

Paulo Henrique Laporte Ambrozewicz

GESTÃO DA QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**Histórico, PBQP, Conceitos, Indicadores,
Estratégia, Implantação e Auditoria**

**SÃO PAULO
EDITORA ATLAS S.A. - 2015.**

SUMÁRIO

Prefácio, xiii

- 1 A história da qualidade e o programa brasileiro da qualidade e produtividade, 1**
 - 1.1 A história da evolução da qualidade, 1
 - 1.2 A evolução da qualidade no Brasil, 4
 - 1.2.1 Qualidade, normalização e metrologia, 9
 - 1.2.2 Sinmetro, Conmetro e Inmetro, 9
 - 1.2.3 A NBR ISO 9000 no Brasil, 11
 - 1.2.4 Sistema Brasileiro de Certificação (SBC), 12
 - 1.2.4.1 Certificação de conformidade, 12
 - 1.3 O Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP), 13
- 2 O PBQP e sua participação na administração pública, 15**
 - 2.1 A qualidade na Administração Pública, 15
 - 2.2 Especificidades da natureza da atividade pública, 16
 - 2.3 O Programa da Qualidade e Participação, 16
 - 2.4 Expectativas do PBQP na Administração Pública, 17
 - 2.4.1 Princípios do Programa da Qualidade e Participação, 18
 - 2.5 Funcionamento do Programa da Qualidade na Administração Pública, 19
 - 2.5.1 Projetos estratégicos do Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública, 19
 - 2.5.1.1 Projeto Estratégico I – reestruturação e qualidade para o Poder Executivo Federal, 20
 - 2.5.1.2 Projeto Estratégico II – avaliação e premiação da Administração Pública, 20
 - 2.5.1.3 Projeto Estratégico III – sensibilização, educação e treinamento, 20
 - 2.5.1.4 Projeto Estratégico IV – banco de experiências em qualidade e participação, 20
 - 2.5.1.5 Projeto V – articulação com Estados, Municípios e outros poderes, 21

- 2.5.1.6 Projeto VI – rede de consultores, 21
- 2.5.1.7 Projeto VII – conscientização e educação para a cidadania, 21

- 2.6 Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública) – 2005, 21
 - 2.6.1 Redirecionamento estratégico/Programa Gespública – 2012, 22
 - 2.6.2 Modelo de excelência em gestão pública – 2014, 25
 - 2.6.2.1 O modelo – sua visão sistêmica e dimensões, 26
 - 2.6.2.1.1 Visão sistêmica do modelo de excelência em gestão pública, 26
 - 2.6.2.1.2 As dimensões do MEGP, 28

3 Qualidade: conceitos, 33

- 3.1 As principais abordagens da qualidade, 34
 - 3.1.1 Deming, 34
 - 3.1.2 Juran, 35
 - 3.1.3 Feigenbaun, 35
 - 3.1.4 Crosby, 36
 - 3.1.5 Ishikawa, 37
 - 3.1.6 Falconi, 38
 - 3.1.7 Paladini, 38
 - 3.1.8 Quadros comparativos, 39
- 3.2 Abordagem de processo, 42
- 3.3 Produção enxuta: uma nova filosofia de produção, 50
- 3.4 Qualidade total, 52
 - 3.4.1 Ferramentas e estratégias para a implantação da qualidade total, 53
 - 3.4.1.1 Ferramentas derivadas das novas estruturas dos sistemas de produção, 62
 - 3.4.1.2 As novas ferramentas da qualidade, 63
- 3.5 Utilização prática das ferramentas da qualidade, 65
 - 3.5.1 As principais ferramentas da qualidade, 65
 - 3.5.2 Ferramentas derivadas das novas estruturas dos sistemas de produção, 75
- 3.6 Indicadores de desempenho, 77
 - 3.6.1 Indicadores de desempenho, 77
 - 3.6.2 Requisitos dos indicadores, 79
 - 3.6.3 Unidades de medida para indicadores, 79
 - 3.6.4 Indicadores de desempenho na construção civil, 80

4 A importância da estratégia em um modelo de excelência em gestão, 87

- 4.1 Conceituando estratégia, 87
 - 4.1.1 Os cinco Ps para a estratégia, 91

- 4.1.1.1 Estratégia como plano, 91
 - 4.1.1.2 Estratégia como padrão, 92
 - 4.1.1.3 Estratégia como posição, 92
 - 4.1.1.4 Estratégia como manobra, 92
 - 4.1.1.5 Estratégia como perspectiva, 92
 - 4.1.1.6 Inter-relacionando os Ps, 93
 - 4.1.1.7 A necessidade de uma definição eclética, 93
- 4.2 Desenvolvimento de estratégias, as três maneiras, 93
 - 4.2.1 O modo empreendedor, 93
 - 4.2.2 O modo adaptativo, 94
 - 4.2.3 O modo planejado, 95
 - 4.2.4 A análise conjunta dos três modos, 96
 - 4.2.4.1 A escolha do modo mais adequado, 97
 - 4.2.4.2 A preferência dos três modos, 97
 - 4.2.5 A combinação dos modos, 98
 - 4.2.6 Implicação no planejamento estratégico, 99
- 4.3 Quatro estilos de desenvolvimento de estratégia, 99
 - 4.3.1 O processo de desenvolvimento da estratégia, 99
 - 4.3.1.1 Planejamento racional, 100
 - 4.3.1.2 Planejamento como um processo de aprendizagem guiado, 101
 - 4.3.1.3 Incrementalismo lógico, 102
 - 4.3.1.4 Estratégia emergente, 104
- 4.4 Gerência de assuntos estratégicos, 105
 - 4.4.1 Técnicas de gerência, 105
 - 4.4.2 Gerência das quatro questões estratégicas, 105
 - 4.4.3 *Stakeholders*, 106
 - 4.4.4 Tópicos gerais para a ação, 108
 - 4.4.5 O processo segundo Bruce E. Perrott, 109
 - 4.4.6 Os clientes do setor público, 109
- 4.5 Os quatro mitos sobre o trabalho gerencial, 111
 - 4.5.1 Primeiro mito: o gerente é um planejador reflexivo e sistemático, 111
 - 4.5.2 Segundo mito: o verdadeiro executivo não executa tarefas de rotina, 112
 - 4.5.3 Terceiro mito: principais gerentes necessitam de informações agregadas, que podem ser melhor obtidas através de um sistema formal de informações, 112
 - 4.5.4 Quarto mito: a administração é ou pelo menos está se transformando rapidamente em ciência e profissão, 113
- 4.6 Análise da competitividade estratégica, 113
- 4.7 Eficiência operacional não é estratégia, 116

- 4.7.1 Eficiência operacional e estratégia, 116
- 4.7.2 A eficiência operacional japonesa *versus* os ocidentais, 117
- 4.7.3 A estratégia competitiva, 117
- 4.7.4 A essência do posicionamento estratégico, 118
- 4.7.5 Posição estratégica sustentável *requer trade-offs*, 118
- 4.8 Modelo de excelência em gestão, 118
 - 4.8.1 Fundamentos da excelência, 119
- 4.9 Abordagem sistêmica nas organizações, 121

- 5 Fundamentos teóricos, criatividade, conhecimento e abdução para o MEG, 123**
 - 5.1 Teoria da criatividade, 124
 - 5.2 Criatividade e conhecimento, 126
 - 5.2.1 *Tension view*, 127
 - 5.2.2 *Foundation view*, 128
 - 5.3 A teoria da abdução de C. S. Peirce, 129

- 6 Prêmio nacional da qualidade (PNQ) e o modelo de excelência em gestão (MEG), 133**
 - 6.1 A construção do MEG, 135
 - 6.2 A estrutura do MEG, 138
 - 6.3 Determinando o grau de maturidade da gestão, 139
 - 6.3.1 Enfoque, 140
 - 6.3.2 Aplicação, 141
 - 6.3.3 Aprendizado, 141
 - 6.3.4 Integração, 142
 - 6.3.5 Identificação do clima de transferência, 143
 - 6.3.6 Dimensão resultados organizacionais, 144
 - 6.4 Caminho para a excelência, 145
 - 6.5 Diagrama da gestão, 147
 - 6.6 Documentação e instrumentos de apoio ao MEG, 149

- 7 Gestão estratégica da qualidade, 151**
 - 7.1 Entendendo as fases do crescimento da organização, 151
 - 7.2 A administração estratégica nas organizações, 152
 - 7.2.1 Administração estratégica e níveis de estratégia, 152
 - 7.3 Estrutura para a eficiência do raciocínio abduutivo na estratégia organizacional, 157
 - 7.4 O roteiro para a estratégia como essência para as organizações atingirem excelência, 158
 - 7.4.1 Estratégia como essência para a organização atingir excelência, 158
 - 7.4.2 Descritivo da metodologia proposta, 162

- 8 Gestão da qualidade para resultados, 165**
 - 8.1 Competências e resultados, 165
 - 8.2 Indicadores de resultado, 168
 - 8.3 Contrato de gestão para resultados, 168

- 9 Monitoramento e avaliação, 171**
 - 9.1 A auditoria e sua execução, 171
 - 9.2 Classificação das auditorias, 171
 - 9.3 Tipos de auditoria, 171
 - 9.4 Propósito das auditorias, 172
 - 9.5 Escopo da auditoria, 172
 - 9.6 As responsabilidades do time da qualidade (auditor interno), 172
 - 9.7 A execução da auditoria interna, 173
 - 9.7.1 Reunião de abertura, 176
 - 9.7.2 Auditoria nos postos de trabalho, 177
 - 9.7.2.1 Realização da auditoria interna individual, 179
 - 9.7.2.2 Identificando e registrando as não conformidades, 181
 - 9.7.3 Reunião entre auditores, 182
 - 9.7.4 Reunião de encerramento com os auditados, 183
 - 9.7.5 Relatório final da auditoria , 184

- Referências, 187**