

## **GESTÃO DA QUALIDADE NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO NO IPAMB**

*QUALITY MANAGEMENT IN PUBLIC SECTOR: A CASE STUDY IN IPAMB*

Ricardo Bentes **KATO**

FIBRA - Faculdade Integrada Brasil Amazônia  
[r.kato@hotmail.com](mailto:r.kato@hotmail.com)

Hellen **CHAGAS**

FIBRA - Faculdade Integrada Brasil Amazônia  
[hellenchagas.14@gmail.com](mailto:hellenchagas.14@gmail.com)

### **Resumo**

O mundo moderno vem sendo objeto de profundas e aceleradas transformações econômicas, políticas e sociais que tem levado instituições e governos mundiais a adotarem estratégias competitivas e por vezes criativas para construção e desenvolvimento da qualidade de seus produtos e serviços. O presente trabalho tem por finalidade precípua diagnosticar o atual status do Instituto de Previdência e Assistência do Município de Belém – IPAMB para a futura implantação de um Programa de Qualidade baseado na ISO 9000. Usando como metodologia a elaboração e aplicação de questionários pretende-se identificar os seguintes aspectos: Analisar o grau de aceitabilidade da implantação de um Programa da Qualidade, avaliar a credibilidade da implantação de um Programa da Qualidade, identificar a necessidade de Implantação do Programa de Qualidade. Além de um check-list utilizado como ferramenta cujo objetivo foi identificar os requisitos da qualidade de uma Organização Pública de acordo com as normas NBR 9000. Neste sentido a pesquisa mostrou que o IPAMB necessita da implantação de um programa de qualidade, pois de acordo com os dados levantados 91,14% de aceitação por parte dos funcionários, o que também reforça a ideia foi um índice de 69,62% do quadro funcional observou que implantação do programa de qualidade e com alguma urgência.

**Palavras-chave:** Qualidade, Estratégia, Administração Pública.

<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea>

## QUALITY MANAGEMENT IN PUBLIC SECTOR: A CASE STUDY IN IPAMB

### ABSTRACT

*The modern world has been the object of profound and accelerated economic, political and social institutions and has led governments worldwide to adopt competitive strategies and sometimes creative ways to build and develop the quality of its products and services. This work has the main purpose of Diagnosing the current status of the Institute for Social Assistance and the City of Bethlehem - IPAMB for the future establishment of a quality program based on ISO 9000. Using the methodology as the design and implementation of questionnaires intended to identify the following: Analyze the acceptability of the implementation of a Quality Program, to assess the credibility of the implementation of a Quality Program, identify the need for deployment of Quality Program. In addition to a Check-List used as a tool aimed to identify the quality requirements of a Public Organization in accordance with NBR 9000. In this sense, research has shown that IPAMB requires the implementation of a program of quality according to the chart 1.5 with 91.14% acceptance by employees, which also reinforces the idea presented in Figure 1.8 where 69.62% of noted that the functional implementation of the program quality and with some urgency, which leads us to believe that the program will benefit the company and employees that consists of a general.*

**KEYWORDS:** *Quality, Strategy, Public Administration.*

### 1 INTRODUÇÃO

As atividades econômicas, políticas e sociais estão passando por profundas e significativas mudanças dentre as quais podemos destacar a quebra das barreiras organizacionais e levando a percepção de que a qualidade faz parte dos mecanismos de sobrevivência da organização.

Além disso, qualidade passa também a ser mundial. Qualidade é a chave para orientar com eficácia qualquer empresa em qualquer parte do mundo, em crescimento de mercado e em lucratividade, por meio da liderança na qualidade (Deming, 1997).

A questão da fundamental na qual a qualidade está pautada reside no reconhecimento de que esse processo é o que os clientes e não a empresa julga que seja. Resulta de trabalho com ênfase em clientes e processos em equipe, em todas as áreas da empresa. Há processos que as pessoas entendem, acreditam e dos quais são parte – e que devem ser sistematicamente desenvolvidas em termos das melhores práticas de qualidade que estejam disponíveis no mundo.

Nesse sentido o objetivo principal desse artigo é Diagnosticar o atual status do Instituto de Previdência e Assistência do Município de Belém – IPAMB para a futura implantação de um Programa de Qualidade baseado na ISO 9000. A pesquisa se desenvolveu de duas maneiras: uma com enfoque conceitual e outra com enfoque prático através do estudo de caso no Instituto de Previdência e Assistência do Município de Belém (IPAMB), que nasceu em 1964 tornando - se hoje o órgão responsável pelo tripé da Seguridade Social.

No tocante as ferramentas serão utilizadas durante a pesquisa um Questionário com a função de identificar a necessidade de uma possível implantação do Programa de Qualidade tendo como público alvo o corpo funcional da Instituição e seus diferentes setores além de um *check-list* utilizado como ferramenta cujo objetivo foi identificar os requisitos da qualidade de uma Organização Pública de acordo com as normas NBR 9000.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

### 2.1 ABORDAGEM HISTÓRICA

Desenvolver Qualidade sempre foi uma característica presente desde o advento da Civilização Humana embora esse conceito não estivesse completamente definido. Um exemplo dessa busca pela qualidade pode ser observado na perfeição das Pirâmides do Egito ou na durabilidade das obras da engenharia civil Romana.

Com o surgimento da máquina a vapor iniciou-se o processo de industrialização em massa, diminuindo o tempo gasto para produção de bens. Segundo Queiroz *apud* Garvin (1988), nesse período nasce à necessidade de implantar uma inspeção formal da produção.

Como forma de mensurar os dados obtidos desse processo cria-se mecanismos como matrizes e gabaritos para detectar os produtos não conformes evitando que os mesmos fizessem parte da linha de montagem.

As décadas de 30 e 40 dão origem a uma nova fase na evolução da qualidade com a intensificação da industrialização e com o início da II Guerra Mundial ocorre a necessidade da contratação de mais fabricantes. Esta diversificação no processo fabril, o aumento da complexidade dos produtos e o ritmo acelerado do chamado “esforço de guerra”, exigiam que de um modo fácil e rápido a qualidade dos manufaturados pudesse ser controlada com mais eficiência. Nesse período qualidade era visto como algo meramente controlado.

Nos anos 60 Armand Feigenbaum propôs um modelo chamado Controle da Qualidade Total (TQC) onde o mesmo afirmava ser improvável que itens de alta qualidade fossem construídos enquanto o departamento de produção estivesse isolado do resto da fábrica. Qualidade era então um trabalho de todos. Ela evolui de um assunto meramente de produção assumindo implicações mais amplas junto com alta administração.

Para Queiroz *apud* Garvin (1988) este período era conhecido como: “*A Era da Garantia da Qualidade*”. A filosofia deste período era a de que todos os departamentos e não apenas o controle da qualidade estivesse envolvidos com o processo.

Apesar da Garantia da Qualidade ter ampliado de certa forma o aspecto gerencial da qualidade dentro das organizações a ela ainda permanece com ênfase na prevenção de defeitos; a qualidade continuava sendo vista sob uma perspectiva defensiva.

Queiroz *apud* Garvin (1988) divide a evolução da qualidade segundo quatro eras: a da inspeção, a do controle estatístico, a da garantia e a da gestão estratégica sendo que o

próprio Garvin é o precursor desta última. No quadro 1 a seguir é possível visualizar algumas características dessas eras.

Quadro 1 – Eras da qualidade

<b>Característica Identificadora</b>	<b>Inspeção</b>	<b>Controle Estatístico</b>	<b>Garantia de Qualidade</b>
Objetivo Primário	Detenção	Controle	Coordenação
Visão da Qualidade	Um problema a ser resolvido	Um problema a ser resolvido	Um problema a ser resolvido, porém é atacado pró-ativamente
Ênfase	Uniformidade dos produtos	Uniformidade dos produtos com inspeção reduzida	Toda a cadeia de produção do projeto ao mercado, contribuição de todos os grupos funcionais.
Métodos	Calibração e medição	Ferramentas e técnicas estatísticas	Programas e sistemas
Papel do profissional da qualidade	Inspeção, Classificação e Contagem	Solução de problema e aplicação de métodos estatísticos	Medição e planejamento da qualidade
Quem tem responsabilidade pela qualidade	Departamento de Inspeção	Departamento de engenharia e manufatura	Todos os departamentos, embora a alta gerencia esteja somente envolvida periféricamente no projeto, planejamento e execução das políticas da qualidade.
Orientação e abordagem	Qualidade Inspeccional	Qualidade se controla	Qualidade se constrói.

Fonte: Garvin, 1995

## 2.2 CONCEITO DE QUALIDADE

A Gestão da Qualidade evolui ao longo do século XX o conceito de qualidade também. Até o início dos anos 50, a qualidade era entendida como sinônimo de perfeição e técnica, somente a partir desse período percebeu-se que qualidade deveria estar associada não apenas ao grau de perfeição técnica, mas também ao grau de adequação aos requisitos dos clientes. Qualidade então passou a ser conceituada como satisfação do cliente.

Analisando essa definição percebe-se que existem varias características para identificar qualidade. Como essas características são variadas para efeito de simplificação é conveniente agrupá-los em parâmetros da qualidade perceptíveis para o usuário, conforme apresentado no quadro 2 (CARPINETTI, 2009).

Quadro 2 – Parâmetros da qualidade

<b>Desempenho técnico ou funcional</b>	<b>Grau com que o produto cumpre a sua missão ou função básica</b>
Facilidade ou conveniência de uso	Inclui o grau com que o produto cumpre funções secundárias que suplementam a função básica
Disponibilidade	Grau o que o produto encontra-se disponível para uso quando requisitado
Confiabilidade	Probabilidade que se tem de que o produto, estando disponível, consiga realizar sua função básica sem falhar, durante um tempo pré-determinado e sob determinadas condições de uso.
Manutenibilidade	Facilidade de conduzir as atividades de manutenção no produto, sendo um atributo do projeto do produto
Durabilidade	Vida útil média do produto, considerando os pontos de vista técnicos e econômicos
Conformidade	Grau com que o produto encontra-se em conformidade com as especificações de projeto
Instalação e orientação de uso	Orientação e facilidades disponíveis para conduzir as atividades de instalação e uso do produto.
Assistência técnica	Fatores relativos à qualidade (competência, cortesia etc.) dos serviços de assistência técnica e atendimento ao cliente
Interface com o usuário	Qualidade do ponto de vista ergonômico, de risco de vida e de comunicação do usuário com o produto.
Interface como meio ambiente	Impacto no meio ambiente, durante a produção, o uso e o descarte do produto.
Estética	Percepção do usuário sobre o produto a partir de seus órgãos sensoriais.
Qualidade percebida e imagem da marca	Percepção do usuário sobre qualidade do produto a partir da imagem e reputação da marca, bem como sua origem de fabricação.

Fonte: Carpinetti, 2009

Assim, a análise de um produto a partir dos parâmetros indicados no quadro acima pode auxiliar a organização na formulação de estratégias de concorrência e de melhoria da qualidade do produto. Já para o consumidor, o conceito pode ser útil na avaliação para a tomada de decisão e para escolhas entre alternativas de produtos, ainda que alguns desses parâmetros sejam difíceis de avaliar objetivamente.

É importante ressaltar que organizações e pessoas costumam investir, constantemente, em conceitos de qualidade que chamam de modernos, ou seja, a dependência do conceito em relação ao momento presente aflige quem atua em setores produtivos. E gera uma importante prioridade em suas ações: o empenho pelas inovações em produtos e serviços. Como inovação não decorre da intuição, do imprevisto ou de tentativas a esmo dinamizar o conceito de qualidade e mantê-lo sempre atual e como parte integrante da estratégia competitiva da empresa requer extrema competência, persistência e movimentação constante com uma certa dose de agressividade e originalidade.

Se o conceito de qualidade muda com o passar dos anos, alteram-se também, os princípios de operação das estruturas e conseqüentemente a natureza das ações que são destinadas a viabilizar a qualidade na organização. Assim a Gestão da Qualidade deve criar, permanentemente, um ambiente que seja compatível com os conceitos hoje em vigor ou aqueles escolhidos pela organização para nortear suas ações.

### 2.3 MOVIMENTO JAPONÊS DA QUALIDADE

Atualmente o rotulo *Made in Japan* é visto como sinônimo de alta qualidade, mas nem sempre isto foi assim. Até bem pouco tempo, após a II Guerra Mundial, os produtos japoneses eram conhecidos por sua baixa qualidade. Antes de 1945, a qualidade no Japão era vista apenas sob o enfoque da inspeção. Técnicas estatísticas, bem como os primeiros esforços em direção a padronização, causavam pouco ou nenhum impacto (Garvin, 1998).

Durante a guerra, algumas normas e procedimentos foram trazidos por americanos e ingleses ocorrendo mudança nesse contexto. Ao fim da guerra engenheiros com experiência em qualidade são enviados ao Japão para restaurar a confiabilidade da rede de comunicação Japonesa.

A estratégia adotada foi a realização de seminários cujo objetivo principal seria colocar a qualidade a frente de qualquer outra consideração. Estes seminários tiveram uma influência poderosa na filosofia das organizações Japonesas. Dentre os americanos que deram uma importante contribuição para o processo de implantação da Qualidade podemos destacar: William Edwards Deming; Joseph M.Juran e Armand V.Feigenbaum.

William Edwards Deming foi o primeiro a trabalhar no Japão sua atuação foi principalmente no campo estatístico, ele levou os administradores Japoneses a se preocuparem com problemas de variabilidade. Além do aspecto estatístico levou os Japoneses a adotarem uma abordagem sistemática para solução de problemas, o que mais tarde foi denominado de Ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*).

Outra importante contribuição veio do americano Joseph M.Juran que desenvolveu trabalhos cujo enfoque era centrado no Planejamento, Características organizacionais, responsabilidade dos executivos para com a qualidade e a necessidade de estabelecer objetivos e metas para o melhoramento. Nessa mesma época, surgiu Armand V.Feigenbaum que propôs uma abordagem sistêmica da qualidade para o processo gerencial esse enfoque requer o envolvimento de todas as funções organizacionais.

Juntos Juran e Feigenbaum despertaram nos executivos Japoneses o interesse por aspectos menos estatísticos dentro da administração da Qualidade.

Vale ressaltar que Feigenbaum foi o precursor do chamado TQC que serviu como modelo para a integração interfuncional de esforços em prol da qualidade; a implantação efetiva da qualidade deve envolver a cooperação de toda a organização, como: pesquisa e desenvolvimento, marketing, produção, aquisição de matéria –prima e serviços aos clientes. Posteriormente essa filosofia foi expandida e refinada pelos Japoneses, tornando-se um exemplo de sua contribuição única para a qualidade, o CWQC (*Company –Wide Quality Control*).

#### 2.4 QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES PRESTADORAS DE SERVIÇO

As organizações prestadoras de serviço apresentam um grau de complexidade maior que o das empresas privadas porque enfrentam o desafio de “produzir” seus produtos além de administrar a interface. A interface segundo Drummond (1998, p.91) é o ponto de encontro onde o produto muda de mão.

A complexidade de gerenciar essas organizações que prestam serviço deve-se a fato de que existem múltiplas interfaces que ocorrem de maneira simultânea. As organizações prestadoras de serviço também possuem outros desafios que se deve ao fato de precisarem adequar o serviço as necessidades dos clientes, o planejamento dessas organizações precisa ser elaborado de maneira cuidadosa para agregar a capacidade de execução de determinada função com a demanda.

Outra característica de acordo com Drummond (1998), é que nas organizações prestadoras de serviço a interação entre produtor e consumidor é elevada essa interação afeta consideravelmente a percepção da qualidade.

Para tanto se espera que as organizações de serviço incorporem um padrão consistente em suas rotinas administrativas, pois a qualidade de um serviço é algo altamente subjetivo e para as organizações caracteriza-se como um elemento de pouco ou nenhum controle, pois as percepções de qualidade do cliente podem está voltada para fatores que tem pouco a ver com o serviço que a organização disponibiliza.

Assim como ocorre nas empresas privadas a chave para a qualidade na entrega do serviço é a satisfação do cliente e essa satisfação significa atender suas expectativas através de serviços de qualidade.

Segundo a autora existem comportamentos desenvolvidos dentro da organização que afetam consideravelmente as percepções da qualidade do serviço que são:

- **Confiabilidade** – Sistemática e diariamente os funcionários mantêm padrões de entrega do produto ou serviço no dia
- **Responsabilidade** – Ter prazer em prestar o serviço e demonstrar disposição em agradar.
- **Competência** – Habilidade e conhecimento do corpo funcional necessários para executar o serviço.

- **Acesso** – Os funcionários demonstram acessibilidade
- **Cortesia** – Demonstração de consideração e respeito pelo cliente através da maneira de tratá-lo bem como na maneira de vestir-se.
- **Comunicação** - Instruir e informar os clientes através de uma linguagem clara.
- **Credibilidade** – O Cliente sente que pode confiar na organização.
- **Segurança** – O cliente se sente física e psicologicamente seguro.
- **Compreensão** – Os funcionários se esforçam para compreender as necessidades e preocupações dos clientes; toma-se cuidado no atendimento de necessidades ou requisitos especiais; reconhecimento de atenção individual e personalizada.

O gerenciamento das expectativas desses clientes em relação as organizações que prestam serviço com qualidade deve-se também aos seguintes aspectos:

- Identificar importantes determinantes da qualidade
- Gerenciar as expectativas do cliente
- Gerenciar as impressões que o cliente tem em relação a realização do serviço.
- Educar o cliente
- Desenvolver sistemas de apoio confiáveis.
- Solicitar retorno (*Fededback*)

Como é impossível controlar a grande quantidade de variáveis que afetam a percepção sobre a qualidade do serviço tudo o que as organizações devem fazer é descobrir o que realmente é importante para o cliente e concentrar-se em fornecê-lo para tanto é preciso elaborar um projeto voltado para as seguintes questões: Quem são os clientes? O que eles realmente desejam? O que a organização pode fornecer a esses clientes?

A prestação de serviço de uma organização comprometida com o desenvolvimento da qualidade deve ser coerente com o conhecimento especializado dos funcionários, as restrições de espaço, a estrutura física, as finanças e tecnologias. Por outro lado parte do papel do gerenciamento das organizações é estruturar as expectativas dos clientes para que as mesmas produzam um efeito imediato e decisivo da qualidade.

## 2.5 O PROCESSO GERENCIAL DA QUALIDADE

A Gestão da Qualidade apresenta inúmeras especificidades. O simples fato de haver grande diversidade conceitual para definir qualidade já demonstra que o seu modelo de atuação é amplo e complexo.

Apesar de sua particularidade o processo de Gestão da Qualidade não é, em essência, fundamentalmente diferente de outros processos gerenciais. Apresenta a complexidade comum a todos os modelos que dependem criticamente da ação das

peçoas, possui diversificadas opções de estrutura de suporte e direciona suas ações seguindo os mesmos objetivos de todos os sistemas de gestão.

Segundo Paladini (2008) o objetivo dos sistemas de Gestão é garantir a sobrevivência da organização e possibilitar a sua evolução continua.

A Gestão da Qualidade fundamenta-se em dois componentes básicos, igualmente importantes: O método de atuação desenvolvido por cada organização e as pessoas que o viabilizam. Há evidente relação entre ambos, já que deve haver perfeita harmonia entre as ações e os agentes para que seja possível alcançar o sucesso no desafio de produzir qualidade.

Alguns elementos do processo de gestão assumem um papel particularmente importante, como é o caso do processo de definição das políticas da qualidade. Do outro lado encontram-se os agentes envolvidos no processo um exemplo são os chamados “funcionários técnicos” (conhecidos também como gerentes da Qualidade) que funcionam como “peças” da engrenagem que gera qualidade.

## 2.6 ESTRUTURA E TRAJETÓRIA DO SERVIÇO PÚBLICO

A Década de 30 no Brasil foi marcada por uma significativa centralização política e econômica no país. Segundo Granjeiro (2006) cria-se nesse a expressão de uma forma de estado autoritário que conduziu o início do processo de modernização e industrialização do país.

Nesse período o Estado volta-se para o processo de Regulação da vida social e econômica na tentativa de criar-se um Estado intervencionista e conseqüentemente mais ativo na promoção do desenvolvimento econômico do país dando origem ao chamado Estado Administrativo.

O Estado administrativo foi implantado através da criação do Conselho Federal do Serviço Público Civil (CFSPC), em 1936 este órgão era destinado a administração de pessoal juntamente com as atividades meio do setor público. Em 1938, o CFSPC transformou – se no DASP um órgão central que tinha como responsabilidade a modernização do Estado além da coordenação da separação das atividades–fim e atividades meio. Suas ações estavam pautadas na administração científica de Taylor e Fayol e no modelo Weberiano da burocracia nasce com isso o formalismo técnico, a departamentalização e o caráter prescritivo da ação governamental.

Vale ressaltar que essa reforma administrativa objetivava a reorganização do aparato estatal como, por exemplo, a reformulação das atribuições dos departamentos, adequação dos recursos financeiros e materiais implantação de um sistema de recrutamento e seleção fundamentado no princípio do mérito com vista no aumento da produtividade e nos rendimentos.

No período entre 45 e 63 durante o governo de Juscelino Kubitschek é mencionado pela primeira vez à questão da descentralização dos serviços, bem como a fixação de responsabilidades e prestação de contas às autoridades ações essas reguladas pela COSB (Comissão de Simplificação Burocrática). A perspectiva durante esse período era orientada para objetivos globalizados (GRANJEIRO, 2006).

De 67 a 79 foram promovidas reformas com revisão específicas e periódicas a estrutura organizacional, desenvolvimento do RH voltado para um sistema de planejamento, além da modernização e reforma dos serviços públicos. Em termos de reforma administrativa o PNRD (Programa Nacional de Desburocratização) merece destaque, pois objetivava a promoção da eficiência e da economia de esforços bem como a melhoria dos processos administrativos. De 79 à 81 o programa buscou eliminar as informações desnecessárias através da simplificação dos procedimentos (excesso de documentos e decretos).

Na segunda metade da década de 80 ocorre a retomada da democratização o que culminou com um novo texto constitucional em 1988 que se opunha ao modelo centralizador das décadas anteriores. A democratização passa a impor um “aparelho administrativo” eficiente e ágil para atender as demandas da sociedade.

Dentre os inúmeros desafios enfrentados nos anos 80 encontra-se a implantação de um sistema administrativo que pudesse acelerar o desenvolvimento do país através do uso efetivo de seus recursos. É a partir desse período que se evidencia a necessidade de uma reforma administrativa comprometida não apenas com o nível técnico- formal, mas vinculada também ao contexto sócio-político e cultura que fosse capaz de atingir toda a máquina no esforço de alcançar maior eficiência e eficácia por meio da implantação de novos modelos gerenciais que pudessem atender de forma mais adequada às exigências da sociedade.

Durante esse período podemos destacar o advento da globalização e da internacionalização da economia, contudo, coloca o desafio de se redefinir os padrões de funcionamento do Estado e da Administração Pública, de modo a viabilizar a participação integrada e competitiva do país.

Nesse cenário, a estratégia do governo foi estreitar o relacionamento do setor público com o setor privado, partindo-se do princípio de que a atividade pública não se confunde necessariamente com a atividade estatal. Esta estratégia serve igualmente à promoção da qualidade e do controle social dos serviços públicos, mediante a integração e “responsabilização” dos cidadãos nos processos de gestão.

É importante frisar que esse amplo processo de reforma seja implantado de uma forma global e imediata. Reconhecendo que todo processo de transformação demanda uma ruptura da cultura organizacional vigente, as medidas nesse sentido devem seguir uma estratégia seletiva e gradual a partir da consolidação dos órgãos e entidades da administração viabilizando nesse sentido um futuro programa de reformas.

### **3 METODOLOGIA**

Para estruturar a metodologia partiu-se inicialmente do conceito de Qualidade e da evolução histórica sofrida pelo processo de construção da gestão. Um segundo aspecto considerado foi a definição da organização estudada o Instituto de Previdência e Assistência do Município de Belém – IPAMB.

Segundo Lawrence e Lorsch (1969) caracterizam a organização como sendo a coordenação das atividades diversificadas de contribuintes individuais com o objetivo de realizar transações planejadas com o ambiente, no qual ela se insere como tomadora ou prestadora de bens ou serviços.

O IPAMB nasceu em 1964 como Montepio dos Servidores Públicos do Município de Belém pela lei 5.643 de 14/08/64. Já em 1969 sofreu sua primeira grande transformação e em seguida foi denominado de Instituto de Previdência do Município de Belém - IPAMB. A partir da Reforma da Previdência no Governo Fernando Henrique Cardoso, através da Emenda Constitucional nº 20, o Instituto foi obrigado a se adequar a esta contingência legal. Dentre estas medidas era necessário constituir contas distintas para a Previdência e para a Assistência.

Entretanto, não havia reserva financeira para a Assistência à saúde e Social. Em diversos momentos a comunidade de usuários do instituto foi mobilizada para democraticamente, construir uma alternativa viável de superação das dificuldades. Em assembleia geral dos servidores, após ciclos de debates descentralizados nos distritos administrativos de Belém, decidiu-se em manter a assistência como também a própria previdência dos servidores.

Nascia então, o Instituto de Previdência do Município de Belém - IPAMB, autarquia municipal criada pela Lei nº 7.984, de 30 de Dezembro de 1999, tornou-se o órgão responsável pelo sistema de Seguridade Social dos servidores da ativa, inativos e pensionistas que oferecer a seus segurados e dependentes benefícios de assistência social e de assistência a saúde da Prefeitura Municipal de Belém.

O processo de investigação científica, além de embasada nos conhecimentos já desenvolvido sobre o tema na literatura especializada, deve ser conduzido a partir de uma metodologia coerente que permita alcançar os objetivos de estudo (Fleury *et al* 1997).

Assim, com base no problema da pesquisa que se caracteriza pela:

- Como se encontra o IPAMB ao ser analisado sob a ótica de um diagnóstico de necessidade de implantação de um programa de qualidade?

Assim sendo, o objetivo geral desta pesquisa consiste em:

- Diagnosticar o atual status do Instituto de Previdência e Assistência do Município de Belém – IPAMB para a futura implantação de um Programa de Qualidade baseado na ISO 9000.

Paralelamente traçou-se os seguintes objetivos específicos:

- Analisar o grau de aceitabilidade da implantação de um Programa da Qualidade;
- Avaliar a credibilidade da implantação de um Programa da Qualidade;
- Identificar a necessidade de Implantação do Programa de Qualidade.

No tocante as ferramentas serão utilizadas durante a pesquisa um Questionário com a função de identificar a necessidade de uma possível implantação do Programa de Qualidade com 10 perguntas fechadas perfazendo um total de 1000 tabulações, tendo como público alvo o corpo funcional da Instituição e seus diferentes setores além de um Check-List utilizado como ferramenta cujo objetivo foi identificar os requisitos da qualidade de uma Organização Pública de acordo com as normas NBR 9000.

O Check-List será utilizado da seguinte forma: para cada um dos requisitos apresentados foi atribuído uma escala de pontuação crescente de 1 a 5 de acordo com o desempenho que se caracteriza a situação mais próxima da organização, de acordo com quadro 3.

Quadro 3 – Pontuação da situação encontrada no estudo

<b>Pontuação</b>	<b>Situação do processo em análise</b>
<b>1</b>	Não existe o processo na empresa
<b>2</b>	Existem alguns procedimentos implantados para o processo, mas não documentados
<b>3</b>	Existem alguns procedimentos parcialmente implantados e documentados para o processo
<b>4</b>	Existem alguns procedimentos totalmente implantados e documentados para o processo, mas não há retroalimentação e melhoria continua
<b>5</b>	Os procedimentos para o processo estão totalmente documentados e implantados e há retroalimentação e melhoria continua.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Através da aplicação do Check-List identificou-se que a organização apresentou uma média de 2,23 conforme quadro 4. Esta média é considerada baixa para os padrões necessário a implantação do sistema de qualidade de acordo com as normas ISO 9000 caracterizando assim a necessidade de implantação de um programa Qualidade.

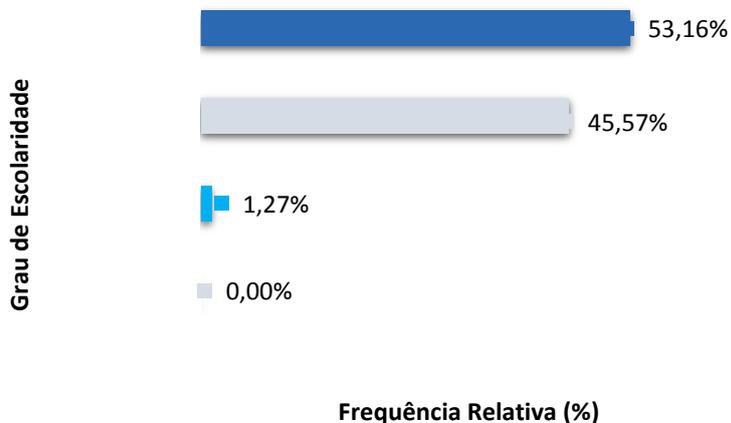
As tabelas e gráficos nas páginas seguintes apresentam a quantidade e percentual dos dados referentes às perguntas que compõem o questionário voltado para a implantação do programa de qualidade, no Instituto de Previdência e Assistência do Município de Belém – IPAMB, nos períodos de 15 a 30 de Maio de 2009. E os gráficos, que acompanham as respectivas tabelas, oferecem uma visualização dos dados percentuais, referentes à frequência relativa.

O gráfico 1 apresenta a quantidade e percentual dos servidores que responderam a seguinte pergunta: “Qual seu nível de escolaridade?”. Nela, observa-se que a maioria dos entrevistados apresenta nível superior, com a frequência simples de 42 respostas e frequência relativa de 53,16%.

Quadro 4 – Check list de requisitos da qualidade

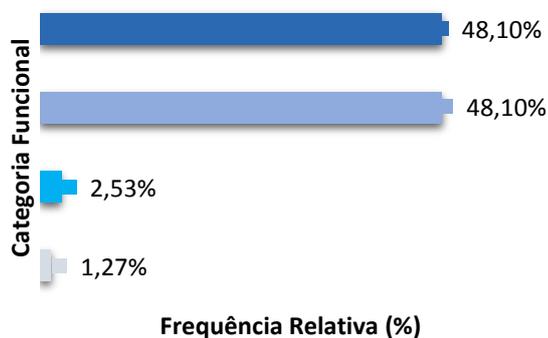
REQUISITOS DA QUALIDADE	1	2	3	4	5
1. Existe um processo definido à organização do sistema da qualidade e a responsabilidade da alta administração para operar e manter tal sistema?	X				
2. Existe um processo para a elaboração e controle de documentos e dados?					X
3. Existe um processo para controle dos registros da qualidade e arquivo técnico ?	X				
4. Existe um processo para identificação e rastreabilidade de documentos?					X
5. Existem processos para controle de serviços não conformes, ações corretivas e preventivas?	X				
6. Existem processos para a realização de auditorias internas da Qualidade?				X	
7. Existe um manual da Qualidade e Planos da Qualidade para serviços específicos?	X				
8. Existem programas de treinamento dos recursos humanos?	X				
9. Os processos administrativos e financeiros estão claramente definidos (secretaria geral, administrativo, contas a pagar, contas a receber, tesouraria, contabilidade e Gestão financeira)?					X
10. A empresa está totalmente informatizada?					X
11. Existe um processo voltado à identificação das necessidades dos clientes em termos de qualidade, prazo, infraestrutura,	X				
12. Existe um processo para elaboração de processos administrativos?				X	
13. Existe um processo voltado à análise crítica dos contratos assinados com os usuários?	X				
14. Existe um processo voltado ao atendimento ao cliente ao longo do desenvolvimento de todo o processos administrativos da instituição?		X			
15. Existe um processo para definição das diretrizes para elaboração dos serviços?	X				
16. Existe um processo para análise crítica dos serviços ou coordenação dos serviços?	X				
17. Existe um processo para controle da qualidade no recebimento dos processos	X				
18. Existe um processo para o controle de revisões e elaboração de processos?		X			
19. Existe um processo de qualificação dos funcionários ?	X				
20. Existe um processo para compras de materiais e equipamentos a partir de especificações técnicas claramente definidas?		X			
21. Existe um processo para inspeção dos materiais e equipamentos da Instituição?		X			
22. Existem processos definidos para armazenamento de diferentes materiais?			X		
23. Existe um processo para escolha dos fornecedores de matérias e equipamentos?				X	
24. Existe um processo para elaboração de orçamento, planejamento e acompanhamento de materiais ?				X	
25. Existe um processo definido para gerenciamento das atividades na Instituição?		X			
26. Existem processos definidos para execução e inspeção dos serviços?		X			
27. Existem processos definidos para elaboração, implantação e administração e projetos dentro da Instituição	X				
28. Existem processos para controle tecnológico dos equipamentos implantados na Instituição?	X				
29. Existe um processo de manutenção preventiva e corretiva de equipamentos na Instituição?		X			
30. Existe um processo para qualificação dos serviços oferecidos pela Instituição?	X				
31. Existe um processo para entrega dos processos administrativos solicitados pelos usuários da Instituição?				X	
32. Existe um processo para elaboração do Manual do Usuário?				X	
33. Existe um processo voltado a assistência técnica ,envolvendo atendimento de solicitações de manutenção e retroalimentação das informações ?	X				
34. Existe um processo para avaliação junto aos clientes, visando identificar seu grau de satisfação em relação ao serviço de atendimento prestado?	X				
35. Existe um sistema de indicadores da qualidade e produtividade da empresa e de seus processos?	X				

Gráfico 1 – Nível de escolaridade



Os dados relacionados à Categoria Funcional dos servidores apresentam uma similaridade conforme visto no gráfico 2 quanto ao número de funcionários por linha funcional e, demarcam uma igualdade quanto à distribuição das funções atreladas ao grau de escolaridade conforme visto anteriormente no gráfico 1.

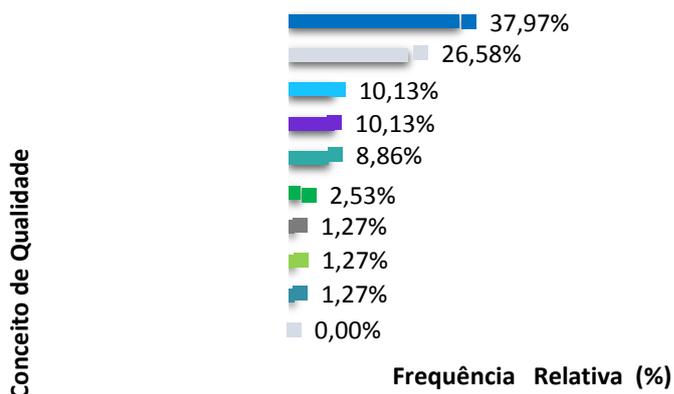
Gráfico 2 – Categoria funcional



O gráfico 3 apresenta a quantidade e percentual das respostas obtidas por meio da seguinte pergunta: “Em sua opinião o que é Qualidade?”. Nela, observa-se que a maioria dos entrevistados considera qualidade como eficiência e eficácia com 30 registros (37,97%), seguido por satisfação com 21 registros (26,58%). O gráfico 2 apresenta, por sua vez, a visualização dos dados percentuais.

De acordo com as respostas obtidas através da tabela pode-se perceber que o programa de qualidade para os funcionários da Instituição IPAMB está intimamente ligado a três conceitos, a saber: Eficiência e Eficácia, apresentando o mesmo percentual de frequência, seguido por Satisfação com um percentual de frequência considerável. Este resultado demonstra que as opiniões dos funcionários da instituição IPAMB foram bastante homogêneas, com índices bastante significativos em relação às suas opiniões a respeito do conceito de qualidade, o que nos leva a crer que este conceito está relacionado a eficiência, eficácia e satisfação.

Gráfico 3 – Conceito de qualidade

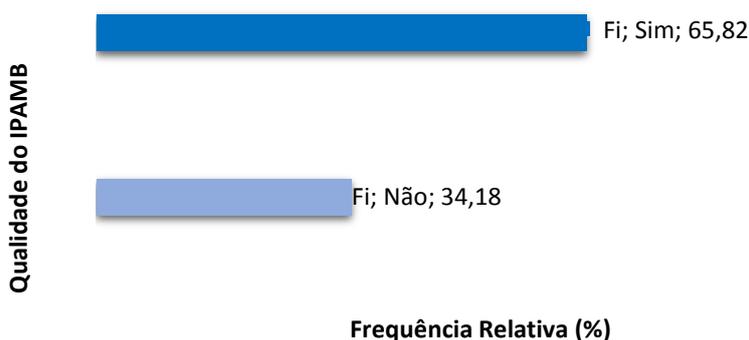


O gráfico 4 apresenta a quantidade e percentual dos funcionários que responderam a seguinte pergunta: *Você acha que o IPAMB tem Qualidade?* Nela é possível observar que a maioria dos funcionários avaliados concorda que o IPAMB possui qualidade com frequência simples que abrange 52 respostas e frequência relativa de 65,82%.

Este percentual possui média de 2,23 obtida através do *CHECK LIST* que apresenta uma escala de pontuação crescente de 1 a 5. De acordo com esta média, pode-se perceber então que a maioria dos funcionários desconhece o que seja um sistema de qualidade e conseqüentemente sua aplicação, fato que compromete significativamente o bom andamento dos serviços prestados pelos funcionários da instituição IPAMB e respectivamente a funcionalidade dos setores de atuação destes funcionários.

Nota-se também que na tabela dos itens do *CHECK LIST* não há a ocorrência de um manual da Qualidade e Planos da Qualidade para serviços específicos, o que confirma a não existência de requisitos de um sistema de qualidade no IPAMB.

Gráfico 4 – Qualidade no IPAMB



O gráfico 5 apresenta a quantidade e percentual das respostas obtidas por meio da seguinte pergunta: *“Você acha que o IPAMB precisa de um Programa da Qualidade?”*. Nela, observa-se que a maioria dos entrevistados avaliou de modo favorável a implantação do programa de Qualidade com frequência simples contemplando 72 respostas e frequência relativa 91,14%.

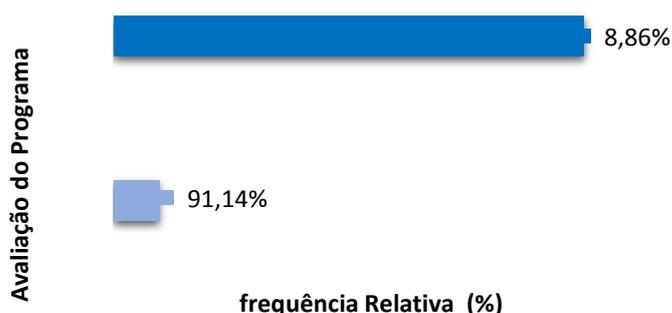
Com vista a esse resultado, pode-se observar a discrepância das respostas cruzadas dos itens da tabela 4 e 5 em que os entrevistados observam que a empresa necessita

de qualidade e ao mesmo tempo respondem que a empresa tem qualidade. Isso nos leva a crer que ou o conceito de qualidade não está totalmente claro na mente dos entrevistados ou a qualidade dos serviços não atingiu todos os setores em sua plenitude.

Em contrapartida, observando as respostas obtidas no gráfico 3 verifica-se que a maioria dos funcionários avaliados concorda que o IPAMB possui qualidade enquanto que na tabela 4 pode-se comprovar que a maioria dos entrevistados concorda com a implantação do programa de Qualidade. Isso mostra a contradição de opiniões entre os entrevistados no sentido de dizer que, ao mesmo tempo em que muitos concordam que o instituto IPAMB possui qualidade, outros concordam que o referido instituto necessita de um programa de qualidade.

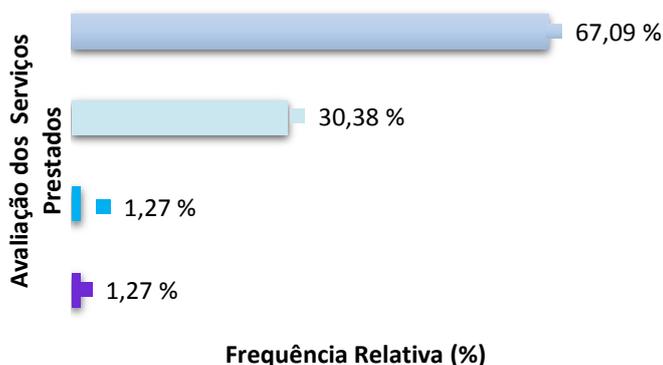
Ao que diz respeito ao *check-list* é verificado que muitos dos itens apontam que o instituto IPAMB necessita da implantação de um programa de qualidade.

Gráfico 5 – Necessidade de um programa de qualidade



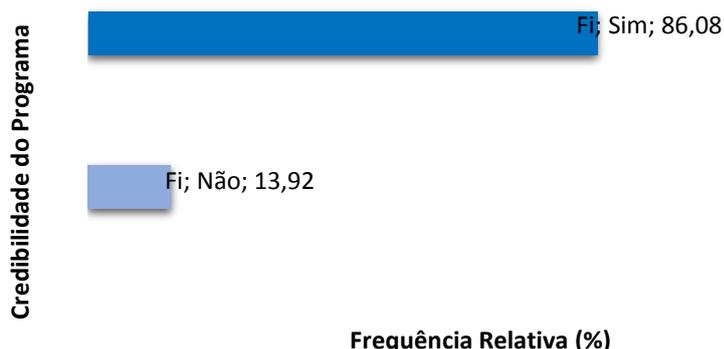
O gráfico 6 apresenta a quantidade e percentual das respostas obtidas por meio da seguinte pergunta: "Como você avalia a qualidade do IPAMB?". Nele observa-se que a maioria dos funcionários avaliados considera os serviços prestados pelo IPAMB com o conceito BOM, confirmados pela frequência simples que abrange 53 respostas e frequência relativa de 67,09%.

Gráfico 6 – Avaliação da qualidade do IPAMB



O gráfico 7 apresenta a quantidade e percentual dos funcionários que responderam ao seguinte questionamento: “*Você acredita na implantação de um programa da qualidade no IPAMB?*”. Nele observa-se que a maioria dos entrevistados afirma que a criação do Programa de Qualidade apresenta credibilidade, portanto necessita ser otimizado na instituição. Logo, os dados confirmam tal necessidade registrando frequência simples que abrange 68 respostas e frequência relativa de 86,08%.

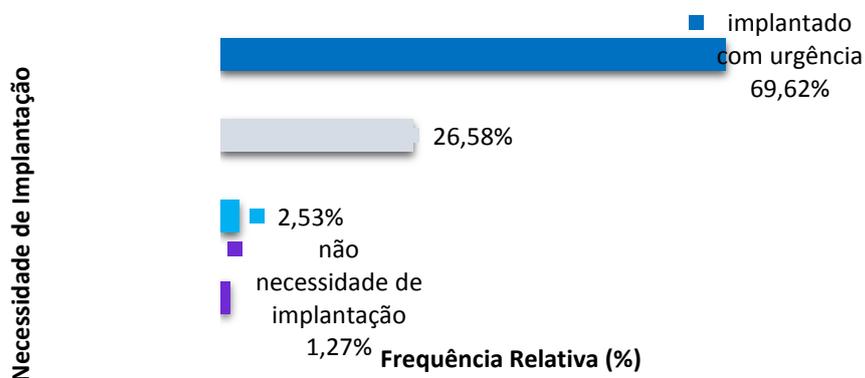
Gráfico 7- Acredita em um programa de qualidade n o IPAMB



O gráfico 8 apresenta a quantidade e percentual dos funcionários que responderam a seguinte pergunta: “*Qual o período de implantação de programa da Qualidade?*”. Nele é possível observar que a maioria concorda que o Programa de Qualidade necessita ser implantado com urgência apontando frequência relativa que abrange 55 respostas e frequência relativa de 69,62% do total, e ainda apresenta um registro que mostra a não necessidade de implantação do programa, com 1,27% do total.

Observando as respostas obtidas nesta tabela, registra-se em sua maioria a aceitação da implantação do programa de qualidade e com alguma urgência, o que nos leva a crer que o programa trará benefícios para a empresa e para os funcionários que a compõe de uma maneira geral.

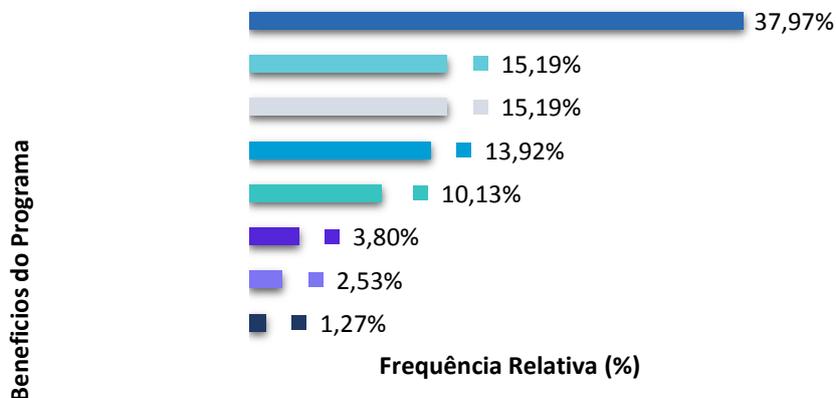
Gráfico 8 – Percepção Necessidade de Implantação



O gráfico 9 apresenta a quantidade e percentual dos funcionários que responderam ao seguinte questionamento: “*O que a implantação de um programa da qualidade melhoraria?*”. Nele observa-se que a maioria dos funcionários avaliados considera que os benefícios trazidos pela implantação do Programa de Qualidade seria o aumento da

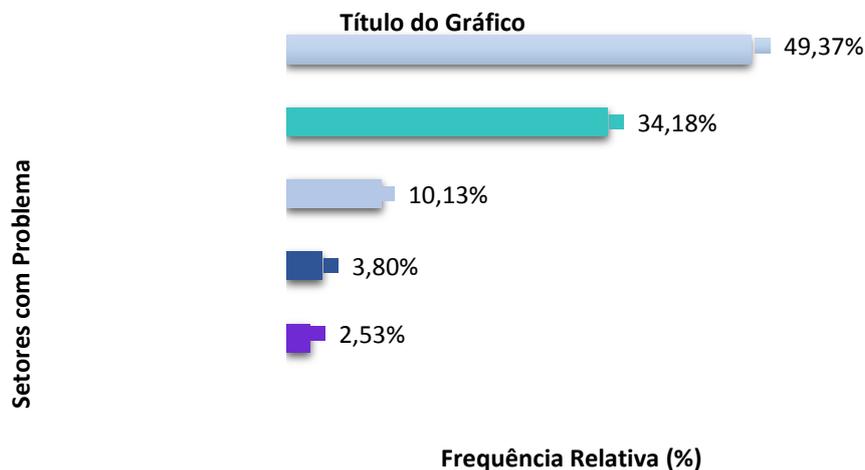
satisfação, confirmada pela frequência absoluta que abrange 30 respostas, e frequência relativa de 37,97%.

Gráfico 9 – Percepção do que melhoraria pela implantação de um Programa de Qualidade



O gráfico 10 apresenta o percentual dos funcionários que responderam ao seguinte questionamento: “Qual o setor do IPAMB que apresenta maiores problemas que poderiam ser resolvidos com a implantação do programa da Qualidade”. Pode-se concluir que a maioria dos funcionários avaliados aponta o atendimento como principal problema no IPAMB confirmados pela frequência simples que abrange 39 respostas e frequência relativa de 49,37%.

Figura 10 - Gráfico relativo à tabela 10



## CONCLUSÃO

A necessidade de melhoria da qualidade de produtos e serviços já é de domínio público e perpassa toda a sociedade. A sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo, em que a busca de eficiência se faz presente em qualquer organização, seja pública ou privada, faz com que a busca pela melhoria seja contínua. Dentre estas melhorias, pode-se destacar o processo de qualidade.

Apesar deste contexto, em que a disseminação da palavra *qualidade* se faz de forma tão intensa, é interessante ressaltar que um dos obstáculos para Diagnosticar o atual status do Instituto de Previdência e Assistência do Município de Belém – IPAMB para a futura implantação de um Programa de Qualidade baseado na ISO 9000 se deu pela dificuldade em encontrar uma organização que estivesse disposta a implementar os requisitos do processo de qualidade até aqui apresentados.

De maneira geral, as organizações estão apenas implementando sua estrutura organizacional. Tal afirmação pode ser comprovada através da média de 2,23 obtida através do CHECK LIST que apresenta uma escala de pontuação crescente de 1 a 5. De acordo com esta média, pode-se perceber então que a maioria dos funcionários desconhece o que seja um sistema de qualidade e conseqüentemente sua aplicação, fato que compromete significativamente o bom andamento dos serviços prestados pelos funcionários da instituição IPAMB e respectivamente a funcionalidade dos setores de atuação destes funcionários.

Nota-se também que na tabela dos itens do *CHECK LIST* não há a ocorrência de um manual da Qualidade e Planos da Qualidade para serviços específicos (alistado no item 7 do mesmo), o que confirma a não existência de requisitos de um sistema de qualidade no IPAMB.

Neste sentido a pesquisa mostrou que o IPAMB necessita da implantação de um programa de Qualidade de acordo com o gráfico 5 com 91,14% de aceitação por parte dos funcionários, o que também reforça a ideia apresentada no gráfico 8 onde 69,62% do quadro funcional observou que implantação do programa de qualidade e com alguma urgência, o que nos leva a crer que o programa trará benefícios para a empresa e para os funcionários que a compõe de uma maneira geral.

## REFERÊNCIAS

CARPINETTI, Luiz Cesar; CAUCHICK, Paulo Augusto; GEROLANO, Mateus. Gestão da Qualidade : ISO 9001:2000. São Paulo: Atlas, 2009.

DRUMMOND, Helga. Movimento pela Qualidade. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

FLEURY, Maria Tereza T., FISCHER, Rosa M. (Coord.). A Cultura Organizacional é Administrável?: Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1997.

GRANJEIRO, José Wilson. Administração Pública. 12ªed .Brasília: Vestcon, 2006.

PALADINI, Edson Pacheco. Gestão Estratégica da Qualidade. São Paulo: Atlas, 2008.

QUEIROZ, Evodio Kaltenecker Retto. Qualidade Segundo Garvin. São Paulo: AnnaBlume,1995

SOUZA, Roberto; ABIKO,Alex. Metodologia para Desenvolvimento e Implantação de Sistemas de Gestão da Qualidade em Empresas Construtoras de Pequeno e Médio Porte. São Paulo,1997.Tese ( Doutorado). Escola Politécnica da USP.