

TEXTO PARA DISCUSSÃO Nº 555

Análise de Dois Programas Estaduais de Implantação da Gestão da Qualidade Total: PROQUALI e PQAP

Fábio Ferreira Batista

Brasília, abril de 1998

TEXTO PARA DISCUSSÃO Nº 555

Análise de Dois Programas Estaduais
de Implantação da Gestão da
Qualidade Total: PROQUALI e PQAP

*Fábio Ferreira Batista**

Brasília, abril de 1998

* Técnico da Diretoria de Política Social do IPEA.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO
Ministro: *Paulo Paiva*
Secretário Executivo: *Martus Tavares*



Presidente
Fernando Rezende

DIRETORIA

Claudio Monteiro Considera
Gustavo Maia Gomes
Luís Fernando Tironi
Luiz Antonio de Souza Cordeiro
Mariano de Matos Macedo
Murilo Lôbo

O IPEA é uma fundação pública, vinculada ao Ministério do Planejamento e Orçamento, cujas finalidades são: auxiliar o ministro na elaboração e no acompanhamento da política econômica e promover atividades de pesquisa econômica aplicada nas áreas fiscal, financeira, externa e de desenvolvimento setorial.

TEXTO PARA DISCUSSÃO tem o objetivo de divulgar resultados de estudos desenvolvidos direta ou indiretamente pelo IPEA, bem como trabalhos considerados de relevância para disseminação pelo Instituto, para informar profissionais especializados e colher sugestões.

Tiragem: 170 exemplares

COORDENAÇÃO DO EDITORIAL

Brasília — DF:

SBS Q. 1, Bl. J, Ed. BNDES, 10^o andar
CEP 70076—900
Fone: (061) 315 5374 — Fax: (061) 315 5314
E—mail: editbsb@ipea.gov.br

SERVIÇO EDITORIAL

Rio de Janeiro — RJ:

Av. Presidente Antonio Carlos, 51, 14^o andar
CEP 20020—010
Fone: (021) 212 1140 — Fax: (021) 220 5533
E—mail: editrj@ipea.gov.br

SUMÁRIO

SINOPSE

- 1 INTRODUÇÃO 5
 - 2 METODOLOGIA 6
 - 3 PROQUALI — PROGRAMA DE QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO DO GOVERNO DA BAHIA 11
 - 4 PQAP — PROGRAMA DE QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DO GOVERNO DO RIO GRANDE DO SUL 12
 - 5 RESULTADOS 13
 - 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS 19
- ANEXOS 21
- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 37
-

SINOPSE

Este trabalho utiliza uma metodologia de avaliação do nível de comprometimento de órgãos públicos com os programas de implantação da gestão da qualidade total para analisar a experiência de dois programas estaduais: o Programa de Qualidade no Serviço Público do Governo da Bahia (PROQUALI) e o Programa de Qualidade na Administração Pública do Governo do Rio Grande do Sul (PQAP).

A análise dos dados coletados permite afirmar que nenhuma das instituições havia alcançado, no final de 1996, o nível de efetivo comprometimento com a implantação da gestão da qualidade total, conforme definido no estudo, e que poucos resultados haviam sido obtidos em decorrência da utilização das ferramentas e princípios do modelo gerencial. A institucionalização da GQT como método gerencial ainda se colocava, no momento da análise de dados, como o grande desafio a ser vencido pelas instituições baianas e rio-grandenses.

1 INTRODUÇÃO

É possível avaliar o comprometimento de órgãos e entidades públicas com os programas de implantação da gestão da qualidade total (GQT)? O objetivo do presente estudo é demonstrar que sim, com a apresentação de uma metodologia específica.

Desde 1990, com a instituição do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP), diversas instituições públicas federais, estaduais e municipais lançaram programas de implantação da gestão da qualidade total. No entanto, não há registro de estudos com o objetivo de avaliar o efetivo comprometimento das entidades com a implantação do método de gestão.

Este trabalho utiliza uma metodologia de avaliação do nível de comprometimento de órgãos públicos com os programas de implantação da gestão da qualidade total para avaliar a experiência de dois programas estaduais: o PROQUALI (Programa de Qualidade no Serviço Público do Governo da Bahia) e o PQAP (Programa de Qualidade na Administração Pública do Governo do Rio Grande do Sul), com base em dados coletados no final de 1996.

A metodologia adotada no estudo permite analisar os seguintes aspectos dos programas de implantação:

- o nível de utilização dos princípios e ferramentas da gestão da qualidade total;
- a realização de eventos de capacitação;
- a existência de recompensas para funcionários envolvidos nas atividades de implantação;
- os recursos alocados nos programas;
- o nível de comprometimento dos órgãos públicos estaduais baianos e rio-grandenses, respectivamente, com o PROQUALI e o PQAP;
- as forças externas e internas que motivaram os órgãos públicos estaduais a implantar o modelo gerencial;
- as estratégias de implantação da GQT;
- a existência — antes do início da implantação da GQT — de políticas organizacionais e de recursos humanos que contribuem para o sucesso da implantação do modelo gerencial; e
- os resultados práticos alcançados — até o final de 1996 — pelo PROQUALI e pelo PQAP.

Ao analisarem-se as iniciativas dos governos estaduais da Bahia e do Rio Grande do Sul, pretende-se, ademais, oferecer subsídios importantes para os responsáveis

pela formulação, execução e avaliação de programas de qualidade em órgãos da administração pública direta e indireta, nos níveis federal, estadual e municipal, além de contribuir para a discussão do tema da melhoria da gestão no contexto do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.

2 METODOLOGIA

Durante o ano de 1996, enviamos questionários da pesquisa para os órgãos públicos participantes do PROQUALI (15 órgãos) e do PQAP (62 órgãos), realizamos reuniões de trabalho com a coordenação e com secretários executivos da qualidade (SEQ) do PQAP, e mantivemos contatos com a coordenadora do PROQUALI e com órgãos públicos participantes dos dois programas. O trabalho com o PROQUALI foi facilitado pela relação já existente entre o programa e a Coordenação de Qualidade e Produtividade da Diretoria de Políticas Sociais do IPEA.¹

Recebemos questionários preenchidos de quinze instituições rio-grandenses (24%) e treze baianas (87%).

Neste trabalho, definimos gestão da qualidade total como “método gerencial que se fundamenta nos princípios de foco no cliente, administração participativa, decisões com base em fatos e dados, gerenciamento de processos e aperfeiçoamento contínuo”.

Ter foco no cliente significa ver o cidadão como a pessoa mais importante para o órgão público, e não como receptor passivo dos serviços prestados. Tudo que se relaciona com o cidadão torna-se prioritário. A meta é atender às necessidades dos clientes internos (funcionários) e externos (cidadãos). Para conseguir isso, desenvolve-se um processo sistemático e permanente de troca de informações e mútuo aprendizado com os clientes. Em seguida, essas impressões são transformadas em indicadores de grau de satisfação, que são monitorados regularmente.

Administrar de maneira participativa é transmitir constantemente informações necessárias aos funcionários, estimular novas idéias e a criatividade para aperfeiçoar constantemente os processos, mobilizar esforços, atribuir responsabilidades, delegar competências, motivar, debater, ouvir sugestões, compartilhar objetivos e transformar grupos em verdadeiras equipes.

Implantar a GQT envolve tomar decisões com base em fatos e dados. A organização capacita seus funcionários a identificar, analisar e resolver problemas por meio da

¹ A diretoria do IPEA colaborou com o PROQUALI no processo de elaboração da estratégia de implantação da GQT, ao fornecer um roteiro prático, durante visita de técnica do Instituto à Secretaria Estadual de Administração, e comentários sobre as atividades do programa.

utilização de método científico e ferramentas estatísticas para o controle da qualidade.

No gerenciamento de processos, o órgão público é visto como um grande processo com a missão de atender às necessidades do cidadão, mediante serviços prestados por funcionários. O grande processo se divide em outros processos mais simples, até a tarefa individual, sendo que os processos se interligam formando cadeia cliente — fornecedor.

Finalmente, a organização que pratica a GQT implanta uma cultura de mudança e de contínuo aperfeiçoamento, caracterizada por questionamento permanente das ações, busca de inovações nos serviços e processos, estímulo à criatividade e flexibilidade de atuação, ousadia de propor e assumir novos desafios. Para conseguir aprimorar de maneira contínua, a organização define e monitora um conjunto de indicadores, com o objetivo de atingir metas de melhorias.

Indicadores de Comprometimento

Para avaliar o comprometimento dos órgãos públicos do PROQUALI e do PQAP com a implantação da gestão da qualidade total (ver anexo 19), utilizamos quatro indicadores: difusão, treinamento, recompensas e recursos. Esses indicadores são considerados válidos não somente por diversos autores, mas também pela experiência prática de implantação de organizações públicas e privadas [Goggin *et alii* (1990), Hummel (1987); Barzelay (1992); Berry (1990)].

Usamos indicadores quantitativos de comprometimento para diferenciar os comprometimentos retórico ou inicial do comprometimento efetivo dos órgãos públicos em implantar a GQT. Apesar de o padrão estabelecido poder parecer arbitrário, é a melhor forma de avaliarmos se o discurso dos órgãos públicos está fundamentado na prática, isto é, se efetivamente ações concretas estão sendo tomadas no sentido de implantar a GQT.

O indicador difusão refere-se aos serviços em que a instituição está praticando de maneira efetiva a GQT. Utilizamos uma escala com os cinco índices: 1 = muito baixo; 2 = baixo; 3 = regular; 4 = bom; e 5 = alto.

No que se refere a treinamento, solicitamos que cada instituição indicasse quantos dos seguintes eventos foram realizados: palestras de sensibilização para a alta administração, palestra de sensibilização para funcionários, curso de métodos de GQT para alta administração, curso de métodos de GQT para funcionários, e técnicas de trabalho em equipe. Para medir o resultado alcançado, pedimos que os órgãos públicos utilizassem uma escala que variava de zero (para nenhum evento realizado) a cinco (todos os eventos citados realizados).

Com relação ao indicador recompensas, procuramos avaliar o número de recompensas oferecidas aos funcionários com o objetivo de acelerar o processo de implantação. Apresentamos uma relação que incluía premiação para equipes de acordo

com o desempenho; estabelecimento de indicadores de desempenho; acompanhamento constante dos indicadores de desempenho; reconhecimento pelo trabalho realizado; compartilhamento do sucesso com os funcionários. Adotamos uma escala que variava de zero (nenhuma recompensa) a cinco (todas as recompensas citadas).

O uso do indicador recursos alocados serviu para avaliar os investimentos (recursos humanos e materiais) dos órgãos públicos no programa de implantação da GQT. Apresentamos uma relação com sete ações executadas na implantação do modelo gerencial: verbas orçamentárias para melhoria da qualidade; contratação de consultores; estabelecimento de estrutura de implantação; visita a outras organizações em que está sendo implantada a GQT; nomeação de gerentes e diretores para coordenar as ações do programa de implantação; desenvolvimento de um plano voltado para a mudança da cultura organizacional; e avaliação das condições do órgão público para iniciar o processo de implantação. A escala utilizada variava de zero (nenhum recurso fornecido para implantar a GQT) a sete (todos os recursos citados fornecidos).

Consideramos que os órgãos públicos, para serem considerados efetivamente comprometidos com a implantação da GQT, deveriam comprovar, no mínimo, o seguinte desempenho: nível de difusão bom ou ótimo; três ou mais eventos de treinamento realizados; três ou mais recompensas oferecidas a funcionários; e quatro ou mais tipos de recursos investidos no programa.

Forças Motivadoras

Muitos fatores influenciam a decisão de órgãos públicos de implantar a GQT. Neste estudo, abordamos forças *externas* que aumentam a preocupação com a qualidade e produtividade, tais como reclamações do público e casos de sucesso em empresas privadas, e forças *internas*, como pressões orçamentárias e o interesse do governador (ver anexo 20).

Para identificar os fatores importantes ou muito importantes que serviram de motivação à implantação da GQT, solicitamos que as instituições identificassem a importância de forças externas (reclamações do público, exigências dos eleitores, casos de sucessos em empresas privadas, debate na mídia, recursos estaduais — universidades, empresas de consultoria, associações profissionais, programas de outros governos e demandas dos governos municipal e federal) e internas (aumentar a produtividade dos funcionários, interesse do principal executivo do órgão público, pressões orçamentárias, planejamento estratégico do órgão público, atividades de planejamento de segmentos organizados da sociedade, relações públicas — iniciativas da alta administração do órgão público, interesse dos funcionários, interesse da Assembleia Legislativa, interesse do governador e iniciativas dos secretários estaduais).

Estratégias de Implantação

Implantar a GQT significa, para a alta administração de um órgão público, enfrentar muitos desafios. Para isso, a organização precisa adotar estratégias (ver anexo 21)

visando mudar a cultura organizacional, conquistar o apoio dos funcionários e obter respaldo da sociedade [West, Berman e Milakovich (1994); Bass (1990)].

Para mudar a cultura organizacional, é preciso introduzir novas visões, objetivos, metas e processos. Por exemplo, a liderança pode definir ou reformular a declaração de missão, usar equipes de implantação formadas por chefias intermediárias, monitorar o desempenho interno para promover a melhoria da qualidade, e prestar serviços que facilitem a vida dos clientes. A alta administração pode também utilizar o *benchmarking* para comparar o desempenho da organização com as melhores instituições na sua área de atividade, coletar dados para promover tomada de decisões racionais e implantar projetos-piloto para realizar ajustes no início do processo de implantação da GQT.

A alta administração deve também adotar estratégias para sensibilizar e conquistar a adesão dos funcionários públicos na implantação da GQT. Métodos gerenciais modernos enfatizam a necessidade de consultar os colaboradores, e uma estratégia utilizada é envolver os funcionários no processo de tomada de decisão sobre como implantar a GQT. Outras maneiras de atingir a participação dos funcionários são: monitorar a satisfação com as condições de trabalho; reconhecer os resultados alcançados; promover seu desenvolvimento e oferecer recompensas para melhorar o desempenho.

A liderança deve, ademais, buscar o apoio de segmentos organizados da sociedade para garantir o sucesso do programa de implantação da GQT. Quando não há amplo apoio na sociedade, modelos inovadores de gestão como a GQT não se mantêm por muito tempo [Loveless e Bozeman (1983); Cohen (1988); Levin e Ferman (1985)]. A alta direção precisa, portanto, colocar em prática estratégias visando obter o respaldo de governadores, deputados estaduais e federais, senadores, administradores públicos, empresários e de outros atores importantes da sociedade civil.

Para identificar as estratégias mais comuns utilizadas pelos órgãos públicos participantes do PROQUALI e do PQAP na implantação da GQT, solicitamos que indicassem estratégias que foram utilizadas para mudar a cultura organizacional (identificação das necessidades dos clientes, aumento da interação entre as unidades, decisões com base em fatos e dados, acompanhamento do desempenho interno, acompanhamento da satisfação do cliente, definição ou reformulação da declaração de missão, equipes de implantação formadas por chefias intermediárias, implantação de projetos-piloto, planejamento geral de cima para baixo, modelos de produtividade adotados em outras organizações e *benchmarking*); conquistar o apoio dos funcionários (inclusão dos funcionários no processo de implantação, reconhecimento por resultados alcançados, delegação, apoio a iniciativas dos funcionários, acompanhamento da satisfação dos funcionários, constância no uso de novas recompensas, planos de cargos e salários e avaliação prévia das condições para implantação da GQT); e obter apoio da sociedade (busca de apoio do principal dirigente do órgão público, das chefias, de deputados

estaduais, do envolvimento da sociedade, de personalidades importantes do setor privado e de outros líderes políticos).

Fatores Organizacionais

A existência de políticas organizacionais e de recursos humanos compatíveis com a GQT contribui para o processo de implantação do modelo gerencial [West, Berman e Milakovich (1994); Durant e Wilson (1993)]. Por exemplo, órgãos públicos que já estimulam a cooperação e a comunicação aberta entre os setores encontram mais facilidade no momento de implantar a GQT nessas unidades gerenciais. Este estudo procura identificar o papel que as políticas organizacionais e de recursos humanos desempenham no processo de implantação da GQT nos governos da Bahia e do Rio Grande do Sul (ver anexo 22).

Para isso, solicitamos que órgãos públicos respondessem se antes da implantação da GQT a organização estimulava comunicação entre unidades, desestimulava informações confidenciais, estimulava a participação dos funcionários nas decisões gerenciais, focalizava melhoria dos sistemas, coordenava ligações entre unidades, adotava planejamento estratégico de longo prazo e enfatizava a mudança.

Com relação à política de recursos humanos, solicitamos que os órgãos públicos do PROQUALI e do PQAP indicassem a existência — antes da implantação da GQT — de: plano de cargos e salários, treinamento ministrado por supervisores, treinamento em trabalho em equipe, avaliação da habilidade dos funcionários, análise da combinação habilidades/tarefas executadas, realização de pesquisas de satisfação dos funcionários, e utilização plena das habilidades dos funcionários.

3 PROQUALI — PROGRAMA DE QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO DO GOVERNO DA BAHIA

O governo da Bahia criou o Programa de Qualidade no Serviço Público Estadual (PROQUALI), em 25 de agosto de 1994. Trata-se de um programa que visa “aperfeiçoar a qualidade dos serviços prestados pela Administração Pública Estadual, desenvolvendo ações que otimizem o trabalho, racionalizando-o, priorizando assim a sua excelência” (Decreto nº 3 397, de 25 de agosto de 1994). Os objetivos específicos do PROQUALI são:

- Garantir condições de trabalho favoráveis ao servidor, segundo princípios filosóficos consoantes com o da modernidade, por meio da aplicação de técnicas que fundamentam o gerenciamento da qualidade total.
- Satisfazer às necessidades dos colaboradores e desenvolver as condições adequadas ao pleno aproveitamento da sua capacidade profissional, pela implementação de uma política de recursos humanos.
- Reavaliar e reformular institucionalmente os segmentos do serviço público estadual, com base nos propósitos de qualidade definidos no PROQUALI.
- Promover o entendimento e a internalização das mudanças efetivadas, compreendendo inclusive sua repercussão na comunidade, por intermédio do aumento dos níveis de eficiência da organização.
- Promover o desenvolvimento e a aplicação de medidas modernizantes que levam à otimização de procedimentos (anexo do Decreto nº 3 397, de 25 de agosto de 1994 — PROQUALI — referencial básico)
- O Comitê Central de Qualidade (CCQ) é responsável pela implementação do PROQUALI. O Centro de Desenvolvimento da Administração (CDA), sob a supervisão do secretário da Administração, coordena os trabalhos do CCQ. Cabe ao CCQ elaborar o planejamento global do PROQUALI; promover iniciativas, coordenar e acompanhar a aplicação de metodologias que venham a facilitar o processo global no serviço público estadual; estimular a criação de comitês setoriais de qualidade; acompanhar as ações do PROQUALI, com vistas a assegurar a sua efetivação; e proceder aos ajustes que se fizerem necessários.

Dentre os principais projetos desenvolvidos no âmbito do PROQUALI, destacam-se o Posto de Atendimento ao Servidor (PAS), o Providência e o Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC). O PAS visa prestar serviços nas áreas de assistência social, medicina, enfermagem e psicologia. O projeto Providência tem como público-alvo as detentas da penitenciária feminina e inclui atividades de autodesenvolvimento, cultura e motivação. O SAC, coordenado pelo Centro de Desenvolvimento da Administração (CDA), agiliza o atendimento à comunidade mediante a concentração, num mesmo espaço físico, de diversos órgãos públicos. O ci-

dadão pode-se dirigir ao SAC para obter passagem *ferry-boat*; segunda via de conta de luz, água e carteira de habilitação; informações sobre impostos, ligação de água, matrícula de cadastro específico do INSS, emissão de carteira de identidade, orientação jurídica, seguro-desemprego.

4 PQAP — PROGRAMA DE QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DO GOVERNO DO RIO GRANDE DO SUL

Em 12 de abril de 1995, o governo do Rio Grande do Sul criou o Programa de Qualidade na Administração Pública (PQAP). Trata-se, na avaliação de Sadao Takahashi (presidente do conselho da JUSE — Japan Union of Scientists and Engineers —, principal instituição que promoveu a gestão da qualidade total no Japão), do mais completo programa de qualidade em serviços público em implantação no mundo.

A missão do programa é “promover a disseminação do uso das ferramentas e conceitos da Qualidade Total nos órgãos da administração pública do estado do Rio Grande do Sul, visando à realização de suas metas e à melhoria da qualidade de vida de todos”. A coordenação do PQAP espera contar, até o ano 2000, com metade dos funcionários da administração pública do estado no uso das ferramentas e dos conceitos desse modelo gerencial.

A participação no PQAP requer a assinatura de um termo de adesão (TA) por parte do principal executivo do órgão público (secretário de estado, presidente de estatal, etc.).

Exige-se que cada instituição, ao aderir ao PQAP, indique um representante como secretário da qualidade (SEQ). Cada SEQ deve investir no mínimo 20% do seu tempo dedicado ao trabalho, para o programa de qualidade. Os SEQ devem passar por uma formação mínima teórica de 40 horas/aula na área de gestão.

Todos os diretores e demais executivos dos órgãos que assinam o TA devem participar de um seminário de oito horas sobre gestão da qualidade total.

Todos os órgãos participantes do PQAP devem realizar uma auto-avaliação no seu sistema de gerenciamento. Utilizam-se os critérios da Fundação para o Prêmio Nacional de Qualidade (FPNQ).

Realizada a auto-avaliação, o órgão recebe dois *avaliadores externos*, oriundos de outras organizações. O papel desses avaliadores é validar os pontos obtidos na auto-avaliação, por meio de um processo de auditoria de seu sistema de gestão.

O PQAP prevê que todos os órgãos devem lançar um programa de implantação da GQT, com definição do sistema de gerenciamento.

Os programas lançados por órgãos públicos participantes do PQAP devem incluir o planejamento estratégico e o desdobramento das diretrizes; programas participativos e de crescimento do ser humano; e indicadores de desempenho e gerenciamento da rotina. O objetivo é assegurar que esses programas consigam atingir requisitos mínimos que o modelo gerencial prescreve.

O PQAP preocupa-se também em alcançar resultados, no curto prazo, em áreas críticas como: emissão de carteiras de identidade, filas de matrículas em escolas, distribuição de medicamentos especiais e outros.

Em dezembro de 1996, o PQAP exibia os seguintes números:

TABELA 1
Evolução

	1994	1995	1996
Órgãos da administração pública	21	62	60
Nº de avaliadores treinados	39	155	380
Nº de organizações com avaliadores treinados	10	54	45
Nº de auto-avaliações realizadas	10	48	33

Fonte: Programa de Qualidade da Administração Pública.

Obs.: Atualizado em 5/12/96.

TABELA 2
Desempenho

	Nº	%
Adesão	60	100
Secretários executivos com curso de 40 horas	40	66,6
Com avaliadores treinados	45	75,0
Com coordenador de capacitação e avaliação	33	50,5
Com plano de ação 1996	19	31,6
Planejamento estratégico definido e divulgado	22	36,6
Programa participativo implantado	18	30,0
Com indicadores de desempenho monitorados	14	23,3
A alta administração faz reuniões periódicas c/ comitê de qualidade	18	30,0

Fonte: Programa de Qualidade da Administração Pública.

Obs.: Atualizado em 5/12/96.

5 RESULTADOS

Indicadores de Comprometimento

Os dados do estudo revelam que os órgãos públicos do PROQUALI e do PAQP estão num estágio inicial de implantação da GQT. Nenhuma das 28 instituições que responderam aos questionários da pesquisa atingiram o nível de efetivo comprometimento.

Entre os órgãos do PROQUALI e do PQAP, 57% e 62%, respectivamente, apresentam níveis baixo ou muito baixo de difusão do modelo gerencial.

As instituições tiveram melhor desempenho no indicador treinamento. Sessenta e dois por cento dos órgãos públicos do PROQUALI realizaram quatro ou cinco (treinamento completo) eventos de capacitação, enquanto 50% dos órgãos do PQAP realizaram mais de três eventos.

O pior desempenho ficou por conta do indicador recompensa: 54% dos órgãos públicos do PROQUALI e 40% das instituições do PQAP não oferecem recompensas aos funcionários pela implantação da gestão da qualidade total, e 92% dos órgãos públicos do PROQUALI e 93% do PQAP utilizam apenas uma ou duas formas de recompensa.

Mais da metade das instituições do PROQUALI e do PQAP, 54% e 53%, respectivamente, investiram quatro ou mais tipos de recursos no programa de implantação da GQT.

Os comentários apresentados pela maioria das instituições participantes do PQAP — que responderam o anexo 23: Resultados do Programa — confirmam a conclusão de que essas organizações se encontram nas etapas iniciais do processo de implantação da GQT. A inexistência de resultados de melhoria dos indicadores de desempenho é um elemento comum à quase totalidade das instituições.

O *Instituto Rio-Grandense do Arroz* afirmou que não dispõe de resultados, porque está consolidando o planejamento estratégico e desdobrando as ações.

A *Secretaria de Transportes* comentou que não existem resultados alcançados, porque está em fase de planejamento da implantação do programa.

O *Gabinete do vice-governador* mencionou que os indicadores de desempenho tinham apenas função didática.

O *CEASA* citou a melhoria no processo de emissão do boletim mensal (redução de nove meses de atraso para 20 dias de atraso).

A *Secretaria da Agricultura* afirmou que o PQAP se encontra em sua fase inicial na instituição e que, por isso, ainda não dispõe de resultados práticos.

O *Banco do Estado do Rio Grande do Sul (BANRISUL)* comentou que não dispunha de resultados quantitativos; mencionou algumas ações do programa de implantação da GQT (adoção do método de solução de problemas para ajudar os gerentes a atingir metas e trabalho dos multiplicadores da qualidade na definição de produtos, requisitos, clientes e fornecedores); e citou mudanças que estão ocorrendo na instituição (realização de pesquisas de satisfação dos clientes, análise crítica de processos e da gestão).

Algumas instituições citaram resultados sem explicar como os indicadores foram medidos. A *Secretaria da Cultura* menciona a elevação de 70% na auto-estima, au-

mento de 50% na produtividade; 50% de mudança no atendimento e 60% de melhora no andamento dos trabalhos. A *Fundação Estadual de Produção e Pesquisa em Saúde (FEPPS)* cita como resultado da implantação do PQAP um aumento de produtividade de 80%

A *Secretaria da Educação* apresenta resultados concretos de melhoria no processo de matrícula (redução de 100% das filas e atendimento da demanda; 1^o grau: 87% dos alunos foram matriculados em escolas de sua preferência, e 13% dos alunos foram atendidos conforme zoneamento, ou seja, próximo de suas casas; 2^o grau: 79% dos alunos foram matriculados em escolas de sua preferência; 21% dos alunos passaram pelo ajustamento de vagas). Além disso, cita outros resultados alcançados com avaliação externa (99,78% das 3 355 escolas estaduais realizaram as provas da avaliação externa); rotinas dos núcleos de apoio administrativo (redução de 25% do número de rotinas utilizadas, com diminuição do custo operacional) e reaproveitamento de papel (aumento de 75% no número de setores da secretaria envolvidos com reaproveitamento de papel). Não há referência sobre indicadores importantes relacionados ao processo de ensino-aprendizagem (índices de reprovação e absenteísmo)

A *Fundação Estadual de Pesquisa Agropecuária, da Secretaria de Ciência e Tecnologia*, citou como resultados da implantação da GQT a aplicação das ferramentas da qualidade, método de solução de problemas (MAS), planejamento estratégico e Programa 5 S; a superação em 29% da meta de aumento do número de publicações impressas; o incremento de 68% em projetos de pesquisas em andamento; o aumento de produtos como sementes básicas (batata, feijão, soja, trigo); avanço na qualidade das lavouras e rebanhos; entre outras.

O relato da maioria dos órgãos públicos participantes do PROQUALI demonstra, também, que essas instituições estão nas fases iniciais do processo de implantação da GQT (sensibilização, mobilização e capacitação). Poucos resultados práticos em decorrência da implantação da GQT são apresentados.

A *Procuradoria Geral do Estado* considera que ainda não implantou a gestão da qualidade total; comenta que dificuldades internas e externas inviabilizam a implantação e menciona que a instituição se encontra ainda na fase de sensibilização para a qualidade.

A *Secretaria da Justiça e Direitos Humanos* alega que ainda não foi possível quantificar resultados porque os trabalhos desenvolvidos concentram-se na vertente comportamental.

A *Secretaria da Indústria e Comércio* afirma que não realizou avaliações e apresenta uma série de atividades executadas no âmbito do programa de qualidade (criação do comitê da qualidade, divulgação interna de informativo, capacitação de colaboradores, implantação do Programa 5 S).

A *Secretaria da Cultura e Turismo* apresenta um histórico das atividades do programa de implantação (elaboração de plano de implantação, palestra de sensibilização, mobilização, implantação do Programa 5 S, gerenciamento pelas diretrizes, gerenciamento de rotinas, etc.) sem apresentar resultados de melhorias nos indicadores de qualidade e produtividade.

A *Polícia Militar* relaciona uma série de projetos que a instituição executa, cita a implantação do Programa 5 S em “quase todas as Unidades da PM ... com resultados visíveis” (sem mencionar quais) e apresenta as ações executadas desde setembro de 1996 na implantação da GQT nos 5^o e 8^o Batalhões (escolha da consultoria; diagnóstico da situação atual; sensibilização dos comandantes e equipes; criação do comitê operacional e dos comitês de implantação; treinamento dos comitês de implantação; mapeamento da cadeia cliente-fornecedor; indicadores de desempenho dos processos-chave; palestras informativas para policiais, criação de subgrupos de trabalhos específicos; padrões dos processos-chave, etc.)

O *DETRAN* menciona a implantação dos SAC (Serviço de Atendimento ao Cidadão), o projeto *DETRAN Comunidade* e o serviço *Ligue DETRAN*; comenta que o órgão está descentralizando sua estrutura e alcançando — sem citar dados — uma produtividade cada vez maior; e afirma que, apesar de não medir os resultados da implantação da GQT, “é grande a satisfação alcançada pelos ... trabalhos realizados”.

A *UNEB* cita a realização de curso sobre GQT, a implantação do Programa 5 S e a mudança de postura dos funcionários.

A *Secretaria da Fazenda* comenta que os resultados alcançados com a implantação da GQT ainda não são significativos.

A *Secretaria da Agricultura, Irrigação e Reforma Agrária* afirma que desenvolve ações para melhorar a qualidade dos serviços prestados aos clientes e apresenta como resultado prático o aumento da produtividade (aumento de 7% no atendimento de novos clientes) em decorrência da implantação da GQT.

A *Secretaria da Educação* cita as atividades de treinamento realizadas (palestras sobre o Programa 5 S, Projeto de Gestão do Desenvolvimento Humano, sensibilização de 2 500 professores e diretores de escolas da rede pública).

A *Secretaria de Energia, Transporte e Comunicação* apresenta alguns dados percentuais, sem tecer maiores considerações sobre como foram levantados: redução em 70% do índice de reclamações, aumento em 20% da produtividade; elevação em 50% da estima dos funcionários (não explica como mediu esse item), redução em 50% nas etapas pertinentes aos processos produtivos, redução em 15% dos custos com material gráfico (custos operacionais), redução em 30% dos custos de manutenção de veículos; redução do prazo de atendimento das necessidades específicas e emergentes solicitados pelo secretário na área de pessoal.

A *Secretaria da Administração (SUCAB)* cita as atividades de treinamento (cursos e palestras nas áreas de qualidade, informática, engenharia, arquitetura, administração e relacionamento interpessoal), que beneficiaram 77% dos funcionários, e menciona outras ações: informatização do órgão; desenvolvimento de sistemas e programas; gerenciamento das informações com a padronização da documentação interna; otimização dos espaços físicos; elaboração e implantação do Caderno de Encargos e alteração da sistemática de orçamentos de obras/serviços de engenharia.

Forças Motivadoras

Entre as forças externas, 77% dos órgãos públicos do PROQUALI citaram, como força importante ou muito importante, reclamações do público, e 69% mencionaram casos de sucesso em empresas privadas, recursos estaduais (universidades, empresas de consultoria) e programas de outros governos.

Das instituições participantes do PQAP, 67% consideram forças externas importantes ou muito importantes reclamações do público, casos de sucesso em empresas privadas e debate na mídia.

Instituições do PROQUALI e do PQAP consideram o debate na mídia como força mais importante do que a exigência dos eleitores (54% contra 46% e 67% contra 27%, respectivamente).

Na média, as instituições baianas e rio-grandenses consideram as forças internas mais importantes do que as forças externas como fatores motivadores para implantar a gestão da qualidade total.² O interesse do governador foi citado como importante ou muito importante por 100% dos órgãos do PQAP e por 92% das organizações participantes do PROQUALI. Outras forças internas consideradas importantes ou muito importantes por instituições do PQAP foram: interesse do principal executivo do órgão público (87%) e existência de planejamento estratégico (87%), atividades de planejamento de segmentos organizados da sociedade (80%) e aumento da produtividade dos funcionários (80%). No caso do PROQUALI, as forças internas mais citadas como importantes ou muito importantes foram aumento da produtividade dos funcionários (100%) seguidas de interesse do principal executivo do órgão público e interesse do governador, ambas com 92%.

² O questionário de pesquisa apresentou oito forças externas e dez forças internas. As instituições assinalaram as forças externas como importantes ou muito importantes 117 vezes (15 marcações por força apresentada), e as forças internas, 205 vezes (21 menções por força listada).

Estratégias de Implantação

As instituições do PROQUALI e do PQAP utilizaram várias estratégias de implantação da GQT. No caso do PROQUALI, aumento da interação entre as unidades (85%), identificação das necessidades dos clientes (77%), decisões com base em fatos e dados (77%) e implantação de projetos-piloto (77%) são as estratégias de mudança organizacional mais comuns.

Para conquistar a adesão dos colaboradores, as instituições do PROQUALI adotaram com maior frequência: a inclusão dos funcionários no processo de implantação (77%), o apoio às iniciativas dos funcionários (62%) e a avaliação prévia das condições para implantar a GQT (62%).

Busca de apoio do principal dirigente do órgão (85%), busca de apoio das chefias (85%), busca de apoio por intermédio do envolvimento da sociedade (38%) e busca de apoio de personalidades importantes do setor privado foram as estratégias mais citadas para conquistar o respaldo de importantes atores da sociedade civil.

Dentre as estratégias de mudança organizacional mais citadas por órgãos do PQAP, destacam-se: definição ou reformulação da declaração de missão (93%), aumento da interação entre as unidades (87%), identificação das necessidades dos clientes (80%), decisões com base em fatos e dados (80%), acompanhamento do desempenho interno (80%) e equipes de implantação formadas por chefias intermediárias (67%).

Para conquistar a adesão dos funcionários, foram frequentes entre as instituições rio-grandenses a inclusão dos funcionários no processo de implantação (93%), o apoio a iniciativas dos funcionários (67%) e a avaliação prévia das condições da organização para implantar a GQT (60%).

Os órgãos públicos do PQAP procuraram ampliar o apoio da sociedade ao programa de implantação da GQT buscando com maior frequência o apoio das chefias (93%), do principal dirigente (87%) e de personalidades importantes do setor privado (47%).

Fatores Organizacionais

Antes da implantação da GQT, as instituições do PROQUALI adotavam poucas políticas organizacionais coerentes com os princípios desse modelo gerencial. Somente 15% dos órgãos públicos baianos estimulavam a comunicação entre as unidades, focalizavam a melhoria dos sistemas e enfatizavam a mudança. Outras políticas utilizadas — igualmente com pouca frequência — eram: estímulo à participação dos funcionários nas decisões gerenciais (8%), coordenação de ligações entre unidades (8%) e adoção de planejamento de longo prazo (8%).

Treinamento em trabalho em equipe (15%), plano de cargos e salários (8%), treinamento ministrado por supervisores (8%) e avaliação das habilidades dos funcionários (8%) eram as políticas de recursos humanos mais comuns.

Já os órgãos públicos do PQAP praticavam com maior frequência do que as instituições do PROQUALI políticas organizacionais e de recursos humanos favoráveis à implantação da GQT: 67% das instituições estimulavam a comunicação entre as unidades e a participação dos funcionários, e focalizavam a melhoria dos sistemas. Outras políticas citadas foram: coordenação de ligações entre unidades (60%), planejamento de longo prazo (60%) e ênfase na mudança (60%).

O mesmo desempenho superior é registrado no tocante a políticas voltadas para o desenvolvimento de recursos humanos, embora, nesse caso, os números sejam menos expressivos. Avaliação das habilidades dos funcionários (47%), treinamento em trabalho em equipe (40%), plano de cargos e salários (33%) e treinamentos ministrados por supervisores (33%) são as políticas mencionadas com maior frequência.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os dados apresentados neste estudo permitem concluir que não havia, no final de 1996, um efetivo comprometimento com a implantação da GQT, conforme definido no trabalho, por parte das instituições analisadas. O fato de o início das atividades de implantação ser recente (PROQUALI, em 1994, e PQAP, em 1995) explica apenas parcialmente essa realidade. Há outros aspectos que precisam ser considerados.

Em primeiro lugar, existe a necessidade de maior difusão do modelo gerencial por toda a organização. As iniciativas ainda estão concentradas em poucas áreas.

As entidades carecem de um efetivo sistema de recompensa e premiação para servir de estímulo para a implantação da GQT. A falta de motivação dos servidores representa um forte entrave no processo de institucionalização do modelo gerencial. Além disso, servidores entrevistados mencionaram o impacto negativo, sobre os programas, de ações como o PDV (Plano de Desligamento Voluntário), no Rio Grande do Sul, e baixos salários e cortes em benefícios, na Bahia. Entretanto, é preciso um estudo específico para avaliar com maior precisão as conseqüências dessas medidas sobre os programas.

Com relação aos resultados práticos obtidos em decorrência do investimento de recursos, observa-se que, embora diversas ações tenham sido executadas, o impacto dos programas nos serviços prestados é pouco significativo. A maioria das instituições não havia obtido, até dezembro de 1996, resultados significativos relativos ao aumento de eficiência, à redução de custos, à melhoria da qualidade dos serviços, ao aumento da satisfação dos cidadãos. Os resultados apresentados, na maioria dos casos, estão relacionados às atividades de implantação dos programas (palestras de sensibilização, cursos sobre ferramentas da qualidade e métodos de solução de problemas, implantação do Programa 5 S) e projetos de melhoria. Nota-se, ainda, que poucas entidades definiram e acompanharam indicadores de desempenho, fator essencial no processo de tomada de decisões com base em fatos e dados. Os dados não per-

mitem concluir, também, se existe uma relação efetiva entre os resultados citados por algumas instituições e as atividades executadas no processo de implantação da GQT.

As instituições não estabelecem, no preenchimento dos questionários, relação clara entre as diversas estratégias de implantação adotadas para mudar a cultura organizacional, conquistar a adesão dos funcionários e buscar apoio interno, e os resultados obtidos. Por isso, não é possível concluir se efetivamente essas práticas gerenciais têm impacto positivo sobre os serviços prestados.

Finalmente, é muito cedo para afirmar qual será o futuro dos esforços dos governos do Rio Grande do Sul e da Bahia em implantar a GQT. Haverá continuidade desses programas nos próximos governos? As iniciativas serão consideradas apenas mais um modismo? Os críticos citam diversas dificuldades que inviabilizariam a implantação do modelo gerencial no setor público (falta de compromisso da alta administração, inexistência de um ambiente competitivo, descontinuidade administrativa, predominância de influências políticas no processo de tomada de decisões) e lembram as dezenas de programas de qualidade que fracassaram desde o lançamento do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP), em 1990. Entretanto, experiências de implantação da GQT em órgãos e entidades da administração pública federal, estadual e municipal demonstram que a aplicação de princípios da GQT (como foco no cliente, administração participativa, decisões com base em fatos e dados, gerenciamento de processos, aperfeiçoamento contínuo) tende a continuar, pois satisfazem às crescentes demandas da sociedade civil por eficiência e qualidade nos serviços prestados pelo Estado. Contudo, há muitos obstáculos burocráticos no processo de melhorar a administração pública. Cabe, portanto, aos responsáveis pela implantação da GQT, estudar e conhecer bem essas dificuldades, para tratá-las de maneira efetiva.

ANEXOS

Apresentamos, a seguir, os dados consolidados, a partir das respostas aos questionários encaminhados às organizações, relativos à prática dos princípios e métodos da gestão da qualidade total nas instituições do PROQUALI (anexo 1) e do PQAP (anexo 2); às atividades de treinamento executadas no âmbito do PROQUALI (anexo 3) e do PQAP (anexo 4); às formas de recompensas aos funcionários utilizadas pelo PROQUALI (anexo 5) e pelo PQAP (anexo 6); aos recursos investidos no programa de implantação da GQT pelas instituições do PROQUALI (anexo 7) e do PAQP (anexo 8); às forças externas consideradas muito importantes e importantes entre as instituições do PROQUALI (anexo 9) e do PQAP (anexo 10), e que serviram de motivação para implantar a GQT; às forças internas consideradas muito importantes e importantes entre as instituições do PROQUALI (anexo 11) e do PQAP (anexo 12), e que serviram de motivação para implantar a GQT; às estratégias de implantação da GQT, relativas à mudança organizacional adotadas pelo PROQUALI (anexo 13) e PQAP (anexo 14); às estratégias de implantação da GQT visando à participação dos funcionários, utilizadas pelo PROQUALI (anexo 15) e pelo PQAP (anexo 16); e às estratégias de implantação da GQT com o objetivo de conquistar apoio da sociedade empregadas pelo PROQUALI (anexo 17) e PQAP (anexo 18).

ANEXO 1

Difusão da Gestão da Qualidade Total nas Instituições do PROQUALI

Órgão	1	2	3	4	5
1. Secretaria de Energia, Transporte e Comunicação			x		
2. Secretaria de Administração (órgão SUCAD)				x	
3. Procuradoria Geral do Estado	x				
4. Secretaria da Indústria e Comércio	x				
5. Secretaria de Recursos Hídricos		x			
6. Secretaria de Cultura e Turismo*					
7. Secretaria de Segurança Pública — Polícia Militar		x			
8. Secretaria de Segurança Pública — DETRAN					x
9. UNEB — Universidade	x				
10. Secretaria da Justiça e Direitos Humanos		x			
11. Secretaria da Fazenda (SEFAZ)		x			
12. Secretaria da Agricultura			x		
13. Secretaria da Educação	x				

Nota: *Não respondeu.

ANEXO 2

Difusão da Gestão da Qualidade Total nos Órgãos do PQAP

Órgão	1	2	3	4	5
1. CORSAN*	x				
2. Gabinete do governador — Casa Militar			x		
3. Fundação Estadual de Produção e Pesquisa em Saúde				x	
4. BANRISUL		x			
5. Secretaria da Cultura*					
6. Secretaria de Ciência e Tecnologia			x		
7. Secretaria de Transportes	x				
8. CEASA/RS	x				
9. BRDE — Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul*					
10. Secretaria de Educação	x				
11. Instituto Riograndense do Arroz			x		
12. BANRISUL — Processamento de dados					x
13. Gabinete do vice-governador	x				
14. Secretaria da Agricultura	x				
15. Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais		x			

Nota: *Não respondeu.

ANEXO 3

Treinamento nas Instituições do PROQUALI

Órgão	0	1	2	3	4	5
1. Secretaria de Energia, Transporte e Comunicação						x
2. Secretaria de Administração (órgão SUCAD)					x	
3. Procuradoria Geral do Estado			x			
4. Secretaria da Indústria e Comércio					x	
5. Secretaria de Recursos Hídricos		x				
6. Secretaria de Cultura e Turismo						x
7. Secretaria de Segurança Pública — Polícia Militar					x	
8. Secretaria de Segurança Pública — DETRAN			x			
9. UNEB — Universidade		x				
10. Secretaria da Justiça e Direitos Humanos					x	
11. Secretaria da Fazenda (SEFAZ)						x
12. Secretaria da Agricultura					x	
13. Secretaria da Educação			x			

ANEXO 4

Treinamento nos Órgãos Públicos do PQAP

Órgão	0	1	2	3	4	5
1. CORSAN	x					
2. Gabinete do governador — Casa Militar						x
3. Fundação Estadual de Produção e Pesquisa em Saúde					x	
4. BANRISUL				x		
5. Secretaria da Cultura				x		
6. Secretaria de Ciência e Tecnologia					x	
7. Secretaria de Transportes		x				
8. CEASA/RS		x				
9. BRDE — Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul*						
10. Secretaria de Educação					x	
11. Instituto Riograndense do Arroz			x			
12. BANRISUL — Processamento de dados			x			
13. Gabinete do vice-governador			x			
14. Secretaria da Agricultura					x	
15. Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais			x			

Nota: *Não respondeu.

ANEXO 5

Recompensas Oferecidas aos Funcionários pelas Instituições do PROQUALI

Órgão	0	1	2	3	4	5
1. Secretaria de Energia, Transporte e Comunicação			x			
2. Secretaria de Administração (órgão SUCAD)	x					
3. Procuradoria Geral do Estado	x					
4. Secretaria da Indústria e Comércio			x			
5. Secretaria de Recursos Hídricos	x					
6. Secretaria de Cultura e Turismo	x					
7. Secretaria de Segurança Pública — Polícia Militar	x					
8. Secretaria de Segurança Pública — DETRAN				x		
9. UNEB — Universidade	x					
10. Secretaria da Justiça e Direitos Humanos			x			
11. Secretaria da Fazenda (SEFAZ)	x					
12. Secretaria da Agricultura			x			
13. Secretaria da Educação		x				

ANEXO 6

Recompensas Oferecidas pelos Órgãos do PQAP

Órgão	0	1	2	3	4	5
1. CORSAN	x					
2. Gabinete do governador — Casa Militar			x			
3. Fundação Estadual de Produção e Pesquisa em Saúde	x					
4. BANRISUL	x					
5. Secretaria da Cultura				x		
6. Secretaria de Ciência e Tecnologia		x				
7. Secretaria de Transportes	x					
8. CEASA/RS		x				
9. BRDE — Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul		x				
10. Secretaria de Educação		x				
11. Instituto Riograndense do Arroz		x				
12. BANRISUL — Processamento de dados		x				
13. Gabinete do vice-governador			x			
14. Secretaria da Agricultura	x					
15. Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais	x					

ANEXO 7

Recursos Investidos por Instituições do PROQUALI

Órgão	0	1	2	3	4	5	6	7
1. Secretaria de Energia, Transporte e Comunicação							x	
2. Secretaria de Administração (órgão SUCAD)					x			
3. Procuradoria Geral do Estado	x							
4. Secretaria da Indústria e Comércio				x				
5. Secretaria de Recursos Hídricos				x				
6. Secretaria de Cultura e Turismo					x			
7. Secretaria de Segurança Pública — Polícia Militar					x			
8. Secretaria de Segurança Pública — DETRAN			x					
9. UNEB — Universidade		x						
10. Secretaria da Justiça e Direitos Humanos							x	
11. Secretaria da Fazenda (SEFAZ)								x
12. Secretaria da Agricultura						x		
13. Secretaria da Educação				x				

ANEXO 8

Recursos Investidos por Instituições do PQAP

Órgão	0	1	2	3	4	5	6	7
1. CORSAN					x			
2. Gabinete do governador — Casa Militar				x				
3. Fundação Estadual de Produção e Pesquisa em Saúde					x			
4. BANRISUL						x		
5. Secretaria da Cultura				x				
6. Secretaria de Ciência e Tecnologia								x
7. Secretaria de Transportes	X							
8. CEASA/RS			x					
9. BRDE — Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul			x					
10. Secretaria de Educação							x	
11. Instituto Riograndense do Arroz								x
12. BANRISUL — Processamento de dados			x					
13. Gabinete do vice-governador					x			
14. Secretaria da Agricultura	X							
15. Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais							x	

ANEXO 9
Motivos para Implantar a Gestão da Qualidade Total
Forças Externas Consideradas Muito Importantes e Importantes entre
as Instituições do PROQUALI

Forças Externas	Órgãos Públicos													T	%
	1	2	3	4	5	6	7	8*	9	10	11	12	13		
1. Reclamações do público	x		x	x	x	x	x		x	x		x	x	10	77
2. Exigência dos eleitores	x				x	x				x		x	x	06	46
3. Casos de sucesso em empresas privadas	x	x		x	x	x	x			x		x	x	09	69
4. Debate na mídia	x			x	x				x	x		x	x	07	54
5. Recursos estaduais (universidades, empresas de consultoria)	x	x	x	x	x		x		x	x		x		09	69
6. Associações profissionais				x		x							x	03	23
7. Programas de outros governos				x	x	x	x		x	x	x	x	x	09	69
8. Demandas de governos municipais e federal	x		x	x	x	x				x	x	x		08	62
9. Administração dos recursos orçamentários			x											01	8

Nota: *Não respondeu.

ANEXO 10
Motivos para Implantar a Gestão da Qualidade Total
Forças Externas Consideradas Muito Importantes e Importantes entre as
Instituições do PQAP

Forças Externas	Órgão Públicos															T	%
	1	2	3	4	5	6	7*	8*	9	10	11	12	13	14	15		
1. Reclamações do público	x	x	x	x	x				x	x	x	x	x			10	67
2. Exigência dos eleitores		x			x				x				x			04	27
3. Casos de sucesso em empresas privadas	x	x	x			x			x	x			x	x	x	10	67
4. Debate na mídia	x	x	x	x	x				x			x	x	x	x	10	67
5. Recursos estaduais (universidades, empresas de consultoria)	x	x		x					x				x			05	33
6. Associações profissionais			x			x			x				x			04	27
7. Programas de outros governos			x			x				x			x	x		05	33
8. Demandas de governos municipais e federal	x				x	x				x		x	x	x	x	08	53

Nota: *Não respondeu.

ANEXO 11
Motivos para Implantar a Gestão da Qualidade Total
Forças Internas Consideradas Muito Importantes e Importantes
Entre as Instituições do PROQUALI

Forças Internas	Órgãos Públicos													T	%	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13			
1. Aumentar a produtividade dos funcionários	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	13	100
2. Interesse do principal executivo do órgão público	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	12	92	
3. Pressões orçamentárias			x	x	x	x						x		x	07	54
4. Planejamento estratégico do órgão público	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	13	100
5. Atividades de planejamento de segmentos organizados da sociedade	x		x		x	x		x	x			x	x	08	62	
6. Relações públicas — iniciativas da alta administração do órgão público	x		x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	11	85	
7. Interesse dos funcionários				x	x	x	x	x		x	x	x	x	10	77	
8. Interesse da Assembléia Legislativa				x		x	x					x	x	05	38	
9. Interesse do governador	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	12	92	
10. Iniciativas dos secretários estaduais	x	x	x	x	x	x				x	x	x	x	10	77	

ANEXO 12
Motivos para Implantar a Gestão da Qualidade Total
Forças Internas Consideradas Muito Importantes e Importantes
Entre as Instituições do PQAP

Forças Internas	Órgãos Públicos															T	%
	1	2	3	4	5	6	7*	8*	9	10	11	12	13	14	15		
1. Aumentar a produtividade dos funcionários	x	x	x		x	x	x		x	x	x		x	x	x	12	80
2. Interesse do principal executivo do órgão público	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x		x	x	x	13	87
3. Pressões orçamentárias			x	x		x				x	x		x			06	40
4. Planejamento estratégico do órgão público	x	x	x	x	x	x			x	x	x	x	x	x	x	13	87
5. Atividades de planejamento de segmentos organizados da sociedade	x	x		x	x	x			x	x	x	x	x	x	x	12	80
6. Relações públicas — iniciativas da alta administração do órgão público			x		x	x	x		x	x	x		x	x	x	10	67
7. Interesse dos funcionários	x	x	x	x	x	x			x		x		x	x	x	11	73
8. Interesse da Assembléia Legislativa			x			x									x	03	20
9. Interesse do governador	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	15	100
10. Interesse dos secretários estaduais			x	x		x			x	x			x	x	x	08	53

Nota: *Não respondeu.

ANEXO 15

Estratégias de Implantação da GQT — Participação dos Funcionários PROQUALI

Estratégias	Órgãos Públicos													T	%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		
1. Inclusão dos funcionários no processo de implantação	x		x	x		x	x	x	x	x	x	x		10	77
2. Reconhecimento por resultados alcançados	x		x	x		x	x	x				x		07	54
3. Delegação (<i>employee empowerment</i>)	x		x			x	x	x		x		x		07	54
4. Apoio a iniciativas dos funcionários	x		x	x		x	x	x		x		x		08	62
5. Acompanhamento da satisfação dos funcionários	x		x	x		x		x	x			x		07	54
6. Constância no uso de novas recompensas	x		x			x		x				x		05	38
7. Plano de cargos e salários	x		x			x								03	23
8. Avaliação prévia das condições para implantar GQT	x		x	x		x		x		x	x	x		08	62

ANEXO 16

Estratégias de Implantação da GQT — Participação dos Funcionários PQAP

Estratégias	Órgãos Públicos															T	%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
1. Inclusão dos funcionários no processo de implantação	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	14	93
2. Reconhecimento por resultados alcançados		x			x	x					x		x	x		06	40
3. Delegação (<i>employee empowerment</i>)		x	x			x					x		x			05	33
4. Apoio a iniciativas dos funcionários	x	x		x		x		x		x	x	x	x	x		10	67
5. Acompanhamento da satisfação dos funcionários		x			x						x				x	04	27
6. Constância no uso de novas recompensas		x														01	7
7. Plano de cargos e salários		x			x	x					x					04	27
8. Avaliação prévia das condições para implantar GQT	x	x		x		x	x			x	x		x		x	09	60

ANEXO 17

Estratégias de Implantação da GQT — Apoio da Sociedade ao PROQUALI

Estratégias	Órgãos Públicos													T	%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		
1. Busca de apoio do principal dirigente do órgão público	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	11	85
2. Busca de apoio das chefias	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		11	85
3. Busca de apoio de deputados estaduais			x											01	8
4. Busca de apoio por meio do envolvimento da sociedade			x			x	x			x			12	05	38
5. Busca do apoio de personalidades importantes do setor privado			x	x		x	x			x				05	38
6. Busca de apoio de outros líderes políticos			x			x				x				03	23

ANEXO 18

Estratégias de Implantação da GQT — Apoio da Sociedade ao PQAP

Estratégias	Órgãos Públicos															T	%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	13	14	15			
1. Busca de apoio do principal dirigente do órgão público	x	x	x		x	x	x	x		x	x	x	x	x	13	87	
2. Busca de apoio das chefias	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	14	93	
3. Busca de apoio de deputados estaduais			x												01	7	
4. Busca de apoio por meio do envolvimento da sociedade		x			x						x			x	04	27	
5. Busca do apoio de personalidades importantes do setor privado	x	x	x		x	x							x	x	07	47	
6. Busca de apoio de outros líderes políticos			x											x	02	13	

ANEXO 19

Compromisso com GQT

Difusão. Os princípios da GQT estão sendo colocados em prática em quantos serviços prestados pelo órgão público?

1 2 3 4 5

Treinamento. O órgão público realizou quantos dos seguintes eventos:

1. palestras de sensibilização para a alta administração;
2. palestras de sensibilização para funcionários;
3. curso de métodos de GQT para alta administração;
4. curso de métodos de GQT para funcionários; e
5. curso de técnicas de trabalho em equipe?

1 2 3 4 5

Recompensas. Quantas das seguintes ações são tomadas com o objetivo de recompensar os funcionários no processo de implantação:

1. premiação de equipes de acordo com desempenho;
2. estabelecimento de indicadores de desempenho com o objetivo de premiar equipes;
3. acompanhamento constante dos indicadores de desempenho visando premiação;
4. reconhecimento pelo trabalho realizado; e
5. compartilhamento do sucesso com os funcionários.

1 2 3 4 5

Recursos. Quais e quantos dos seguintes recursos (materiais e humanos) o órgão público está investindo no programa de implantação da GQT:

1. verbas orçamentárias para melhoria da qualidade;
2. contratação de consultores;
3. estabelecimento de estrutura de implantação;
4. visitas a outras organizações onde está sendo implantada a GQT;
5. nomeação de gerentes e diretores para coordenar as ações do programa de implantação.
6. desenvolvimento de um plano voltado para mudança da cultura organizacional;

7. avaliação das condições do órgão público para iniciar processo de implantação.

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7

Nota: *Escala: 0 = nenhum evento realizado; ...; 5 — treinamento completo. Caso não tenha sido realizada nenhuma atividade, assinala-se com um X onde a escala indica () 0. Caso se tenha realizado apenas uma das cinco modalidades, assinala-se onde a escala indica () 1. Se realizou duas das modalidades assinala-se onde a escala indica () 2. E assim por diante.

ANEXO 20

Motivos para Implantar a Gestão da Qualidade Total

Forças Externas

Reclamações do público	<input type="checkbox"/> muito importante	<input type="checkbox"/> importante	<input type="checkbox"/> pouco importante	<input type="checkbox"/> não foi importante
Exigência dos eleitores	<input type="checkbox"/> muito importante	<input type="checkbox"/> importante	<input type="checkbox"/> pouco importante	<input type="checkbox"/> não foi importante
Casos de sucesso em empresas privadas	<input type="checkbox"/> muito importante	<input type="checkbox"/> importante	<input type="checkbox"/> pouco importante	<input type="checkbox"/> não foi importante
Debate na mídia	<input type="checkbox"/> muito importante	<input type="checkbox"/> importante	<input type="checkbox"/> pouco importante	<input type="checkbox"/> não foi importante
Recursos estaduais (universidades, empresas de consultoria)	<input type="checkbox"/> muito importante	<input type="checkbox"/> importante	<input type="checkbox"/> pouco importante	<input type="checkbox"/> não foi importante
Associações profissionais	<input type="checkbox"/> muito importante	<input type="checkbox"/> importante	<input type="checkbox"/> pouco importante	<input type="checkbox"/> não foi importante
Programas de outros governos	<input type="checkbox"/> muito importante	<input type="checkbox"/> importante	<input type="checkbox"/> pouco importante	
Demandas do governo federal	<input type="checkbox"/> muito importante	<input type="checkbox"/> importante	<input type="checkbox"/> pouco importante	<input type="checkbox"/> não foi importante
Outras	<input type="checkbox"/> muito importante	<input type="checkbox"/> importante	<input type="checkbox"/> pouco importante	<input type="checkbox"/> não foi importante

Forças Internas

Aumentar a produtividade dos funcionários	<input type="checkbox"/> muito importante	<input type="checkbox"/> importante	<input type="checkbox"/> pouco importante	<input type="checkbox"/> não foi importante
Interesse do principal executivo do órgão público	<input type="checkbox"/> muito importante	<input type="checkbox"/> importante	<input type="checkbox"/> pouco importante	<input type="checkbox"/> não foi importante
Pressões orçamentárias	<input type="checkbox"/> muito importante	<input type="checkbox"/> importante	<input type="checkbox"/> pouco importante	<input type="checkbox"/> não foi importante
Planejamento estratégico do órgão público	<input type="checkbox"/> muito importante	<input type="checkbox"/> importante	<input type="checkbox"/> pouco importante	<input type="checkbox"/> não foi importante
Atividades de planejamento de segmentos organizados da sociedade	<input type="checkbox"/> muito importante	<input type="checkbox"/> importante	<input type="checkbox"/> pouco importante	<input type="checkbox"/> não foi importante
Relações públicas — iniciativas da alta administração do órgão público	<input type="checkbox"/> muito importante	<input type="checkbox"/> importante	<input type="checkbox"/> pouco importante	<input type="checkbox"/> não foi importante
Interesse dos funcionários	<input type="checkbox"/> muito importante	<input type="checkbox"/> importante	<input type="checkbox"/> pouco importante	
Interesse da Assembléia Legislativa	<input type="checkbox"/> muito importante	<input type="checkbox"/> importante	<input type="checkbox"/> pouco importante	<input type="checkbox"/> não foi importante
Interesse do governador	<input type="checkbox"/> muito importante	<input type="checkbox"/> importante	<input type="checkbox"/> pouco importante	<input type="checkbox"/> não foi importante
Iniciativas dos secretários estaduais	<input type="checkbox"/> muito importante	<input type="checkbox"/> importante	<input type="checkbox"/> pouco importante	<input type="checkbox"/> não foi importante
Outras	<input type="checkbox"/> muito importante	<input type="checkbox"/> importante	<input type="checkbox"/> pouco importante	<input type="checkbox"/> não foi importante

ANEXO 21

Estratégias de Implantação da GQT

Mudança Organizacional — Estratégias

Identificar as necessidades dos clientes	() Sim	() Não
Aumentar a interação entre as unidades	() Sim	() Não
Decisões com base em fatos e dados	() Sim	() Não
Acompanhamento do desempenho interno	() Sim	() Não
Acompanhamento da satisfação do cliente	() Sim	() Não
Definição ou reformulação da declaração de missão	() Sim	() Não
Equipes de implantação formadas por chefias intermediárias	() Sim	() Não
Implantação de projetos-piloto	() Sim	() Não
Planejamento geral de cima para baixo	() Sim	() Não
Modelos de produtividade adotados em outras organizações	() Sim	() Não
<i>Benchmarking</i>	() Sim	() Não

Outras:

Participação dos Funcionários — Estratégias

Inclusão dos funcionários no processo de implantação	() Sim	() Não
Reconhecimento por resultados alcançados	() Sim	() Não
Delegação (<i>employee empowerment</i>)	() Sim	() Não
Apoio a iniciativas dos funcionários	() Sim	() Não
Acompanhamento da satisfação dos funcionários	() Sim	() Não
Constância no uso de novas recompensas	() Sim	() Não
Planos de cargos e salários	() Sim	() Não
Avaliação prévia das condições para implantação da GQT	() Sim	() Não

Outras

Apoio Externo — Estratégias

Busca de apoio do principal dirigente do órgão público	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Busca de apoio das chefias	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Busca de apoio de deputados estaduais	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Busca de apoio por meio do envolvimento da sociedade	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Busca de apoio de personalidades importantes do setor privado	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Busca de apoio de outros líderes políticos	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Outras		

ANEXO 22

Políticas Organizacionais e de Recursos Humanos

Políticas Organizacionais

Estimula comunicação entre unidades	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Desestimula informações confidenciais	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Estimula participação dos funcionários nas decisões gerenciais	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Focaliza melhoria dos sistemas	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Coordena ligações entre unidades	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Adota planejamento de longo prazo	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Enfatiza mudança	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não

Contribuição da Política de RH para o Desenvolvimento dos Funcionários

Dispõe de plano de cargos e salários	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Supervisores ministram treinamento	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Oferece treinamento em trabalho em equipe	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Avalia habilidades dos funcionários	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Analisa a combinação habilidades/tarefas executadas	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Realiza pesquisas de satisfação dos funcionários	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Utiliza plenamente as habilidades dos funcionários	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não

ANEXO 23:
Resultados do Programa*

Cite os resultados práticos alcançados até o momento, pelo órgão público dirigido por Vossa Senhoria, como consequência da implantação da gestão da qualidade total. Apresentar indicadores. Exemplos: redução de 30% do índice de reclamações; redução de 10% do custo operacional, aumento de 15% da produtividade, etc.).

Nota: *Este formulário deve ser preenchido pelo principal executivo do órgão público (secretário de estado, presidente da empresa, etc.)

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARZELAY, Michael. *Breaking through bureaucracy*.— Los Angeles, CA: University of California Press, 1992.
- BASS, Bernard M. From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, v.18, p.199-231, Winter 1990.
- BERRY, Thomas H. *Managing the total quality transformation*.— New York: McGraw-Hill, 1990.
- COHEN, S. *The effective public manager*.— San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- DURANT, Robert F. e WILSON, Laura A. Public management, TQM and quality improvement: toward a contingency strategy. *American Review of Public Administration*, v.23, p.215-246, sept. 1993.
- GOGGIN, Malcolm M.; BOWMAN, Ann O'M.; LESTER, James P. e O'TOOLE, Laurence J. *Implementation theory and practice*.— Glenview, Il.: Scott, Foresman/Little, Brown Higher Education, 1990. Chapter 6.
- HUMMEL, Ralph. P. *The bureaucratic experience*.— New York: St. Martin Press, 1987.
- LOVELESS, S. e BOZEMAN, B. Innovation and the public manager. In: EDDY, W. B. (ed.) *Handbook of organization management*.— New York: Marcel Dekker, 1983.
- LEVIN, M. A. e FERMAN, B. *The political hand*.— New York: Pergamon, 1985.
- WEST, J. P.; BERMAN, E. M. e MILAKOVICH, M. E. *TQM and organizational policies: the need for alignment*.— London: 1994. Paper apresentado à Academy of Business Administration, London, 1994.
-