

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PÓLO DE PICADA CAFÉ
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
MODALIDADE EAD**

**PROGRAMA DE QUALIDADE COMO PLATAFORMA
DE GESTÃO PÚBLICA SUSTENTÁVEL E
COMPETITIVA**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Roberta Kühleis

Santa Maria, RS, Brasil

2011

**PROGRAMA DE QUALIDADE COMO PLATAFORMA DE GESTÃO
PÚBLICA SUSTENTÁVEL E COMPETITIVA**

Roberta Kühleis

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública
– modalidade EAD da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM,
RS), como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Gestão Pública

Orientador: Breno Augusto Diniz Pereira

Santa Maria, RS, Brasil

2011

© 2011

Todos os direitos autorais reservados a Roberta Kühleis. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser com autorização por escrito do autor.

Endereço: Rua Doze, n. 2000, Bairro da Luz, Santa Maria, RS, 97110-680
Fone (0xx)55 2225678; Fax (0xx) 2251144; End. Eletr: ufesme@ct.ufsm.br

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Pólo de Picada Café
Curso de Especialização em Gestão Pública
modalidade EAD**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a monografia de especialização

**PROGRAMA DE QUALIDADE COMO PLATAFORMA DE GESTÃO
PÚBLICA SUSTENTÁVEL E COMPETITIVA**

elaborada por
Roberta Kühleis

como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Gestão Pública

COMISSÃO EXAMINADORA:

Breno Augusto Diniz Pereira, Dr.
(Presidente/Orientador)

Kelmara Mendes Vieira, Dra.

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

Juliano Nunes Alves, Msc.

Universidade de Cruz Alta (UNICRUZ)

Santa Maria, 24 de setembro de 2011

“Para usarem o seu potencial criativo as pessoas precisam de :

- Liberdade para estudar;
- Liberdade para questionar;
- Liberdade para se expressar;
- Liberdade para serem elas mesmas. ”

(M. I. Stein)

RESUMO

Monografia de Especialização
Programa de Especialização em Gestão Pública
Universidade Federal de Santa Maria

PROGRAMA DE QUALIDADE COMO PLATAFORMA DE GESTÃO PÚBLICA SUSTENTÁVEL E COMPETITIVA

AUTORA: Roberta Kühleis

ORIENTADOR: Breno Augusto Diniz

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 24 de Setembro de 2011.

O objetivo deste trabalho é gerar um guia referencial e contribuir para a discussão de uma temática importante no campo organizacional: estratégias empresariais sustentáveis e competitivas, voltadas para a busca da excelência no setor público, através do aprendizado e melhoria contínua, alinhadas aos critérios de excelência do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP). A análise contempla uma reflexão teórica sobre a administração pública, qualidade, modelo de excelência e avaliação do negócio, buscando a utilização do conhecimento na Gestão Pública, através do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP) e o Modelo de Excelência por ele proposto. A reflexão acerca deste trabalho visa promover um maior e melhor entendimento desse fenômeno da busca de qualidade, bem como gerar subsídio para a criação de uma plataforma de gestão pública padronizada e otimizada, que possa garantir a sobrevivência do modelo de gestão e geração de mais qualidade de vida como resultado final do esforço contínuo.

Palavras chave: *Gestão pela Qualidade; Qualidade; Gestão Pública.*

ABSTRACT

Monografia de Especialização
Programa de Especialização em Gestão Pública
Universidade Federal de Santa Maria

PROGRAMA DE QUALIDADE COMO PLATAFORMA DE GESTÃO PÚBLICA SUSTENTÁVEL E COMPETITIVA

AUTORA: Roberta Kühleis

ORIENTADOR: Breno Augusto Diniz

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 24 de Setembro de 2011.

The objective of this work is to generate a reference guide and contribute to the discussion of an important theme in the organizational field, sustainable and competitive business strategies, geared towards the pursuit of excellence in the public sector, through learning and continuous improvement, aligned to the criteria of excellence Gaúcho Program Quality and Productivity (PGQP). The analysis includes a theoretical reflection on the public administration, quality, excellence model and evaluation of our business using the knowledge in the Public Management Program through the Gaúcho Quality and Productivity (PGQP) Excellence Model and he proposes. The reflection on this work aims to promote a greater understanding of this phenomenon and better search quality and create a basis for the creation of a standardized platform for public management and optimized, which can ensure the survival of the management model and generation of higher quality end of life as a result of continued effort.

Key Words: Quality management; Quality; Public Management.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
1.1 Justificativa para o Trabalho.....	11
1.2 Objetivos do Trabalho.....	13
1.2.1 Objetivo Geral.....	13
1.2.2 Objetivos Específicos.....	14
2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	14
2.1 Princípios básicos.....	14
2.2 Modelos básicos de Administração Pública.....	16
2.2.1 A Administração Pública Patrimonialista.....	17
2.2.2 A Administração Pública Burocrática.....	17
2.2.3 A Administração Pública Gerencial.....	18
3 PLATAFORMA DE GESTÃO	20
4 ASPECTOS HISTÓRICOS DA QUALIDADE	21
4.1 Histórico da Qualidade	21
4.2 Aspectos conceituais da Qualidade.....	25
5 GESTÃO PELA QUALIDADE	27
5.1 Qualidade no Serviços Público.....	29
6 SUSTENTABILIDADE E GESTÃO PÚBLICA	33
7 COMPETITIVIDADE NA GESTÃO PÚBLICA	35
8 PROGRAMAS DE QUALIDADE	37
8.1 PGQP (Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade).....	37
9 CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA	40
9.1 Liderança.....	41
9.2 Estratégias e Planos.....	41
9.3 Clientes.....	43
9.4 Sociedade.....	45
9.5 Informações e Conhecimento.....	45
9.6 Pessoas.....	46
9.7 Processos.....	47
9.8 Resultados.....	47
10 AVALIAÇÃO E MELHORIA DA GESTÃO ATRAVÉS DO PROGRAMA DE QUALIDADE	50
CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
REFERÊNCIAS	53

1 INTRODUÇÃO

As empresas de todos os setores vêm sendo confrontadas diariamente por desafios competitivos e esta situação demanda muita informação e metodologias novas. A gestão pública precisa aprender a utilizar as novas e determinantes ferramentas inovadoras para garantir a sustentabilidade das organizações. Portanto, o principal agente de mudança, que garantirá a aplicabilidade de um programa de qualidade, deve ser o gestor público com ajuda de seu funcionalismo.

Qualidade no serviço público é um tema que vem despertando a atenção de muitas organizações e governos. Melhorar a qualidade dos serviços prestados aos usuários, como resultado da adoção de uma administração pública gerencial, flexível, eficiente e aberta ao controle social pode gerar resultados surpreendentes e, até então, desconhecidos pela gestão pública usual.

Porém, os Programas de gestão pela qualidade muitas vezes são encarados pelo setor público como ferramentas voltadas somente ao setor privado, com práticas mistificadas como inaplicáveis a este setor em questão. Mas já existem muitos gestores públicos que se utilizam da melhor forma possível destes modelos de gestão, impondo diferenciais atrativos e competitivos em suas organizações.

A urgência da necessidade de melhoria da gestão pública brasileira tem como origem a observação de que tem havido convergência entre gestores públicos, especialistas e formadores de opinião a respeito das fragilidades e também das potencialidades o Estado brasileiro perante a sua administração.

Marcado pelo Decreto nº 6.932, o ano de 2009 foi instituído o ano da gestão pública e desde então, o momento é propício à esta questão e os debates em sua volta. Independente de partido ou pessoa que assuma um cargo público, cada vez mais, terá que colocar a busca pela excelência como prioridade, buscando a mudança cultural e o pensamento estratégico como meios para a profissionalização da gestão e conseqüentemente a sustentabilidade.

Assim sendo, a institucionalização deste processo de mudança e da busca pela excelência pressupõe a vinculação entre melhorias de gestão, novas práticas introduzidas e os impactos das mesmas em termos de resultados para a sociedade. Mas para que essa revolucionária mudança aconteça precisamos conhecer e determinar algumas variáveis.

“O desafio do Estado e dos sucessivos governos que o colocam em movimento é, antes de tudo, um desafio de natureza gerencial, pois quanto maiores forem as demandas sociais e menores os recursos para atendê-las, mais capacidade de gestão será exigida” (LIMA, 2007, p.49).

De qualquer maneira, as mudanças são latentes e necessárias para a manutenção de serviços públicos e sustentabilidade dos mesmos. Sendo assim, entende-se que a mudança de foco da administração pública deve mudar, extrapolar o sentido político e buscar a mudança cultural de raiz. A grande dificuldade reside nesta mudança, constituída de dois elementos, cuja substituição requerem operação complexa, a cultura burocrática e o apego ao poder (LIMA, 2007, p. 49.).

Diante destes grandes desafios propostos junto a um modelo para implantação de um Programa de qualidade na gestão pública, muitas instituições não conseguem levar adiante ou mesmo iniciar trabalhos com foco na excelência dos serviços pois não estão preparados para deixar para trás estes traços arraigados da cultura do público, apesar de que sabe-se que na cultura privada também não é trabalho fácil.

Mas em contrapartida, muitas das instituições públicas e empresas privadas que conseguem consolidar Programas de qualidade como uma plataforma de gestão sustentável, percebem visivelmente mudanças na cultura, na satisfação geral e nos resultados. Então, porque organizações públicas podem se beneficiar e conquistar diferenciais competitivos através do Programa de Qualidade? A resposta a essas perguntas é justamente o objeto que motiva este estudo e desafia a pesquisa sobre este tema.

1.1 Justificativa para o Trabalho

Nas últimas décadas, principalmente a partir dos anos 80, o fenômeno dos Programas de qualidade ou Gestão pela qualidade total vem tornando as instituições e empresas que aderiram uma rede com um diferencial competitivo reconhecido no mercado, tanto por outras empresas ou instituições, como pelos clientes e usuários, tornando-se para muitos, requisitos de definição do uso ou aquisição de um bem ou serviço.

No caso da gestão pública, em acontecimentos mais recentes, este foco na qualidade vem sendo usado como mecanismo aditivo à gestão pública usual, isto por que gera soluções capazes de solucionar problemas práticos, que afetam a imagem das instituições, mas que ao mesmo tempo não ganham importância na ótica da gestão pública tradicional.

“A excelência em gestão pública é um padrão superior de gestão comparado ao melhor padrão gerencial contemporâneo, sem, no entanto, alterar a sua natureza pública. Parte da premissa que por si só expressa o maior de todos os fundamentos: ser uma gestão excelente sem deixar de ser pública” (LIMA, 2007, p. 52).

Para a grande maioria das organizações públicas, existe uma grande premissa básica que precisa ser atendida: a mudança cultural e os valores organizacionais. Faz-se necessário o entendimento da organização como um todo, o seu papel dentro dela e o que pode ser alcançado se um posicionamento for modificado, se uma idéia for implementada e os resultados que uma melhoria podem gerar.

A Gestão pela qualidade é um instrumento que a sociedade e as organizações públicas e privadas, dispõem para ingressar na nova era marcada pela mudança comportamental do cliente/usuário. Esta qualidade, porém, não pode ser encarada com uma definição fechada. Ela é dinâmica, multifacetada e expansiva. Seu significado está sempre aberto, incorporando novos desenvolvimentos, novas abrangências, novos desafios, novas práticas.

É necessário colocar a idéia da Qualidade no setor público em termos concretos, para que possa ser compreendida. A melhor forma de fazer isso é desenvolver um referencial, evidenciando alguns aspectos relacionados com o movimento da qualidade e sua relação com a excelência na prestação dos serviços públicos e guiar o gestor público na implantação de um Programa de qualidade, usufruindo positivamente desta importante ferramenta e primando pela Excelência em Gestão Pública.

A idéia de implantar no setor público premissas de gestão advindos do setor privado não é nova. Desde 1990, quando o Governo instituiu o Programa Nacional da Qualidade e Produtividade, esperava-se que a administração pública adotasse os critérios do programa, visando a melhoria do que se tinha em termos de gestão. Já naquela época, o programa nacional e os demais, nascidos a partir dele, fizeram mais sucesso junto à empresas privadas, com destaque para as indústrias, (BRASIL, 1997).

A implantação de gestão pela qualidade na Administração Pública apresenta algumas peculiaridades advindas da natureza da atividade pública e ausentes no setor privado, que torna difícil a simples reprodução de um programa de qualidade e ações adotadas para o uso da metodologia no setor Privado. Na Administração Pública, a qualidade sob forma de programa faz a função de principal instrumento para a mudança de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial. Conforme Lima (2007), por não ser lícito para a organização pública fazer escolhas em relação a mercados e clientes, a qualidade e a produtividade são fatores inerentes e críticos.

A Qualidade tem no processo o seu centro prático de ação e compreende a definição clara dos clientes - usuários do serviço público - e dos resultados esperados; a geração dos indicadores de desempenho; a preocupação constante com o fazer certo o que é certo da primeira vez, envolvendo todos os servidores com o compromisso de satisfazer o usuário do serviço público (MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL E REFORMA DO ESTADO, 1997, pg.14).

Por influência do setor privado, o setor público tenta se aproximar das características que definem a gestão privada e neste sentido encontra um grande desafio: implantar a qualidade e continuar atendendo a sua natureza pública. Por

este motivo, e pelo movimento que se percebe desde então, entende-se que a implantação de programas de qualidade administração pública são cada vez mais importantes para que a gestão estabeleça uma plataforma durável, sustentável e competitiva, dentro da legalidade.

Partindo-se deste pressuposto, este trabalho tem como objetivo estabelecer um roteiro para que qualquer organização pública ou sob administração pública possa gerar uma mudança cultura organizacional, focada em metas e objetivos através de critérios de excelência aplicados sob forma de um programa de qualidade, neste caso o Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade e que neste movimento, eleve a sustentabilidade e a competitividade como conceitos aplicáveis ao setor.

Para que se atinja o objetivo proposto, na seqüência do trabalho estarão sendo apresentados as definições que cercam a administração pública e seus modelos aplicáveis, complementados por conceitos de qualidade, gestão pela qualidade, sustentabilidade e competitividade, seguidos pela aplicabilidade no setor público e também pelas definições que estabelecem o funcionamento do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP), seus critérios de excelência e por fim, a necessidade de avaliação e melhoria continuada da gestão.

1.2 Objetivos do trabalho

1.2.1 Objetivo Geral

Embasar uma plataforma de gestão sustentável e competitiva para o setor público através da adoção do modelo do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Estabelecer conceitos básicos estruturais do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade;
- Caracterizar a importância do conceito de Sustentabilidade e Competitividade;
- Propor uma forma de implantar práticas de gestão pela qualidade no setor público.

2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Neste capítulo apresenta-se uma revisão bibliográfica sobre a administração pública e seus princípios básicos. Neste contexto, apresenta também uma evolução histórica da evolução da administração pública e a mudança de abordagens para o tema, bem como tendências e limitações desta área de gestão.

2.1 Princípios básicos

Para que a gestão pública aconteça de forma plena, ela é regida por cinco princípios básicos, que devem estar presentes e ser prezados por qualquer funcionário ou gestor público. Estes princípios norteadores são apresentados a seguir (LIMA, 2007):

a)Legalidade

O setor público só pode fazer o que é determinado pela lei. Por este princípio não é possível ser excelente à revelia da lei, portanto, cabe buscar apoio nas leis estabelecidas para melhorar a gestão.

b)Moralidade

Pauta a gestão pública por um código moral. Não se trata de ética (no sentido de princípios individuais, de foro íntimo), mas de princípios morais de aceitação pública.

c)Impessoalidade

A excelência em gestão pública é para todos, não admite tratamento diferenciado, a não ser para casos específicos tratados na lei. Os valores devem ser os mesmos agregados para todos os cidadãos indistintamente.

d) Publicidade

Este princípio determina que todos os atos e fatos da administração pública são públicos. Os casos em que este princípio não seja aplicável precisam estar estabelecidos em lei. Este princípio é considerado crítico para a introdução do controle social.

e) Eficiência

A eficiência como princípio, no campo do direito constitucional administrativo, só é válida se aplicada às ações e atividades que gerem ou contribuam para um bem comum. Trata-se de produzir resultado que gere a melhor relação entre qualidade e gastos para produzi-lo.

2.2 Modelos básicos de Administração Pública

A maioria das reformas da administração pública teve seu foco na estrutura organizacional do aparelho do estado e nos seus instrumentos legais, segundo Lima (2007). E conforme Araújo e Vasconcelos (1982), a chamada Modernização Administrativa foi mecanicista, com foco na mudança estrutural e de procedimentos administrativos, e este enfoque explica, em grande parte, os fracassos das mudanças em relação aos objetivos pretendidos.

“A reforma modernizante mais importante das estruturas do Estado no Brasil data do final da década de 30, mas ela foi transformada, depois de pouco tempo, em um meio termo entre a modernização e a síndrome cultural-populista. Estabeleceu-se, desde então, um padrão duplo persistente. Para os altos escalões foram adotados acessos mediante concurso, carreiras, promoção baseada em critérios de mérito e salários adequados. Para os níveis médio e inferior, a norma era admissão por indicação clientelista; as carreiras eram estabelecidas de forma imprecisa; o

critério de promoção baseava-se no tempo de serviço e não no mérito; a erosão dos salários tornou-se intermitente (MARTINS APUD LIMA, 2010, pg. 19).”

Em 1998, segundo Lima (2007), a Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado lançou uma brochura que contém a compilação dos atos oficiais editados pelas mais diversos órgãos encarregados da Administração Pública, desde 1936 a 1998. Neste pequeno folheto são identificados setenta e três atos normativos que dão uma idéia do centro de gravidade das reformas e das mudanças comandadas pelo órgão da administração pública federal. Neste contexto, é importante que se destaque a evolução de três modelos básicos e ainda presentes na administração pública: patrimonialista, burocrática e gerencial.

2.2.1 A Administração Pública Patrimonialista

Na Administração Pública Patrimonialista o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares, servidores, possuem status de nobreza real. Os cargos são considerados prebendas. A *res publica* não é diferenciada da *res principis*. Em conseqüência, a corrupção e o nepotismo são inerentes a esse tipo de administração. No momento em que o capitalismo e a democracia se tornam dominantes, o mercado e a sociedade civil passam a se distinguir do Estado. Neste novo momento histórico, a administração patrimonialista torna-se uma excrescência inaceitável (BRASIL, 1997).

2.2.2 A Administração Pública Burocrática

Administração Pública Burocrática surgiu na segunda metade do século XIX, na época do Estado liberal, como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista. Constituem princípios orientadores do seu desenvolvimento a profissionalização, a idéia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo, em síntese, o poder racional legal. Os controles administrativos visando

evitar a corrupção e o nepotismo são sempre a priori. Parte-se de uma desconfiança prévia nos administradores públicos e nos cidadãos que a eles dirigem demandas. Por isso, são sempre necessários controles rígidos dos processos, como por exemplo na admissão de pessoal, nas compras e no atendimento a demandas (BRASIL, 1997).

Por outro lado, o controle - a garantia do poder do Estado - transforma-se na própria razão de ser do funcionário. Em conseqüência, o Estado volta-se para si mesmo, perdendo a noção de sua missão básica, que é servir à sociedade. A qualidade fundamental da administração pública burocrática é a efetividade no controle dos abusos; seu defeito, a ineficiência, a auto-referência, a incapacidade de voltar-se para o serviço aos cidadãos vistos como clientes. Esse defeito, entretanto, não se revelou determinante na época do surgimento da administração pública burocrática porque os serviços do Estado eram muito reduzidos. O Estado limitava-se a manter a ordem e administrar a justiça, a garantir os contratos e a propriedade.

2.2.3 A Administração Pública Gerencial

A Administração Pública Gerencial emerge na segunda metade do século XX, como resposta, de um lado, à expansão das funções econômicas e sociais do Estado e, de outro, ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial, uma vez que ambos deixaram à mostra os problemas associados à adoção do modelo anterior. A eficiência da administração pública - a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário - torna-se então essencial. A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações (BRASIL, 1997).

A administração pública gerencial constitui um avanço, e até um certo ponto um rompimento com a administração pública burocrática. Na administração pública gerencial a estratégia volta-se: (1) para a definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade; (2) para a garantia de

autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros que lhe forem colocados à disposição para que possa atingir os objetivos contratados; e (3) para o controle ou cobrança a posteriori dos resultados. Adicionalmente, pratica-se a competição administrada no interior do próprio Estado, quando há a possibilidade de estabelecer concorrência entre unidades internas. No plano da estrutura organizacional, a descentralização e a redução dos níveis hierárquicos tornam-se essenciais. Em suma, afirma-se que a administração pública deve ser permeável à maior participação dos agentes privados e/ou das organizações da sociedade civil e deslocar a ênfase dos procedimentos (meios) para os resultados (fins).

A administração pública gerencial inspira-se na administração de empresas. Enquanto a receita das empresas depende dos pagamentos que os clientes fazem livremente na compra de seus produtos e serviços, a receita do Estado deriva de impostos, ou seja, de contribuições obrigatórias. Enquanto o mercado controla a administração das empresas, a sociedade controla a administração pública. Enquanto a administração de empresas está voltada para o lucro privado, a administração pública gerencial está explícita e diretamente voltada para o interesse público, segundo (BRASIL, 1997).

3 PLATAFORMA DE GESTÃO

Por definição, segundo Dicionário Web, Plataforma é uma obra de terra, concreto, metal ou madeira sobre a qual assenta a artilharia ou no Brasil, programa de governo de um candidato a cargo eletivo. A mesma fonte define Gestão como ação de gerir, gerência ou administração, sendo que conceitos mais aprofundados do assunto remetem a inúmeras variações de interpretação.

Mas se seguirmos estas definições mais simplórias do que significam estes dois termos em separado, percebe-se que é correto afirmar que um governante, ou melhor dizendo, gestor pode elaborar uma plataforma de gestão, que abranja todas os seus objetivos estratégicos e desdobramentos em práticas de gestão, atendendo a critérios de qualidade, que serão dispostos mais adiante deste trabalho.

“Ao contrário das empresas que enfatizam os ativos intangíveis, as empresas de vanguarda enfatizam uma abordagem adequada da qualidade gerencial, reconhecida e medida em termos dos conhecimentos necessários para uma incessante ênfase nos recursos totais de uma empresa e na integração desses recursos – ativos tangíveis e intangíveis – nos novos modelos de gestão e liderança com uma infraestrutura forte e competitiva para a sustentação de seu crescimento organizacional” (FEINGENBAUM & FEINGENBAUM, 2004, pg. 11).

Para que tenham sucesso na sua gestão, segundo Feingenbaum & Feingenbaum (2004), os líderes precisam criar uma gestão sustentável através de sistemas e processos gerenciais capazes de sustentar um crescimento contínuo.

4 ASPECTOS HISTÓRICOS DA QUALIDADE

Para que se possa estabelecer uma linha de raciocínio sobre o início do uso do termo qualidade na gestão, apresenta-se a seguir um histórico detalhado destes aspectos.

4.1 Histórico da Qualidade

O homem desde seu passado mais remoto, ainda nas cavernas, aprendeu a buscar a qualidade como forma de garantir sua sobrevivência por mais tempo com segurança e conforto, apesar da vida primitiva. Paladini (1995, pg.32) afirma que a "preocupação com a qualidade remonta à épocas antigas, embora não houvesse, neste período, uma noção muito clara do que fosse qualidade". A qualidade estava consagrada na arquitetura, na literatura, nas artes, na Matemática.

A afirmação de que a preocupação com a qualidade é antiga, parece ser um consenso entre os estudiosos do tema. Juran (1990, pg.2), por exemplo, expõe que "as necessidades humanas pela qualidade existem desde o crepúsculo da história". Entretanto, os meios para obter essas necessidades - os processos de gerenciamento para a qualidade - sofreram imensas e contínuas mudanças.

Garvin (1992) entende que a qualidade é conhecida, como conceito, a milênios. Todavia, só recentemente, surgiu como função de gerência formal. Para o autor, a disciplina ainda está em formação podendo ser identificadas quatro "eras da qualidade" distintas: inspeção, controle estatístico da qualidade, garantia da qualidade e gestão estratégica.

A síntese da evolução histórica da qualidade pode ser melhor visualizada no quadro que segue:

Etapas do Movimento da Qualidade				
Identificação de Características	Inspeção	Controle Estatístico da Qualidade	Garantia da Qualidade	Gerenciamento Estratégico da Qualidade
Preocupação básica	verificação	controle	coordenação	impacto estratégico
Visão da qualidade	um problema a ser resolvido	um problema a ser resolvido	um problema a ser resolvido, mas que seja enfrentado proativamente	uma oportunidade de concorrência
Ênfase	uniformidade do produto	uniformidade do produto com menos inspeção	toda a cadeia de produção, desde o projeto até o mercado, e a contribuição de todos os grupos funcionais, para impedir falhas de qualidade	as necessidades de mercado e do consumidor
Métodos	instrumento de medição	instrumentos e técnicas estatísticas	programas e sistemas	planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos e a mobilização da organização
Papel dos profissionais da qualidade	inspeção, classificação, contagem e avaliação	solução de problemas e a aplicação de métodos estatísticos	mensuração da qualidade, planejamento da qualidade e projeto de programas	estabelecimento de objetivos, educação e treinamento, trabalho consultivo com outros departamentos e delineamento de programas
Quem é o responsável pela qualidade	o departamento de inspeção	os departamentos de produção e engenharia	todos os departamentos, embora a alta gerência só se envolva periféricamente com o projeto, o planejamento e a execução das políticas da qualidade	todos na empresa, com a alta gerência exercendo forte liderança
Orientação e abordagem	"inspeciona" a qualidade	"controla" a qualidade	"constrói" a qualidade	"gerencia" a qualidade

Quadro 1 - Etapas do Movimento da Qualidade

Fonte: Garvin, David. *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed, 1992, pg.44.

A Tabela 1, todavia, não menciona o movimento pela qualidade dos serviços. Albrecht (1992) coaduna com esta afirmação ao afirmar que o quadro histórico revela que a empresa voltada para o consumidor se tornava importante, mas a qualidade dos serviços, ainda não. Para ele, o setor de serviços estava emperrado

nos anos 80 por um sistema de pensamento gerencial industrial e ultrapassado, necessitando de um enfoque mais voltado para o consumidor.

Neste contexto, a qualidade alcança o setor de serviços, gerando a necessidade de raciocínios e práticas adequadas às características deste segmento de atividade.

A preocupação com a qualidade, no sentido mais conhecido e utilizado do termo iniciou com W.A. Shewhart, estatístico norte-americano que, já na década de 20, questionava a qualidade e disparidade encontrada na produção de bens e serviços. Shewhart desenvolveu o sistema de mensuração dessas disparidade que ficou conhecido como Controle Estatístico de Processo (CEP). É se sua autoria também a criação de uma grande contribuição para a Gestão pela qualidade prezada atualmente e que revolucionou a forma de acompanhar um planejamento sendo método essencial da gestão da qualidade: Ciclo PDCA (Plan, Do, Check e Action).

Os japoneses por sua vez, tinham uma lógica diferente da americana, o método de inspeção do produto pronto mesmo que por técnicas estatísticas de controle de qualidade era ineficiente e ainda encarecia o produto (RUTKOWSKI, 1998). Sendo assim, para os japoneses o preço era definido antes mesmo da fabricação e os projetistas eram responsáveis por encontrar um meio de produzir dentro daquele custo estipulado, logo deveriam ser eliminadas todos os itens que não agregassem valor ao produto: desperdício, tempo ocioso, defeitos, estoques e etc.

Desta forma, seguindo esta lógica, os japoneses desenvolveram um método de controle de qualidade que ao invés de encontrar e eliminar as peças defeituosas buscava evitar que os defeitos ocorressem.

Os responsáveis pela revolução japonesa da qualidade foram a JUSE (*Union of Japanese Scientists and Engineers*) e os estatísticos W. E. Deming, Shewhart, Kaoru Ishikawa e Joseph M. Juran. Sendo que nos anos seguintes se destacariam também Armand V. Feigenbaun, dando origem ao conceito de TQC (*Total Quality*

Control), sendo seguido por Philip B. Crosby que criou o conceito de “defeito-zero” no qual tudo pode ser bem feito da primeira vez.

Seguindo esta linha histórica, depois da criação de conceitos e ferramentas valiosas de busca pela qualidade de produção, produto e serviço. O próximo grande passo da história da qualidade pode ser chamado de normatização e segundo Seleme e Stadler (2010), a partir de 1987, com a criação da ISO9000, houve uma popularização das certificações dos sistemas de garantia da qualidade segundo padrões adotados internacionalmente, já iniciando o processo de abordagem da qualidade não só do produto final, mas também das práticas que compõe a gestão, o chamado Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ).

No embalo difundido dos conceitos, ferramentas e certificações da Qualidade, surgiu no Brasil, o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP). Este teve início 1990 através dos esforços do Governo Federal, para apoiar a modernização das empresas brasileiras que precisavam se ajustar à abertura econômica e à forte concorrência estrangeira. O Programa difundiu o conceito de qualidade como estratégia empresarial e gerencial, gerando na década de 1990, o aumento médio da produtividade da indústria brasileira foi de 8,6% ao ano, segundo o site (<http://www.abrasil.gov.br/avancabrasil>, recuperado em 12/02/2011). Além de gerar estes ganhos, o PBQP também abriu os horizontes para os Programas estaduais, um subcomitê que buscava multiplicar o Programa porém de forma que estes ganhassem roupagem estadual. O Rio Grande do Sul Atendeu este chamado em 1992, quando deu início ao PGQP (Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade), conforme (<http://www.mbc.org.br/pgqp>, recuperado em 12/02/2011).

Neste mesmo ano de criação do Programa no Rio Grande do Sul, um dos grandes precursores da aplicação dos conceitos de qualidade no Brasil, o Professor Vicente Campos destacava no seu livro, TQC Controle da Qualidade Total (1992) o que ele chamou de “Apelo aos Empresários Brasileiros”, para que estes expandissem os horizontes de seus negócios e de uma vez por todas, entrassem de forma competitiva no mercado mundial:

“1 – Qualidade é uma questão de vida ou morte. Sua empresa só sobreviverá se for a melhor no seu negócio;

2 – Qualidade é mudança cultural. É preciso que as pessoas sintam a ameaça de morte da empresa ainda que ela possa estar num horizonte de 5 a 10 anos;

3 – Qualidade é mudança cultural. É preciso tempo para conduzir (5 a 10 anos). Se não dispuser deste tempo, não inicie esta longa caminhada;

4 – Qualidade é mudança cultural. É preciso liderança para conduzir mudança. Se você não está disponível para isto, não inicie o programa;

5 – Você está pensando em Qualidade para melhorar seus resultados. Acompanhe estes resultados mensalmente através de gráficos mostrados a todos. É necessário um placar para certificar-se que você está ou não ganhando o jogo;

6 – Todos devem estar envolvidos. TODOS. Para isto é necessário Emoção. Reveja suas políticas de recursos humanos e proponha uma visão de Futuro compartilhada por todos. Estamos todos no mesmo barco e temos que sobreviver” (CAMPOS, 1992).

Mesmo sem saber, ou já se adiantando ao que viria na seqüência, Campos (1992) trouxe neste apelo o que hoje faz parte da pauta de avaliações dos Programas de Qualidade em geral, cada um de sua forma, porém todos com o mesmo propósito: atingir excelência não só nos produto final, mas sim na gestão como o todo que ela abrange.

4.2 Aspectos conceituais da Qualidade

Conforme Selene e Stadler (2010), o termo Qualidade vem do latim **Qualitate**, e é utilizado amplamente para referir-se às necessidades das pessoas e do padrão de produção de produtos e serviços. No “Dicionário Aurélio” (1975) - “sf. 1. Propriedade, atributo condição das coisas ou das pessoas que as distingue das outras e lhes determina a natureza. 2. Dote, virtude”. Como o termo tem diversas utilizações, o seu significado nem sempre é de definição clara e objetiva”.

Segundo Selene e Stadler (2010), a satisfação das pessoas é a razão da existência da organização e por isso deve suprir as mesmas com produtos e serviços esperados pelos clientes e mercado, salientando que a qualidade não é mais uma opção das instituições.

A idéia de qualidade é natural a todas as pessoas, quando se remete a um produto ou serviço e por isso, mesmo sendo um tema bastante atual, é bastante antigo se formos pensar em conceitos individuais. O termo “qualidade” embora permita diferentes entendimentos, pode ser isolada de outros atributos de um produto ou serviço, e é ela que permite às pessoas fazer seu juízo de valor quanto a este aspecto. Segundo Lima (2007), quando nos referimos a baixa qualidade de alguma coisa, estamos negando-a em parte e do mesmo modo quando se fala de qualidade na gestão pública, onde necessariamente atribuiremos um valor positivo que a organização pode ou não ter.

Mostra-se que dentro do significado da qualidade deve-se levar em conta o foco no cliente, as melhorias contínuas, a participação de todos e o entrelaçamento social. Na evolução da qualidade procura-se destacar suas adequações, a Qualidade Total e as características do TQM (total quality management). Para uma melhor compreensão deste trabalho é importante salientar as várias abordagens da qualidade e segundo Campos (2009), qualidade total são todas aquelas dimensões que afetam a satisfação das necessidades das pessoas e por conseguinte, a sobrevivência das empresas.

5 GESTÃO PELA QUALIDADE

Conforme Lima (2007), o ser humano já nasce inclinado a agir com qualidade através de uma lógica natural que acaba direcionando as ações em busca do que parece mais certo, do que parece mais evidente como se fosse um dom natural. Ainda segundo Lima (2007) uma gestão com qualidade é uma capacidade para fazer bem feito e em tempo oportuno, o que deve ser feito. O autor define qualidade como “fazer bem feito” e produtividade como “fazer a quantidade certa no tempo certo”.

Segundo Feigenbaum & Feigenbaum (2004), a produtividade, que sempre foi reconhecida como um fator básico determinante da prosperidade e da rentabilidade, tem sido amplamente enfatizada como uma constante chave para essa força econômica. Entretanto, no tempo dos mais rápidos e proativos, a produtividade também está relacionada à maneira como uma empresa mantém a sua inovação organizacional fundamental na liderança competitiva, sendo estas características para atingir a rentabilidade e eficácia nos processos.

“Porém, nos dias de hoje, outra força econômica – a qualidade da produtividade- está sendo reconhecida como requisito essencial de sustentação econômica principalmente nos espaços de recessão dos negócios, na nossa história econômica. De veículos até serviços, o valor agregado da qualidade que os compradores percebem nos produtos e serviços está exercendo poderosa influencia sobre a constante força dos gastos do cliente, principalmente em tempos de otimização do uso de recursos” (FEIGENBAUM & FEIGENBAUM, 2004, pg. 08).

Conforme Seleme e Stadler (2010), a qualidade deixou de ser um modismo nas empresas e passou a ser criadora de diferencial competitivo que a mantém e faz crescer, instalando-se nas organizações e precisando de que “o espírito da qualidade” esteja enraizado nos funcionários em todas as fases do processo, buscando assim perpetuando tal característica.

O caminho de uma organização em direção à excelência não é uma linha reta e também não pode ser comparado a uma corrida de curta distância, trata-se de um desafio que só é alcançado quando a organização consegue mobilizar todas as

suas competências seguindo uma constância de propósito, segundo o Critérios de compromisso com a Excelência e Rumo à Excelência (2009).

Os estudos recentes das teorias de gestão organizacional demonstram que há, em curso, um processo de mudança no sistema de organização do trabalho (SALERNO, 1992; DANKBAAR, 1993 apud RUTKOWSKI, 1998, pg.285). A partir da “revolução” institucional causada pela introdução do taylorismo/fordismo, buscou-se a solução para as crises de acumulação do capital, ao longo dos anos, com a introdução de novas tecnologias. Com o passar do tempo esta estratégia mostrava-se insuficiente para um cenário de mudanças rápidas. A procura, então, voltou-se para novas formas de organização do trabalho e práticas de gerenciamento que atendessem aos objetivos de tornar a produção mais flexível e aumentar a produtividade e a qualidade dos produtos, fator de competitividade, segundo Rutkowski (1998).

“Sistema de gestão é qualquer conjunto de práticas de planejamento, organização, direção, coordenação e controle integrados e interatuantes que concorrem para a produção de resultados finalísticos que a missão organizacional impõem que sejam produzidos” (LIMA,2007, pg.103).

Campos (2009) defende que sistema de gestão é uma forma de direcionar ações para atingir os resultados esperados em uma empresa, sendo que para poder nominar algo de “Sistema de Gestão” precisa-se que as partes interessadas estejam interligadas e seguindo métodos embasados.

“Nos altamente exigentes primeiros anos do século XXI, muitas empresas e líderes empresariais demonstram uma qualidade de gestão resultante de uma nova combinação de liderança competitiva que inclui *paixão, populismo e responsabilidade disciplinada*. Essa qualidade de gestão passou a ser um denominador comum, embora estas empresas e líderes possam diferir em sua história, personalidade, evolução e mercados de atuação, além de ser a base para o aproveitamento do poder gerencial ” (FEINGENBAUM & FEINGENBAUM, 2004, pg. 45).

A gestão pela qualidade não é um termo novo e como ressaltam (CAMPOS,2009; SELEME & STADLER, 2010), uma verdadeira gestão deve sempre iniciar pelo líder maior e este deve estar disposto a perpetuar a idéia dentro de sua equipe de trabalho, assim como fazer parte das ações diárias em busca da qualidade. Outro ponto importante é ressaltado quanto a necessidade de seguir

métodos e ferramentas, determinadas com o devido planejamento, e que estes também sejam seguidos pela alta hierarquia da instituição, pois entende-se que todos devem segui-los sem discrepância para alcançar um alto padrão, seja qual for o processo. Assim como é muito importante entender, analisar e capacitar as pessoas que irão fazer parte desta gestão pois para fins de atingir um nível diferenciado e que possa ser chamado de “Gestão pela Qualidade” esta deve ser um tema conhecido, trabalhado e disseminado com todos e para todos, nos níveis corretos de interesse.

O contexto social, tecnológico e econômico em que as organizações e a sociedade estão inseridas passa continuamente por um profundo processo de transformação, que as caracteriza como sistemas vivos, integrantes de ecossistemas complexos e os efeitos gerados pela implementação sinérgica das práticas de gestão e pela dinâmica externa à organização aliados a critérios pré-determinados, conduzem a uma excelência em gestão, conforme (www.fnq.org.br, recuperado em 09/05/2011).

5.1 Qualidade no Serviços Público

O setor público tem sido considerado menos eficiente que o setor privado por não estar sujeito às pressões do mercado competitivo, segundo Rutkowski (1998), porém não menos cobrado por seus clientes diretos, os usuários ou cidadãos e por que não pelos próprios servidores que buscam no setor público as mesmas premissas de uma empresa privada com a diferença de uma estabilidade mais certa.

Lima (2007) enfatiza que o desafio dos governos que colocam o Estado em movimento é de natureza gerencial e quanto maiores forem as demandas sociais e menores forem os recursos disponíveis para atendê-las, maior capacidade de gestão é exigida.

“A qualidade da gestão pública mantém uma relação direta com as práticas de trabalho enraizadas na organização. A chave para compreender uma organização consiste em determinar com precisão a cultura institucional, em sua relação com as práticas de trabalho vigentes” (MATUS, 1996 apud RUTKOWSKI, 1998, pg. 291).

Meirelles (1988), expõe cinco princípios da Administração Pública que também podem caracterizar a qualidade em serviços: o princípio da permanência que impõe continuidade no serviço; o da generalidade que impõe serviço igual para todos; o da eficiência que exige a atualização do serviço; o da modicidade que exige tarifas razoáveis; e o da cortesia que se traduz em bom tratamento para com o público. Ainda segundo o autor, faltando qualquer desses requisitos em um serviço público ou de utilidade pública, é dever da Administração intervir para restabelecer o seu regular funcionamento, ou retomar a sua prestação.

As organizações públicas de qualquer natureza, mesmo aquelas que estão cumprindo sua missão de interagir com o cidadão, estão se limitando a cumprir regras, normas e prazos que definem tramites e controles impostos há muito tempo e estão deixando de lado aspectos importantíssimos quando se fala de qualidade no serviço público.

Aspectos como empatia, cortesia, discernimento, flexibilidade e comunicação são deixados de lado no tipo de atendimento já arraigado e conhecido pelo público e que por sua vez gera a conhecida desconfiança do cidadão ao procurar o serviço (LIMA, 2007).

Esse comportamento desconfiado do usuário/cidadão acontece porque ele utiliza os parâmetros de qualidade que busca em uma empresa privada também no serviço público, e isso acarreta também em dúvidas sobre a diferença do servidor público e a diferença de um funcionário de empresa privada, a diferença entre a empresa pública (de qualquer natureza) e a privada.

Leite (1994) apresenta um quadro que possibilita a visão do Estado e Empresa:

Focos	Empresa	Setor Público	
		Tradicional	Contemporâneo
Missão	"Fazer dinheiro" (Lei de mercado)	"Fazer o bem" a todos igualmente	...o veículo de bem estar social
Motivação dos Dirigentes	Competitividade	Reeleição – Permanência no cargo	Espaço público de autogestão social

Focos	Empresa	Setor Público	
		Tradicional	Contemporâneo
Regime	Competição – "quanto de mercado"	Monopólio – "quanto de governo"	Privatização é uma resposta; não resposta; "que tipo" de governo
Modelo Decisional	Podem decidir "a portas fechadas" rapidamente	Decisões participativas, movimentos mais lentos	Cidadãos informados esferas político-econômico-social
Bases de Cálculo	Relação custo-benefício	Valores morais absolutos	Penetração recíproca de valores
Fonte de Recursos	Clientes (comercialização)	Contribuintes (arrecadação tributária)	Enlace de fontes em retroalimentação
Avaliação de Competência	Lucro	Capacidade de excelência na prestação dos serviços.	Auto-sustentável pela capacidade gestorial (foco no cidadão)

Quadro 2 - O que difere/une Estado/Empresa

Fonte: LEITE, Marina Gomide. Qualidade no setor público: uma alternativa sistematizada de implantação. *Empresas & Tendências*. São Paulo, p.25-27,1994.

A avaliação do as satisfação do usuário/cidadão do serviços públicos em geral é uma dimensão vital para a melhoria contínua na gestão pública, conforme Lima (2007). Porém existem duas formas de perceber a satisfação deste usuário, uma é através de uma pesquisa direta e outra acontece através de técnicos capazes e conhecedores do assunto em questão. Independente da forma, este é um importante caminho para que se conheça se a qualidade do serviço é percebida pelo usuário/cidadão ou se existem possibilidades de adaptação e melhoria, passo este que caracteriza o caminho da gestão em busca da qualidade, sendo importante lembrar que este aspecto é válido tanto para empresa pública como privada.

A adoção da Qualidade como instrumento de modernização da Administração Pública Brasileira deverá levar em conta simultaneamente a sua dimensão formal - que se refere à competência para produzir e aplicar métodos, técnicas e ferramentas - e a sua dimensão política - que se refere a competência para projetar e realizar organizações públicas que atendam às necessidades dos clientes. A gestão pela Qualidade instrumentalizará o alcance da dimensão política em sua expressão mais ampla: a qualidade de vida (MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL E REFORMA DO ESTADO,1997, pg.15).

Lima (2007) destaca também que é importante compreender que para ter qualidade comprovada em um serviço público, não basta que as práticas implantadas pareçam boas aos olhos de gestores e servidores de uma organização. As mudanças precisam ser aprovadas e validadas por quem utiliza o serviço e ser capaz de atender as necessidades e expectativas geradas pelo usuário/cidadão.

6 SUSTENTABILIDADE E GESTÃO PÚBLICA

O Relatório Brundtland (1987) afirma que o desenvolvimento sustentável é aquele que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades. Fica claro no Relatório também que há um limite máximo para a utilização dos recursos de modo que sejam preservados para o futuro, e isso se refere não só ao meio ambiente, mas ao bem estar social e econômico.

A análise da sustentabilidade de determinado objeto ou de interesse reside na integração de suas dimensões, norteadas por um conjunto de princípios que transmitem, de forma sintética, uma visão conjunta da qualidade de vida, dos valores da sociedade e do futuro desejado (MILANEZ & TEIXEIRA, 2003).

Segundo Porter (1991) "normalmente as companhias têm uma estratégia econômica e uma estratégia de responsabilidade social, e o que elas devem ter é uma estratégia só". Uma consciência sustentável, estrategicamente desenvolvida e implantada por parte das organizações, pode significar uma vantagem competitiva e como defende Porter, deve ser uma estratégia única e abrangente, não apenas parte da política de imagem ou de comunicação. Ou seja, a sustentabilidade deve ser um aspecto presente no planejamento de uma empresa e não uma ação estratégica em busca de outros fins, se não o que visa a sustentabilidade.

A gestão pública de qualidade tem o desafio de envolver o cidadão de forma mais ativa nas decisões a eles direcionadas. É uma questão de sustentabilidade que se envolva não só os cidadãos, mas também servidores e gestores nas questões que estão diretamente ligadas aos recursos disponíveis e sua utilização. Segundo Lima (2007) são próprios da responsabilidade pública o cumprimento da missão institucional e a manutenção do patrimônio público.

É importante que os gestores públicos compreendam quais as formas mais sustentáveis, dentro das respectivas tendências regionais, de conduzir o negócio, ou

a “máquina pública” como é popularmente conhecida. Conforme Feingenbaum & Feingenbaum (2004) as empresas estão integrando e focalizando seus recursos totais nos novos modelos gerenciais de liderança à uma estrutura forte e competitiva visando crescimento e sustentabilidade através da melhoria e capacitação da força de trabalho, criatividade e difusão da responsabilidade.

A modernização das práticas de gestão, dentre as quais a gestão de processos, deve ser trabalhada na administração pública para gerar resultados rápidos e sustentáveis para o cidadão e para a sociedade, (PGQP, 2011).

7 COMPETITIVIDADE NA GESTÃO PÚBLICA

Por natureza, quando se pensa em Gestão Pública automaticamente exclui-se a competição como fator que influi na administração. Sabe-se, que por definição, segundo <http://www.dicionarioweb.com.br>, recuperado em 01/08/2011, Competição é a ação de competir ou concorrência simultânea de duas ou diversas pessoas à mesma coisa e, partindo desta explicação simples, pode-se afirmar que este é sim, um conceito presente diariamente na vivência pública.

Segundo Feingenbaum & Feingenbaum (2010), existem quatro características que determinam o sucesso de qualquer negócio e permitem que seja competitivo sob qualquer perspectiva, sendo elas:

- 1) a interação e empatia com o cliente;
- 2) liderança estendida a todos os setores da organização;
- 3) a melhoria contínua e a disseminação das mesmas para as partes interessadas e;
- 4) estruturação de planejamento, com objetivos e sistema de suporte para acompanhamento da realização das ações em busca de resultados.

A competitividade passa a ser não é só uma premissa básica para sobrevivência no mercado, mas também uma característica intrínseca na busca de diferenciação e forma de sobressair em situações difíceis. No caso da gestão pública, quando pensamos em competitividades não podemos deixar de pensar em produtividade, pois estão intimamente ligados sendo que se a organização consegue ter aproveitamento de seus recursos através de uma produtividade e qualidade, automaticamente passa a ser vista como referencial de mercado, ao mesmo tempo que se torna altamente competitiva no pleito de novos recursos, sejam eles quais forem.

Alves (2005) define competitividade sendo a capacidade de competir no âmbito internacional tanto por meio do comércio e da negociação diplomática quanto pelo uso dos meios de violência, impondo a vontade quando necessário e afirma que a partir da industrialização e depois da evolução para uma sociedade de

serviços houve uma maior estabilização que permitiu aos países reagir muito melhor aos choques econômicos, influenciados pelo conceito de competitividade.

Economias diversificadas resistem melhor à variações econômicas, pois a perda em alguns setores é compensada pelo ganho em outros e se recuperam melhor pois se valem de sinergias internas. O ganho em produtividade afetou positivamente a posição competitiva dos países de todo o continente, e em especial da amostra dando-lhes um maior poder de barganha e uma maior resistência às crises internacionais (ALVES, 2005, pg.188).

A partir desta última citação percebe-se que o conceito de competitividade utilizado amplamente pelo setor privado é perfeitamente aplicável ao setor público, podendo garantir diferenciais importante em momentos difíceis ou oportunos e por este motivo é tão importante estar aliado a uma plataforma de gestão pública.

8 PROGRAMAS DE QUALIDADE

Os diferentes modelos de gestão pela qualidade total muitas vezes são encarados pelas empresas como simplesmente formas de chegar a uma certificação, cada vez mais exigidas pelo mercado e também muito importantes (KÜHLEIS, 2010). Porém existem gestores que se utilizam da melhor forma possível destes modelos de gestão, além de buscar esta certificação, conseguem ser bem sucedidos na sua escolha.

Conforme a norma da ISO 9000, convém que a adoção de um sistema de gestão da qualidade seja uma decisão estratégica de uma organização. O projeto e a implementação de um sistema de gestão da qualidade de uma organização são influenciados por várias necessidades, objetivos específicos, produtos fornecidos, os processos empregados e o tamanho e estrutura da organização (SELEME & STADLER, 2010).

A implantação dos Programas de Gestão da Qualidade no RS desenvolve-se nas organizações através de alguns modelos como a ISO (*International Organization for Standardization*), o TQC (*Total Quality Control*) e do PGQP (Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade), sendo este último, foco de estudo deste trabalho.

8.1 PGQP (Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade)

Os diferentes modelos de gestão pela qualidade total muitas vezes são encarados pelas empresas como simplesmente formas de chegar a uma certificação, cada vez mais exigidas pelo mercado e também muito importantes. Porém existem gestores que se utilizam da melhor forma possível destes modelos de gestão, além de buscar esta certificação, conseguem ser bem sucedidos na sua escolha de profissionalizar a sua gestão.

Conforme o Caderno de Avaliação do Programa Gaúcho de qualidade e produtividade (2009) o seu modelo agrega em seus critérios para gestão pela qualidade o modelo Japonês e Americano, reconhecidos mundialmente como precursores desta cultura de Qualidade e Melhoria contínua nas empresas. O diferencial competitivo que as empresas geram ao adotar os modelos de gestão do PGQP e seus critérios de excelência perante o mercado de atuação e a sociedade em que estão inseridas são visíveis.

Conforme PGQP (2011), o Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade começou a estruturar sua base em 1992. No Brasil, o Governo Federal havia lançado, no início da década de 90, o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade, destinado a melhorar os níveis de produtividade, confiabilidade e qualidade na indústria. Essa iniciativa alavancou um avanço significativo no desenvolvimento e crescimento do parque produtivo nacional.

No Rio Grande do Sul, a parceria entre o setor público e a iniciativa privada permitiu a divulgação da filosofia e dos princípios da qualidade de forma democrática e deu a oportunidade de ser promovida uma série de iniciativas voltadas ao aprimoramento dos produtos e serviços das empresas gaúchas, (PGQP, 2011).

Atualmente, as melhorias que o Programa ajudou a promover podem ser visualizadas pela maior competitividade e qualificação nos serviços públicos e privados. Através do comprometimento do governo, empresários, trabalhadores e consumidores, os sistemas de gestão foram aprimorados ainda mais.



Figura 1 - Identificação do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade

Fonte: PGQP, 2010

No processo inicial do Programa, a meta era de que no ano 2000 metade das pessoas em atividade no Estado estivessem usando as ferramentas e os conceitos

da Qualidade Total. Com o tempo, este objetivo foi sendo aperfeiçoado e expandido. Com o sucesso da implantação do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade, o Rio Grande do Sul passou a ser reconhecido em todo o Brasil como o Estado que mais avançou na disseminação dos conceitos e na aplicação permanente das técnicas e ferramentas de qualidade, melhorando os resultados das organizações gaúchas, ainda segundo (PGQP, 2011).

O Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade aborda o mesmo modelo, criado e utilizado pelo pela Fundação Nacional da Qualidade, baseado em oito critérios de excelência para gestão.

9 CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA

Conforme Critérios de compromisso com a Excelência e Rumo à Excelência (2009), são oito os critérios de excelência destacados pelo PGQP (Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade) como base para a construção de uma gestão de qualidade. Estes critérios nasceram junto com a criação da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), na mesma época do lançamento do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP) e dos Programas regionais, e foram evoluindo conforme os referenciais internacionais (EUA e Japão principalmente) mudavam para se adaptar ao mercado. Sempre com base nos critérios de excelência, a FNQ desenha o chamado MEG (Modelo de excelência em gestão) que, segundo a própria Fundação, “simboliza a organização, considerada como um sistema orgânico e adaptável ao ambiente externo” e representa a interação entre os oito critérios. O MEG em vigência está representado na Figura 2.

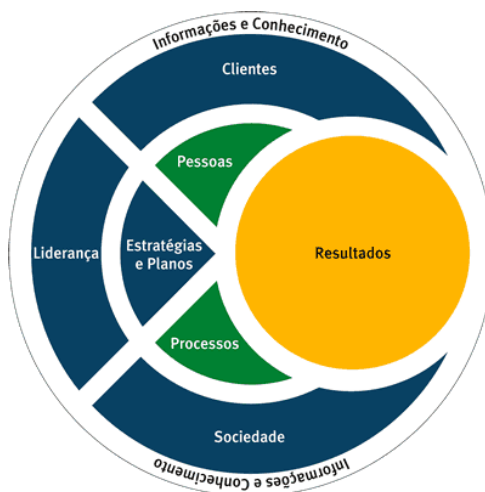


Figura 2 - MEG (Modelo de excelência em Gestão)

Fonte: FNQ, 2010

A seguir, apresenta-se a descrição dos oito critérios de excelência e sua utilização dentro de qualquer organização, pública ou privada.

9.1 Liderança

A FNQ (2011) diz que a Liderança estabelece os princípios da organização, pratica e vivencia os fundamentos da excelência, impulsionando, com seu exemplo, a cultura da excelência na organização e também que são os líderes, principais responsáveis pela obtenção de resultados que assegurem a satisfação de todas as partes interessadas (clientes, fornecedores, força de trabalho e outras, definidas pela instituição) e a perpetuidade da organização.

Conforme Lima (2007), liderar na gestão pública significa ser apto a influenciar, ser exemplo e inspirar as pessoas buscando obter cooperação e não oposição.

Para que um sistema de liderança seja reconhecido em uma empresa ou instituição este precisa demonstrar comprometimento com o processo. Conforme Lima (2007), a liderança precisa saber controlar e avaliar periodicamente o processo decisório interno, além de garantir que inicie na alta administração e chegue a ponta final com agilidade, clareza e qualidade.

Campos (2009) diz que a liderança é o que há de mais importante em um organizações e que de nada adianta métodos, conhecimentos e técnicas, se a liderança não fazer acontecer. Ser um bom líder é conseguir atingir metas e resultados por meio dos recursos humanos, sendo que deste ponto de vista, o líder deve dedicar um bom tempo ao desenvolvimento de sua equipe.

9.2 Estratégias e Planos

A FNQ (2011) diz que o processo de formulação das estratégias enfatiza a análise do mercado de atuação e do macroambiente. Também, por este processo, é que as pessoas serão capazes de examinar o processo de implementação das estratégias, incluindo a definição de indicadores, o desdobramento das metas e

planos para as áreas da organização e o acompanhamento dos ambientes internos e externos. Porter (1991) descreveu, a estratégia competitiva como ações ofensivas e defensivas de uma empresa para criar uma posição sustentável dentro da indústria.

A formulação das estratégias de uma empresa exige conhecimento aprofundado de sua visão, seus limites e clareza para visualizar o futuro, além de vigor para leva-las a frente, segundo Lima (2007) . A estratégia não pode ser definida apenas como uma trajetória, mas depende de uma para existir e a sequencia em que ela irá seguir dependerá dos momentos oportunos de cada ação.

Rebouças (2005) lembra que, através do planejamento estratégico as empresas esperam conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes, conhecer e eliminar seus pontos fracos, conhecer e usufruir oportunidades externas e conhecer e evitar ameaças externas. Para depois montar um plano efetivo de trabalho, oferecendo as premissas básicas a serem consideradas, as expectativas perante o projeto e como serão desenvolvidas as ações necessárias para o seu desenvolvimento. Ainda para para Rebouças (2005), o planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, para proporcionar uma situação de avaliação aos possíveis acontecimentos futuros e permitir a tomada de decisão mais rápida, coerente, eficiente e eficaz.



Figura 3 - Modelo das cinco forças de Porter

Fonte: PORTER, MICHAEL E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1991. 8 ed.

O desdobramento das estratégias, chamados de planos, são definidos como as ações efetivadas que marcam a trajetória em busca da efetivação da estratégia. Lima (2007) afirma que planos são arranjos lógicos convergindo para a trajetória, que é, por sua vez, a expressão da percepção estratégica.

9.3 Clientes

A FNQ (2011) traz que este critério examina como a organização segmenta o mercado e como identifica e trata as necessidades e expectativas dos clientes e dos

mercados, divulga seus produtos e marcas e estreita seu relacionamento com os clientes. Também examina como a organização avalia a satisfação dos clientes.

O termo “cliente” é comumente utilizado no setor privado, mas no setor público prefere-se “cidadão”, pois segundo Lima (2007), o cidadão não remunera diretamente a instituição que o está atendendo. Apesar disso, quando se fala em gestão da qualidade, o termo se aplica, pois ainda segundo o autor, o atendimento às necessidades e expectativas dos mesmos, deve ser um dos princípios de existência de uma instituição pública ou privada.

O conceito que Campos (1992) define para sobrevivência de uma instituição diz que qualquer tipo de empresa deve saber cultivar uma equipe de pessoas que saibam projetar produtos e serviços que conquistem o interesse e a confiança do cliente final, ou no caso da gestão pública, o cidadão.

“As empresas de vanguarda enfatizam que a “orientação o mercado” significa que a qualidade da empresa é aquilo que o cliente – e não a empresa – diz ser, e que “a qualidade disponível” significa aumentar continuamente o número de ações que deram certo com o cliente, não apenas reduzir o número de ações que deram errado” (FEINGENBAUM & FEINGENBAUM, 2004, pg. 83).

Este direcionamento para o cliente que as empresas privadas devem ter, visando o sucesso de seu negócio, as instituições públicas e o próprio Estado tem buscado enfatizar quando aderem a uma programa de qualidade ou mesmo quando melhoram sua percepção sobre a gestão. Este avanço é bastante importante, pois de alguma forma, é o cidadão que auxilia a manutenção e sustentabilidade da máquina pública atual. Segundo Lima (2007) “a excelência na gestão pública pressupõe atenção prioritária ao cidadão e a sociedade na condição de usuário do serviço público de destinatário da ação decorrente do poder do Estado e de mantenedores do Estado”.

“Toda organização pública deve orientar sua gestão para o cidadão, seja como prestadora de serviço, seja como operadora da ação do Estado. Qualquer prática que busque a participação do cidadão na gestão dos serviços públicos é, em princípio, válida” (LIMA, 2007, pg. 154).

9.4 Sociedade

A FNQ (2011) define que este critério examina o cumprimento da responsabilidade socioambiental pela Organização, destacando ações voltadas para o desenvolvimento sustentável. Também examina como a organização promove o desenvolvimento social, incluindo a realização ou apoio a projetos sociais ou voltados para o desenvolvimento Nacional, regional, local ou setorial.

Segundo Lima (2007), este critério não se refere somente ao cidadão de forma individual e sim, como ele interage e representa, através de empresas, associações, igrejas, grupos comunitários, representações e outros. Este critério é também a forma de exercer uma espécie de “controle social”.

9.5 Informações e Conhecimento

Este critério , conforme a FNQ (2011), examina a gestão das informações, incluindo a obtenção de informações comparativas pertinentes. Também examina como a organização compartilha, amplia e protege o seu conhecimento.

Conforme Lima (2007) a gestão baseada em informações é requisito para a qualidade do processo decisório e natural para qualquer sistema efetivo de monitoramento e avaliação e é a qualidade desta informação que vai definir o sucesso ou fracasso do desempenho institucional.

Este critério permite às empresas organizar seus sistemas de informações, bem como as formas que as mesmas serão disponibilizadas para os diferentes níveis dentro da organização. Além disso, busca estabelecer práticas de busca e troca de conhecimento, proteção de ativos intangíveis e formas de avaliar o desempenho através de comparações com referencias colhidos do mercado, como dita a Fundação Nacional da qualidade (www.fnq.org.br, recuperado em 20/05/2011).

9.6 Pessoas

Conforme a FNQ (2011), este critério examina os sistemas de trabalho da organização, incluindo a Organização do trabalho e os processos relativos à seleção e à contratação de Pessoas. Também examina os processos relativos à capacitação e desenvolvimento Das pessoas e como a organização promove a construção do ambiente propício à Qualidade de vida das pessoas no ambiente de trabalho.

Conforme Lima (2007), as pessoas fazem a diferença quando o assunto é o sucesso da organização.A valorização das pessoas pressupõe dar autonomia para atingir metas, criar oportunidades de aprendizado e reconhecimento pelo bom desempenho. No setor público a atenção se volta para os servidores públicos que, segundo Meirelles (apud Lima, 2007),é a grande massa de prestadores de serviços à administração, a título de emprego e com retribuição pecuniária.

No setor público,assim como no privado, a preparação das pessoas para o desempenho de suas funções é aspecto crítico de sucesso. Além disso, as pessoas precisam ser valorizadas e ter capacidade de trabalhar de forma integrada e harmônica, sendo este um pré requisito para a continuidade e viabilização da sustentabilidade ao desenvolvimento da gestão (LIMA 2007).

O líder alcança resultados por meio das pessoas (CAMPOS,2009), sendo assim, este critério mostra e avalia como a organização estabelece uma base de gestão dos recursos humanos, promovendo um ambiente saudável e segura, que saiba avaliar e reconhecer o desempenho das pessoas, além de prover as ferramentas e o conhecimento necessário para o desenvolvimento e cumprimento de suas funções.

9.7 Processos

A FNQ (2011) define este critério como a forma que a instituição examina como a organização identifica, gerencia, analisa e melhora os processos principais do negócio e os processos de apoio. Também examina como a organização gerencia o processo de relacionamento com os fornecedores e conduz a gestão dos processos econômico-financeiros, visando à sustentabilidade econômica do negócio.

A análise do processo leva ao melhor entendimento do funcionamento da organização e permite a definição de responsabilidades, a prevenção e solução de problemas, a eliminação de atividades redundantes e a identificação clara de usuários e fornecedores. Para o conhecimento objetivo o processo, que possibilite o seu acompanhamento, controle e avaliação, é indispensável o estabelecimento de indicadores que viabilizem a mensuração dos aspectos relacionados com a sua eficiência, eficácia e efetividade (LIMA, 2007, pg.77).

Conforme Campos (1992) processo é um conjunto de causas que provoca um ou mais efeitos. A empresa é um processo e dentro delas existem vários processos, tanto de manufatura como de serviço e cada processo pode ter um ou mais resultados. É necessário, para gerenciar, que se faça a medição de seus efeitos. O controle dos processos é a essência do gerenciamento em todos os níveis hierárquicos da empresa.

A melhoria no processo traz benefícios para a organização, quando permite que mais clientes adquiram um produto em função de suas características de qualidade e segundo Seleme e Stadler (2010) são os processos que determinarão os resultados obtidos pelas organizações.

9.8 Resultados

Conforme a FNQ (2011), este critério examina os resultados relevantes da organização, abrangendo Os econômico-financeiros e os relativos aos clientes e mercados, sociedade, Pessoas, processos principais do negócio e de apoio, assim como os relativos ao Relacionamento com fornecedores.

Os resultados são os efeitos imediatos das ações realizadas por uma organização. Os melhores resultados são aqueles que decorrem de um sistema de gestão de alta capacidade. Em outras palavras, decorrem de um sistema de gestão que zela para que as ações não extrapolem a missão da organização, e que sejam provenientes de metas desdobradas de objetivos formulados a partir de consistente visão de futuro e façam parte da trajetória estratégica para atingir essa visão de futuro (LIMA, 2007, pg. 89).

Como forma de avaliar a gestão, segundo Lima (2007), o resultado é o único referencial aceitável, pois os resultados obtidos permitem posicionar qualquer organização, pública ou privada em uma escala de sucesso. Segundo Campos (1992) todas as pessoas são motivadas por resultados, mas que o princípio básico do controle diz que para melhorar é necessário, antes de tudo, saber manter o controle.

10 AVALIAÇÃO E MELHORIA DA GESTÃO ATRAVÉS DO PROGRAMA DE QUALIDADE

Os diversos modelos de Programa de Qualidade existentes são sempre lembrados como meio de se chegar a uma certificação e a um reconhecimento de mercado. Porém, para as empresas que decidem por adotar estes modelos como base para a sua gestão, eles acabam sendo também de grande valia para a avaliação do negócio corrente e desenvolvimento de estratégias.

Conforme Kühleis (2010), organizações iniciantes em Programas de Qualidade geralmente não tem bem delineado quem são as suas partes interessadas, mercados e produtos. Por essa razão, encontra dificuldade em estabelecer objetivos claros, e como conseqüência, não consegue gerar planos de ação suficientemente eficazes para alcançarem os resultados esperados.

Segundo Lima (2007), as organizações que optam por adotar referências de Programas e modelos de gestão pela qualidade, conseguem mapear com mais clareza o seu negócio, pois, para que se dê um início às ações de qualidade, precisa comparar e avaliar a sua gestão e comparar com o seu guia referencial de qualidade.

Sendo assim, a possibilidade de elaborar planos de melhoria e ações com eficácia quase sempre vai significar assegurar a qualidade de seus produtos, satisfação de clientes e funcionários e por conseqüência também, através da experiência na implementação de melhorias, resultados favoráveis e satisfatórios.

“Avaliar a gestão de um órgão público é verificar o grau de aderência das suas práticas ao Modelo de Excelência em Gestão” (LIMA, 2007, pg.105). Conforme Lima (2007, pg. 106): “A prática de gestão é a unidade celular de avaliação”, ou seja, quando uma organização opta por avaliar o seu negócio, seja ele qual for, através de um modelo de gestão estruturado, como o PGQP ou mesmo outro modelo de gestão pela qualidade, ela precisa ter implantado práticas que descrevam como o

negócio ocorre, do início ao fim, envolvendo todos os recursos disponíveis e necessários.

Conforme PGQP (2011), qualquer órgão público pode adotar a avaliação continuada da gestão do negócio, pois o modelo oferecido pelo PGQP (Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade) permite que a organização elabore práticas realmente proporcionem melhoria na gestão e não o faça para atender a critérios de avaliação e atingir uma certificação somente.

Segundo Lima (2007), é importante que as organizações iniciem um processo interno de avaliação do andamento do processo de melhoria e implantação de qualidade na gestão pois este pode ser um ponto de partida para a interação dos servidores. O momento de auto avaliação, é uma olhar e uma reflexão da organização sobre si mesma e deve ser um evento sistemático e compartilhado com todos os servidores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas estão constantemente em busca de mudanças estratégicas que promovam a competitividade e a permanência no mercado. Assim também o setor público precisa buscar esse posicionamento e ainda integrar a sustentabilidade em sua base de gestão. Mas é necessário saber que não adianta apenas a vontade, é preciso gerar conhecimento e dar início à um movimento que promoverá a mudança cultural, ambiental e comportamental.

A partir da revisão de literatura apresentada, a mudança no contexto organizacional, público ou privado, engloba alterações fundamentais no comportamento humano nos padrões de trabalho e nos valores em resposta a modificações ou antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia.

Este trabalho teve por objetivo a aplicação prática dos conceitos trabalhados nas disciplinas do curso de Especialização em Gestão Pública. Foi tomado por base, como referencial do trabalho, o Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, estabelecido no estado do Rio Grande do Sul. Percebe-se uma forte corrente que rumo para este caminho, buscando colocar a Gestão Pública no cenário da Qualidade. Sabe-se que existem modificações que podem ser feitas em programas como o PGQP, para que se possa abranger de forma direta a Administração Públicas, mas ainda assim o modelo é válido para que este setor tão necessitado, possa melhorar a sua gestão.

O trabalho teve seu início com o estudo dos conceitos de Administração pública, qualidade, sustentabilidade, competitividade e programa de qualidade. Para elaboração deste guia, a pesquisa bibliográfica foi realizada através de consulta a bibliografia e banco de dados retirados de sites como da fundação Nacional da Qualidade, Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, além de diversos sítios do Governo Federal.

Em seguida, foi desenvolvido os conceitos dos critérios de excelência da Fundação Nacional da Qualidade e Programa Gaúcho de Qualidade e

Produtividade. Adicionalmente, foi realizado a análise de avaliação do negócios, aplicando os critérios de excelência aplicados à gestão pública.

Após realizado este trabalho, pode-se concluir que respondeu ao objetivo de desenvolver um guia referencial para que qualquer organização pública possa aderir a prática da gestão pública de qualidade, buscando a sustentabilidade e competitividade. Além disso, atingiu o objetivo de traduzir os conceitos e histórico da qualidade, delimitando as características da mesma no serviço público. Por fim, apresentou-se os critérios de excelência, definindo o que exige cada um deles da organização que adere à um programa de qualidade, neste caso o Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade.

Dessa forma, como trabalho futuro, sugere-se que organizações públicas adotem o modelo do Programa colocado em questão como forma de levantar um diagnóstico da gestão e elaborar uma plataforma de gestão com práticas que perdurem e ajudem a tornar a Administração pública sustentável e conseqüentemente competitiva. Este é um desafio que pode e deve ser encarado como forma de continuidade na evolução do que temos hoje como gestão pública e que desta forma, os conhecimentos adquiridos possam ser efetivamente aplicados para a melhoria de nosso meio público.

REFERÊNCIAS

ALVES, PAULO VICENTE DOS SANTOS. **Gestão pública como fonte de competitividade nacional: um estudo da evidência latino-americana no século XX.** Fundação Getúlio Vargas: 2005.

AVANÇA BRASIL. Disponível em: <<http://www.abrasil.gov.br/avancabrasil>>. Acesso em: 28 Jun. 2011.

BRASIL. MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL E REFORMA DO ESTADO. **Programa da qualidade e participação na administração pública.** Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. 1ª Ed. Brasília: MARE, 1997.

CAMPOS, VICENTE FALCONI, **TQC: Controle da Qualidade total (no estilo japonês).** Belo Horizonte, MG. Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, Rio de Janeiro: Ed. Bloch, 1992.

CAMPOS, VICENTE FALCONI. **Qualidade: Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-dia. 3ª. ed.** Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 2009.

CAMPOS, VICENTE FALCONI. **O verdadeiro poder.** Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços, 2009

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO . **Nosso futuro comum.** 2ª Ed. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1991.

CAPGEMINI. Disponível em :
http://www.pt.capgemini.com/noticias_e_publicacoes/opiniaio/2004/opiniaio_24092004/.

DEMING, W. EDWARDS. **Qualidade: a revolução da administração.** Rio de Janeiro: Ed. Marques Saraiva, 1990.

FEINGENBAUM, V. ARMAND.FEINGENBAUM. S. DONALD. **O poder do capital gerencial**. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2004.

FERREIRA, AURÉLIO BUARQUE DE HOLANDA. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. 1.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Conceitos Fundamentais da excelência em gestão**. São Paulo : 2008. 28 p.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de excelência: Avaliação e diagnóstico da gestão organizacional**. São Paulo: 2008. 50 p.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/>>. Acesso em: 12 Fev. 2011.

KÜHLEIS, ROBERTA. **Gestão da Qualidade: um estudo do modelo de excelência do pgqp aplicado a uma empresa de médio porte do setor de fundição**. Faculdade Dom Alberto, 2010. 19 p. Trabalho de Conclusão de Curso(Especialização em Gestão Empresarial (MBA)-Faculdade Dom Alberto. Programa de Pós-Graduação da Faculdade Dom Alberto: Especialização em Gestão Empresarial (MBA).

LEITE, MARINA GOMIDE. **Qualidade no setor público: uma alternativa sistematizada de implantação**. São Paulo: *Empresas & Tendências* , 1994.

LIMA, PAULO DANIEL BARRETO. **A excelência em Gestão Pública**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

MEIRELLES, HELY LOPES. **Direito administrativo brasileiro**. 16.ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1988.

MILANEZ, B. & TEIXEIRA, B.A.N. **Proposta de método de avaliação de indicadores de sustentabilidade para gestão de resíduos sólidos urbanos**. In:

FRANKENBERG, C.L.C. RAYARODRIGUEZ, M.T. & CANTELLI, M. (Coords.).
Gestão ambiental urbana e industrial. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2003. 272-283.

PORTER, MICHAEL E. **Estratégia competitiva:técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1991. 8 ed.

PROGRAMA GAÚCHO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE. Disponível em:
<<http://www.mbc.org.br/pgqp>>. Acesso em: 12 de Fev. 2011.

RUTKOWSKI , JACQUELINE. **Qualidade no serviço público: um estudo de caso**.
Revista Gestão & Produção, Universidade Federal de São Carlos: 1998

WEB DICIONÁRIO . Disponível em: <<http://www.webdicionario.com.br>>. Acesso em:
01 Ago. 2011.