassem mais as evidencias factuais e as empresas passassem a de fato aplicar a gestão da qualidade e não apenas deixá-la escrita em seus manuais. Sobre a ISO 9001, Carpinetti pontua que:

A certificação da ISO 9001 se consolidou como um importante instrumento qualificador das empresas interessadas em fornecer produtos e serviços para outras empresas em cadeias produtivas de vários segmentos industriais, como linha branca, eletroeletrônico, automobilísticos, entre outras. Em algumas cadeias produtivas, como a automobilística, ter certificado ISO 9001 já não basta. Elas exigem certificação ISOTS 16949, que é uma norma de sistema da qualidade específico para a indústria automobilística. (2012, p.49)

Para obtenção da ISO 9001, foram estabelecidos 5 requisitos na edição de 2000, são eles: Documentação do Sistema da Qualidade; Responsabilidade da Direção; Gestão de Recursos; Realização do Produto; Medição, Análise e Melhoria.

A ISO 9001 não é referenciada apenas por conta da exigência de certificação imposta pelo mercado, mas também pela facilidade e organização que impõe na capacidade de gerenciamento eficiente e eficaz da qualidade no que diz respeito às necessidades de seus clientes. Tudo isso, tendo em vista que a ISO 9001 requer que a organização tenha uma visão sistêmica de seus processos, além do gerenciamento de seus recursos físicos e humanos, conforme Carpinetti (2012).

No Brasil a entidade responsável pela regulação deste selo é a Associação Brasileira de Normas e Técnicas (ABNT). Não é função nem intenção da ISO controlar a aplicação de suas normas, por isso sua adesão é voluntária, mas devido ao grande respeito e aceitação que este selo tem recebido em âmbito internacional, seus padrões são adotados como padrão de qualidade em diversos países.

2.3 Ferramentas da Qualidade

Na incessante busca pela competitividade no mercado atual, a gestão da qualidade torna-se um fator estratégico e decisivo para garantir a sobrevivência das empresas. Campos afirma que:

[...] Em resumo, garantir a sobrevivência de uma empresa é cultivar uma equipe de pessoas que saiba montar e operar um sistema, que seja capaz de projetar um produto que conquiste a preferência do consumidor a um custo inferior ao de seu concorrente. Estamos, pois, falando de QUALIDADE, que é essência deste texto. (2004, p. 09)

Uma das metodologias utilizadas na Gestão da Qualidade, que orienta os gestores na identificação dos problemas de suas empresas, trata-se do MASP – Método de Análise e Solução de Problemas. Este, busca identificar os problemas e elaborar ações preventivas e corretivas a fim de eliminar esses problemas. O MASP se divide em oito fases de execução, e em cada uma é utilizada uma ferramenta diferente, são elas: Identificação do Problema (Folha de Verificação), Qualificação do Problema (Folha e Gráfico de Pareto), Levantamento das Causas (*Brainstorming*). Identificação da causa principal (*Ishikawa*), Indicação da Melhoria (Diagrama da Árvore), Priorização (Matriz GUT), Planejamento (5W2H) e Padronização (Fluxograma).

A folha de verificação é utilizada para o levantamento de dados de forma que ofereça uma visualização mais clara e concisa, tendo em vista a diminuição de erros na coleta de dados, para que estas informações sejam mais confiáveis na tomada de decisão. Na folha de verificação são analisadas a frequência com que certos problemas acontecem. Este pode ser um documento físico ou virtual de observação amostral, que tem por objetivo a coleta, processamento e análise de dados que colaborem com as tomadas de decisão. Devem conter nas folhas de verificação, o objetivo da verificação (por que) e os itens a serem verificados (o que). Rodrigues comenta que:

Ao conceber uma lista de verificação é necessário considerar os seguintes aspectos: Definir os eventos ou problemas a serem observados; Definir o Período de Observação; Definir a metodologia a ser utilizada na observação; Construir um formulário; Definir quem vai coletar os dados; Verificar a relevância dos dados coletados; Verificar como os dados serão processados e analisados; Verificar como e onde as informações serão analisadas. (2004, p. 80)

O gráfico de Pareto pode ser utilizado em duas situações que são: Definição de um projeto de melhoria e Análise de custos de projetos. Trata-se, portanto, de um gráfico de barras verticais que é utilizado para a priorização de problemas a serem resolvidos. É construído utilizando as informações das folhas de verificação e através da relação denominada de 20/80, ou seja, 20% das causas podem explicar 80% dos problemas observados. De acordo com Carpinetti:

O princípio de Pareto é demonstrado através de um gráfico de barras verticais (Gráfico de Pareto) que dispõe a informação de forma a tornar evidente e visual a ordem de importância de problemas, causas e temas em geral. Considerando que de modo geral, os recursos são limitados, eles devem ser aplicados onde os benefícios advindos da eliminação de problemas seja de maior impacto. Nesse sentido, o Diagrama de Pareto é uma ferramenta importante para a priorização das ações. (2012, p. 80)

Dessa forma, esta ferramenta aplica-se para priorizar aspectos importantes que estejam relacionados à qualidade de um produto. Facilita a visualização da estratificação das causas ou características de defeitos. Para aplicação do gráfico, tornam-se necessárias algumas informações, tais como: o problema a ser analisado, decidir o método de coleta de dados a ser utilizado, qual será o período de tempo para esta coleta, reunir os dados em categorias, fazer o traçado de dois eixos verticais e outro de forma horizontal (ambos do mesmo comprimento), fazer a listagem de categorias em ordem decrescente e por último, calcular a frequência relativa.

Outra ferramenta bastante utilizada na qualidade é o *Brainstorming*. Este foi desenvolvido em 1938 por Osborn e em inglês, quer dizer “Tempestade de Ideias”. É um

processo utilizado em grupo, geralmente constituídos por 4 a 10 pessoas, de modo que cada indivíduo gera suas ideias e estas são livres de obstáculos ou críticas, possuindo como poderoso ingrediente a diversidade de opiniões e visões acerca de diversos assuntos. O objetivo do *brainstorming* é formular soluções criativas e inovadoras e detalhar ideias sem inibições, buscando a diversidade de opiniões e ideias, a partir de um processo grupal.

O diagrama de Causas e Efeitos é também conhecido por Diagrama de *Ishikawa* ou Espinha de peixe, devido a seu formato. Este foi idealizado por Kaoru Ishikawa, em 1943, na Universidade de Tóquio, para resumir opiniões de engenheiros de uma determinada fábrica sobre problemas da qualidade, tendo como objetivo expor que vários fatores ou problemas poderiam ser comuns entre si. Sobre esta ferramenta, Campos comenta que:

Uma empresa é um processo e dentro dela existem vários processos: não só processos de manufatura como também processos de serviços. Por exemplo: considere uma fábrica de latas. Ela é um processo que tem uma série de causas que provoca o efeito principal, a lata. [...] Por outro lado, o processo “fábrica de latas” é divisível em outros processos menores, que compõem o fluxo de fabricação de lata [...] Mesmo esses processos menores podem ainda ser subdivididos em outros processos, de forma a facilitar o gerenciamento. Enquanto houver causas e efeitos haverá processos. Esse conceito de divisibilidade de um processo permite controlar sistematicamente cada um deles separadamente, podendo desta maneira conduzir a um controle mais eficaz sobre o processo todo. Controlando os processos menores é possível localizar mais facilmente o problema e agir mais prontamente sobre sua causa. Infere-se que o controle de processos é uma prática que se inicia com o presidente da empresa, pois o processo maior, a empresa, é de sua responsabilidade. (2004, p. 19)

Quanto ao Diagrama da Árvore, este é geralmente complementado pelo método 5W1H, por sempre utilizar as questões “o que” e “como”. Ao chegar no menor nível dos objetivos, este é considerado o primeiro W, ou seja, “o que”, para cada um, responde-se: por que, quando, quem, onde e como. Carpinetti afirma que:

O diagrama em árvore é uma ferramenta que tem por objetivo o detalhamento ou desdobramento de uma ação ou atributo em níveis hierárquicos. Pode ser usada, por exemplo, para desdobrar os requisitos de um produto ou para desdobrar objetivos de desempenho por diferentes áreas de uma empresa a partir de um objetivo geral de melhoria. (2012, p.96)

Ou seja, esta ferramenta serve para mapear de forma sistemática uma série de atividades que devem ser realizadas em prol de um objetivo desejado. Mostra-se útil por determinar as relações de necessidades e as características destinadas ao mesmo, além de definir as ações necessárias para que o objetivo seja atingido e quando o assunto principal possui alta complexidade e um tempo maior para ser solucionado.

A Matriz GUT tem como objetivo, priorizar os problemas a serem resolvidos pelas organizações. O nome GUT é utilizado para resumir as palavras gravidade, urgência e

tendência que devem ser observados nos problemas encontrados para que as decisões mais complexas sejam tomadas e os problemas sejam eliminados. Esta ferramenta pode ajudar as empresas a definirem suas estratégias e políticas e buscar sua missão.

Entre os anos 30 e 100 d.C., Marcus Fabius Quintilianus escreveu um tratado chamado de Tratado sobre oratória, no qual observou que para o público compreender qualquer tema, seria necessário utilizar um hexágono de perguntas e respostas que ficou conhecido por 5W2H, que representa as iniciais das palavras, em inglês: *Why* (por que), *What* (o que), *Who* (quem), *Where* (onde), *When* (quando), *How much* (quanto custa) e *How* (como). Recentemente incluiu-se o terceiro H, ficando então 5W3H, o qual refere-se a *How Many* (quantos).

O 5W2H refere-se a uma lista de atividades a serem desenvolvidas pelos funcionários da empresa, de forma a mapear as atividades dos mesmos. O objetivo desta ferramenta é sanar as dúvidas que possam surgir de processos ou atividades da empresa.

O fluxograma é uma ferramenta que trata da sequência das atividades de um processo representada graficamente, além disso, o fluxograma também mostra o que é realizado em cada atividade, os materiais ou serviços que participam do processo e a tomada de decisão que envolve o mesmo. Sobre o estabelecimento de fluxogramas nas empresas, Campos afirma que:

O estabelecimento de fluxogramas é fundamental para a padronização e por conseguinte para o entendimento do processo. Eles devem ser estabelecidos para todas as áreas da empresa (administrativa, produção e manutenção) pelas próprias pessoas que ali trabalham de forma participativa. (2004, p. 60)

Percebe-se que o objetivo do fluxograma é proporcionar uma visão global do processo, permitindo melhor visualização de todas as etapas envolvidas entre si. Esta ferramenta facilita a identificação das entradas e saídas do processo, de seus fornecedores e clientes e dos pontos críticos do mesmo.

2.4 Gestão da Qualidade no Serviço Público

2.4.1 Qualidade do Processo

Se pensarmos em uma linha de produção que pressupõe entrada (input) de matéria prima, processamento, e saída (output) do produto, perceberemos o controle de qualidade inserido na mesma, onde alguns produtos serão liberados para o consumo, enquanto outros serão considerados refugos.

De acordo com a visão do cliente sobre o produto, este exigirá sempre produtos com os menores preços, a melhor qualidade, maior garantia, fornecimento mais rápido e assim por diante. Monteiro explica que:

A visão da organização, que deve conhecer os clientes e seus requisitos, é a de repensar o produto ou o serviço, a partir dos fornecedores: O tipo de mão-de-obra disponível no mercado; os materiais mais apropriados a seu processo; a viabilidade da automação; a reavaliação dos métodos e técnicas; a existência, confiabilidade e frequência dos dados; a repercussão de seus produtos e serviços na sociedade, etc. Da visão da organização vão ser definidos os requisitos do negócio. O principal requisito de uma organização é sua sobrevivência. (1991, p. 37)

A satisfação do cliente sempre será o objetivo principal do processo, portanto, para que isso aconteça é necessário que a organização exceda a demanda de forma rentável e conseqüentemente sobreviva.

No entanto, existem empresas que utilizam no controle da qualidade a inspeção final que é um procedimento falível, por aumentar o preço do produto final, detectar erros após o ocorrido entre outros motivos. Sendo assim, entende-se que um erro no processo pode causar conseqüências para toda cadeia produtiva.

Contrapondo as organizações públicas, os processos podem ser dominados por qualquer elemento que seja importante para o resultado a ser obtido, de qualquer forma, independente do elemento dominante do processo, é necessário que sejam encontradas evidências de qualidade em todas as suas etapas. Monteiro faz a seguinte comparação:

Numa organização pública, como numa empresa privada, cada processo anterior é fornecedor do processo seguinte. O cliente pode ser uma pessoa, uma máquina ou um arquivo (informatizado ou não), ou o próprio "ambiente" recebendo os resultados processados. (1991, p. 39)

Para a obtenção das evidências, é necessário o Controle Estatístico de Processo – CEP, o qual apresentam dados e informações de cada etapa do processo, ou até mesmo a identificação dos processos críticos, que são os processos mais básicos para o alcance dos objetivos da organização e possuem impacto em sua missão institucional.

2.4.2 Complexidade dos Processos Públicos

O Estado é uma organização complexa que atua em um contexto complexo e tem como grandes fontes de incerteza e instabilidade o contexto mundial (crise fiscal, demandas mais exigentes, globalização, desenvolvimento tecnológico). Portanto, há necessidade da construção de um modelo de Gestão Pública mais orgânica, menos

burocrático-mecanicista, tendo em vista a crescente complexidade do Estado, seu contexto e os crescentes requisitos de desempenho e sobrevivência das organizações públicas.

Neste cenário, observa-se que na maioria das vezes as decisões nas organizações públicas deixam de ser gerenciais e passam a ser ocasionais, sujeitas até mesmo a corrupção, devido a tanta burocracia que distorce a realidade. No entanto, na tentativa de solucionar esses problemas são criadas subdivisões, geralmente chamadas de setores, departamentos, institutos entre outros, que ao invés de melhorarem o andamento dos processos e serviços, servem apenas para criar cargos governamentais, o que gera maior demora na solução dos problemas por aumentar as etapas do processo, além de alto índice de desperdício de material, como por exemplo, papel.

Nessa perspectiva, entende-se que para a diminuição da burocracia e desperdício de material, é necessário que os gerentes conheçam seus processos, pois uma decisão errada afetará tanto os processos anteriores como os posteriores. Portanto a importância de se adotar modelos de qualidade, tendo em vista a utilização de ferramentas como o fluxograma que mapeia a sequência das atividades, determinando a mão-de-obra e o tempo necessário para execução, além do diagrama de causas e efeitos desenvolvido por Ishikawa, que facilita a visualização de problemas que afetam o processo.

3 METODOLOGIA

O método de abordagem utilizado neste trabalho é o indutivo, que parte do particular para o geral, ou seja, de acordo com dados gerais que estejam devidamente fundamentados, conclui-se uma verdade geral que não continha na análise, conforme Severino (2007).

No que diz respeito ao método de procedimento, utilizou-se o histórico, para melhor compreender a função e natureza da Gestão da Qualidade no Serviço Público, investigando os acontecimentos e processos de modo a buscar informações substanciais para o desenvolvimento do Estudo de Caso do Viva Cidadão.

Quanto aos seus objetivos, realizou-se uma pesquisa descritiva, a qual Barros e Lehfeld (2007, p. 84) comentam que: “Nesse tipo de pesquisa, não há interferência do pesquisador, isto é, ele descreve o objeto da pesquisa.” No entanto, a pesquisa também possui um caráter bibliográfico e terá como principais referenciais teóricos que abordam a Gestão da Qualidade: Vicente Falconi Campos, Luiz Cesar Ribeiro Carpinetti. Além de J. A. Monteiro principal referencial teórico na abordagem da Gestão Pública.

Dessa forma, de acordo com seus procedimentos escolheu-se o estudo de caso, tendo em vista que este aborda um estudo particular, de formato significativo conforme dados coletados.

Sendo assim, as informações e dados foram obtidos por meio de uma observação in loco, além de pesquisa documental que deram suporte para a coleta de informações acerca da descrição e quantitativo dos serviços oferecidos pelo Viva Cidadão, além do Plano Plurianual e Manual da Qualidade, no sentido de elucidar dados referentes ao órgão estudado e identificação das vantagens que o SGQ trouxe para o mesmo.

Nesse sentido, finalizou-se o percurso metodológico com o objetivo de que essa pesquisa venha a contribuir para o melhoramento do serviço público no Maranhão e, conseqüentemente, para o do Viva Cidadão, a fim de reduzir ou até mesmo corrigir suas falhas e manter a melhoria continua de seus processos, tendo sempre como objetivo principal a satisfação do cliente-cidadão.

4 RESULTADOS

O processo de certificação do Viva Cidadão ocorreu a primeira vez no ano 2000 e passou por diversas etapas até sua conclusão. Inicialmente, houve a realização de um diagnóstico feito pela empresa Boucinhas e Campos, no qual foi detectado nos aspectos tangíveis e sistemas de prestação de serviços a presença da qualidade.

Após a realização deste diagnóstico, com o intuito de buscar a viabilização deste processo de certificação, o Viva Cidadão realizou reuniões junto a Subgerência de Trabalho – SINE, para que o projeto fosse custeado pelo fundo de Amparo ao Trabalhador – FAT. Dessa forma, o escopo da certificação desta primeira fase foi definido e tratava-se de “Processos Administrativos da Diretoria e Atendimento da Unidade Praia Grande” (atualmente funcionando em outra localidade).

Para que o processo de Certificação obtivesse êxito, era necessário a interação e preparação dos funcionários com os assuntos relativos à qualidade, portanto, foram qualificados 280 servidores do Viva Cidadão com base na Norma ISO 9002.

Em seguida, foram definidas as Políticas de Qualidade que expressam a intenção do órgão no que se refere as questões da qualidade e logo em seguida, foram elaborados e implantados os procedimentos de documentação normativa, que tratam de normas e instruções relativas aos processos desenvolvidos em cada área do Viva Cidadão, de modo que estas atendendo os requisitos da Norma ISO 9002.

Como toda empresa certificada passa por auditorias, foram ministrados cursos de Auditorias Internas do Sistema da Qualidade para os funcionários envolvidos nas áreas de escopo da certificação.

Nesse sentido, ocorreu a divulgação das Políticas de Qualidade e do Sistema da Qualidade em todas as áreas do Viva Cidadão, através de seminários, reuniões, palestras, informativos, entre outros, com o intuito de que todos da organização tivessem conhecimento e entendimento sobre o sistema.

Após todo esse processo de divulgação do sistema e elaboração de normas, começaram a ser realizadas as primeiras auditorias. Nos dias 08 e 09 de março de 2001, foi realizada a auditoria inicial, na qual foi recomendada a certificação.

De acordo com o documento “Etapas da Certificação do Viva Cidadão – VIVACID” (s/d, p. 3), os principais benefícios da certificação para o órgão foram:

- Maior credibilidade na captação de recursos externos;
- Maior credibilidade junto aos clientes;
- Assegurar a Qualidade de seus produtos e/ou serviços junto aos clientes;
- Melhoria da imagem da organização;
- Melhoria continua dos processos;
- Maior credibilidade junto ao Governo;
- Uso da certificação como instrumento de marketing.

Os resultados que o órgão alcançou com essa certificação, de acordo com o Viva Cidadão foram:

- Uniformidade de Informações;
- Todos falam a mesma linguagem na organização;
- Pode-se fazer revisões e melhoria dos procedimentos de forma organizada e controlada. (Idem)

O Viva Cidadão utiliza das seguintes práticas para manter eficaz o sistema de Qualidade:

- Apoio formal e contínuo da Alta Administração;
- Revisões periódicas e sistemáticas;
- Auditorias Internas;
- Ações corretivas implantadas;
- Objetivos e metas alcançados;
- Envolvimento de todos no sistema da Qualidade. (Idem)

O Viva Cidadão passou a ter como base a Norma ISO 9001-2008, que estabelece requisitos para um sistema de Gestão da Qualidade. Seu atual escopo, de acordo com o Manual da Qualidade (2011, p. 13), é o “Gerenciamento do Viva Cidadão e Atendimento na prestação de serviços públicos através de suas Unidades Fixas e Móveis”.

O VIVACID desenvolveu e implantou o sistema de Gestão da Qualidade tendo sempre como foco principal o Cidadão, proporcionando confiabilidade, rapidez, segurança

e qualidade em seus serviços. É importante ressaltar que existem várias ações no órgão voltadas a manutenção do Sistema da Qualidade e melhoria contínua dos serviços, sendo que e essas ações são realizadas através de auditorias internas e externas e a avaliação dos procedimentos é feita pelo responsável de cada área.

Para que a administração pública tenha garantia de qualidade, é necessário que todas as suas unidades possuam padrões de gestão, ou seja, possuam objetivos delineados para que seus processos trilhem caminhos confiáveis e seus gestores maximizem seus esforços.

Um novo modelo de Gestão Pública baseada na qualidade de seus serviços, tendo como foco principal o cliente, precisa se encaixar em um pilar que contenha: Ciclo PDCA, Administração estratégica e fundamentos de excelência da gestão. (ALDAVIS, 2010)

Para completar, o aperfeiçoamento da mão-de-obra utilizada faz-se necessário, pois a geração atual não está totalmente preparada para enfrentar a era da informação por possuir uma educação voltada para uma sociedade industrial. Segundo as considerações de Monteiro (1991, p. 145):

[...] As pessoas vivem mais que as ideias. Os conceitos são superados pela rapidez da ciência e as ideologias são confrontadas com a praticidade da vida. Os antigos conceitos e modelos que serviram para gerir a sociedade e suas organizações já não produzem os resultados esperados.

Como pontos positivos, podemos ressaltar que o Viva Cidadão tem programas interessantes como cursos de capacitação para os funcionários, cursos de especialização para os gestores, incentivo à leitura e escrita por meio da publicação de livros com textos de autoria dos servidores, além de ações voltadas para a manutenção da qualidade, tendo em vista que a melhoria do sistema deve ser contínua.

Com a certificação do Viva Cidadão no ano de 2000, este passou a cumprir requisitos específicos da qualidade de modo que o fizeram alcançar sua meta de 90% da satisfação do usuário. A partir de então muitas outras metas e objetivos foram sendo alcançados a exemplo do desenvolvimento de ações de integração, desenvolvimento e capacitação pessoal e profissional dos servidores.

Os inúmeros projetos de reconhecimento do talento humano e de divulgação das Políticas de Qualidade tornam seus funcionários motivados e dispostos a praticar a Gestão da Qualidade, otimizando os serviços prestados.

São diversos os benefícios alcançados pelo Viva Cidadão com a implantação da Gestão da Qualidade, como a credibilidade perante seus parceiros, clientes e governo,

além da valorização do marketing, uniformidade de informações e melhoria da comunicação interna.

5 DISCUSSÕES

Com a análise a Gestão da Qualidade do Viva Cidadão, pode-se perceber que o mesmo está organizado de forma a assegurar a prestação de seus serviços, buscando a melhoria contínua de seus processos.

Tendo em vista a satisfação do cliente como foco principal do Viva Cidadão, todas as necessidades do mesmo são identificadas e o atendimento executado em conjunto com os Órgãos e as Empresas parceiras. Sendo assim, são analisadas todas as possibilidades de atendimento, de forma a oferecer os serviços demandados com a qualidade que já é padrão do Órgão.

É importante destacar que o presente projeto trata-se de uma oportunidade para o aprofundamento de ambas as temáticas e contribuição para o melhoramento da Gestão Pública. Com relação à área de Administração, ressalta-se que essa pesquisa pretende contribuir para o aprofundamento do conhecimento da Administração Pública e em particular a Gestão da Qualidade, englobando as práticas de documentação normativa, auditorias e certificação.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A preocupação com a qualidade é antiga e tem sido cada vez mais constante no que diz respeito ao mercado emergente. A competitividade entre as empresas tem deixado os consumidores mais exigentes, tendo em vista que estão sempre recebendo novas propostas. Sendo assim, temos a qualidade como um fator estratégico de competitividade, por buscar sempre atender as necessidades e desejos dos clientes, motivo que está levando as empresas a se qualificarem.

O Viva Cidadão é exemplo de modernização no serviço público, de forma que traz algumas características do atual modelo gerencial, principalmente no que diz respeito a atuação de serviços eficientes e eficazes, com menores custos de forma a beneficiar a coletividade.

O órgão em questão desenvolve um modelo de Administração Participativa que valoriza o servidor e suas opiniões na tomada de decisão, além de oferecer serviços de qualidade, com transparência e ética para toda população por meio de importantes

instrumentos de participação popular, como é o caso do totem multimídia de avaliação do serviço prestado, onde o cidadão expõe seu grau de satisfação pelo atendimento de suas necessidades, além de formulários de reclamações disponíveis em todas as unidades, visando solucionar os problemas encontrados pelos mesmos. A reunião de diversos serviços públicos básicos em um único espaço, de modo a gerar conforto, rapidez e atendimento de qualidade a comunidade, como forma de Central Integrada, é a principal característica do Viva Cidadão.

Por fim, entende-se que o modelo de gestão gerencial, com bases na Gestão da Qualidade implementado pelo Viva Cidadão pode ser considerado um sucesso na Administração Pública Maranhense e dessa forma como pioneiro, poderia ser expandido para outros órgãos públicos, visando a desburocratização de processos, satisfação e atendimento das necessidades dos cidadãos, causando consideráveis melhorias na prestação de serviços públicos que hoje em dia tem sido um dos principais problemas da Administração Pública.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS ABNT. **Sistema de gestão da qualidade – requisitos**: NBR ISO 9001. Rio de Janeiro, 2000.

_____. **Sistema de gestão da qualidade – Fundamentos e Vocabulário**: NBR ISO 9000. Rio de Janeiro, 2005.

ALDAVIS, Renato. **Modelo de Gestão para as Organizações Públicas**. In: KANAANE, Roberto; FIEL, Alécio Filho; FERREIRA, Maria das Graças. (Org.). *Gestão Pública: Planejamento, Processos, Sistemas de Informação e Pessoas*. – São Paulo: Atlas, 2010.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira. LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia científica**. 3º ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC – Controle da Qualidade Total** (no estilo japonês). 8ª ed. – Nova Lima – MG: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da qualidade**: conceitos e técnicas. 2ª ed. - São Paulo: Atlas, 2012.

MARANHÃO, Governo do Estado. **Manual de Qualidade do Viva Cidadão**. São Luis: 2011.

_____. **Etapas de Certificação do Viva Cidadão**. São Luis: 2005.

MONTEIRO, J. A. **Qualidade Total no Serviço Público**: Uma forma de eliminar prisões mentais existentes em todos os escalões da administração pública, para enfrentar os desafios de um novo tempo. 2ª ed. – Brasília – DF: QA&T Consultoras Associadas, 1991.

RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Ações para a Qualidade**: GEIQ, gestão integrada para a qualidade: padrão seis sigma, classe mundial. – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23ª ed. Revisada e atualizada – São Paulo: Cortez, 2007.