

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Tielle Fonseca de Oliveira

**IMPACTOS DA IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE
QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO – UMA ANÁLISE NO
DEMUNICÍPIO DE GRAVATAÍ**

**Porto Alegre
2006**

Tielle Fonseca de Oliveira

**IMPACTOS DA IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE
QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO – UMA ANÁLISE NO
DEMUNICÍPIO DE GRAVATAÍ**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Profa. Dra. Ângela Beatriz Scheffer Garay

**Porto Alegre
2006**

TRABALHO APRESENTADO EM BANCA E APROVADO POR:

Profa. Dra. Ângela Beatriz Scheffer Garay – UFRGS / EA

Professor convidado

Servidor do Departamento Municipal da Habitação

Conceito Final:

Porto Alegre, ____ de junho de 2006.

Orientador: Profa. Dra. Ângela Beatriz Scheffer Garay

Aluno: Tielle Fonseca de Oliveira

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, pelo apoio, disponibilidade e compreensão da minha orientadora, Prof^a. Dra. Ângela Beatriz Scheffer Garay, pela ajuda na construção deste estudo que encerra uma parte importante na minha vida.

A todos os meus professores da UFRGS, Marina, Ângela, Nique, Christine, Félix, Maçada... inclusive à professora Cláudia, de Cálculo, pelos ensinamentos passados, pela paciência e dedicação.

Ao Departamento Municipal de Habitação de Gravataí, pela oportunidade, acolhida e disposição. Muito obrigada! A participação de todos foi muito importante.

Aos meus amigos, pré e pós Universidade, que gosto muito muito muito, de todo o meu coração, que são minhas alegrias. Agradeço por me fazerem crescer e ser melhor a cada dia, através da qualidade que cada um me acrescenta.

Aos meus chefes, Meneghetti e Carmem, que muito souberam ser compreensivos comigo na hora de flexibilizar o horário, e aos meus colegas de trabalho, em especial à Ruslana e à Michelle, pela compreensão no momento de estresse e cansaço, muitas vezes assoberbando-as. Muito obrigada pela companhia de vocês!

À minha família, mãe, pai, vó, dinda, Pablo, Matheus... pelo apoio, compreensão, ajuda, paciência e carinho incondicionais.

Ao Álan pelo carinho e companheirismo e por todas as suas ajudas, que foram muitas.

“[...] o nosso alvo é o contribuinte, eles é que nos pagam e é para eles que nós trabalhamos. Melhorar o serviço público conseguindo implantar um Programa de Qualidade é agilizar e melhorar o andamento [...]”

Servidora entrevistada do Departamento Administrativo

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DEMHAB – Departamento Municipal de Habitação

PBQP – Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade

PGQP – Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade

PQ – Programa de Qualidade

PQSP – Programa de Qualidade no Serviço Público

PQT – Programa de Qualidade Total

TQC – Controle da Qualidade Total

RESUMO

No presente trabalho verificou-se o impacto da tentativa de implantação do Programa de Qualidade na cidade de Gravataí, no Departamento supracitado. Buscou-se analisar o processo de implantação, as mudanças geradas e por fim, se estas mudanças resultaram em melhorias.

Esta monografia é classificada como estudo de caso e o seu caráter é exploratório. A metodologia de análise dos dados aplicada neste trabalho é qualitativa e descritiva, limitando-se à análise documental, à observação direta e à aplicação de entrevista com roteiro semi-estruturado, composto por dez questões.

Por fim, após a construção e análise do conteúdo deste trabalho, é possível deparar-se com as conclusões. As principais foram são as seguintes: o Programa de Qualidade ainda não foi consolidado no DEMHAB, se faz necessário, ainda, o processo de sensibilização e treinamento para a consolidação do Programa e o líder teve papel importantíssimo, cabendo a ele o mérito do sucesso até então atingido e a dedicação para melhorar o desempenho da instituição.

Sendo assim, cabe ao leitor concatenar as idéias e informações dispostas no presente resumo durante a leitura ao longo deste trabalho.

Palavras-Chave: Serviço Público, Programa de Qualidade, Mudanças.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Problemas de aplicação de Programas de Qualidade	37
Figura 2 – PQ: Algumas soluções para os problemas de aplicação	38
Figura 3 – Etapas, técnicas e instrumentos de coleta de dados	45
Figura 4 – Tratamento e análise de dados.....	47

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
2	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	12
3	OBJETIVOS	15
3.1	OBJETIVO GERAL.....	15
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
4	PROBLEMATIZAÇÃO	16
4.1	PROGRAMA DE QUALIDADE NO MUNICÍPIO DE GRAVATAÍ/RS.....	16
4.1.1	Programa de Qualidade no DEMHAB.....	18
4.2	PROBLEMA	19
5	REVISÃO TEÓRICA.....	22
5.1	QUALIDADE TOTAL	22
5.1.1	Conceito de qualidade.....	22
5.1.2	TQC – Controle da Qualidade Total (Modelo Japonês)	23
5.1.2.1	5 S's.....	24
5.1.3	Programas de Qualidade no Brasil	26
5.1.4	PGQP – Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade	27
5.1.5	Programa de Qualidade no Serviço Público (PQSP) – Brasil e RS	29
5.1.6	Programa de Qualidade na Administração Pública dos Municípios	32
5.2	PROCESSO DE MUDANÇA	33

5.2.1	Resistência à mudança	38
5.2.2	Importância do líder e da alta administração	40
5.2.3	Processos de mudanças movidos a resultados	41
6	MÉTODOS	44
6.1	SUJEITOS DA PESQUISA.....	45
6.2	ANÁLISE DE DADOS.....	46
6.3	LIMITAÇÕES.....	47
7	ANÁLISE DE DADOS	48
7.1	PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE QUALIDADE.....	48
7.2	MUDANÇAS NA INSTITUIÇÃO	52
7.3	MUDANÇAS COMPORTAMENTAIS	54
7.4	MELHORIAS NOS RESULTADOS	55
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES	58
8.1	SUGESTÕES	59
	REFERÊNCIAS	61
	ANEXOS	64
	ANEXO A - ROTEIRO DA ENTREVISTA AOS SERVIDORES DO DEMHAB	65
	ANEXO B – HISTÓRICO ESCOLAR	66
	ANEXO C – CURRICULUM VITAE	67

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho de conclusão de curso consiste num estudo de caso no Departamento Municipal de Habitação (DEMHAB) da cidade de Gravataí/RS, tendo em vista a tentativa de uso da ferramenta da Qualidade na Administração Pública dessa cidade. A organização estudada atua juntamente à Prefeitura Municipal nos assuntos relativos a questões habitacionais da população gravataiense, tais como regularização fundiária, financiamento habitacional para pessoas de baixo poder aquisitivo, construção de casas populares, entre outras atividades.

Sendo assim, o presente estudo foi constituído com o intuito de se verificarem as mudanças causadas pela implantação de um Programa de Qualidade – PQ – no DEMHAB de Gravataí. Buscou-se analisar como ocorreu a implantação do programa, quais as mudanças geradas e se tais mudanças fizeram com que se verificasse uma melhoria no atendimento prestado pela instituição. Para tanto, esta monografia foi dividida em capítulos e, dentro destes, itens e subitens, objetivando-se uma apresentação didática do assunto, para melhor compreensão dos leitores.

Dessa forma, o capítulo 1 é a introdução. No capítulo 2 é apresentada uma breve descrição do local onde foi realizado o estudo de caso, bem como é feita uma exposição de como trabalham, atualmente, os Departamentos Municipais de Habitação.

Dando continuidade, o capítulo 3 vem apresentar os objetivos, geral e específicos, que conduziram a realização desta pesquisa.

O capítulo 4 se configura por trazer a problematização da instituição. Igualmente, ainda no mesmo capítulo, é apresentada a questão de pesquisa que se configura como norteadora do presente trabalho.

Em se tratando do capítulo 5, pode-se verificar que discorre sobre a revisão teórica, que subsidia toda a parte de análise de dados, presente no capítulo 7, consubstanciada a partir da adoção de metodologias explicitadas no capítulo 6.

Por fim, no capítulo 8 é possível deparar-se com as considerações finais sobre o tema estudado. São apresentadas as conclusões do aluno, bem como são feitas algumas sugestões à academia e à instituição, sem a pretensão de ser exaustivo no levantamento de problemas a serem solucionados e sugestões propostas.

Dessa forma, ressalta-se a importância do assunto tratado neste trabalho de conclusão de curso, que tem por ideal consolidar os ensinamentos do aluno sobre o assunto tratado e contribuir para melhorias na organização estudada.

2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O DEMHAB é uma organização de caráter público, atuante junto à administração indireta e, portanto, não conta com concorrentes. Mas, mesmo sem concorrentes, é possível perceber que o desenvolvimento interno das rotinas administrativas se dá de forma parecida na maioria das entidades privadas. Existem metas preestabelecidas a serem cumpridas e prazos a serem atendidos, exigidos pelo prefeito da cidade.

Não diferente ocorre com a maioria dos Departamentos Municipais de Habitação de outras cidades. Ao se tomar conhecimento do trabalho de alguns Departamentos, inicialmente, depara-se com algumas diferenças na forma de se nominar a organização, ou seja, alguns são Departamentos Municipais de Habitação, outros são chamados de Secretarias, e assim por diante; neste trabalho todos se denominarão Departamento, para que se obtenha uma proximidade nominal com a instituição analisada.

A partir da Constituição Federal de 1988 (artigo 23, inciso IX), os Departamentos Municipais devem “promover programas de construção de moradias e melhoria das condições habitacionais e de saneamento básico”, utilizando-se de políticas habitacionais, norteadoras destes programas. Sendo assim, são encontrados nas relações de trabalhos dos Departamentos Municipais de Habitação, geralmente, programas de execução de interesse social nos assuntos relativos a desenvolvimento urbano, inclusão social, regularização fundiária, construção de infra-estrutura básica de moradias, construção de novas moradias para famílias que vivem em áreas de preservação ambiental ou áreas destinadas ao traçado viário, entre outros.

As estruturas formais dos Departamentos Municipais de Habitação, segundo seu organograma, são basicamente as mesmas, compostas pelo Conselho Deliberativo, pela Delegação de Controle e pela Direção-Geral. O Diretor-Geral, ou

Diretor-Presidente, é cargo que tem relação direta com o prefeito, devendo ser nomeado por este por se tratar de um cargo de confiança que exige maior proximidade com a autoridade municipal para que as propostas e projetos municipais sejam devidamente desenvolvidos ou, ao menos, encaminhados.

Sendo assim, o DEMHAB de Gravataí se desenvolveu bastante ao longo dos anos até conseguir sua autonomia. Definitivamente, a organização obteve autonomia administrativa, patrimonial e financeira através da promulgação da Lei Municipal número 1.607, de 28 de dezembro de 2000. Anteriormente à publicação deste documento, o DEMHAB era um setor da Secretaria do Trabalho, Cidadania e Assistência Social. Tendo em vista a publicação da Lei número 1.607, restou criado o DEMHAB, sendo instituído como órgão da Administração Indireta, de natureza autárquica, ficando este órgão responsável pela implantação da política habitacional do município através do desenvolvimento e administração de projetos e programas voltados para o atendimento da população e saneamento ambiental. No ano de 2004, a lei que cria o DEMHAB foi alterada pela Lei número 2.104, de 11 de março de 2004, que melhor explicita os objetivos da organização frente à sociedade e que acrescenta mais atividades em sua lista de competências.

Para cumprir com suas responsabilidades, a constituição do DEMHAB se dá através dos seguintes órgãos: Conselho Deliberativo, Diretoria Geral e Delegação de Controle. Abaixo seguem algumas das atividades pelas quais cada órgão é responsável.

Ao Conselho Deliberativo cabem as tarefas de organização legal e formal da organização, tais como: aprovação da proposta de regimento interno, plano de realização para o ano seguinte, proposta orçamentária e prestação de contas e controle das operações financeiras.

À Diretoria-Geral são delegadas as atividades relativas à administração executiva, na forma de normas preexistentes, à elaboração do plano de realizações e atividades de representação da entidade.

À Delegação de Controle cabem a elaboração de proposta do Regimento Interno, o exercício de fiscalização da administração financeira e contábil e da execução orçamentária e a elaboração de pareceres sobre convênios, acordos, contratos e operações.

A estrutura administrativa da Organização é formada pela Diretoria Geral, pelos Setores (Financeiro, Técnico – de Obras e Projetos, da Ação Comunitária e de Administração) e pela Assessoria Jurídica. Os Setores e a Assessoria Jurídica são subordinados à Diretoria Geral.

É necessário explicitar que, atualmente, não há um organograma oficial que represente a organização interna da instituição estudada. Um exemplo disso é perceptível no fato de que o quadro de pessoal do DEMHAB somente foi formalizado e regulamentado no ano de 2003, através da Lei número 1.946, de 02 de julho de 2003 (Anexo A), na qual constam, devidamente discriminadas, as atribuições de cada cargo. Apesar da referida formalização, não há, ainda, preenchimento de todos os cargos. Trata-se, pois, de uma instituição bastante nova, que ainda está em fase de aperfeiçoamento e desenvolvimento. Entretanto, apesar da fase inicial, já foi instituído o lema da instituição, que veio acompanhando o Programa Casa Legal: “Qualidade no DEMHAB é moradia de verdade”.

Quanto a sua localização, o DEMHAB situa-se na rua Guilherme Schmitz, número 104, Bairro Parque Olinda. Sua estrutura física se caracteriza por simples instalações para o andamento dos trabalhos e atendimento ao público. Seus recursos tecnológicos e materiais, aparentemente, apresentam-se em bom estado, não existindo, num primeiro momento, a falta desses, conforme informações retiradas com servidores e verificação *in loco*. A sede é pequena, com o espaço físico privativo de 100m² dentro de uma área total de 5000m². Convém esclarecer que é na atual gestão que está sendo feita uma reestruturação física no Departamento, para uma melhor otimização do espaço interno.

Em se tratando, então, de sua estrutura física e administrativa, são essas as características apresentadas pelo DEMHAB. O que resta, agora, é deter o estudo deste relatório à questão da implantação do Programa de Qualidade.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Identificar e analisar os impactos da implantação do Programa de Qualidade no comportamento e no desempenho dos servidores do Departamento Municipal de Habitação – DEMHAB – de Gravataí.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar como se realizou o processo de implantação e desenvolvimento do Programa de Qualidade no Departamento Municipal de Habitação de Gravataí;
- b) Identificar as mudanças geradas na organização desde o início da implantação do Programa de Qualidade;
- c) Avaliar e descrever mudanças comportamentais, de acordo com a percepção dos servidores em razão da implantação do Programa de Qualidade;
- d) Avaliar se estas mudanças refletem alguma melhora no desempenho da organização em termos do Programa de Qualidade.

4 PROBLEMATIZAÇÃO

4.1 PROGRAMA DE QUALIDADE NO MUNICÍPIO DE GRAVATAÍ/RS

Na cidade de Gravataí, foi implantado, pela atual gestão, o Programa Qualidade Gravataí, que visa a implementar em todos os Departamentos e Secretarias do Município idéias calcadas em Programas de Qualidade. Para tanto, há monitores que foram treinados para a aplicação do Programa 5S's.

A atual gestão da cidade de Gravataí quer adotar a ferramenta da Qualidade como alternativa capaz de atuar usando a totalidade do potencial de trabalho da atividade pública. É defendido pelos gestores municipais que tal ferramenta é tradicionalmente utilizada no setor privado e que as suas intenções são integrar os setores e motivar todos os envolvidos no processo para que ocorra o sucesso da implantação da qualidade nas atividades da administração pública. O objetivo do programa é animar parcerias que incluam o quadro funcional e as instituições que apresentam algum interesse e comprometimento com a meta estabelecida.

A administração municipal tem por interesse que o Programa Qualidade Gravataí vise a tornar os serviços públicos abrangentes e eficazes a toda a comunidade, gerenciando o trabalho interno de maneira a economizar gastos, otimizar o atendimento e fazer com o que o cidadão sinta-se plenamente inserido dentro do governo da cidade. Para isso, entende-se que é importante atuar por meio de políticas públicas em todas as esferas.

Dois assuntos foram iniciados no ano de 2005 e movimentam ainda hoje o Programa Qualidade Gravataí:

Existem monitores treinados para a aplicação do Programa 5S's. O nome do programa vem do vocábulo latino *sensus*, que em português significa "senso". Os

5S's para o programa da cidade de Gravataí são os sentidos de utilização, ordenação, limpeza, higiene e disciplina. A idéia central é estimular comportamentos baseados em autodisciplina, autocontrole, paciência e planejamento.

Gestão Estratégica e Qualidade – são doze os programas estratégicos da Prefeitura para o prazo de quatro anos:

- a) Vida da Escola;
- b) Fome Zero – Gravataí Presente;
- c) Saúde Total;
- d) Saúde na Família;
- e) Gravataí, cidade da inclusão digital;
- f) Espaço Esporte e Cultura;
- g) Opção de progresso;
- h) Gravataí mais segura;
- i) Casa legal;
- j) Planejamento Integrado;
- k) Modernização administrativa;
- l) Administração de Qualidade.

Integram, também, o elenco de prioridades de gestão, além do dois assuntos supramencionados, oito programas de monitoramento interno, que são:

- a) Arrecadar Sem Onerar;
- b) Economia Inteligente;
- c) Instrumento Guia;
- d) Sede Própria;
- e) Memória Viva;
- f) Gravataí do Futuro;
- g) Ciclo Gravataí;
- h) Fazer e Manter.

Para o presente trabalho, é importante o Programa de número nove, denominado “Casa Legal”, de responsabilidade do DEMHAB. Este programa trata de questões de regularização de áreas e organização de projetos que sejam capazes de atender a demanda por residências a preços acessíveis à população de baixa renda, denominados projetos habitacionais. As ações desses projetos habitacionais que, por consequência, são prioridades da presente gestão do DEMHAB, são denominadas: Projeto Princesa, Regularizações Fundiárias, Produção de Lotes Urbanizados e Habitações. Para o monitoramento dessas ações, deve ser feito, mensalmente, um relatório no qual devem estar descritas todas as atividades desenvolvidas na organização durante o período informado e este relatório deve ser enviado pela internet.

4.1.1 Programa de Qualidade no DEMHAB

O que foi instituído ao DEMHAB no programa de Qualidade do município, então, dentre os doze programas estratégicos, é o item da Gestão Estratégica e Qualidade de número nove, denominado “Casa Legal”, conforme exposto no item 4.1. Ou seja, os doze programas propostos são para diferentes secretarias municipais. Eles foram classificados de acordo com a competência de cada secretaria. Esse programa, “Casa Legal”, é específico para a questão de moradia da cidade, sugere enfrentamentos do ponto de vista legal, com a crescente regularização de áreas e a organização de programas e projetos que sejam capazes de atender a demanda por residências a preços populares. Resta, ainda, a correta destinação de áreas públicas e/ou de risco onde atualmente existem moradores. Diante disso, o Programa Casa Legal é constituído de projetos habitacionais. Esses projetos habitacionais são divididos em ações que são controladas mensalmente, via sistema. Essas ações foram citadas anteriormente. Cabe lembrar que elas contemplam o seguinte: Projeto Princesa, Regularizações Fundiárias, Produção de Lotes Urbanizados e Habitações. Assim, é importante citar que foi criado na

instituição um lema que traz remissão ao Programa de Qualidade, que é: “Qualidade no DEMHAB é moradia de verdade”.

O que motivou este estudo, então, após a exposição desses conteúdos, foi identificar os impactos da política de qualidade exposta no presente capítulo sobre os servidores que atuam no DEMHAB de Gravataí. Buscou-se avaliar se ocorreram mudanças no comportamento dos servidores, se houve maior aproveitamento das atividades e maior comprometimento com a nova idéia de aprimorar a qualidade e produtividade no serviço público naquela autarquia municipal.

Sendo assim, cabe um estudo para que se possa ajudar o DEMHAB a se desenvolver ainda mais, ser modelo municipal na implementação do PQ, tentando-se a otimização das atividades desenvolvidas por todos os servidores que lá atuam.

4.2 PROBLEMA

A atual conjuntura mundial, que exige das organizações o enfrentamento de grandes desafios, obrigou-as a alterar suas maneiras de atuação. É de extrema necessidade admitir-se que, como acontece a outras organizações, no DEMHAB existem desafios a serem vencidos, objetivos a serem alcançados e barreiras a serem transpostas.

Para um maior entendimento dos desafios, faz-se necessário apresentar as novas políticas de administração que estão sendo implementadas na cidade, que apresentam reflexo direto na instituição estudada. Essas novas políticas, inicialmente, causam mudanças, gerando impactos na forma de trabalho e convívio dos servidores da instituição. Assim, cabe esclarecer que a Prefeitura Municipal de Gravataí, a partir da gestão iniciada em 2005, está implementando um Programa de Qualidade. Para dar início aos procedimentos, o programa inicial foi o 5S's. Após, dando continuidade, está sendo implementado o Programa Qualidade Gravataí, que para bem se desenvolver apresenta monitores para acompanhar a implementação e execução das tarefas.

Seqüencialmente ao Programa de Qualidade, foram instituídos temas estratégicos, que são doze. Para esta monografia, é de interesse o tema de número nove, denominado “Casa Legal”. Para o desenvolvimento do Programa Casa Legal devem ser concretizados projetos habitacionais. Para se tornarem reais os projetos habitacionais foram criadas as ações prioritárias, quais sejam: construção do Projeto Princesa, Produção de Tijolos Ecológicos, Regularizações Fundiárias e Produção de Lotes Urbanizados e Habitações.

Cada uma das ações prioritárias apresenta suas etapas. Por exemplo: Produção de Lotes e Unidades Habitacionais apresenta três etapas que correspondem a: lotes urbanizados com casas, lotes urbanizados com casas – privadas e lotes urbanizados com casas – áreas públicas. Para que a Prefeitura Municipal possa estipular metas e objetivos, e posteriormente cobrá-los, deve ser enviado um relatório mensal ao chefe do Poder Executivo Municipal, contendo todas as atividades desenvolvidas durante o mês de competência, relatório este relacionado com cada uma das etapas de cada ação. O envio deste relatório é feito pela Internet, através de um sistema que apresenta acesso restrito.

Para conseguir executar a lista de tarefas supracitada, é necessária a colaboração de todos os funcionários do DEMHAB, de todos os níveis hierárquicos. Por quê? Porque não havia, anteriormente, a implementação dos Programas de Qualidade. O programa, com suas metas e objetivos, vem exigir à instituição uma nova postura na realização das tarefas, tanto na execução das novas tarefas quanto das que já eram desenvolvidas.

O setor que pode ser classificado como a medula do DEMHAB é o Setor Técnico – Coordenadoria de Obras e Projetos, através do qual são desempenhadas todas as ações e etapas de todas as ações prioritárias classificadas pela prefeitura. Sendo assim, partiu-se do pressuposto de que neste setor seriam mais perceptíveis os impactos da implantação do Programa de Qualidade no desenvolvimento dos trabalhos e no comportamento dos funcionários. Na medida em que não havia antes o PQ, foi percebida uma lacuna a ser preenchida para a realização de todas as tarefas que lhe dizem respeito, talvez pela inexperiência do quadro em se trabalhar nos moldes estabelecidos pelo PQ. A operacionalização das tarefas para o cumprimento das metas e prazos estabelecidos pelo chefe máximo municipal muitas

vezes parece difícil de ser cumprida, podendo-se perceber até uma certa morosidade na execução do trabalho pela equipe responsável.

Em se continuando a análise, é perceptível a necessidade de maior objetividade nos documentos estudados, como os planos de execução das atividades. Os prazos acabam, muitas vezes, sendo prorrogados, podendo extrapolar alguns limites. Muitos dos trabalhos têm de ser refeitos em razão de pequenos erros que poderiam ser sanados antes mesmo de se dar o encaminhamento previsto. Existia o retrabalho, que impede a boa fluência do cumprimento das metas e objetivos exigidos na prestação de contas das ações .

Considerando, assim, o supra-exposto, procurou-se identificar esse desafio que o DEMHAB da cidade de Gravataí está enfrentando para atingir suas metas, realizar as ações necessárias e cumprir com seus prazos e exigências, em virtude da implementação dessa nova forma de gestão baseada nos princípios dos programas de qualidade. Foi, então, elaborada uma análise que subsidiará melhorias ao Departamento, ressaltando-se, desde já, a ausência de pretensão em ser exaustivo na solução de eventuais problemas encontrados.

Enfim, como questões de pesquisa que nortearam este estudo, considerando-se a tentativa de aplicação da ferramenta da qualidade no DEMHAB, estão: quais foram as implicações da implantação do Programa de Qualidade no comportamento dos servidores? Será que houve alterações/mudanças no desempenho das atividades dos servidores daquela autarquia? E as metas, estão sendo mais bem atendidas? Tudo o que foi questionado estará sendo respondido ao longo do estudo descrito nesta monografia.

5 REVISÃO TEÓRICA

5.1 QUALIDADE TOTAL

A partir do início da década de 70, estabeleceu-se uma nova postura no cotidiano das relações consumidor/cliente e empresa. O comportamento mais consciente dos consumidores provocou muitas alterações em procedimentos junto às organizações em nível mundial. Os clientes passaram a ser mais exigentes e as empresas precisaram desenvolver algum modelo de gestão para não perdê-los. A idéia do desenvolvimento de Qualidade Total iniciou-se, desenvolvida pelos japoneses, e se desenvolveu nas empresas ocidentais. Urdan (1994) expõe que a palavra “qualidade” na década de 50 significava “algo bom”. A partir dos anos 70, o mesmo vocábulo transformou-se numa ferramenta de gestão muito importante, imprescindível na existência das organizações.

5.1.1 Conceito de qualidade

Posteriormente ao advento dos Programas de Qualidade Total – PQTs –, muitos são os conceitos da palavra qualidade, referentemente ao novo modelo de gerenciamento das atividades organizacionais.

Conforme o autor Campos (1999), os japoneses precisavam melhorar a qualidade de vida dos seus produtos, bem como levar satisfação aos clientes e conquistar os investidores. Logo, esta foi a meta colocada como final da qualidade

em si. Ou seja, o que definiu qualidade aos japoneses era a uniformidade em torno do alvo, e seu objetivo é a melhoria contínua, rumo à perfeição.

O mesmo autor, em seu livro TQC – Controle da Qualidade Total (no estilo japonês), defende que a qualidade aumenta as responsabilidades dentro da organização e, por isso, deve existir a distribuição destas responsabilidades entre todos os empregados, devendo ser seguidos os seguintes enfoques:

- a) compromisso com a melhoria contínua e perfeição;
- b) insistência na obediência;
- c) correção dos próprios erros;
- d) verificações das qualidades 100%.

Sendo assim, Campos (1999) explica que qualidade é, simplesmente, o atendimento das expectativas. Outros autores ainda passam a defender que a qualidade é a totalidade das características de uma entidade que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas.

Em conformidade com o autor Paladini (2000), “qualidade é sinônimo de perfeição”. Ainda outras definições admitem que qualidade é fazer bem feito já na primeira vez.

5.1.2 TQC – Controle da Qualidade Total (Modelo Japonês)

Na década de 50, iniciou-se o movimento TQC no Japão. Independentemente das discussões sobre as origens das bases referenciais deste movimento, o TQC, como é tecnicamente aplicado, surgiu no Japão, a partir de condições muito particulares nas quais se encontrava na época.

Apresentado como o mais importante modelo de gestão – ou modelo de renovação na maneira de se pensar os processos – das últimas três décadas, o Controle da Qualidade Total ou TQC no estilo japonês emergiu como uma proposta para a solução de problemas de qualidade e produtividades (GARVIN, 1992).

Um dos controles criados pelos japoneses e disseminado por todo o mundo ocidental a partir da década de 70 foi o Programa dos 5S's.

5.1.2.1 5 S's

Colenghi (2003), defende que o Modelo de Programa 5S's é o retorno de valores, relegados a um segundo plano, que retorna como diferenciador de competitividade. Não muito novo, o modelo 5S's iniciou-se no Japão, onde é usado desde a década de 60. O autor identifica o 5S's como um dos elementos facilitadores da recuperação da economia do Japão, sendo a base para implantação dos sistemas de qualidade em si, apresentados até os dias de hoje.

Portanto, Colenghi (2003) explica quais são e para que servem cada um dos 5S's, conforme listado abaixo:

- a) *Seiri* (utilização, descarte e seleção) – é a análise do posto de trabalho, onde se deve verificar quais são os materiais, ferramentas e equipamentos necessários à execução das atividades. Selecionam-se aqueles que agregam valor ao processo e que são usados constantemente, colocando-os próximos ao local da operação. Em se tratando dos objetos não aplicáveis diretamente nas operações, são descartados, objetivando eliminar ferramentas, dados e controles ultrapassados, equipamentos e outros itens desnecessários ao desenvolvimento do trabalho. Em síntese, o seu objetivo é aumentar a produtividade e eliminar os desperdícios.
- b) *Seiton* (sistematização, ordenação e arrumação) – consiste na verificação de como estão dispostas as ferramentas de trabalho, devendo estas ser colocadas numa ordem lógica e seqüencial, conforme as operações que irão ser realizadas. O objetivo é ter “à mão” os elementos que irão ser utilizados no processo produtivo (fluxo de trabalho), de tal forma que não se perca tempo e não se atrase o atendimento ao cliente ou as fases do processo.

Uma forma de utilização deste senso é padronizar os instrumentos específicos com cores diferenciadas.

- c) *Seisou* (limpeza) – significa que o ambiente de trabalho deve estar permanentemente limpo e cabe a todos contribuir para a sua manutenção, independentemente do nível hierárquico ocupado de cada funcionário. É necessário fazer um trabalho de conscientização para que todos saiam ganhando, na medida em que há uma participação coletiva. O conceito de limpeza compreende igualmente a segurança do trabalho, a utilização correta das máquinas e equipamentos, dentro de suas especificações técnicas, não causando desgastes desnecessários e, ainda, o não-uso de matéria-prima e outros materiais acima de suas reais necessidades, ou seja, não os desperdiçando.
- d) *Seiketsu* (asseio, saúde e higiene) – é baseado na preocupação que cada um dos funcionários deve ter em relação a sua saúde. São as condições de higiene que a empresa deve oferecer por meio de planos de saúde ofertados a seus funcionários e dependentes, manutenção de suas instalações físicas, etc. Em resumo, o asseio de todos deve refletir positivamente no ambiente de trabalho.
- e) *Shitsuke* (autodisciplina, educação e comprometimento) – este conceito defende a idéia de que o funcionário deve estar comprometido com o processo, com as normas, com os clientes internos e externos e seguir os padrões técnicos estabelecidos pela organização. Não são desejados os funcionários inertes e sem iniciativa, mas sim os participativos, preocupados com a melhoria contínua, que dêem sugestões, discutam os assuntos e, tomada de decisão, aderem a ela, como se sua fosse. E, finalmente, possibilita que haja um mínimo controle sobre as atividades dos funcionários, uma vez que se acredita que eles são elementos cômicos de suas responsabilidades.

O conjunto de idéias do 5S's foi elaborado no Centro de Educação para Qualidade do Japão, conforme referido anteriormente, e chegou ao Brasil em 1991 sendo implantando, inicialmente, no ABC paulista.

5.1.3 Programas de Qualidade no Brasil

Aqui no Brasil, o TQC definiu-se como um sistema gerencial que tem por objetivo o estabelecimento de padrões de qualidade e a sua melhoria contínua, visando à satisfação dos clientes. O modelo brasileiro copiou as idéias do modelo ocidental, desenvolvido principalmente nas empresas americanas por Deming, baseando-se na participação de todos os setores e funcionários da organização, conforme já citado por Campos (1999) anteriormente.

Nas organizações brasileiras, o enfoque centrou-se no consumidor/cliente, significando que o esforço máximo da organização deve ser dirigido para a produção de bens ou serviços que contemplem suas reais necessidades e aspirações. Sob este enfoque, não basta o produto ser isento de defeitos; além disso, ele tem de ser útil e adequado às expectativas de quem vai utilizá-lo. Assim, diante de tal exposição, entende-se melhor a definição de qualidade que a admite vinculada à satisfação das necessidades dos consumidores e começa a ser praticada já na fase de elaboração e projetos de novos produtos ou serviços.

Outra novidade trazida pelo TQC, absorvida nas organizações brasileiras, é o conceito de cliente também para o público interno da organização (cliente interno). Todo funcionário deve responsabilizar-se pela qualidade de sua atividade operacional e adotar a postura de um cliente interno com relação às atividades de seu antecessor na cadeia produtiva. O conceito de cliente interno implica autonomia e responsabilidade dos funcionários.

Por fim, através da revisão bibliográfica, percebe-se que o enfoque ocidental, especialmente no Brasil, da qualidade está voltado para sistemas, aspectos técnicos, profissionais da qualidade e demonstração. Por outro lado, a ênfase da qualidade japonesa volta-se para o melhoramento contínuo, nos aspectos gerenciais e motivacionais, na participação coletiva e na satisfação do cliente. Para este trabalho, o que se deve buscar é uma maior aproximação entre os conceitos utilizados no Brasil e os desenvolvidos no Japão.

Em 1990, o governo brasileiro criou o PBQP com o objetivo de incentivar e apoiar a introdução de melhorias organizacionais no âmbito da qualidade e produtividade nas empresas brasileiras. Tal iniciativa deve ser entendida como um suporte à capacitação competitiva das empresas, em razão das aberturas às importações, devido às pressões que as mesmas passaram a enfrentar, em decorrência da nova política de comércio instituída no País.

O PBQP foi encerrado no ano de 2001, derivando deste programa o Movimento Brasil Competitivo – MBC. A atuação do MBC resumiu-se, conforme consultado no sítio do Ministério do Desenvolvimento, à articulação dos Programas Estaduais de Qualidade e Competitividade, criando-se uma maior independência em relação aos programas de qualidade existentes nos diferentes estados brasileiros. Sendo assim, o estado do Rio Grande do Sul passou a desenvolver ainda mais o PGQP.

5.1.4 PGQP – Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade¹

Foi a partir do questionamento “como melhorar os produtos e serviços, economizar tempo e otimizar recursos no Estado?” que foi lançado o PGQP, durante um seminário em 15 de outubro de 1992, após uma ampla articulação com segmentos representativos da sociedade riograndense, em parceria entre o setor público e a iniciativa privada. O objetivo da iniciativa era divulgar a filosofia e os principais conceitos da qualidade na busca de promover aprimoramento dos produtos e serviços das empresas gaúchas e, conseqüentemente, da melhor qualidade de vida da população do Estado.

De acordo com as informações dispostas no sítio consultado, no processo inicial do Programa, a meta era de que no ano 2000 metade do número de pessoas

¹ As informações desta seção foram extraídas do sítio <<http://www.portalqualidade.com>>, a partir da data de 22 de março de 2006.

em atividade no Estado estivessem usando as ferramentas e os conceitos da Qualidade Total. Com o passar do tempo, este objetivo foi sendo aperfeiçoado e expandido.

A implantação do PGQP obteve sucesso no Estado e passou a ser reconhecido em todo o País. Inclusive, o Rio Grande do Sul foi classificado 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.

O grande objetivo da aplicação desse sistema, baseado em metodologia dos Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade, é possibilitar às organizações, a partir de um diagnóstico do seu sistema gerencial, elaborar planos de melhoria da Qualidade. Este sistema de Avaliação é composto de três etapas: Treinamento, Auto-avaliação e Avaliação Externa, que consiste no cruzamento de visitas entre as organizações que participam do programa.

A estratégia de mobilização está fundamentada na adesão ao Programa através do Termo de Adesão, que tem por objetivo específico identificar as organizações interessadas no tema e, sobretudo, estabelecer compromissos para a evolução e o desenvolvimento da Qualidade no Estado do Rio Grande do Sul.

O resultado do trabalho desenvolvido nos primeiros anos do PGQP possibilitou a realização, em 1996, da primeira edição do Prêmio Qualidade RS – entregue no primeiro ano a cinco organizações (três da área industrial e duas da área de serviços e saúde). A evolução de participação das organizações gaúchas foi crescendo bastante e permanece no mesmo ritmo. Em 2001, participaram do Prêmio Qualidade RS 156 organizações, sendo que, destas, 92 foram vencedoras. Com a notoriedade e a expansão da iniciativa, o Prêmio passou a ser, inclusive, aberto aos interessados de outros estados, desde que tenham o Termo de Adesão, adotem o Sistema de Avaliação do Programa e realizem as três etapas do ciclo, já mencionadas acima.

O PGQP possui em sua estrutura e apresentação, para melhor entendimento dos que aderem ao Programa, os seus Objetivos, a sua Missão, a Meta Principal, os Valores e a Visão de Futuro.

Objetivos – Aprimorar a Qualidade, na busca da construção de um Estado competente, onde a competitividade dos produtos e dos serviços das organizações gaúchas gerem uma melhor qualidade de vida à população.

Missão – Promover a competitividade do Estado e a qualidade de vida das pessoas, através da busca da excelência em Gestão.

Meta Principal – Ser o melhor estado do País em Competitividade e Qualidade de Vida, segundo os indicadores do WEF e do IDH, até o ano de 2007.

Valores – A parceria conduz aos melhores resultados para todos. O comprometimento de todos (governo, empresários, trabalhadores e consumidores) trará os resultados de que a sociedade necessita.

Visão de Futuro – Tornar o Rio Grande do Sul referência mundial na promoção da competitividade da sua região.

O PGQP, apesar de contar com a participação do governo em sua estrutura, não tem sua visão voltada ao serviço público. Sendo assim, no Rio Grande do Sul, poucas foram as iniciativas de Programa de Qualidade que se voltaram à prestação desse tipo de serviço. Porém, na esfera federal encontram-se iniciativas de implantação da Qualidade no Serviço Público, como o Programa de Qualidade no Serviço Público.

5.1.5 Programa de Qualidade no Serviço Público (PQSP) – Brasil e RS

No Brasil, o governo federal instituiu o Programa de Qualidade no Serviço Público. A gerência do Programa situa-se no Ministério do Planejamento e vem desempenhando suas tarefas desde 1998. A qualidade dos serviços públicos, a ênfase na satisfação do cidadão, o foco externo e a atuação nacional são os eixos do Programa, que apresenta as seguintes Missão e Visão:

Missão – Promover a melhoria da qualidade dos serviços públicos, com a finalidade de transformar o setor público em benefício do cidadão.

Visão – Até 2010: a excelência em gestão pública será um valor adquirido e preservado pelas instituições públicas e um valor requerido do serviço público, pelo cidadão.

Os princípios do PQSP estão calcados na gestão centrada no cidadão sendo estes princípios enumerados da seguinte forma:

- a) envolvimento de todos;
- b) gestão participativa;
- c) aprendizado;
- d) valorização das pessoas;
- e) gerência de processos e informações;
- f) gestão pró-ativa;
- g) visão de futuro; e
- h) foco no resultado.

A estrutura do Programa é de modelo matricial, sendo constituída por núcleos regionais e rede de consultores. São 24 núcleos regionais e 270 consultores distribuídos em todo o País. Um dos núcleos regionais é a parceria estabelecida com o Rio Grande do Sul. Existem as equipes criadas para o desenvolvimento de estratégias para organização das ações e mensuração dos resultados.

Até o primeiro semestre de 2002 foram mensurados os resultados de três principais ações, que consistem em: mobilização das organizações brasileiras, avaliação e melhoria da gestão e qualidade do atendimento ao cidadão. Para a avaliação e melhoria da gestão, uma estratégia adotada foi a implementação do Prêmio Qualidade do Governo Federal. A premiação e o reconhecimento abrangem seis categorias dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, das esferas federal, estadual e municipal, a saber:

- a) órgãos ou unidades da administração direta;
- b) autarquias e fundações;
- c) empresas públicas e sociedades de economia mista;
- d) organizações sociais, além das categorias especiais em educação e saúde.

Em se tratando do Rio Grande do Sul, não é desenvolvido um Programa de Qualidade dos serviços públicos, gerenciado e acompanhado pelo Poder Executivo. Em relação ao programa supracitado, desenvolvido pelo governo federal, não se encontra aplicabilidade entre as repartições estaduais. Pode-se perceber uma maior adesão ao programa nas repartições federais situadas no Rio Grande do Sul, tais como Justiça Federal, Receita Federal e Tribunais Regionais do Trabalho, Eleitoral e Federal. Dessa forma se estabelecem os convênios entre o Programa e o núcleo regional do Rio Grande do Sul.

Situando-se apenas nos serviços prestados pelo Estado, pode-se inferir que houve um reflexo do PGQP no serviço público do Rio Grande do Sul através da promulgação de um Decreto que teve por objetivo instituir funções executivas nos órgãos públicos estaduais, no âmbito do PGQP, sendo estabelecido, inclusive, o calendário de reuniões da Comissão Estadual da Qualidade e Produtividade. A principal alteração gerada pela promulgação do Decreto pode ser caracterizada como a instituição das funções executivas em órgãos e entidades da administração direta e indireta do Estado, que visava à estruturação e execução de um plano de ações com objetivos e metas a serem definidas anualmente.

Para tanto, atualmente, foi editada uma lei ordinária, no âmbito do Poder Executivo do Rio Grande do Sul, que visa a estimular o incremento da produtividade e da qualidade nos serviços públicos, bem como a racionalização do uso de recursos humanos e materiais do Estado. Tal política de qualidade e produtividade é baseada na promoção da autonomia gerencial, orçamentária e financeira dos órgãos da administração direta e indireta do Estado e no estabelecimento de contratos de gestão entre a administração central e as diferentes entidades que integram, em vários níveis hierárquicos, o sistema de administração pública estadual.

Diante do exposto, verifica-se que há uma lei que regulamenta o desenvolvimento dos programas de qualidade e produtividade no âmbito estadual, porém, é de extrema clareza que a unicidade junto ao Governador, chefe máximo, não existe, uma vez que é admitida a autonomia de Gestão das repartições. Ou seja, cada secretaria implementa o PQ como quer, devendo administrar o seu desenvolvimento entre os servidores do órgão. Um exemplo a ser citado é o Programa de Qualidade adotado na Secretaria da Fazenda: existe uma Supervisão responsável pelo desenvolvimento de metas e ações a serem atingidas num

determinado período de tempo, expostas a todo o quadro de funcionários fazendários.

Por fim, é de se verificar que a estrutura do Programa de Qualidade no Serviço Público é mais bem elaborada em nível federal que em nível estadual, em se tratando do Estado do Rio Grande do Sul.

5.1.6 Programa de Qualidade na Administração Pública dos Municípios

Regina Silvia Pacheco (2000), defende que uma reforma administrativa, a partir da década de 80, após a promulgação da Constituição Federal, vem ainda sendo debatida sob vários aspectos relacionados à administração dos municípios brasileiros. Temas como desenvolvimento econômico, formação e reciclagem de mão-de-obra ou articulação supramunicipal, que antes implicavam apenas à responsabilidade de governos regionais ou nacionais, entraram na agenda municipal, somando-se a outros que demandam esforço permanente dos governos locais – saúde, educação, proteção social a grupos desfavorecidos.

Em face dessa nova agenda, na qual os desafios são mais abrangentes e complexos, a performance do setor público é fundamental. O que passou a estar em jogo é a qualidade de desempenho dos governos locais nos planos econômico (favorecendo a competitividade), social (tecendo a harmonia) e político-administrativo (exercitando sua governança). Daí o interesse em se oportunizar a discussão de propostas da Administração Pública Gerencial para os municípios brasileiros, comparando-a com o paradigma clássico da Administração Pública.

A mesma autora defende que muitas limitações são apresentadas pelo paradigma clássico da administração. Ela ainda ressalta que se foi o tempo em que o problema a resolver era exclusivamente o da confiança pública na probidade do governo. Atualmente, a Administração Pública Municipal deve produzir confiança em sua capacidade de desempenho. A agenda do governo atual para a Administração

Pública trouxe os temas do fortalecimento da capacidade de governo, eficiência e melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos.

Diante das colocações referidas por Pacheco (2000), afere-se que uma discussão para implementação de programas que visem à qualidade dos serviços municipais já vinha sendo debatida. A preocupação referente ao bom andamento das atividades prestadas pelas administrações públicas municipais está se tornando cada vez maior. A administração pública municipal já precisa de mudanças. Assim, tendo em vista a necessidade de aprimoramento e bom andamento dos trabalhos, o que se pode deduzir é que a Gestão Municipal 2005-2008 da cidade de Gravataí iniciou a tentativa de aplicar o que a autora defendia no início desta década.

5.2 PROCESSO DE MUDANÇA

Atualmente, muitas teorias sobre o processo de mudança são encontradas, subsidiando o que parece ser a característica mais marcante da atual sociedade: tudo parece muito rápido, descontinuado e assistemático. Sendo assim, cada vez mais é necessário o processo de atualização e de qualificação pessoal e organizacional. Para que tal processo aconteça, se faz necessária uma revisão dos paradigmas que constituem os marcos de referência individuais e coletivos, ou seja, das pessoas e dos grupos de pessoas.

Em se tratando das organizações, muitos são os estudos que procuram explorar o tema. Para Wood Jr. (1995), a mudança organizacional ocorre quando há uma transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana, ou de qualquer outro componente capaz de gerar impacto em parte, ou no conjunto da organização.

Segundo Wood Jr. (1995), é de suma importância determinar as causas capazes de provocar mudanças nas organizações. Em geral, crises e problemas internos das organizações constituem-se as causas mais freqüentes e mobilizam as organizações para reformulações de seus atos, no sentido de procurar retomar o

objetivo de atingir resultados regulares para as organizações. A possibilidade de novas oportunidades também é capaz de provocar e produzir mudanças. Inovações tecnológicas, novos produtos e serviços representam os meios necessários que a organização pode utilizar-se, por onde as mudanças são vistas como algo fundamental, ferramenta de sobrevivência. Ainda pode-se considerar que novas diretrizes internas ou externas à organização são elementos capazes de provocar mudanças. Wood Jr. (1995), considera que, não raro, as necessidades ou os elementos capazes de provocar mudanças podem aparecer integrados, interagindo entre si.

É apontado também por autores citados por Wood Jr. que as mudanças que parecem mais difíceis de acontecer são as relacionadas à cultura organizacional. Quanto a este fato, há autores como Deal e Kennedy, igualmente mencionados por Wood Jr. (1995) que também alertam para o fato de se subestimar, na implementação das mudanças, os laços das pessoas com os elementos da cultura como os rituais, lendas, heróis e valores do cotidiano. Estes elementos, ainda que possam contribuir para a inércia da organização, mais comuns em organizações governamentais ou estatais, como o DEMHAB, servem como proteção de modismos, flutuações, desequilíbrios internos e ameaças de desestruturação, acabando por prejudicar as ações caracterizadas como de sua responsabilidade, fazendo com que a organização não faça falta à estrutura.

Por fim, pode-se admitir que mudanças são necessárias quando se tornam uma questão de sobrevivência e que requerem imaginação nos atos de gerir a transformação. É necessário desvendar a superfície dos fatos e reescrever a história oficial do grupo. Isso é sobremaneira difícil ao gestor que está à frente dos trabalhos e que precisa prestar contas, pois cada projeto de mudanças possui características peculiares e, além disso, não existem receitas prontas, exemplos a serem rigorosamente seguidos. Porém, há a possibilidade de que um processo de mudanças seja bem constituído através de concisão, clareza, boa articulação e lógica; que leve em conta aspectos quantitativos e qualitativos da organização; que seja documentado e motivador.

Outro aspecto relevante é o fato de ser quase instintivo que pensar em mudanças faz com que se relacionem, de imediato, muitas das atividades que serão realizadas. Há, no entanto, uma fase preliminar de planejamento, que trata de um

desafio mais conceitual do que prático. Um plano de mudanças bem alinhado entre missão, negócio, estratégias, ações operacionais e resultados e que leve em conta as pessoas, suas individualidades e o grupo como um todo, possui, com certeza, mais chance de êxito. Fatores de sucesso são o conhecimento da importância da necessidade de mudança, da comunicação clara de objetivos e das alterações a serem implementadas, esforço especial no treinamento – quando for o caso – e encorajamento da idéia de mudança. Aparece aqui a idéia de venda interna de um processo de mudança, através de técnicas realistas e que levem em conta as especificidades da organização.

Cada projeto de mudança possui circunstâncias peculiares. Os meios necessários para que se pense e realize um projeto desta natureza dependem destas circunstâncias. A barreira mais difícil a ser transposta num contexto dessa natureza diz respeito ao fato de que, em geral, a organização não está ainda preparada para isto. Assim, o ideal, para dar início, é a compreensão de que as pessoas precisam acreditar na necessidade da mudança pretendida, sendo convencidas disto. Isto não garante que todas as pessoas aceitem facilmente a necessidade e não apresentem resistências e rejeições. Mas, mais uma vez, cabe ao gestor orientar os processos de mudança, tomando as decisões certas e dirigindo a organização com eficiência para que o resultado das mudanças, em seu andamento – e não só na sua conclusão –, seja significativo e positivo em toda a organização e nos resultados de toda a organização.

Para facilitar o trabalho do gestor na hora de tomar as rédeas para enfrentar o processo de mudança, Kotter (1997) vem apresentar um método para melhor desenvolver o processo de mudança. O que sugere o autor é que o processo de mudança ocorra em oito etapas. O referido autor defende que todos os métodos usados nas transformações bem sucedidas baseiem-se em um critério essencial, qual seja, a mudança fundamental não acontece facilmente por uma longa lista de razões.

As mudanças necessárias podem estagnar devido a culturas centradas nas necessidades internas, à burocracia paralisante, a políticas provincianas, a um baixo nível de confiança, à falta de trabalho em equipe, a atitudes arrogantes, à falta de liderança na gerência intermediária e ao medo que o homem tem do desconhecido. (KOTTER, 1997, p. 20)

Para que sejam todos esses obstáculos vencidos, é apresentado o processo de mudança em oito etapas. Essas etapas consistem em:

- a) Estabelecimento de um senso de urgência – exame da realidade e identificação das crises;
- b) Criação de uma coalizão administrativa – formação de um grupo para liderar a mudança e motivação deste grupo;
- c) Desenvolvimento de uma visão e de uma estratégia – visão para direcionar o esforço de mudança e desenvolvimento de estratégias para concretizar essa visão;
- d) Comunicação da visão da mudança – comunicação constante sobre a nova visão e estratégia e modelar o comportamento do funcionário;
- e) Como investir de *empowerment* os funcionários para ações abrangentes – eliminação dos obstáculos, alastrar a idéia de mudança e encorajamento para executar tarefas e ações não tradicionais;
- f) Realização de conquistas a curto prazo – planejamento de melhorias visíveis, criação dessas melhorias e reconhecimento e recompensa por atingimento de melhorias;
- g) Consolidação de ganhos e produção de mais mudanças – uso de maior credibilidade para mudar todos os sistemas, procura de pessoal que possa implementar a visão de mudança e revigoração do processo;
- h) Estabelecimento de novos métodos na cultura – articulação entre os novos comportamentos e desenvolvimento de meios para garantir o desenvolvimento e sucessão da liderança.

O autor afirma que as quatro primeiras etapas têm por objetivo descongelar um *status quo* inflexível. Já as práticas de cinco a sete, defende o autor consistirem em práticas bastante novas. A última etapa estabelece as mudanças na cultura corporativa e auxilia a sua implementação.

O gerenciamento de programas de qualidade se insere nos quadros de mudanças organizacionais que ocorrem atualmente, o que o inclui num amplo movimento de profundas alterações estratégicas, culturais e estruturais. Sendo assim, da implantação de um novo sistema de qualidade em qualquer organização

origina-se um ponto de tensão para a aplicação do PQ, conforme já citava Wood Jr. (2002).

Considerando o autor mencionado, é de se concluir a existência de muitos erros e problemas mais comuns enfrentados quando da mudança organizacional causada pela aplicação de programas de qualidade. Uma síntese é apresentada no quadro abaixo:

- Criação de uma burocracia interna paralela;
- Foco na imagem, não em fatos e resultados;
- Drenagem de espírito empreendedor e inovador e implantação de rotinas e procedimentos;
- Falta de apoio da alta gerência;
- Baixo grau de comprometimento nos diversos níveis hierárquicos;
- Foco nos processos internos – conhecidos e visíveis – e não nos mais críticos;
- Dispersão de energias e dificuldades de separar meios de fins;
- Foco em padrões mínimos, já existentes;
- Não-alinhamento com os objetivos estratégicos;
- Interferências do ambiente;
- Efeito esponja – atração de todo tipo de problema;
- Conflitos de interesse e poder – formação de grupos de evangelistas e céticos;
- Benefícios intangíveis e/ou desproporcionais ao esforço;
- Dificuldade de manter *momentum* da mudança.

Figura 1 – Problemas de aplicação de Programas de Qualidade

Fonte: Wood Jr., 2002

Analisando-se a Figura 1, verifica-se que as críticas são divididas em dois grandes grupos: um referente a problemas de implantação que ocorrem na prática quando a introdução dos programas de qualidade não segue os receituários e os princípios adequados e outro referente a problemas mais crônicos, de concepção e características intrínsecas do PQ. Sendo assim, são apresentadas algumas soluções, presentes no quadro abaixo.

- Participação efetiva da mais alta administração da organização;
- Foco nas melhorias para clientes;
- Ligação dos objetivos do PQ com os objetivos estratégicos da organização, definidos de forma clara e bem divulgados;

- Uso intensivo de comparação com resultados melhores;
- Entendimento e atendimento das necessidades dos diversos atores organizacionais;
- Atenção prioritária aos processos críticos, que geram maiores impactos;
- Ligação do sistema de recompensa aos objetivos organizacionais e do programa de qualidade.

Figura 2 – PQ: algumas soluções para os problemas de aplicação

Fonte: Wood Jr., 2002

Ainda que muitos aspectos tenham sido citados na parte introdutória da presente seção, estabelecer-se-á uma limitação à discussão dos tópicos relacionados nos quadros apresentados acima. Sendo assim, os tópicos a serem desenvolvidos serão: resistência ao processo de mudança e participação efetiva da alta administração – a atuação do líder.

5.2.1 Resistência à mudança

Tendo em vista Vasconcelos e Mascarenhas (2006), no artigo da RAE eletrônica, o que se pode destacar é que toda ação social produz conseqüências contraditórias, dado ao fato de que cada efeito desejado de uma ação existe uma série de efeitos não previstos. Tais efeitos se contrapõem aos efeitos buscados pelos indivíduos ao agir. Assim, aparecem e ressaltam-se, então, os paradoxos organizacionais que podem ser caracterizados como polarização perceptiva entre o passado e o futuro. Os efeitos da polarização perceptiva entre o passado e o futuro são uma das causas dos fenômenos de resistência à mudança e estresse nos processos de mudança organizacional.

Com base nesses conceitos, conclui-se que o processo de mudanças lida igualmente com o dilema apontado no parágrafo acima. Ou seja, o ideal para que não ocorra a resistência à mudança seria a implementação por meio de estratégias adaptativas, contanto que os indivíduos possam utilizar-se de meios de ação e cognição desenvolvidos na estrutura organizacional anterior para se identificar e se engajar em um novo projeto.

Outro fator a ser considerado, apontado pelos estudiosos da FGV, é que o grupo que detém hoje a competência técnica anteriormente valorizada e agora vista como obsoleta freqüentemente percebe a organização, durante a transição do antigo para o novo sistema organizacional, como um contexto no qual a sua competência técnica é ainda valorizada e ao mesmo tempo negada. Em razão de tal fato, valores e competências técnicas podem ter o seu valor negado rapidamente em mudanças organizacionais bruscas que, em nome do progresso, rompem com o passado e a história da organização de forma abrupta, gerando contradições e paradoxos no sistema organizacional. Logo, o caos e a confusão fazem parte dessa caminhada de transição de um sistema para o outro, onde o sentido é reconstruído.

Um outro aspecto, citado por Duck (1993), é o de que, ao lançarem um programa de mudança, os gerentes querem uma tropa entusiástica: pretendem que a equipe assuma uma atitude de vitória. Assim, ao anunciarem o programa, eles contam com um “ato de amor”, procurando induzir as pessoas a acreditarem na nova visão.

Porém, ainda analisando as proposições de Duck (1993), na maioria das empresas, não é a realidade esperar (e conseguir) esse tipo de resposta, apontado acima. O que se percebe, atualmente, é que “as tropas” já passaram por tantos programas de mudança que se tornaram descrentes. As organizações estão cheias de “sobreviventes da mudança”, indivíduos que aprenderam a maneira de não sucumbir às sucessivas ondas, sem qualquer transformação. A sua reação é oposta ao comprometimento. Em geral, suas afirmações são do tipo “só acredito vendo”. É de se considerar que existem os entusiastas. Mas, para a maioria, o novo programa é apenas a mais recente moda gerencial, numa série infundável de modas gerenciais.

Essa reação de tantos empregados ilustra a razão da grande resistência aos programas de mudança e conseqüente fracasso. O que ainda é apontado pelo autor, é que o ideal para aplicação de um processo de mudança sem resistência seria a mudança de comportamento da alta administração e que, quando essa alteração resultasse em melhoria de desempenho, seguiria a vibração e a crença no processo. Por isso, a primeira mudança de comportamento deveria ser entre os executivos de alto nível, ou seja, o líder e alta administração poderiam amenizar a resistência e auxiliar na implantação da real mudança na organização.

Strebel (1996) é da opinião de que todo processo de mudança não funciona em conformidade com as expectativas. Tal fato ocorre porque a expectativa da gerência é o entusiasmo, a aceitação e o comprometimento dos empregados; porém, o que se consegue é muito menos. O autor defende que as comunicações se rompem, os planos não atingem seus objetivos e os resultados ficam aquém das previsões. Mudança é, assim, um fator de desequilíbrio, um elemento disruptivo e intrusivo (STREBEL, 1996). Em razão disso, verifica-se a resistência à mudança, principalmente no serviço público.

O mesmo autor traz ao conhecimento de seus leitores o conceito de “pacto pessoal”, que consiste nos acordos de relacionamento entre as pessoas da empresa. Ou seja, o pacto pessoal se caracteriza pela existência de obrigações recíprocas e comprometimentos mútuos, explícitos e implícitos. As iniciativas de mudança organizacional alteram esses termos. Dessa forma, Strebel (1996) defende que os gerentes devem definir novos termos e convencer os empregados a aceitá-los. Caso contrário, o autor enfatiza ser irrealista a plena adesão do pessoal às mudanças.

Para o desenvolvimento da mudança, sem um forte afrontamento de resistência, ainda conforme exposto por Strebel (1996), deverão os pactos sociais ser revisados, após proposta dos gerentes. Os pactos pessoais não revisados bloqueiam a mudança. Em não se revisando, o autor admite que os empregados, geralmente, compreendem de maneira errada ou ignoram as implicações da mudança para o seu comprometimento pessoal. Ou seja, o cuidado deve se voltar para que os pactos pessoais práticos estejam alinhados com as declarações dos gerentes seniores e as práticas dos gerentes de nível mais baixo e dos seus subordinados. Com isso, conclui-se que as mudanças devem ocorrer através da adoção de novas regras formais e informais. Mas, mais importante do que isso, para complementação essencial, a alta administração deve ser a primeira a aderir, deve ser o principal exemplo.

5.2.2 Importância do líder e da alta administração

Em se tratando da alta administração no processo de mudança, Duck (1993) defende que sua participação é essencial. A alta administração deve começar pela mudança de comportamento e, quando o novo comportamento resultar em melhoria do desempenho, logo se seguem a vibração e a crença. Ou seja, a primeira mudança de comportamento deve ser entre os executivos de alto nível.

O autor apresenta os seguintes questionamentos a serem propostos à alta administração, quais sejam: “se estivéssemos gerenciando da maneira como queremos gerenciar, qual seria o nosso comportamento? De que maneira atacaríamos os nossos problemas? Que tipos de reuniões e conversas manteríamos com o pessoal? Quem estaria envolvido? Como definiríamos, reconheceríamos, remuneraríamos e recompensaríamos as atitudes apropriadas?”. O referido autor afere que, à medida que os líderes e adeptos trabalhassem lado a lado para desenvolver as respostas às perguntas sugeridas, juntos criariam um futuro – seu e da empresa – mais promissor.

Em resumo, Duck (1993) testemunha, através de exemplos citados em seu artigo que, quando se trata de mudança, as pessoas não acreditam nos novos rumos mediante a simples eliminação de suas crenças anteriores e descrenças. As pessoas crêem porque de fato estão percebendo comportamentos, ações e resultados.

A efetiva contribuição da liderança numa época de mudança consiste na gestão da dinâmica, não dos componentes. A atribuição fundamental da liderança, de acordo com Duck (1993), é lidar com a dinâmica da mudança, de modo que a empresa esteja mais bem preparada para a competição. O desempenho da equipe, vencendo ou não, e as perspectivas para o futuro, dependem dos empregados e dos líderes. E os resultados devem ser mostrados, através do comportamento dos líderes para que esse comportamento se estenda a todos pertencentes à empresa. E como se dará esse contágio? Uma das formas encontradas é a defendida por Schaffer e Thomson (1992) em seu artigo.

5.2.3 Processos de mudanças movidos a resultados

Duck (1993) defende que a gestão da mudança significa gerenciar a interação entre as pessoas que lideram o programa de mudança e aquelas que devem implementar as novas estratégias, desenvolver um contexto organizacional propício à mudança, e administrar as conexões emocionais e essenciais em qualquer transformação, seja qual for sua natureza. Ainda, o autor finaliza da seguinte forma: “a chave do esforço de mudança não é cuidar de cada parte isoladamente; é interligar e equilibrar todos os componentes”(DUCK, 1993. p. 53). Porém, é muito difícil cumprir todos esses deveres citados. O líder precisa utilizar-se de alguma estratégia que lhe assegure a fidelização de seus subordinados no processo de mudanças. Uma das formas que pode ser utilizada é apresentada na presente seção.

Em contraste gritante com os programas centrados em atividades, as melhorias movidas a resultados prescindem dos demorados rituais preparatórios e visam à conquista rápida de ganhos mensuráveis. Schaffer e Thomson (1992) admitem que os quatro principais benefícios da abordagem voltada para os resultados são:

- a) as empresas implementam as inovações gerenciais e operacionais apenas na medida das necessidades;
- b) os testes empíricos revelam as medidas eficazes;
- c) os esforços freqüentes energizam o processo de melhoria; e
- d) a gerência desencadeia um processo de aprendizado contínuo, baseando-se nos ensinamentos das fases anteriores para o planejamento da fase seguinte do programa.

Os autores defendem que o aproveitamento do poder das melhorias movidas a resultados exige uma mudança de atitude mental sutil, mas profunda, em todos os funcionários das empresas, principalmente da alta administração. Os programas de melhoria movidos a resultados não atenuam a responsabilidade da gerência sênior à sobrevivência e prosperidade da empresa. No entanto, ao associar os objetivos estratégicos de longo prazo com os projetos de melhoria de curto prazo, a gerência é capaz de converter a trajetória estratégica em realidade e resistência à tentação de praticar as atividades dos programas centrados em atividades, em fazer por fazer.

Sendo assim, neste capítulo, foram abordados assuntos relevantes para a efetuação da pesquisa. Iniciou-se expondo as teorias sobre os Programas de Qualidade e buscou-se exaurir o assunto em vista ao Programa de Qualidade apontado neste estudo. Ou seja, iniciou-se com a revisão da proposta de Qualidade Total japonesas, passando pelo Rio Grande do Sul, através do PGQP, até atingir estudos específicos para o setor público sobre o assunto, terminando com a teoria do Programa de Qualidade no âmbito municipal.

Porém, para finalizar, outra revisão teórica que foi deveras importante visou a identificar sobre as mudanças ocorridas no DEMHAB. Dessa forma, é possível apontar para a análise do processo de mudança, a efetiva participação do líder e da alta administração na hora de se apresentar e viver a mudança efetivamente. Neste capítulo, da mesma forma, foi estudado o efeito de resistência à mudanças das pessoas, tão freqüente no serviço público e citada a forma de ocorrer as mudanças em razão dos resultados.

Assim, se encerra o presente capítulo com principal objetivo de subsidiar, da melhor forma possível, a análise de dados. O que, a partir de agora, se busca é citar os autores, retornar aos temas teóricos e enriquecer, de forma não pretensiosa, os conhecimentos da academia para o assunto exposto.

6 MÉTODOS

Este capítulo aborda as etapas e os procedimentos metodológicos utilizados quando da análise administrativa realizada no DEMHAB da cidade de Gravataí, para a elaboração da presente monografia, que visou identificar o impacto da implantação do PQ no comportamento e no desenvolvimento das atividades de todos os servidores. O estudo apresenta um caráter exploratório e descritivo, sendo a pesquisa de ordem qualitativa. Caracteriza-se como um estudo de caso, conforme Santos (2000).

As pesquisas exploratórias são investigações mais amplas, que abordam temas pouco explorados, e objetivam, fundamentalmente, subsidiar a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses para estudos posteriores. Por outro lado, as pesquisas descritivas visam à descrição de determinada população ou fenômeno.

As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. São também as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais, empresas comerciais, partidos políticos, etc (Gil, 1994, p.46)

A primeira etapa, do estudo exploratório (qualitativo), teve como objetivo obter informações sobre os aspectos relacionados à Administração de uma maneira geral, sua forma de funcionamento sobre as pessoas no DEMHAB. Para isso, foram realizadas entrevistas conduzidas pelo autor deste projeto com a diretora do Departamento – alta administração, responsável pela implantação do Programa de Qualidade no Departamento, bem como pela gestão das pessoas envolvidas.

Dando continuidade, em se aproveitando as visitas à sede da organização, foram resgatados documentos referentes à criação do DEMHAB; leis e decretos que continham sua descrição, sua função e especificidade dos cargos. Para a realização da análise documental da organização, utilizou-se de documentos e relatórios da própria instituição e buscou-se o conhecimento histórico, através da análise de toda

a legislação pertinente. Posteriormente, o material sobre a implantação do PQ também foi adquirido. Após, foi realizada uma análise documental para que se identificasse uma relação entre os conceitos inseridos na proposta do Programa de Qualidade e a realidade organizacional.

Igualmente, foram realizadas visitas durante o estudo e as informações obtidas na observação direta das atividades dos servidores foram registradas em um diário de campo.

A seguir, apresenta-se um quadro-resumo das etapas da pesquisa e as respectivas técnicas e instrumentos de coleta de dados que foram utilizadas neste Trabalho de Conclusão de Curso.

Etapas	Técnicas	Instrumentos
1ª Etapa: identificação e análise do processo de implementação do Programa de Qualidade	Análise documental	Roteiro de Análise dos documentos
2ª Etapa: identificação e análise das mudanças na Gestão da Qualidade e suas contribuições para as atividades desenvolvidas pela organização	Observação direta Entrevista	Observação <i>in loco</i> com registro em diário de campo Roteiro de entrevista semi-estruturado

Figura 3 – Etapas, técnicas e instrumentos de coleta de dados

O roteiro semi-estruturado da entrevista estava composto por dez questões abertas e estas mesmas questões foram aplicadas a onze servidores escolhidos entre o total de catorze servidores e treze estagiários (Anexo I).

6.1 SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos da pesquisa foram os seguintes enumerados: a Diretora do Departamento, a Chefe da Assessoria Jurídica, os coordenadores de cada área e alguns servidores, totalizando onze entrevistas semi-elaboradas, realizadas no mês de maio do ano de 2006, devidamente gravadas para que se efetuasse a transcrição

fielmente. Sendo assim, do total de 27 (vinte e sete) servidores do DEMHAB, 11 (onze) foram os entrevistados.

6.2 ANÁLISE DE DADOS

A primeira parte do estudo na organização, caracterizada pela análise de documentos, foi realizada através da análise qualitativa, buscando-se identificar como se realizou o processo de implantação e desenvolvimento do PQ no DEMHAB.

Por meio da observação *in loco* procurou-se tomar conhecimento do funcionamento do sistema inicialmente implantado para dar-se início ao PQ. Foram verificados lembretes dos comportamentos sobre os 5S's expostos nos murais, bem como foram acompanhados uma alimentação do sistema e o seu respectivo envio de dados à administração central.

Ato contínuo, realizaram-se, então, as entrevistas, fazendo-se uma análise dos depoimentos apresentados pelos entrevistados, tendo como pano de fundo o referencial teórico aqui anteriormente exposto. Desta forma, a análise dos dados deu-se a partir de comparação dos depoimentos com a literatura. Igualmente, a análise das entrevistas se deu de forma qualitativa.

Assim, a análise dos dados colhidos foi dividida em itens para melhor exposição e caracterização dos assuntos. Foi também apresentada desta forma com o intuito de facilitar um resgate dos objetivos deste trabalho. Sendo assim, os itens foram subdivididos da seguinte maneira:

- a) item 7.1: análise qualitativa a respeito da forma de implantação do Programa de Qualidade (1ª Etapa);
- b) item 7.2: análise qualitativa das mudanças que ocorreram na instituição (2ª e 3ª Etapas);
- c) item 7.3: análise qualitativa das mudanças comportamentais apontadas pelos servidores nas entrevistas (3ª Etapa);

- d) item 7.4: análise dos resultados para a instituição. Verificação de mudanças, a partir de apontamentos realizados pelos servidores (3ª Etapa).

Etapas	Tratamento	Análise
1ª Etapa: Análise Documental	Qualitativo	Análise documental com resgate dos elementos-chave expostos pela organização sobre o tema e na legislação específica
2ª Etapa: Observação direta	Qualitativo	Complemento aos dados coletados, gerando o efeito da triangulação da análise dos dados.
3ª Etapa: Entrevistas	Qualitativo	Comparativo entre as respostas dos entrevistados e o referencial teórico

Figura 4 – Tratamento e análise de dados

6.3 LIMITAÇÕES

São considerados fatores que limitaram a pesquisa os seguintes, devidamente enumerados abaixo:

- a) número reduzido de funcionários, o que limita a uma pesquisa de análise qualitativa, não possibilitando a análise de dados estatísticos através do *software* Sphinx®;
- b) inacessibilidade à empresa de consultoria responsável pelo desenvolvimento do Programa de Qualidade em Gravataí;
- c) revisão do Programa de Qualidade. Logo, o programa não está devidamente consolidado, não houve a implantação do Planejamento Estratégico;
- d) rotatividade dos servidores. Grande parte não teve condições de fazer a comparação entre o início de implantação do programa e a sua realidade hoje.

7 ANÁLISE DE DADOS

O presente capítulo versa sobre a análise dos dados coletados na organização, durante os meses de março e maio de 2006. Tais dados, conforme mencionado anteriormente, consistem em documentos, observações e entrevistas realizadas com os servidores do DEMHAB.

A maioria dos entrevistados não havia participado de um Programa de Qualidade. Apenas dois já haviam participado de programas de qualidade em empresas privadas. A metade havia participado do programa 5S's, oferecido pela gestão pública municipal.

7.1 PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE QUALIDADE

Para análise do processo de implantação do Programa de Qualidade foram utilizados os documentos citados nas referências deste trabalho, que consistem em leis municipais e pôlderes explicativos sobre o Programa de Qualidade, bem como depoimentos coletados nas entrevistas.

Através da análise documental, pôde-se tomar conhecimento da história da instituição, sua estrutura de pessoal, sua forma de funcionamento e seus objetivos. Percebeu-se desta forma, que a implantação do Programa de Qualidade deu-se a partir da proposta inicial do governo.

A referida proposta, conforme item 4.1, consiste no interesse de que o Programa Qualidade Gravataí vise a tornar os serviços públicos abrangentes e eficazes a toda a comunidade, gerenciando o trabalho interno de maneira a

economizar gastos, otimizar o atendimento e fazer com o que o cidadão sinta-se plenamente inserido dentro do governo da cidade. Porém, apesar da proposta bem elaborada, não é bem assim que está ocorrendo na realidade. Os objetivos norteadores, citados aqui, ainda estão bem longe de serem alcançados.

Resgatando-se o item 5.1.5, verifica-se alguns dos princípios do PQSP. A intenção é de estes estejam calcados na gestão centrada no cidadão. Pode-se aferir que o Programa de Qualidade de Gravataí apresenta intenção similar. Tal fato pode ser citado, tendo em vista que no decorrer desta análise, será verificado o início de adoção dos princípios apontados. Ou seja, será possível identificar uma tentativa de: envolvimento dos servidores, qualificação de processos e de visão no futuro, ainda que esta última esteja delimitada dentro do período de uma gestão de quatro anos – correspondente ao tempo de mandato dos eleitos.

No item 5.1 deste trabalho, foi primeiramente apresentado o tema “Qualidade” de uma forma bastante genérica. Citando-se, inclusive, o que era considerado Qualidade na década de 50 – “algo bom”. Ao se checar as entrevistas, pode-se sugerir que os servidores do DEMHAB têm a idéia de que Qualidade é algo “muito bom”. Não raro, é citado o aspecto de melhorar o atendimento ao contribuinte.

Porém, o que mais é destacado e verossímil são os enfoques enumerados por Campos (1999), explanados, igualmente, no item 5.1 do presente. Está sendo implantada uma idéia de melhoria contínua para que se possa alcançar uma melhora considerável, porém, ainda longe da perfeição, conforme defendido pelo autor Paladini (2000), o qual defende que qualidade seria, por ideal, sinônimo de perfeição.

Entretanto, convém enaltecer que o início do Programa de Qualidade no DEMHAB, bem como em toda a administração pública de Gravataí, deu-se, inicialmente, com o modelo de Colenghi (2003), 5S's. É possível verificar a retomada dos valores defendidos pelo modelo citado, ainda que de uma forma simplificada. Nas entrevistas, verifica-se que foram tentados os trabalhos de seleção, ordenação e arrumação e limpeza. Entretanto, o item dos 5S's que mais pôde ser perceptível, conforme relato dos servidores, foi o *Shitsuke*.

É oportuno considerar que os resultados aqui apresentados são positivos; porém, isso não se caracteriza que o processo de implantação foi bom. Ao contrário.

Baseando-se na teoria das oito etapas do processo de mudanças, de Kotter (1997), um erro inicial já é perceptível, qual seja: a falta de sensibilização aos servidores, a falta do processo de acostumar os servidores com a idéia de mudança gerada pela implantação do programa.

A análise do processo de implantação do programa de qualidade, então, pode ser comparada ao modelo de processo de mudança proposto por Kotter (1997) exposto no referencial teórico para que se tenha uma compreensão do processo de mudança dentro do DEMHAB. Assim, em termos de:

(1) Estabelecimento da necessidade de mudança: inicialmente, foi verificada uma necessidade da implantação de processo de mudança. A nova gestão que assumiu no início de 2005 percebia a falta de continuidade nos serviços anteriores. Ou seja, não se teve aquele momento de transição onde se toma conhecimento do que se passa. O processo de mudança se viu urgente a acontecer porque era necessário se estabelecer no Departamento e dar continuidade ao trabalho, o que já estava sendo cobrado.

Quando chegamos aqui, o DEMHAB trabalhava sem uma metodologia. Então, a própria memória das coisas que envolvem o DEMHAB, desde a parte de legislação, a questão das ocupações irregulares, o método de trabalho nos setores, era tudo baseado na memória dos servidores, do que eles lembravam de fazer no dia-a-dia.

Iniciando pela situação exposta acima, verificou-se a urgência em se realizar uma mudança.

Não houve uma etapa inicial envolvendo um processo de sensibilização para a mudança, com discussão da realidade, de perspectivas futuras etc. Houve informação da decisão já concebida que deveria ser iniciada por todos os servidores.

(2) Formação de um grupo responsável pela mudança: pode-se admitir que não houve a formação de um time responsável pela implantação da mudança. Tal fato deve ter ocorrido porque a instituição é bastante pequena. Foram feitas reuniões com os responsáveis de cada setor.

Não se pode dizer que se tenha criado uma coalizão administrativa em termos da mudança proposta. O desejo de mudança e a condução do processo centraram-se em muito na Diretora e nos consultores contratados pela Prefeitura. E, ainda, os consultores pouco se integraram com o grupo.

Além disso, conforme opinião dos servidores, o processo de implantação do PQ como um todo foi inadequado. Tal opinião é perceptível no seguinte relato:

A prefeitura acaba funcionando com pessoal que não é fixo e que não vai dar continuidade nas coisas. Então, não adianta investir num curso e num PQ com pessoas que vão sair daqui a 2 ou 3 anos. Acho que deveria ser investido nos concursados, que é o pessoal que vai dar continuidade ao trabalho. E esses concursados é que deveriam ficar encarregados de passarem as instruções para os estagiários e contratados, que vão ficar um determinado período de tempo, que também tem necessidade de saber sobre esse programa. (...) Pode ser uma implantação por etapas. Por exemplo, 1ª etapa: PQ somente para os concursados, para toda a prefeitura, independente do cargo. 2ª etapa: pessoal contratado. Pois, não adianta mandar para o curso de implantação da qualidade quem 'está disponível', quem 'tem tempo'. Essa pessoa poderá não ter credibilidade para implantar no seu setor a idéia apresentada no curso. Se eles já foram participar do curso porque não tem aceitação, como poderão trazer e expor as idéias?

(3) Desenvolvimento de uma visão estratégica: deu-se teoricamente com a formulação do planejamento para as ações no DEMHAB. Esse planejamento foi feito em um horizonte de um ano, limitado devido às mudanças políticas que costumam ocorrer. Desta forma, os funcionários ainda não percebem o PQ como estratégico, embora percebam um esforço de mudança em uma direção. Pode-se dizer que em função da descontinuidade percebida entre as gestões, falar-se numa perspectiva de futuro, na criação de uma visão desejada em termos de órgão público ainda fica a desejar.

(4) Comunicação da visão da mudança: uma das maiores dificuldades citadas pelos entrevistados quando do processo de implantação do PQ foi a falta de comunicação. Ou seja, foi uma idéia nova trazida para a realidade organizacional acompanhada de uma certa descrença. O que se percebe é que os servidores não se sentiram parte do PQ do Poder Executivo. Logo, lançaram suas resistências.

Entretanto, com o desenvolvimento do PQ dentro do DEMHAB, as opiniões foram mudando aos poucos, o que foi facilitado pela condução de simples reuniões semanais para a divulgação e revisão do planejamento das ações. É oportuno ressaltar que o planejamento foi elaborado no final do ano passado, com a opinião de todos os servidores, sendo revisto nestas reuniões.

(5) Como investir de *empowerment* os funcionários para ações abrangentes: Esta etapa se caracteriza por mudanças um tanto simples e bastante necessárias,

tais como a aquisição de mais computadores, distribuição das salas, organização física, modelo de arquivamento de documentos e assim por diante.

(6) Realização de conquistas a curto prazo: A realização de conquistas a curto prazo são aquelas citadas anteriormente que se caracterizam dessa forma, conforme relato de alguns servidores: “Acho que nós economizamos recursos na forma de interação do Departamento com esse método de planejamento”. Ou seja, o planejamento elaborado por todos os setores estabeleceu metas atingíveis e o grupo vem conseguindo alcançar e identificar essas mudanças.

Em se tratando da etapa sete do processo de mudança, pode-se aferir que não houve a consolidação de ganhos e, com isso, a possibilidade de maiores mudanças. Ou seja, alguns servidores admitem que o Departamento ainda se encontra em fase de implantação das mudanças e até admitem que o Programa de Qualidade não foi devidamente implantado.

Sendo assim, pode-se aferir que a forma como o PQ está sendo implantado ainda pode ser aperfeiçoada. Aperfeiçoando-a, com sugestões apresentadas pelos próprios servidores, é possível se obter um resultado real e duradouro, que persista na organização. Para tal situação foi sugerida a seguinte proposta:

Eu acho que seria mais eficaz se a prefeitura disponibilizasse o professor da Qualidade e ele viesse nos fazer uma visita, aqui no DEMHAB. Ele estudaria o que o DEMHAB faz, com os funcionários do DEMHAB e aí faria uma palestra voltada para a nossa realidade. Acho que seria mais eficaz.

Dessa forma, a partir de agora, é importante identificar as mudanças geradas na instituição. Será que houve intersecção entre os assuntos defendidos por autores citados no item 5.2 deste trabalho com as mudanças ocorridas no DEMHAB?

7.2 MUDANÇAS NA INSTITUIÇÃO

Wood Jr. (1995) já defendia que a mudança organizacional deveria gerar algum impacto em parte ou no conjunto da organização. Assim, pôde-se verificar

que a grande mudança percebida, citada por muito dos entrevistados, foi em relação à estrutura organizacional. “É. Eu cheguei aqui num momento que nós não tínhamos nem uma sala. Acho que a questão física melhorou bastante, isso é inegável”. Com este relato, é possível caracterizar a existência de uma alteração na estrutura física do Departamento.

Entretanto, a partir do até então exposto, deve-se destacar que como processo de mudança recente, houve outras mudanças, que, porém, ainda não podem ser vistas como consolidação de ganhos. Ou seja, alguns servidores admitem que o Departamento ainda se encontra em fase de implantação das mudanças e até admitem que o Programa de Qualidade não foi devidamente implantado, conforme os relatos abaixo:

Eu acho que deve continuar e inclusive melhorar o Programa de Qualidade. Tem que avançar mais nessa questão dos grupos, identificar quais são melhores e mais importantes assuntos. Eu acho que qualifica ainda mais o nosso planejamento no sentido de identificar responsabilidades, estabelecer tempo para as tarefas[...].

“Tem muita coisa para crescer aqui dentro, fazer o DEMHAB como um todo crescer com a implantação do Programa de Qualidade”.

Não foram trazidas muito essas questões na prefeitura [prazos, retrabalho, melhoria contínua]. A moça veio dar uma palestra aqui numa tarde, explicou o que era o programa. Então, eu posso dizer que não foi implantado. [...] A relação entre os departamentos melhorou bastante. Isso não melhorou porque foi implantado o Programa de Qualidade. Eu acho que melhorou pela metodologia de trabalho da nossa atual diretora. Ela é organizada, ela cobra, ela planeja, ela estipula as metas.

Ainda que não tenha se consolidado o processo de mudança no DEMHAB, pode-se afirmar, conforme opiniões de alguns servidores, a ocorrência de mudanças na organização. Restaram citados exemplos de alterações estruturais e materiais, bem como o que foi mais evidente, acompanhada pela pesquisadora, foi a reestruturação física, quando houve a divisão e organização dos setores.

Porém, conforme proposto nos objetivos deste relatório, foram identificadas, pelos entrevistados, mudanças comportamentais. O que resta agora é avaliá-las e descrevê-las de acordo com a opinião dos servidores do DEMHAB.

7.3 MUDANÇAS COMPORTAMENTAIS

Considerando-se as bases teóricas das mudanças comportamentais causadas pela implantação do programa de qualidade, é de se apontar o sistema desenvolvido para a recuperação da economia japonesa, explicitada por Colenghi (2003). Os principais sensores que se pode admitir que foram trabalhados foram o *Seiri e Shitsuke*.

Para exemplificar as mudanças de comportamento relacionadas à aplicação dos 5S's pode-se considerar os depoimentos abaixo:

Antes, todo mundo chegava e largava sua bolsa, seus materiais pessoais por cima das mesas, em qualquer lugar, pendurava na cadeira. Agora não. Tem um lugarzinho que todo mundo guarda ali dentro. Eu custei a me adaptar, mas está tudo guardadinho, ninguém vê nada pessoal de ninguém por cima das mesas.

“Pode ser que as pessoas não estejam trabalhando com muita qualidade, mas as pessoas se preocupam com a qualidade, ‘Essa mesa está mal arrumada’, por exemplo. Isso eu noto”.

Outra evidência sobre efetivas mudanças comportamentais no DEMHAB e a questão da comunicação interna, conforme se afere neste depoimento:

Mudanças no relacionamento entre as pessoas teve sim. Porque aquilo que eu falei de que não havia tarefas pré-determinadas dentro do fluxo de cada setor provocava atritos interpessoais porque existia a cobrança. Como não havia determinação de quem fazia o quê, a cobrança passava a ser pessoal.

Antes cada setor fazia suas atividades, sem saber o papel do outro setor. Muitas vezes eram feitos duas vezes o mesmo trabalho por não se saber o que o outro setor estava desenvolvendo. O trabalho somente era “unificado” no final, ou seja, depois de pronto é que se ouvia a sugestão de todos. Caso fosse necessária uma correção, deveria recomeçar do início, muitas vezes ignorando o dispêndio de esforço que fora feito até então. Analisando esta exposição, é evidente a existência do último dos cinco sensores.

Reforçando a mesma idéia de mudança comportamental é a questão referente ao trabalho de equipe. Esta visão, pelo relato dos servidores, não era

muito trabalhada anteriormente e foi refinada com a idéia do Programa de Qualidade na instituição. Tal fato ocorria também com a comunidade, na hora do desenvolvimento de projetos habitacionais eram necessárias maiores comunicação e interação com a comunidade, que se foram desenvolvendo a partir das idéias calcadas em melhoria contínua e organização para o DEMHAB.

Tal percepção é possível quando muito dos entrevistados admitem a mudança no sentimento de equipe, na melhoria da participação e divisão de responsabilidades, na discussão dos assuntos relevantes à instituição. Resumidamente, a idéia de que os servidores são elementos cômicos de suas responsabilidades está se iniciando.

A idéia de cliente interno também foi trazida aos servidores do DEMHAB, porém, não com estas palavras. Conforme os relatos dos entrevistados e conforme citado anteriormente, está sendo considerado o trabalho do outro setor no momento em que se está desenvolvendo algum projeto. A participação se dá, dentro do possível, de forma conjunta, para que nenhum setor seja prejudicado nas execuções das atividades necessárias.

A evidência dessas análises se caracteriza nos seguintes relatos:

“As pessoas, de uma forma ou de outra, elas têm buscado discutir as coisas, isso é importante, o pessoal tem se recebido. [...] A comunicação melhorou. O pessoal está mais comprometido com o trabalho em grupo”.

[...] temos que planejar determinado assentamento. O setor técnico planeja a casa, bota a casa no terreno mais pra frente, aí depois, quando já está pronto o projeto, vinha o Social (setor) olhava e dizia: ‘Não! Como tu vai fazer uma casa desse jeito se a maioria das pessoas que serão assentadas são carroceiros? Onde eles colocarão suas carroças e os cavalos?’ Hoje, a gente, quando vai construir o projeto, já temos de ter a concepção do setor social.

Sendo assim, agora resta agregar as informações desenvolvidas até o presente para se poder avaliar se estas mudanças refletem alguma melhoria no desempenho da organização em termos do Programa de Qualidade.

7.4 MELHORIAS NOS RESULTADOS

Baseando-se nas questões teóricas trazidas no presente trabalho, resumidamente algumas melhorias após a implantação de programa de qualidade são listadas a seguir:

Melhor acompanhamento dos expedientes administrativos. Evidencia-se tal melhora a partir do seguinte relato:

[...] antes tinha uma confusão. Passavam tarefa para uma pessoa que não tinha nada a ver. No fim isso dava uma confusão porque a pessoa que tinha de receber a informação não recebia, aí ficava embolado o negócio.

Diminuição do retrabalho, conforme citação já apontada no item anterior sobre o assentamento de carroceiros.

Respostas ao contribuinte, ainda que seja para dar informações desagradáveis aos contribuintes. “Com certeza o que melhorou muito foi dar satisfação ao contribuinte e não enrolar as pessoas. Hoje se atende as pessoas porque o trabalho está sendo feito para dar retorno para o contribuinte. Isso é um ponto muito positivo”.

No entanto, é aqui que se deve atentar que as melhorias evidenciadas são melhorias de processo. É de se apontar que mudanças de processos são mais acessíveis para se realizar do que mudanças comportamentais. É mais difícil mudar pessoas. Conforme o relato abaixo, as pessoas no DEMHAB também lidaram e lidam com resistência a mudança causada pelo atual método de gestão. A evidência pode ser claramente percebida neste relato: “Houve uma mudança pequena para alguns setores, algumas pessoas, mas existem ainda aquelas que são resistentes à mudança, a mudar o comportamento. Acho que tem muito a melhorar neste aspecto”.

Sendo assim, pode-se aferir que na avaliação dos servidores da instituição, resumidamente, ocorreram muitas melhorias no DEMHAB após o início da implantação do Programa de Qualidade. Porém, é importante ressaltar que o mérito das melhorias citadas, segundo opinião de alguns servidores, não cabe ao acompanhamento da Prefeitura.

Isso se dá porque o Programa de Qualidade proposto pela Prefeitura foi entendido como genérico demais, o que não permite uma visão mais focada no

Departamento. Ou seja, restou admitida a melhoria no desempenho geral da organização em termos do Programa de Qualidade, porém da forma como foi recepcionado ali naquela instituição e na forma como foi trabalhado ali, com todos os envolvidos locais.

Diante de tal fato, e de se resgatar na revisão teórica o item 5.2.2, que versa sobre a importância do Líder e da alta administração, defendida por Duck. Como funcionar um Programa de Qualidade, que necessariamente gera mudanças, sem o apoio e condução de um líder?

Em alguns relatos, são admitidas as melhorias, a aceitação do Programa de Qualidade, porém há uma certa frustração sobre o seu funcionamento. Houve a admissão de que o programa ainda está abaixo das expectativas. Para melhor compreensão fica exposto o relato de um servidor que expõe a situação supra inferida:

O Programa de Qualidade está em implantação, nós estamos ainda muito no começo. Já se avançou muito, mas o que se tem para avançar é muito grande. Nós ainda cometemos muitos erros, ainda perdemos muito tempo, desperdiçamos muito material, isso é certo. [...] Eu acho que trouxe muitas melhorias, mas não atendeu às minhas expectativas. [...] Ele é melhor do que eu esperava, mas isso não chega a ser um elogio, ele ainda deixa muito a desejar.

Dessa forma, é de sugerir seja dada continuidade no presente estudo. Tal continuidade poderia se deter a questões que versam sobre a liderança no serviço público. Este assunto é interessante, tendo em vista a estrutura hierarquizada do serviço público. Poder-se-ia iniciar o estudo com a seguinte questão: “É possível um chefe do setor público (qualquer que seja) ser um líder?”. Aqui já pode ficar o seguinte apontamento: não se sabe se pode, mas é necessário. O Estado (*lato sensu*) está necessitando de líderes. E agora?

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES

Após o processamento das informações apresentadas e obtidas ao longo deste trabalho de estudo de caso, referente às análises documentais e às entrevistas, pode-se chegar às seguintes conclusões:

O processo de implantação do Programa de Qualidade no município de Gravataí ainda está não foi consolidado, encontra-se em fase de elaboração. Ainda restam aprimoramentos a serem realizados. Das ferramentas de qualidade sugeridas pela administração municipal, 5S's e Planejamento Estratégico, foi executada apenas a primeira e não foi de maneira completa. As evidências que não obtiveram resultados bons que podem ser citadas foram:

- a) falta de treinamento, peça imprescindível para a adoção de um Programa de Qualidade em qualquer instituição que o adote;
- b) falta do processo de sensibilização do início de um Programa de Qualidade que se pudesse acreditar.

As conquistas até então realizadas ocorreram em função da liderança, que se tornou imprescindível no andamento da implantação do Programa de Qualidade no DEMHAB. Assim, as melhorias institucionais que ocorreram se efetuaram muito em razão de ter havido uma socialização das informações apresentadas quando da formalização da proposta do PQ. Através da socialização de informações trazidas pela liderança, o espírito de equipe foi sugerido, aceito e estimulado, o que provocou maior integração nos setores. As atividades passaram a serem planejadas. Com isso os servidores passaram a se sentir parte de um todo, e isso fez com que as pessoas pudessem tomar as decisões de forma conjunta e participativa, podendo, assim, ser organizadas e divididas as responsabilidades.

Tais fatos só puderam ser considerados em razão do exposto no item 5.2.2, uma vez que, ainda que forçados, os servidores se esforçaram para que houvesse

as conquistas, as melhorias. Tal fato pode ser considerado como positivo, uma vez que independentemente de qual a ideologia do governo, o que importa é o funcionamento eficaz da instituição.

Em se tratando das mudanças comportamentais, resta a remissão de que a comunicação interna melhorou. Com tal façanha o retrabalho diminuiu, considerando que todos os departamentos passaram a se interar dos projetos quando na sua fase de desenvolvimento. Antes, essa interação acontecia somente no final das atividades, quando estava tudo pronto. Porém, é de se ressaltar que esta mudança ainda precisa ser aprimorada.

Igualmente se pode concluir que com a forma de trabalhar baseada em planejamento, houve uma melhor aplicação dos recursos materiais. Com isso, o público externo se beneficiou com o planejamento e com a adoção do Programa de Qualidade executado pelo público interno da instituição.

Outra conclusão importante a explicitar é que com a adoção do planejamento, apareceram as reais necessidades do DEMHAB, que antes eram desconhecidas. Tal forma de trabalho acabou por gerar maior organização, mostrando para onde devem ser direcionados os recursos financeiros, estruturais e pessoais.

8.1 SUGESTÕES

Porque ainda se encontra em fase de desenvolvimento o Programa de Qualidade, cabem algumas sugestões que visa ao auxílio do desenvolvimento do Programa de Qualidade como um todo ou do seu desenvolvimento dentro do DEMHAB, respeitadas as limitações de autonomia da administração pública local.

Para o Programa de Qualidade, de maneira geral:

- a) fazer treinamento quando da consolidação deste;
- b) aproximar o PQ à realidade da organização ao qual ele está inserido.

Para o DEMHAB:

- a) continuar e aprimorar a forma de gestão ora adotada, baseada em participação de todos e elaboração de planejamento das atividades;
- b) manter a forma de gestão ora adotada independente e paralelamente ao Programa de Qualidade, a fim de que estes se complementem;
- c) revisar periodicamente o planejamento elaborado, a fim serem controladas as metas estabelecidas dentro do departamento;
- d) elaborar um organograma;
- e) elaborar e formalizar a divisão das tarefas;
- f) elaborar fluxos de processos administrativos;
- g) elaborar um manual de procedimentos, a fim de que se possa ter um material que norteie ações básicas que os servidores devem desenvolver;
- h) realizar um estudo voltado para a gestão de pessoas na administração pública para o DEMHAB, buscando maior desenvolvimento, otimização e qualificação de pessoal.

Para a academia:

- a) desenvolver e aprofundar estudos sobre Gestão na Administração Pública;
- b) propor um desenvolvimento de um programa de qualidade capaz de ser alinhado às estratégias políticas de qualquer ideologia que venha assumir a administração pública de qualquer ente público.

REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas:** uma abordagem orientada para a administração pública municipal. Caxias do Sul: EDUCS, 2005.

CAMPOS, Vocente Falconi. **TQC – Controle da Qualidade Total (no estilo japonês).** Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999.

COLENGHI, Vitor Mature. **O&M e Qualidade Total:** uma integração perfeita. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1994.

GRAVATAÍ, Lei nº 1.607, de 28 de dezembro de 2000. Cria o Departamento Municipal de Habitação de natureza autárquica e dá outras providências.

GRAVATAÍ, Lei nº 1.946, de 2 de julho de 2003. Cria o quadro de pessoal permanente do Departamento Municipal de Habitação – DEMHAB e o quadro de Funções Gratificadas.

GRAVATAÍ, Lei nº 2.104, de 11 de março de 2004. Altera dispositivos da Lei nº 1.607, de 28 de dezembro de 2000 e dá outras providências.

KOTTER, John P. **Liderando mudança.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

RODRIGUEZ, Martius Vicente Rodriguez (Org). **O valor da inovação.** Rio de Janeiro: Campus, 2005.

RODRIGUEZ, Martius Vicente Rodriguez (Org). **Gestão da mudança.** Rio de Janeiro: Campus, 2005.

RODRIGUEZ, Edson. **Conseguindo resultados através de pessoas:** seu sucesso depende dos outros. Rio de Janeiro: Negócio, 2005.

PACHECO, Regina Silvia. Administração Pública Gerencial. FGV Artigo: Administração Pública Gerencial. **Gestão Estratégica do Município**, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 39-59, mar/jul 2001.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

SANTOS, Antonio Raimundo. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

WOOD Jr., Thomaz (Coord.). **Mudança organizacional e transformação dos recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.

VASCONCELOS, Isabella Freitas G.; MASCARENHAS, André Ofenhejm; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de. Gestão do paradoxo “passado versus futuro”: uma visão transformacional da gestão de pessoas. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 5, n. 1, jan/jul 2006.

PREFEITURA MUNICIPAL DE GRAVATAÍ. Disponível em: <<http://www.gravatai.rs.gov.br>>. Acesso em: 26 mar. 2006.

PROGRAMA GAÚCHO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE. Disponível em : <<http://www.portaldaqualidade.com>>. Acesso em: 23 mar. 2006.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br>>. Acesso em: 23 mar. 2006.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO. Disponível em: <<http://www.pqsp.planejamento.gov.br>>. Acesso em: 23 mar. 2006.

RIO GRANDE DO SUL, Decreto nº 34.892, de 21 de setembro de 1993. Institui funções executivas nos órgãos Públicos Estaduais, no âmbito do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade – PGQP e estabelece o calendário de reuniões da Comissão Estadual da Qualidade e Produtividade.

RIO GRANDE DO SUL, Decreto nº 44.045, de 4 de outubro de 2005. Dispõe sobre Contrato de Gestão, o Subcontrato de Gestão e a premiação por produtividade no âmbito do Poder Executivo.

RIO GRANDE DO SUL, Lei nº 12.237, de 13 de janeiro de 2005. Disciplina a política de incremento da produtividade e da qualidade dos serviços públicos e da racionalização dos recursos humanos e materiais do Estado, o contrato de gestão, a avaliação do desempenho institucional, a autonomia gerencial, orçamentária, financeira e de recursos humanos e a aplicação dos recursos orçamentários decorrentes da racionalização das despesas correntes no âmbito do Poder Executivo.

ANEXOS

ANEXO A - ROTEIRO DA ENTREVISTA AOS SERVIDORES DO DEMHAB

1) O que você entende por Programas de Qualidade? Você já participou de algum anteriormente?

2) Quais as finalidades de um Programa de Qualidade?

3) Você acha importante a adoção de PQ em relação ao seu trabalho? Por quê?

4) Qual a importância que você acha que tem a implantação de um PQ no DEMHAB?

5) O que você destaca como principais melhorias depois da implantação do PQ?

6) Você observou mudanças a partir da implantação do PQ nos andamentos dos trabalhos desenvolvidos por ti? Quais?(lista com sugestões)

Controle de erro, maior aproveitamento de tempo, maior aproveitamento de material, maior obediência aos prazos, retrabalho, interesse em melhorar sempre, estrutura interna.

7) Você observou mudanças a partir da implantação do PQ na forma de relacionamento entre os servidores? Que tipo? (listagem de sugestões)

Satisfação do cliente interno, mais participação das pessoas, maior integração, relacionamento com os colegas, definição de atribuições.

8) Qual o principal desafio que ainda se deve atentar para melhorar ainda mais os trabalhos?

9) Qual seria sua avaliação sobre o PQ implantado no DEMHAB? De acordo com as expectativas

10) Você acha que deve continuar o desenvolvimento do PQ no DEMHAB? Por quê?

ANEXO B – HISTÓRICO ESCOLAR

TIELLE FONSECA DE OLIVEIRA 113783

Vínculo Atual

Habilitação: ADMINISTRAÇÃO - NOTURNA

Currículo: ADMINISTRAÇÃO - ÁREA RECURSOS HUMANOS - NOTURNO

HISTÓRICO ESCOLAR						
Ano Semestre	Atividade de Ensino	Turma	Conceito	Situação	Créditos	
2006/1	EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO (ADM01013)	B	-	Matriculado	4	
2006/1	ESTÁGIO FINAL EM RECURSOS HUMANOS (ADM01199)	U	-	Matriculado	12	
2005/2	ESTÁGIO SUPERVISIONADO III - ADM (ADM01194)	B	A	Aprovado	4	
2005/2	GESTÃO SÓCIO-AMBIENTAL NAS EMPRESAS (ADM01012)	B	A	Aprovado	4	
2005/2	POLÍTICA EMPRESARIAL (ADM01127)	B	A	Aprovado	4	
2005/1	ADMINISTRAÇÃO DA REMUNERAÇÃO (ADM01165)	U	C	Aprovado	4	
2005/1	DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01178)	U	B	Aprovado	4	
2005/1	ESTÁGIO: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES (ADM01003)	B	A	Aprovado	4	
2005/1	INTRODUÇÃO À ANÁLISE DE SISTEMAS (INF01115)	U	A	Aprovado	4	
2004/2	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING (ADM01142)	B	B	Aprovado	4	
2004/2	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS (ADM01010)	C	A	Aprovado	4	
2004/2	COMPORTAMENTO DO COMPRADOR/CONSUMIDOR (ADM01164)	U	A	Aprovado	2	
2004/2	PESQUISA DE MARKETING (ADM01163)	B	A	Aprovado	4	
2004/2	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS (ADM01160)	C	A	Aprovado	4	
2004/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO (ADM01140)	B	A	Aprovado	4	
2004/1	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO (ADM01137)	C	B	Aprovado	4	
2004/1	RELAÇÕES DO TRABALHO (ADM01156)	A	B	Aprovado	4	
2003/2	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01144)	B	A	Aprovado	4	
2003/2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO (ADM01139)	B	A	Aprovado	4	
2003/2	ECONOMIA BRASILEIRA (ECO02209)	C	B	Aprovado	4	
2003/2	INTRODUÇÃO AO MARKETING (ADM01141)	A	B	Aprovado	4	
2003/2	ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO (ADM01136)	D	A	Aprovado	4	
2003/1	ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL E ESTÁGIO I (ADM01188)	B	B	Aprovado	6	
2003/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA II (ECO02208)	B	A	Aprovado	4	
2003/1	DIREITO E LEGISLAÇÃO SOCIAL (DIR04401)	C	A	Aprovado	4	
2003/1	ESTRUTURA E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS (ECO03341)	C	A	Aprovado	4	
2003/1	MATEMÁTICA FINANCEIRA - A (MAT01031)	C	A	Aprovado	4	
2002/2	ESTATÍSTICA GERAL II (MAT02215)	A	C	Aprovado	4	
2002/2	FILOSOFIA E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO (ADM01009)	C	A	Aprovado	4	
2002/2	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PRIVADO E LEGISLAÇÃO COMERCIAL (DIR02203)	C	A	Aprovado	4	
2002/2	METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS (ECO03320)	C	A	Aprovado	4	
2002/2	ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS E ESTÁGIO I (ADM01187)	B	A	Aprovado	6	
2002/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA I (ECO02207)	B	B	Aprovado	4	
2002/1	ESTATÍSTICA GERAL I (MAT02214)	B	C	Aprovado	4	
2002/1	INTRODUÇÃO À CIÊNCIA POLÍTICA (HUM06409)	B	A	Aprovado	4	
2002/1	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE (ECO03343)	C	B	Aprovado	4	
2002/1	PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01110)	D	A	Aprovado	4	
2001/2	ÁLGEBRA LINEAR E GEOMETRIA ANALÍTICA (MAT01110)	B	A	Aprovado	4	
2001/2	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PÚBLICO E LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA (DIR04416)	B	A	Aprovado	4	
2001/2	INTRODUÇÃO À INFORMÁTICA (INF01210)	G	A	Aprovado	4	
2001/2	SOCIOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01104)	B	A	Aprovado	4	
2001/2	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO (ADM01115)	C	A	Aprovado	4	
2001/1	CÁLCULO I-B (MAT01102)	A	A	Aprovado	6	
2001/1	INTRODUÇÃO À SOCIOLOGIA PARA ADMINISTRAÇÃO (HUM04004)	C	A	Aprovado	4	
2001/1	INTRODUÇÃO ÀS CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (ADM01185)	B	A	Aprovado	4	
2001/1	LÍNGUA PORTUGUESA I A (LET01405)	A	B	Aprovado	4	
2001/1	TEORIA ECONÔMICA (ECO02206)	F	A	Aprovado	4	

ANEXO C – CURRICULUM VITAE

Tielle Fonseca de Oliveira

Rua Paulino Coelho de Souza, 26/204
Bairro Centro – Gravataí – RS
Telefone residencial: (51) 3042-1702
Telefone celular: (51) 8136-971
E-mail: tiellef@gmail.com

Informações Pessoais

Estado Civil: Solteira, sem filhos.
Data de Nascimento: 17 de novembro de 1982 – 23 anos
Nacionalidade: Brasileira
Naturalidade: Porto Alegre – RS

Escolaridade

Cursando Nível Superior: Administração de Empresas na Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS
Ingresso: 2001/1
Previsão de Formatura: 2006/1

Conhecimentos em:

Informática:

Windows, Word, Excel, Power Point, Access e Internet

Língua Estrangeira:

Inglês – Nível Intermediário (SENAC/Idiomas e aulas particulares)
Espanhol – Nível Básico (SENAC/Idiomas)

Atividades Extracurriculares:

Participação no Projeto Integrar – PGQP

Visita Técnica nas Lojas Renner – Departamento de RH – 12/11/2001

Palestra : “Introdução à Qualidade”, 20/11/2001

Participação no 3º Congresso Internacional da Qualidade – INOVAÇÃO: Os Caminhos da Liderança”, 26, 27 e 28 de novembro de 2001.

Videoconferência: “Universidade Corporativa da Petrobrás. Um estudo de caso”, 29/11/2001.

Curso de Formação dos Novos TTE’s – Organizado pela Escola Fazendária da SEFAZ, Jul/2005.

Curso de Tecnologia da Informação à distância – Organizado pela Escola Fazendária da SEFAZ, Dez/2005.

Curso de Tributos Estaduais – Oferecido pela Associação dos Fiscais de Tributos Estaduais – AFISVEC, mar - mai/2006.

Experiência Profissional

Estágio Remunerado no Banco do Estado do Rio Grande do Sul – Banrisul

Período: 18 de janeiro de 2002 a 31 de julho de 2002.

Atividades relacionadas a Crédito Pessoal, análise de crédito, renovação de cadastro, e atendimento a clientes em geral.

Função Pública na Procuradoria-Geral do Estado do Rio Grande do Sul - PGE

Ingresso: Concurso Público

Cargo: Agente Administrativo

Período: 01 de agosto de 2002 a 12 de julho de 2005.

Setor: Corregedoria-Geral

Atividades: Secretariado administrativo da Corregedoria-Geral

Secretariado Executivo de Comissões

Organização e Execução da Seleção Pública para estágio em todo o Estado

Preparação de Inspeções Regionais

Função Pública na Secretaria da Fazenda Estadual do Rio Grande do Sul – SEFAZ

Ingresso: Concurso Público

Cargo: Técnico do Tesouro do Estado – TTE

Período: Desde 13 de julho de 2005

Setor: Departamento de Recursos Humanos – Supervisão de Administração

Atividades: Leitura do DOE

Cadastro de Servidores no Sistema RHZ

Elaboração de Atos para publicação

Atualização do SIAPES – TCE

Recebimento e envio de expedientes administrativos

Elaboração de Informações

Atendimento aos servidores da SEFAZ em geral.