



Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
CDI — Coordenação de Desenvolvimento Institucional

QUALIDADE E PRODUTIVIDADE NO SETOR PÚBLICO

ALBERTO R. VON ELLENRIEDER
(BOUCINHAS & CAMPOS CONSULTORES)

BRASÍLIA, 19 DE SETEMBRO DE 1992

QUESTOES DA QUALIDADE TOTAL NO SERVICO PUBLICO

REALIDADE DO SETOR PUBLICO

SISTEMAS GERENCIAIS

SISTEMAS DE ADMINISTRACAO GERAL

BOUCINHAS & CAMPOS CONSULTORES

QUESTOES DA QUALIDADE TOTAL NO SERVICO PUBLICO

1. PRE-REQUISITO:

**INTEGRACAO DO CORPO FUNCIONAL COM
OS OBJETIVOS DA INSTITUICAO**

ACRESCIDA DO

COMPROMISSO DE MELHORIA CONTINUA

QUESTOES DA QUALIDADE TOTAL NO SERVICO PUBLICO

O QUE E "MELHOR" ?

COMO AFERIR A MELHORIA ?

QUALIDADE E PRODUTIVIDADE
NO SETOR PUBLICO

IPEA

ALBERTO R. VON ELLENRIEDER
(BOUCINHAS & CAMPOS CONSULTORES)

BRASILIA, 19 DE SETEMBRO DE 1992

TEMARIO

1- CARACTERIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DO SETOR PUBLICO

2- O CONCEITO DE SERVIÇO

3- MEDIDAS DO DESEMPENHO

4- INDICADORES DE PRODUTIVIDADE

5- O CONCEITO DE "CADEIA FORNECEDOR-CLIENTE"

6- EXEMPLOS

BOUCINHAS & CAMPOS CONSULTORES

MAS A PRIMEIRA PERGUNTA E:

O QUE SOMOS ?

ORGANIZACOES ESTATAIS

*COM FINALIDADE
DE LUCRO*

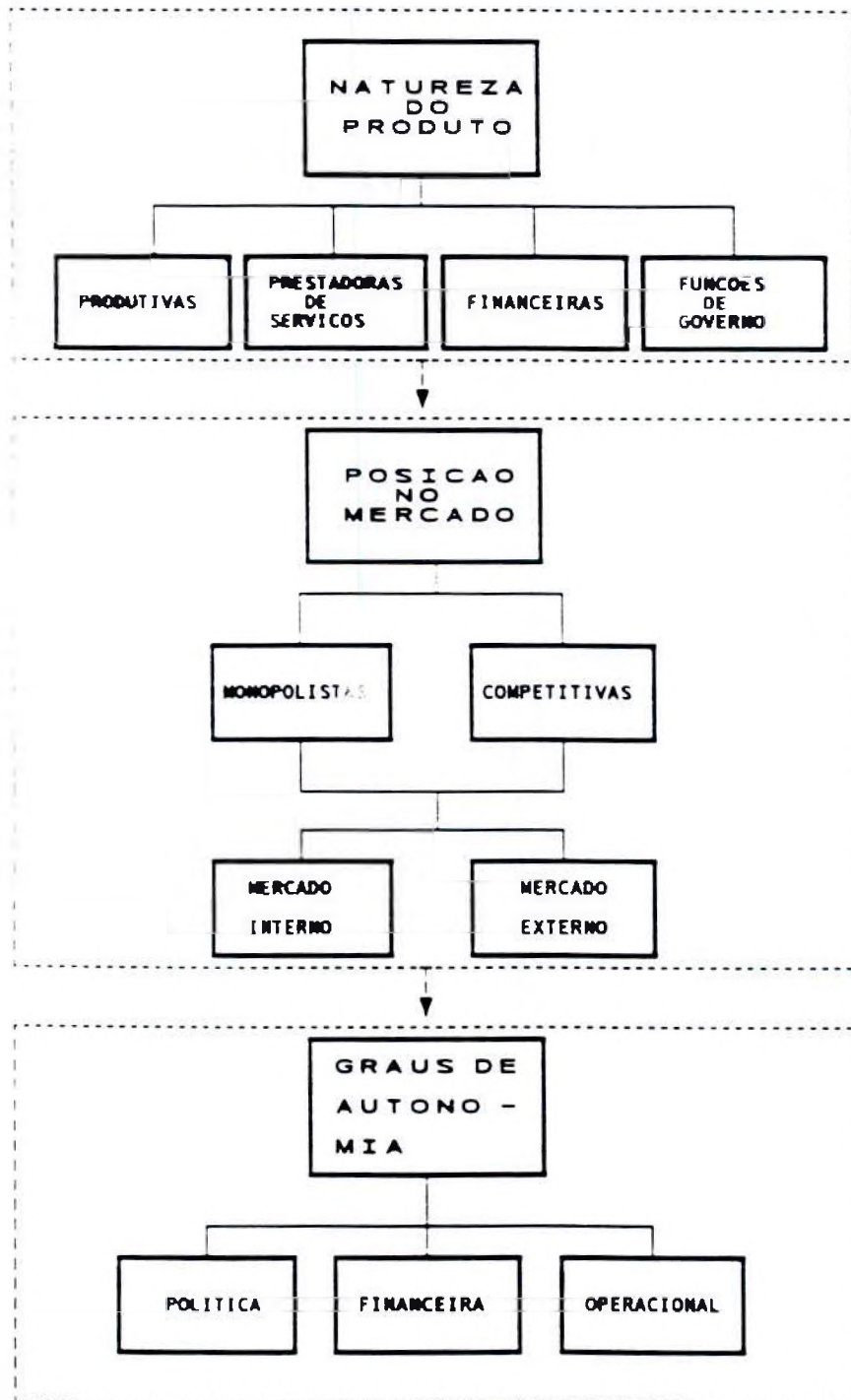
*SEM FINALIDADE
DE LUCRO*

EMPRESAS ESTATAIS
DIRETAMENTE
PRODUTIVAS

AUTARQUIAS
FUNDACOES
UNIVERSIDADES
EMPRESAS PUBLICAS
HOSPITAIS

TIPOLOGIA DAS ESTATAIS

I



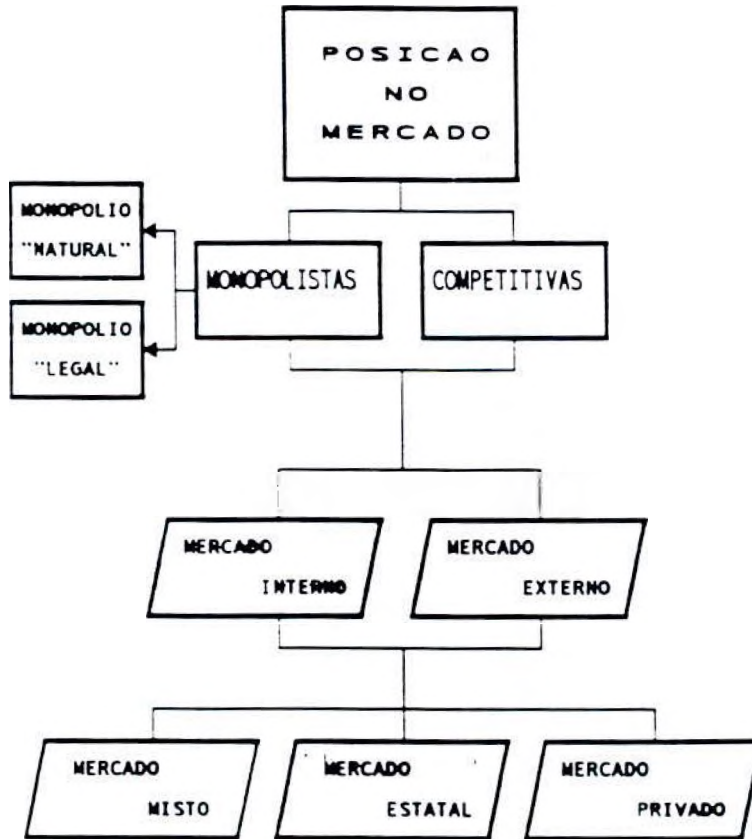
TIPOLOGIA DAS ESTATAIS

II

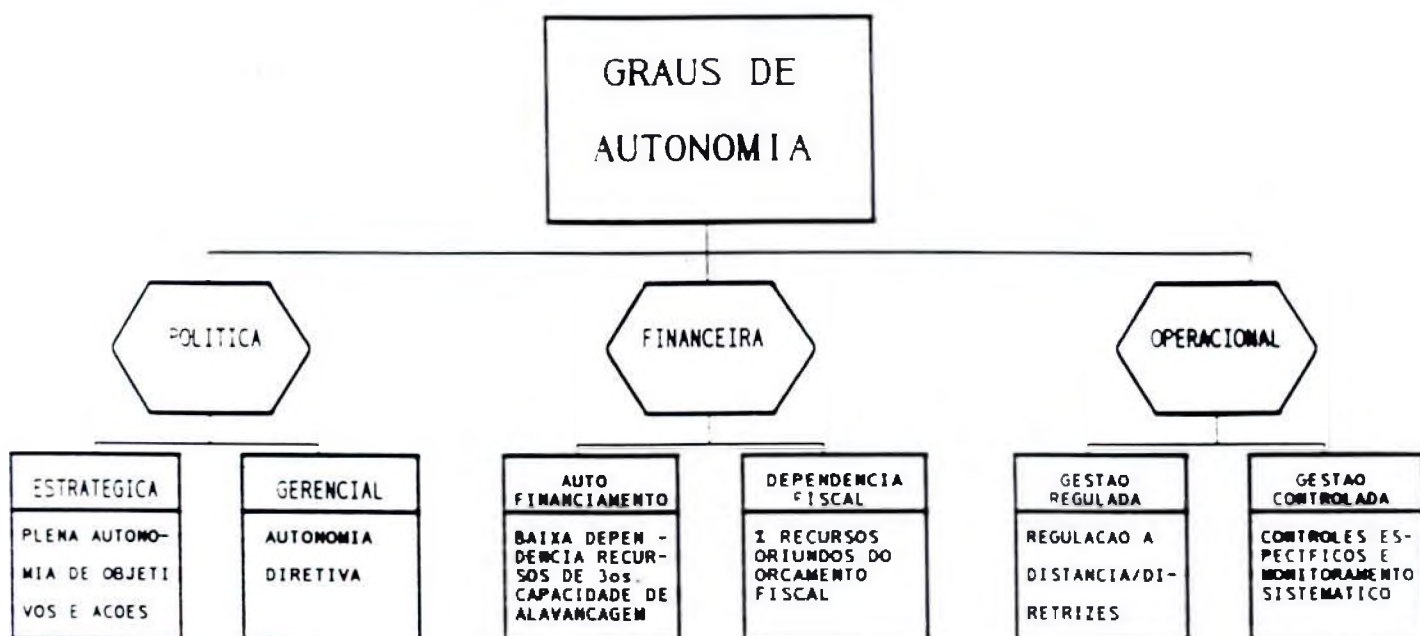


TIPOLOGIA DAS ESTATAIS

III



TIPOLOGIA DAS ESTATAIS IV



EMPRESAS ESTATAIS PRODUTIVAS

Objetivos empresariais são mais claros, porém enfrentam restrições insuperáveis

- Objetivo de lucro existe, mas pode ser subordinado ao "interesse social"
- Há restrições legais a:
 - Diversificação
 - Integração vertical
 - Expansão no mercado
 - Definição e redefinição da área de negócio da empresa
- Maior vulnerabilidade à política de governo quanto a:
 - Preços
 - Importações
 - Obtenção de crédito
 - Salários
 - Investimentos

ORGANIZACOES SEM FINALIDADE DE LUCRO

*** PUBLICAS**

Autarquias, fundacoes, universidades, empresas publicas, agencias governamentais, hospitais, etc.

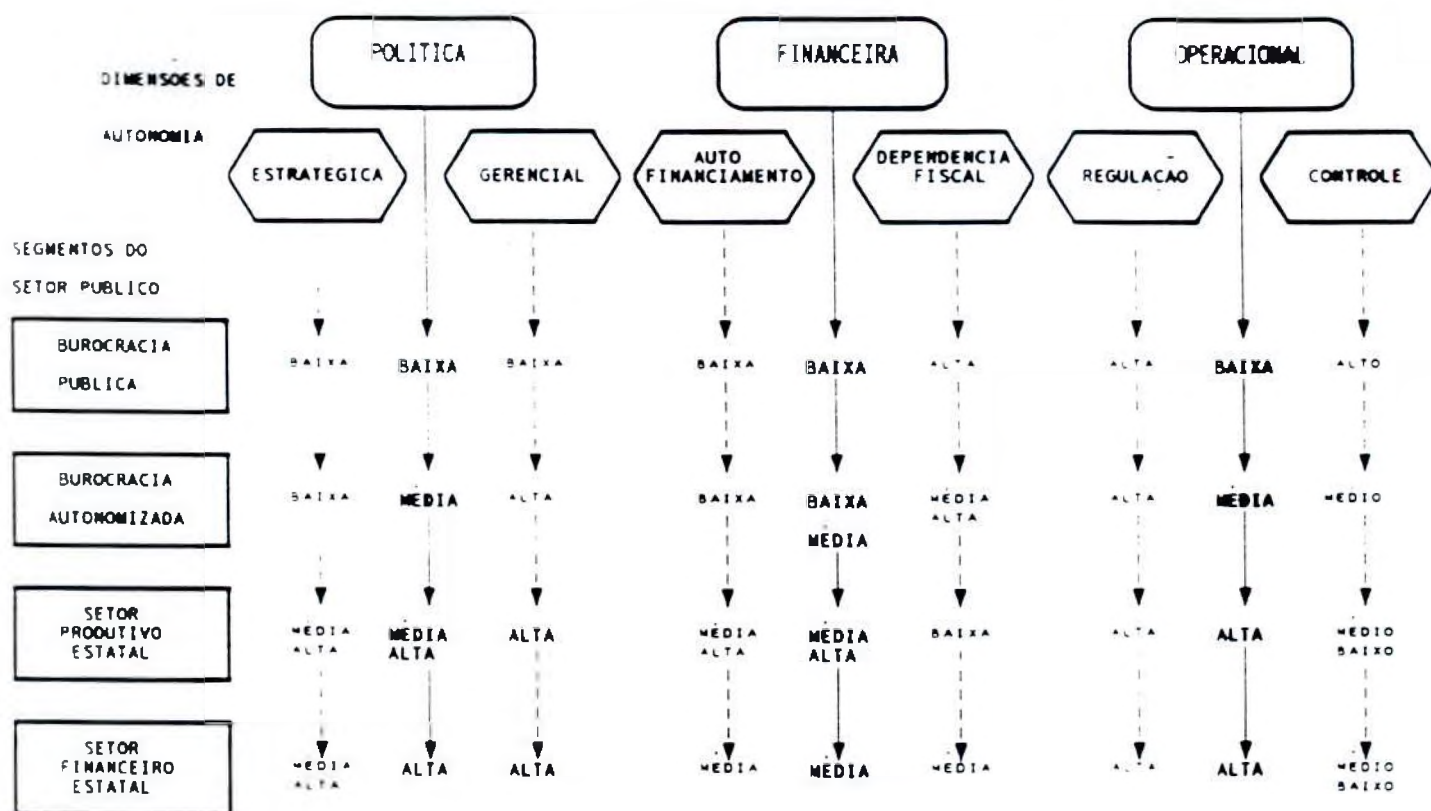
*** PRIVADAS**

Museus, organizacoes religiosas, fundacoes benemerentes, associacoes, sindicatos, clubes, etc.

ORGANIZACOES SEM FINALIDADE DE LUCRO

A CARACTERISTICA MAIS RELEVANTE DESTE TIPO DE ORGANIZACAO, DO PONTO DE VISTA DA ADMINISTRACAO ESTRATEGICA, E A SEPARACAO ENTRE OS USUARIOS DE SEUS SERVICOS E OS SEUS PROVEDORES DE RECURSOS

GRAU DE AUTONOMIA RELATIVA
 POR SEGMENTOS DO SETOR PÚBLICO
 E DIMENSÕES DE AUTONOMIA



CARACTERIZAÇÃO DO SETOR PÚBLICO

- LEGALIDADE E FORMALIDADE

- CAMPOS DE ATUAÇÃO

TIPOS DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

OPERADORES DE POLÍTICAS PÚBLICAS

SETOR PRODUTIVO ESTATAL

PRESTADORES DE SERVIÇOS INTRAGOVERNO

ÓRGÃOS DE CONTROLE

**... CADA UMA DELAS TEM CARACTERISTICAS
DIFERENCIADAS COM RELAÇÃO A:**

- AUTONOMIA GERENCIAL
- DISPONIBILIDADE DE RECURSOS
- MECANISMOS DE INTERVENÇÃO
- NATUREZA DA CLIENTELA

AUTONOMIA: FORMAS POSSIVEIS

- * Nomear/demitir pessoal**
- * Fixar salarios/ plano de carreira**
- * Investir/comprar**
- * Estabelecer "preços" pelos serviços**
- * Escolher atividades/mercados**

SERVIÇOS

CONJUNTO DE ATIVIDADES QUE AUMENTAM
O "VALOR DE ESTADO" DE PESSOA OU OBJETO

CARACTERISTICAS DOS SERVIÇOS

1- PERECIBILIDADE

NAO E POSSIVEL ANTECIPAR

2- SIMULTANEIDADE

ENTRE EXECUÇÃO E "CONSUMO"

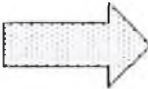
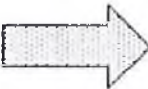

3- INTANGIBILIDADE

AVALIAÇÃO SUBJETIVA DA QUALIDADE

4- HETEROGENEIDADE

JULGAMENTO AFETADO PELO DESEMPENHO DO CLIENTE

COMPONENTES DE UM SERVIÇO

INTANGIVEL EXPLICITO		NECESSIDADE BASICA
INTANGIVEL IMPLICITO		ASPECTOS SUBJETIVOS
BEM "FACILITADOR"		MATERIAL DE SUPORTE

NIVEL DE SERVIÇO

ASSOCIADO AO DESEMPENHO:

*** DOS FUNCIONARIOS**

*** DO AMBIENTE FISICO**

*** DOS MATERIAIS**

QUALIDADE DO ATENDIMENTO

1- SATISFAÇÃO DO CLIENTE

NECESSIDADE BASICA

SUBJETIVIDADES IMPLICITAS

2- DURAÇÃO DO SERVIÇO

ESPERA

TEMPO DE ATENDIMENTO

3- RELAÇÃO CUSTO-VALOR DO SERVIÇO

INDICADORES DE DESEMPENHO

REQUISITOS DESEJAVEIS:

- * RELEVANCIA**
- * MENSURABILIDADE**
- * OBJETIVIDADE**
- * GERENCIABILIDADE**

BOUCINHAS & CAMPOS CONSULTORES

INDICADORES DE DESEMPENHO - 1

- ASPECTOS ECONOMICOS-FINANCEIROS
- EFICIENCIA OPERACIONAL (PRODUTIVIDADE)
- ATENDIMENTO A DEMANDA SOCIAL
- DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS
- DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO
- DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO
- ETC.

INDICADORES DE DESEMPENHO - 2

AVALIAÇÃO "EX ANTE": BENEFICIO/CUSTO

EFICIENCIA

EFICACIA

EFETIVIDADE

META-AVALIAÇÃO

INDICADORES DE DESEMPENHO

EFETIVIDADE

- * "CAPACIDADE"**
- * COBERTURA**
- * QUALIDADE**

EFICACIA

EFICIENCIA (PRODUTIVIDADE)

- * TECNICA (FISICA)**
- * DE CUSTOS**
- * TOTAL (CUSTOS + INVESTIMENTO)**

***AS NECESSIDADES DO "PUBLICO" SE
MANIFESTAM NAS SEGUINTE DIMENSOES:***

- VALOR OU UTILIDADE
- URGENCIA
- FORMA EM QUE PREFERE TER ATENDIDA A
NECESSIDADE
- SUA CAPACIDADE DE COMPRA (SE APLICAVEL)

DIFERENTES DEFINIÇÕES DE QUALIDADE

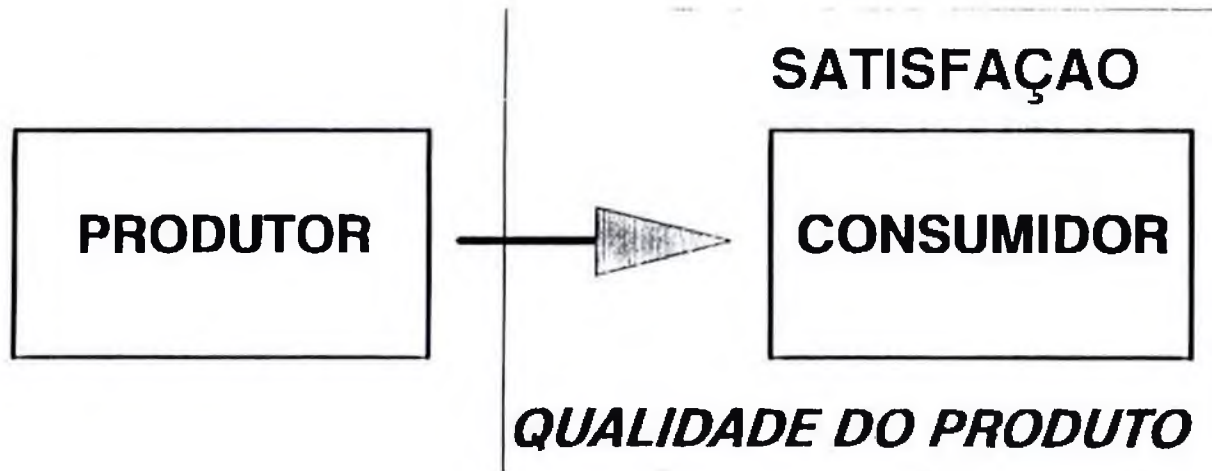
- 1- QUALIDADE COMO EXCELENCIA**
- 2- QUALIDADE COMO EXPRESSÃO DA
COMPOSIÇÃO DO PRODUTO**
- 3- QUALIDADE AVALIADA PELA
"ADEQUAÇÃO" AO USO**
- 4- QUALIDADE COMO "CONFORMIDADE"
A ESPECIFICAÇÕES**
- 5- QUALIDADE COMO COMPROMISSO
ENTRE VALOR E PREÇO**

AS DIMENSOES DA QUALIDADE

- * DESEMPENHO FUNCIONAL**
- * CARACTERISTICAS ADICIONAIS**
- * CONFIABILIDADE**
- * CONFORMIDADE AS ESPECIFICAÇÕES**
- * DURABILIDADE**
- * FACILIDADE DE USO E SERVIÇO**
- * ASPECTOS ESTETICOS COMPLEMENTARES**
- * QUALIDADE PERCEBIDA**

RECURSOS NATURAIS; BEM ESTAR DA POPULAÇÃO

VIABILIDADE TECNICA E ECONOMICA



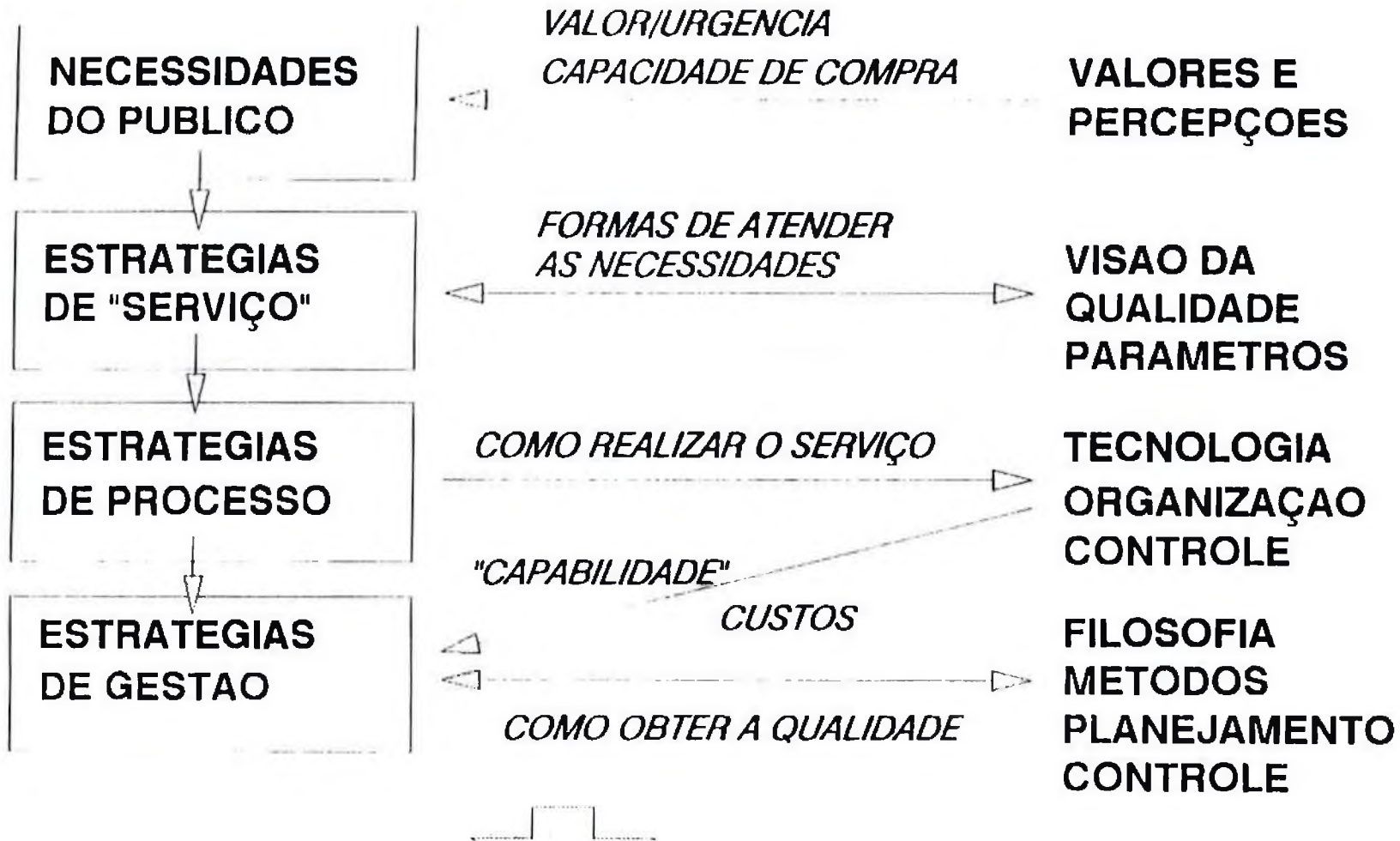
QUALIDADE DO PROCESSO

QUALIDADE DE VIDA

ESTRATEGIAS DE GESTAO DA QUALIDADE

Gestao da Qualidade é o conjunto de atividades destinadas a especificar os níveis de Qualidade de seus Produtos e Serviços e assegurar sua efetiva obtenção

ESTRATEGIAS DA QUALIDADE



ATENDIMENTO DA NECESSIDADE

GESTAO DA QUALIDADE

PLANEJAMENTO ESTRATEGICO DA QUALIDADE

CONTROLE DA QUALIDADE

PLANEJAMENTO ESTRATEGICO DA QUALIDADE

- * Definir o nivel adequado de qualidade**
- * Estabelecer quando mudar esse nivel**
- * Determinar os recursos para assegurar o nivel de qualidade desejado**

CONTROLE DA QUALIDADE

**Verificar a consecução do nível
de Qualidade desejado
ao mínimo custo**

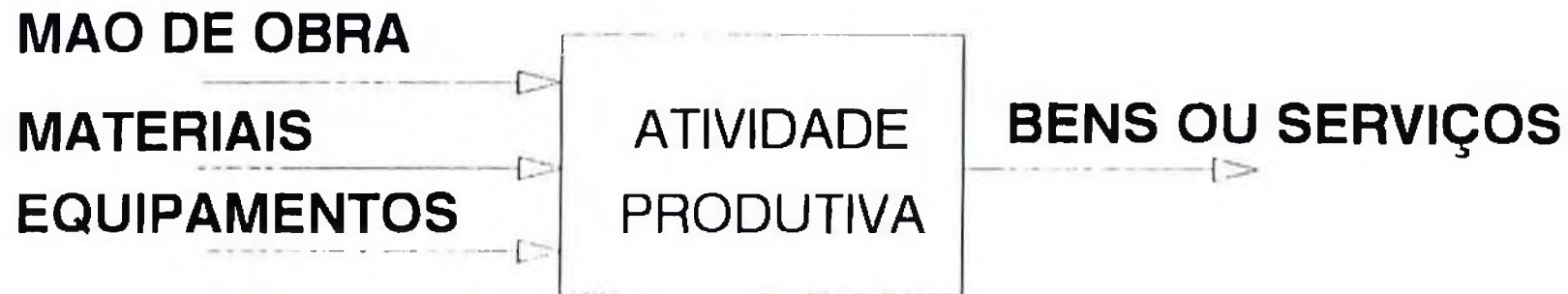
CONTROLE DA QUALIDADE

- a) FIXAÇÃO DAS ESPECIFICAÇÕES DE QUALIDADE DOS PRODUTOS E/OU SERVIÇOS**
- b) FIXAÇÃO DAS ESPECIFICAÇÕES DE QUALIDADE DOS INSUMOS E RECURSOS**
- c) PLANEJAMENTO E PROGRAMAÇÃO DE:**
 - Metodos de Execução**
 - Obtenção de Materiais e outros recursos**
 - Controles de processo e Produtos (Resultados)**
- d) EXECUÇÃO CORRETA**
- e) REALIMENTAÇÃO DO SISTEMA**

O CONCEITO DE EFICIENCIA TECNICA

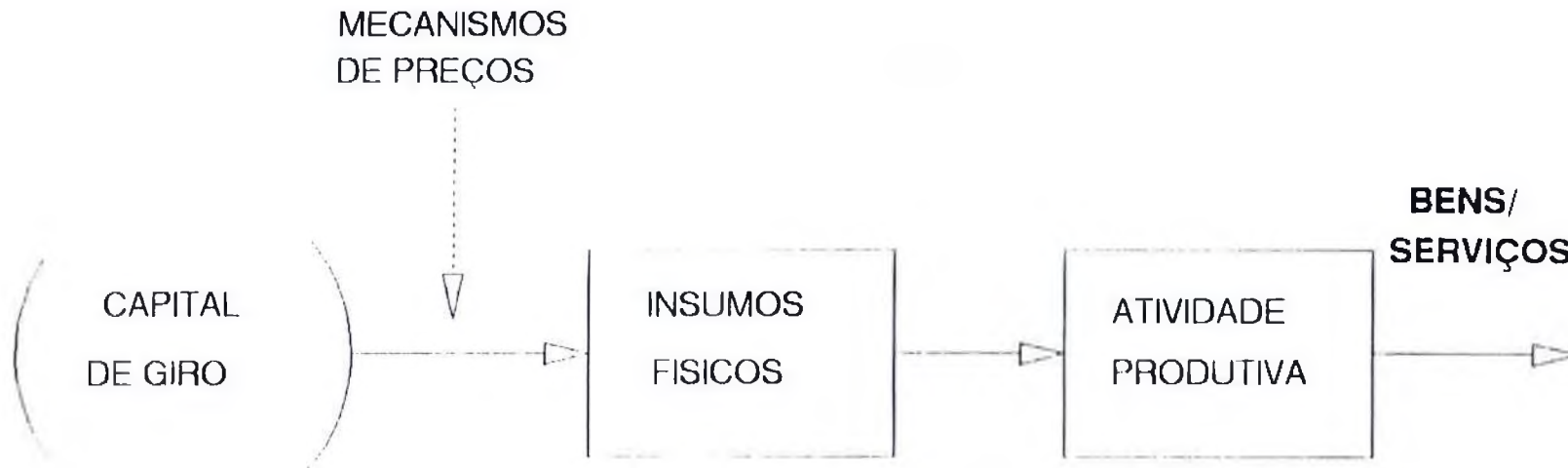
INSUMOS FISICOS

"PRODUTOS" FISICOS



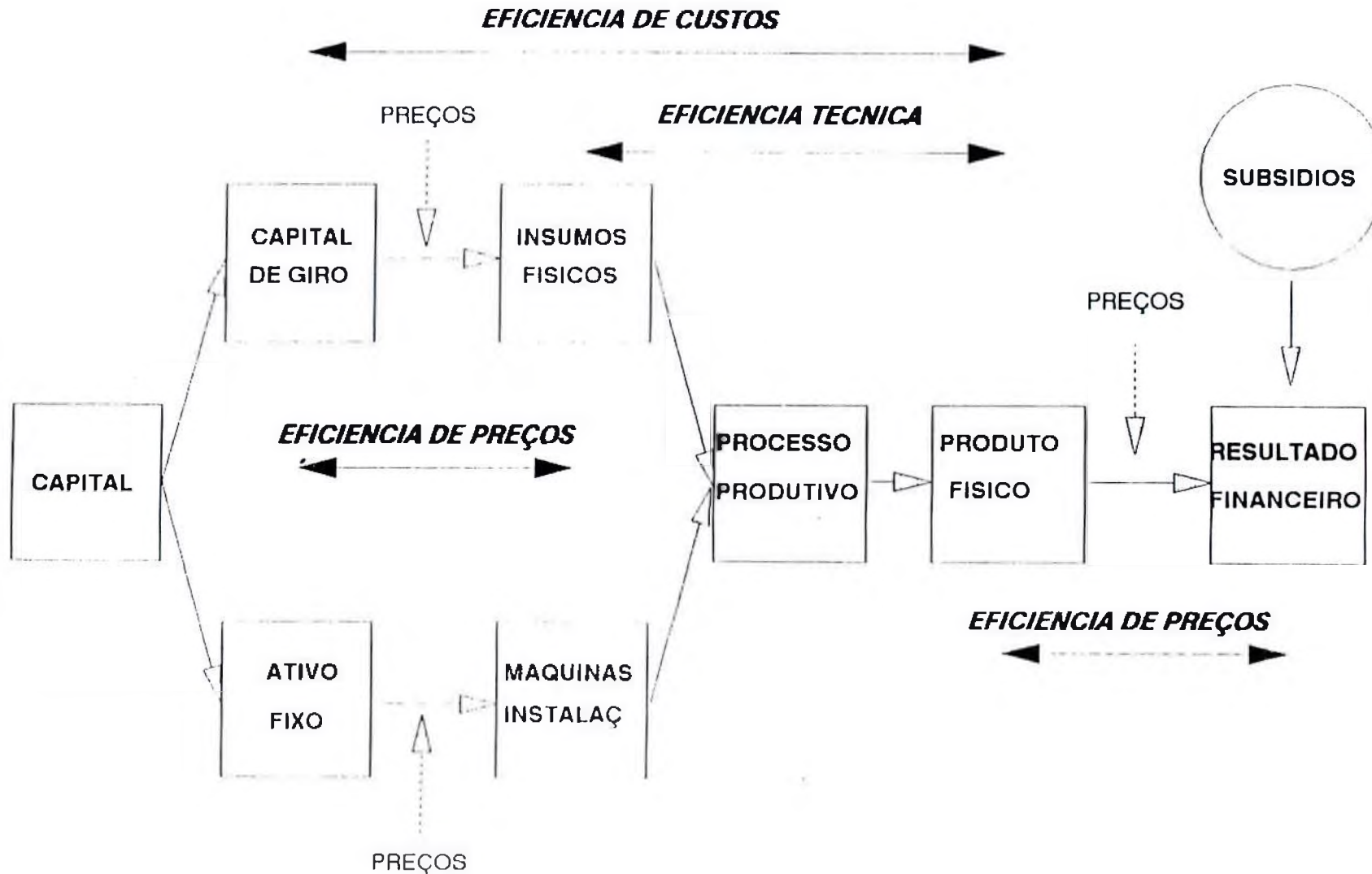
$$\text{PRODUTIVIDADE} = \frac{\text{"PRODUTO" FISICO}}{\text{INSUMO FISICO}}$$

PRODUTIVIDADE COMO EFICIENCIA DE CUSTOS



$$\text{PRODUTIVIDADE} = \frac{\text{"PRODUTO" FISICO}}{\text{CUSTO DOS INSUMOS}}$$

PRODUTIVIDADE DO INVESTIMENTO TOTAL



INDICADORES DE PRODUTIVIDADE

$$\frac{\text{LUCRO}}{\text{INVESTIMENTO TOTAL}} = \left\{ \frac{\text{RECEITA}}{\text{PRODUÇÃO FISICA}} - \frac{\text{CUSTOS}}{\text{PRODUÇÃO FISICA}} \right\} * \frac{\text{PRODUÇÃO}}{\text{CAPACIDADE}} * \frac{\text{CAPACIDADE}}{\text{ATIVO FIXO}} * \frac{\text{ATIVO FIXO}}{\text{INVESTIMENTO TOTAL}}$$

$$\text{PRODUTIVIDADE} = \left\{ \frac{\text{PREÇO}}{\text{MEDIO}} - \frac{\text{CUSTO}}{\text{MEDIO}} \right\} * \text{TAXA DE UTILIZAÇÃO} * \frac{\text{PRODUTIVIDADE}}{\text{DO ATIVO}} * \frac{\text{ALOCAÇÃO}}{\text{DO CAPITAL}}$$



$$\text{CUSTO MEDIO} = \text{CUSTO M.O.} + \text{CUSTO MATERIAIS} + \text{OUTROS CUSTOS}$$



EFICIENCIA DE CUSTOS



$$\text{CUSTO MATERIAIS} = \{ \text{VOLUME PADRAO} + \text{PERDAS} \} * \text{CUSTO UNITARIO}$$



EFICIENCIA TECNICA

BOUCINHAS & CAMPOS CONSULTORES

FATORES QUE CONTRIBUEM PARA A PRODUTIVIDADE

TECNOLOGIA

ATUALIZAÇÃO
AUTOMAÇÃO
OTIMIZAÇÃO
INFORMATICA
.....



EXTERIOR
EMPRESAS
CONSULTORAS

RECURSOS HUMANOS

MOTIVAÇÃO
EDUCAÇÃO
* FORMAL
* NA EMPRESA
.....



ESCOLAS
EMPRESAS
SINDICATOS
* PATRONAIS
* TRABALHADORES

TECNICAS DE GESTAO

MODELOS DE PROGRAMAÇÃO
QUALIDADE TOTAL
GARANTIA DA QUALIDADE
INFORMATICA
ORGANIZAÇÃO DO TRAB.
MODELOS DE DECISAO
.....



EMPRESAS
UNIVERSIDADES
CONSULTORES
FEDERAÇÕES

***I SEMINARIO SOBRE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA***

**A GESTÃO DA CADEIA
FORNECEDOR - CLIENTE
INTRAORGANIZAÇÃO**

ALBERTO R. VON ELLENRIEDER

BOUCINHAS & CAMPOS CONSULTORES
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

SUMARIO

1- A CADEIA FORNECEDOR - CLIENTE

2- CARACTERIZAÇÃO DOS SERVIÇOS

3- APLICAÇÃO NA AREA PUBLICA

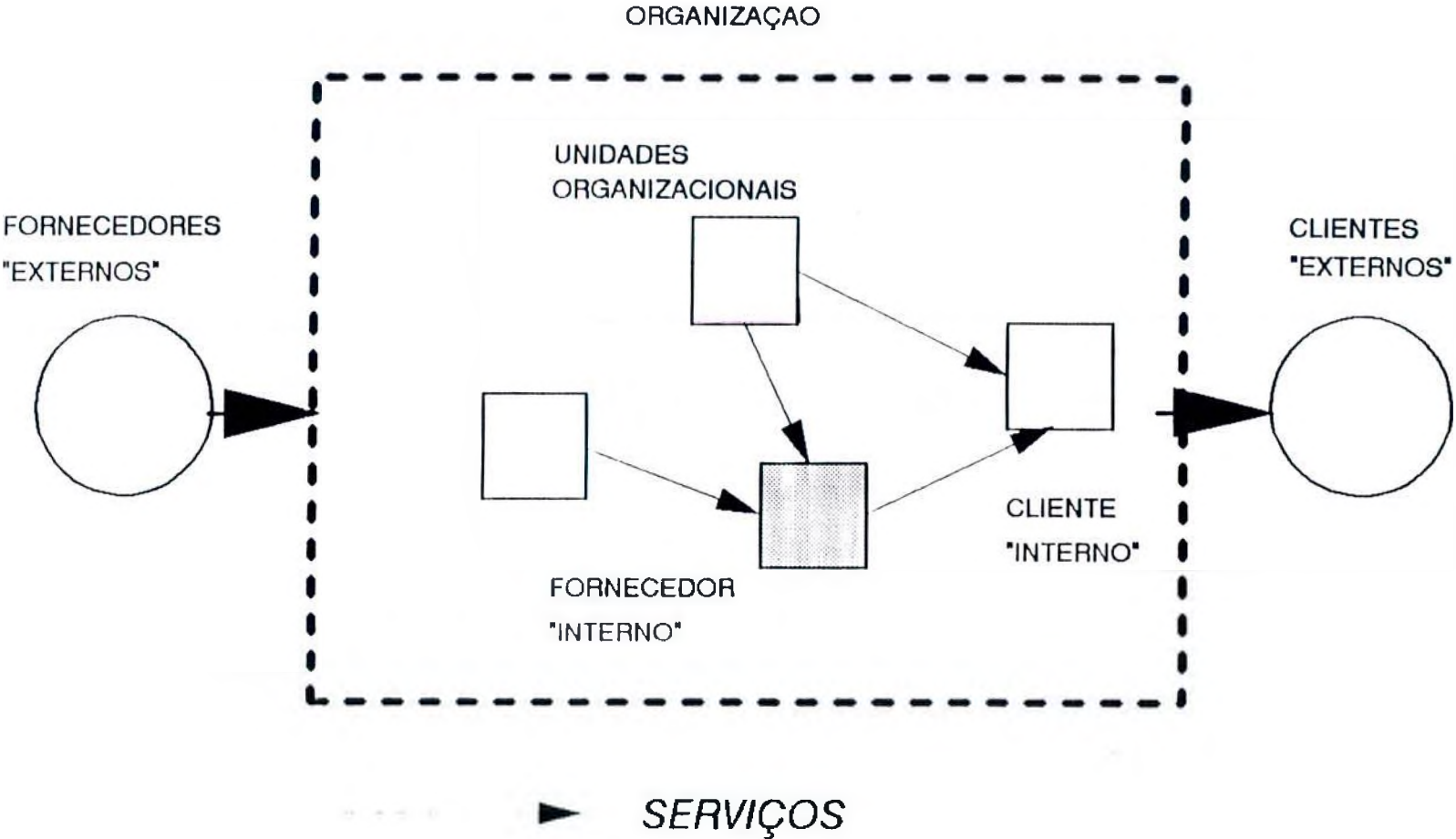
BOUCINHAS & CAMPOS CONSULTORES

TODOS NA ORGANIZAÇÃO TEM "CLIENTES"
EXTERNOS OU INTERNOS, CUJAS
NECESSIDADES DEVE ATENDER, A FIM DE
CUMPRIR SUA MISSÃO

BOUCINHAS & CAMPOS CONSULTORES

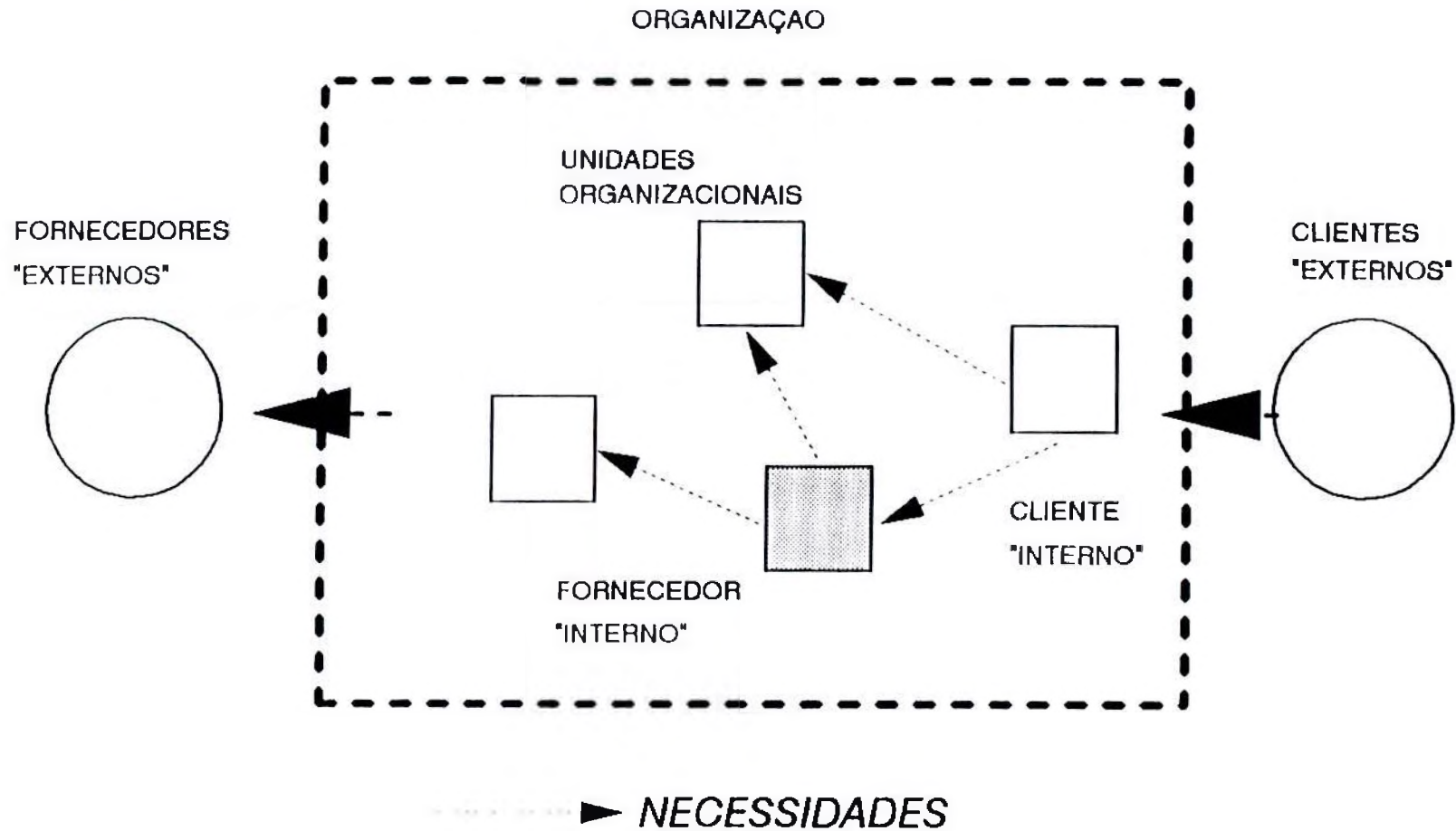
**... SE VOCE NAO ATENDE O PUBLICO
DIRETAMENTE, ATENDE ALGUEM
DENTRO DE SUA ORGANIZACAO
QUE O ESTA FAZENDO !**

A CADEIA FORNECEDOR - CLIENTE NA ORGANIZAÇÃO



BOUCINHAS & CAMPOS CONSULTORES

.... POSSIBILITA "TRANSFERIR" INTERNAMENTE AS NECESSIDADES DO CLIENTE FINAL



BOUCINHAS & CAMPOS CONSULTORES

ETAPAS DO PROCESSO

A- IDENTIFICAÇÃO

1- QUEM SAO OS MEUS "CLIENTES" ?

2- QUAIS SAO AS SUAS NECESSIDADES ?



**MATRIZ FUNCIONAL IDENTIFICANDO
SERVIÇOS E CLIENTES**

BOUCINHAS & CAMPOS CONSULTORES

MATRIZ FUNCIONAL "SERVIÇOS - CLIENTES"

"CLIENTE"	"FORNECEDOR"				
	PROTOCOLO	SERVIÇOS GERAIS	ORÇAMENTO	TRANSPORTE	ETC.
PROTOCOLO					
SERVIÇOS GERAIS					
ORÇAMENTO					
TRANSPORTE					
ETC.					

NECESSIDADES

BOUCINHAS & CAMPOS CONSULTORES

B- PARAMETROS DE QUALIDADE

3- COMO ESTAO SENDO ATENDIDAS
ESSAS NECESSIDADES ?

4- O QUE SIGNIFICA QUALIDADE EM CADA CASO ?

5- COMO PODE SER MEDIDA A QUALIDADE ?



INDICADORES DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE

BOUCINHAS & CAMPOS CONSULTORES

C- PADROES DE QUALIDADE

6- QUAIS OS PADROES MINIMOS A
SEREM ATINGIDOS ?

7- QUEM E RESPONSAVEL POR ESSE PADRAO ?



METAS MINIMAS DE QUALIDADE DE SERVIÇO

BOUCINHAS & CAMPOS CONSULTORES

D- CICLO DE CONTROLE E MELHORIA

8-IDENTIFICAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS
DE CONTROLE

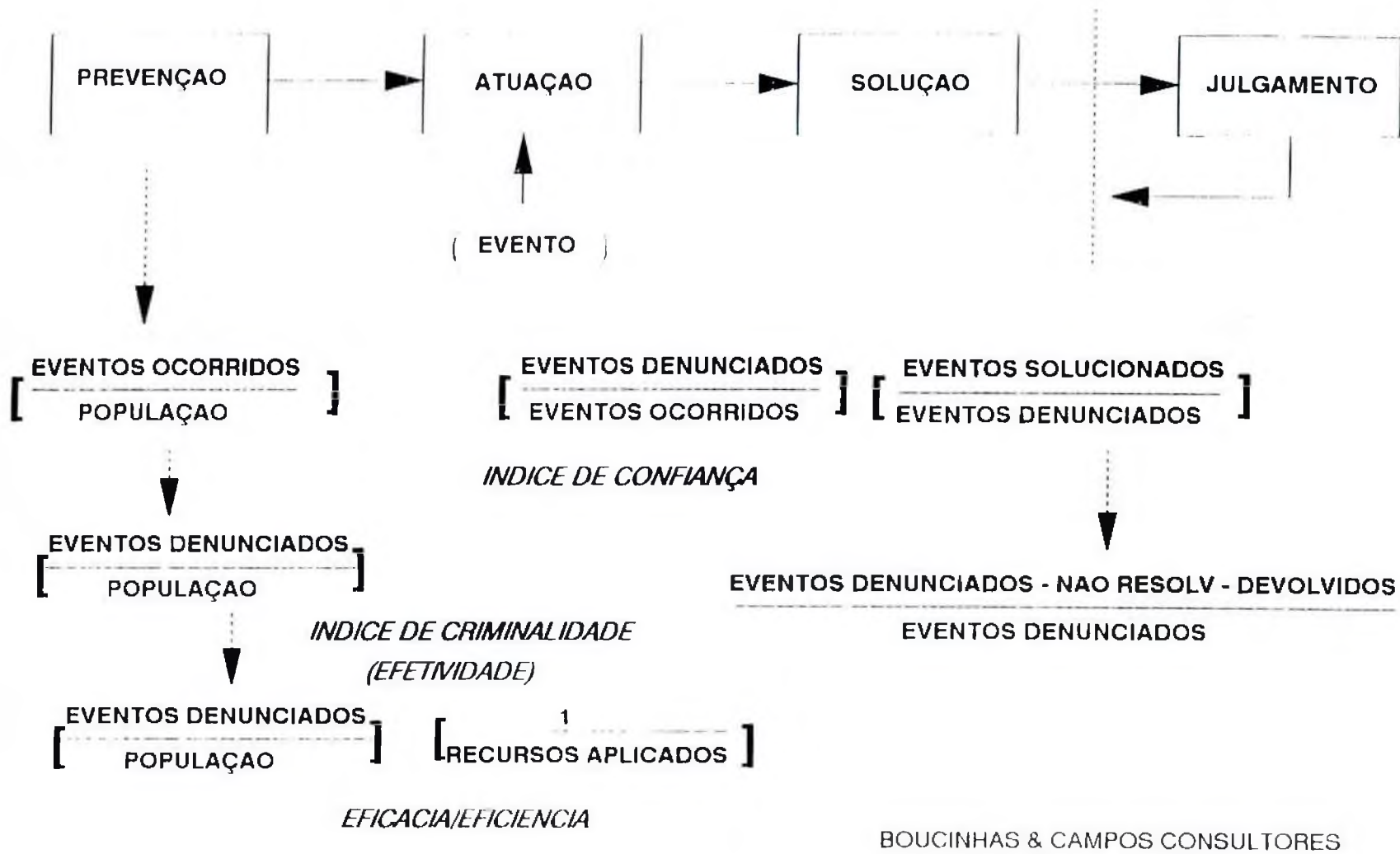
9- PROJETOS DE MELHORIA



**MELHORIA CONTINUA DA QUALIDADE
E PRODUTIVIDADE**

BOUCINHAS & CAMPOS CONSULTORES

EXEMPLO: SEGURANÇA PÚBLICA



CASO SABESP

ORGANIZAÇÃO "CUSTOMER - DRIVEN"

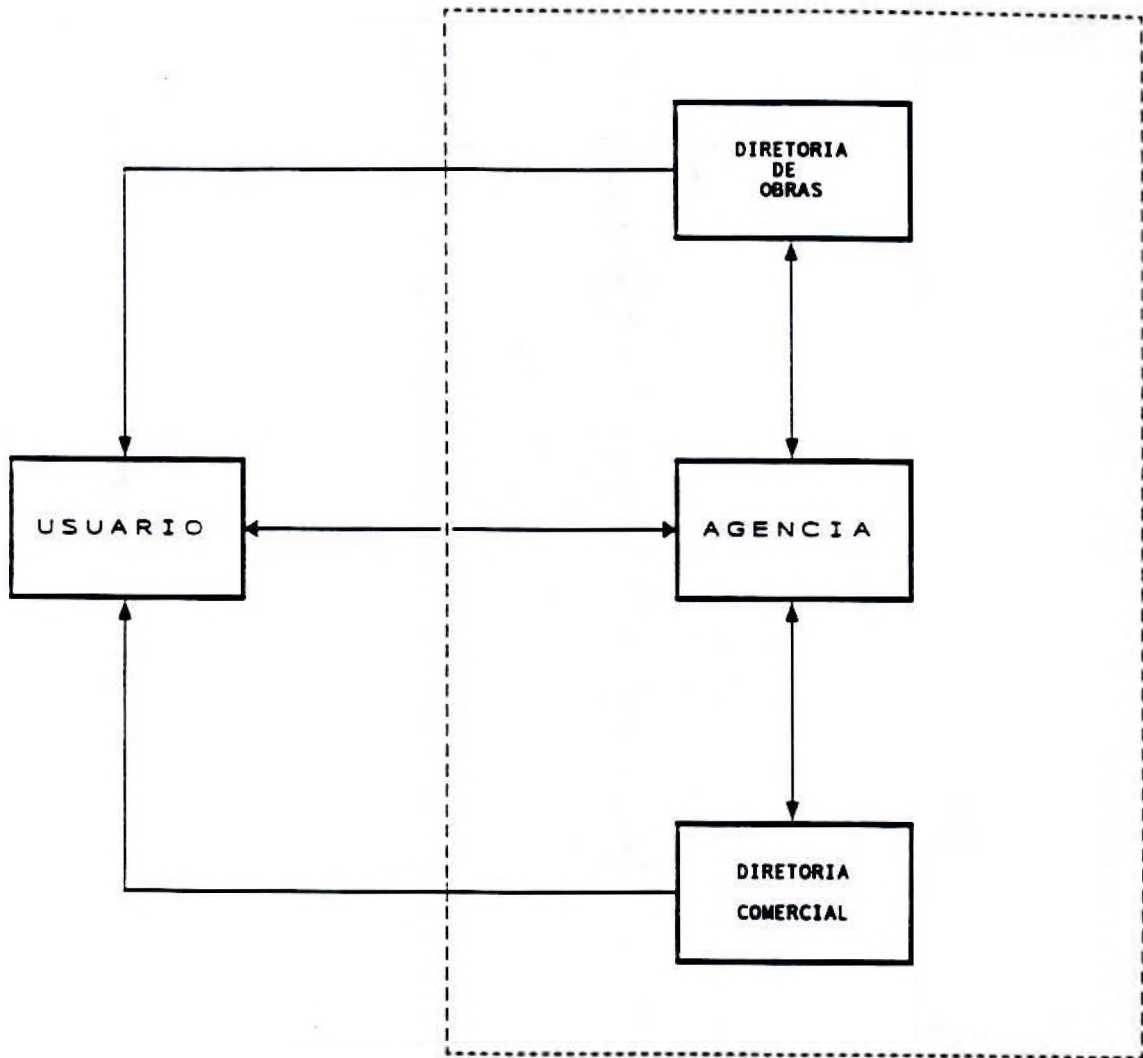
(ATENDIMENTO INTEGRADO)

X

"OFFICE - DRIVEN"

(ATENDIMENTO FRAGMENTADO E NÃO ORGÂNICO)

DESENHO 1



CASO SABESP

CLASSIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS MAIS IMPORTANTES

(ABC)

- . QUANTIDADE X TEMPO DE ATENDIMENTO
- . VOLUME DE ATENDIMENTO
- . INFORMAÇÃO TRANSACIONADA EM CADA ATENDIMENTO
- . ESFORÇO OPERACIONAL CORRESPONDENTE
- . INFLUÊNCIA NEGATIVA NA IMAGEM DA EMPRESA

CASO SABESP

DEFINIÇÃO DOS PARÂMETROS DE QUALIDADE

- . TEMPO DE ESPERA
- . TEMPO DE ATENDIMENTO
- . FORMA DE ATENDIMENTO
- . TEMPO DE EXECUÇÃO

DEFINIÇÃO DE PADRÕES

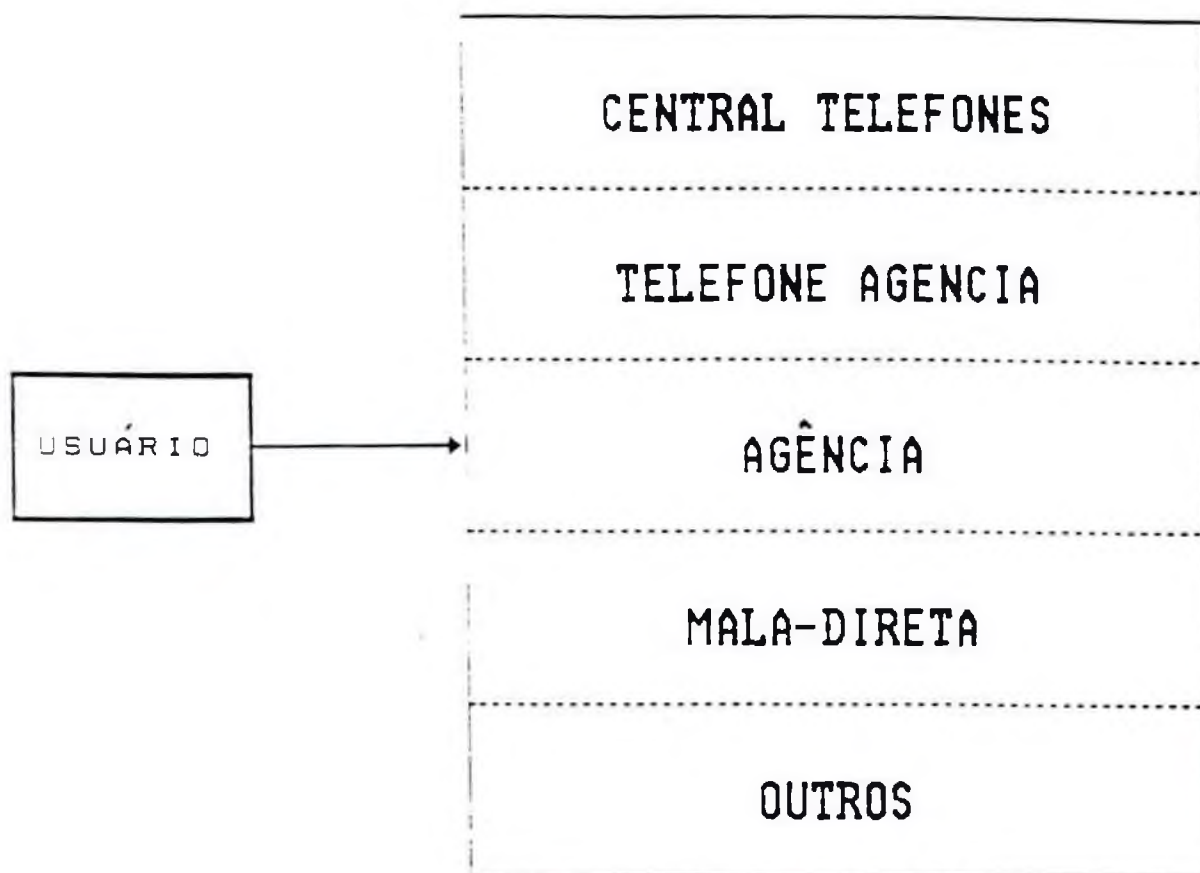
DEFINIÇÃO DE INDICADORES

CASO SABESP

DEFINIÇÃO DAS FORMAS DE OPERAÇÃO / PROCEDIMENTOS

- a. SISTEMA DE ATENDIMENTO
PRÓ - AÇÃO
INSTRUMENTOS DE DIVULGAÇÃO
- b. TRES FORMAS DE ATENDIMENTO
- c. TRES ESTÁGIOS DO ATENDIMENTO
- d. INSTRUMENTOS AUXILIARES
ROTEIROS
FORMULÁRIOS

SISTEMA DE ATENDIMENTO AO PUBLICO



QUALIDADE DO SERVIÇO

- . TEMPO DE ESPERA
- . FORMA DE ATENDIMENTO
- . TEMPO DE ATENDIMENTO
- . FORMA DE EXECUÇÃO
- . TEMPO DE EXECUÇÃO

CUSTO

(FATOR RESTRITIVO)

CASO SABESP

DEFINIÇÃO DAS METAS DE ATENDIMENTO

. REVISÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL:

ÁREA DE GESTÃO DA QUALIDADE

CASO SABESP

SISTEMA DE CONTROLE DO DESEMPENHO:

GESTÃO DA QUALIDADE

MONITORAÇÃO PERMANENTE PARA DETECÇÃO

E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS

CASO SABESP

ENVOLVIMENTO DOS RECURSOS HUMANOS

- . SEMINÁRIOS
- . GRUPO DE TRABALHO
- . TREINAMENTO

