

# **Atividades de Valor na Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade - Sgq - em um Serviço Público de Saneamento**

**Alessandra Aparecida Franco**  
**afranco@netsite.com.br**  
FTM

**Cíntia Maria Ribeiro Vilarinho**  
**cintiamrv@yahoo.com.br**  
FTM

**Wilter Furtado**  
**wilter@com4.com.br**  
FTM

**Resumo:** O objetivo deste artigo é avaliar os resultados decorrentes da implementação do Sistema de Gestão da Qualidade - SGQ - em uma empresa do setor de serviços públicos de saneamento, e; identificar e discutir, as principais atividades de valor agregadas pela implementação do Sistema. A pesquisa de natureza empírica, usando a técnica de análise documental de relatórios, revelou que a implementação do SGQ na Superintendência de Água e Esgoto de Ituiutaba (MG) - SAE foi exitoso, por ser um projeto consistente, no estabelecimento das políticas e metas de qualidade até a definição dos investimentos. Os principais resultados do estudo revelam que as principais atividades de valor agregadas pela implementação do SGQ foram: 1) satisfação do cliente obtida: pela agilidade no atendimento, nos serviços, e cortesia nos processos relacionais; melhoria dos preços; agilidade e garantia nos serviços, e; comunicação; 2) satisfação dos colaboradores: advinda da flexibilidade e participação nos processos decisórios; aumento do conhecimento, via capacitação; melhoria no clima organizacional e valorização do servidor; 3) distribuição equitativa dos recursos; e; 4) padronização de materiais e de processos. Isso permitiu o fortalecimento da identidade como empresa pública de qualidade, além das reduções de perdas na distribuição e de faturamento.

**Palavras Chave:** Gestão - Qualidade - Valor - Serviço Público -

## **1. INTRODUÇÃO**

Nas últimas décadas tem havido grandes transformações na Gestão Pública no que tange a substituição do modelo burocrático até então praticado, por uma gestão focada na prestação de serviços para os cidadãos/clientes orientada para a produtividade e qualidade, (PARKER e BRADLEY, 2000; LAWTON e ROSE, 1991). Da mesma forma, a preocupação dos governos com a qualidade, está atrelada aos imperativos da eficiência, eficácia e equidade com a satisfação das diferentes necessidades dos usuários dos serviços públicos.

Decorrente das mudanças observadas nesse cenário, a Superintendência de Água e Esgotos de Ituiutaba (SAE), empresa objeto deste estudo do setor de serviços públicos de saneamento, iniciou em 1997 um programa de qualidade, que implantado, culminou por alcançar em 1999 o título de primeira Autarquia Municipal da América Latina a receber o certificado ISO 9002 no sistema de qualidade do processo de tratamento de água, atualizado pela ISO 9001:2008.

Este estudo partiu do pressuposto de que as atividades de valor agregadas pela implementação do Sistema de Gestão de Qualidade - SGQ em uma empresa pública, não poderiam, exatamente por isso, serem as mesmas, obtidas por uma implementação do Sistema em uma empresa privada. Localizado o objeto de pesquisa, instrumentalizou-se e estruturou-se o trabalho, a partir da seguinte indagação: "que atividades de valor são geradas pela implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade - SGQ, e percebidas pelos clientes internos e externos em uma empresa pública de saneamento?"

O trabalho tem como objetivo central levantar e expor, os resultados decorrentes da implementação do sistema de gestão da qualidade na prestação de serviços públicos de saneamento conforme a NBR ISO 9001:2000 na autarquia pesquisada assim como, analisar as principais atividades de valor geradas pela implementação do SGQ, percebidas pelos clientes internos e externos. Para isso, propôs realizar estudos: 1) sobre os indicadores de qualidade aplicáveis ao caso; 2) analisar e compreender, as ações e políticas focadas na qualidade praticadas ao longo dos processos de implementação; 3) identificar descrever e discutir, as atividades de valor que são percebidas pelos clientes internos e externos da organização.

Espera-se que este trabalho provoque no setor público principalmente nos serviços relacionados com o saneamento, uma reflexão sobre a eficiência e eficácia da gestão de qualidade em seus processos, notadamente para a construção de imagem dos serviços públicos. Pelas questões que o estudo levanta ele se justifica, esperando-se ainda agregar aos estudos já existentes sobre qualidade, uma nova discussão sobre as atividades de valor proporcionadas pela implementação do SGQ, especificamente em empresas públicas.

## **2. ASPECTOS TEÓRICOS CENTRAIS**

Nesse tópico, são apresentadas as abordagens teóricas referentes ao sistema de gestão da qualidade, qualidade no serviço público e indicadores de qualidade de serviços públicos de saneamento.

### **2.1. SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE (SGQ)**

Na década de 60, os fatores considerados mais importantes para a tomada de decisão na compra de um produto ou serviço eram o preço e a eficiência, (BOLWIJIN e KUMPE, 1996). Somente nos anos 70, quando os consumidores tornaram-se mais críticos em relação aos produtos e serviços adquiridos, que a qualidade começou a se fazer presente no cotidiano dos clientes. Entretanto, esta realidade somente tomou forma no Brasil a partir dos anos 90

com a publicação das Normas ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003, versão 1994 e 1998 as quais foram consolidadas e substituídas pela norma única, ISO 9001:2000.

A norma ISO 9001:2000 descreve o termo qualidade como sendo o conjunto de propriedades e características de um produto, processo ou de um serviço, que sejam capazes de satisfazer as necessidades do cliente. Segundo Mello *et al.* (2002), esta norma exige que a empresa planeje e administre os processos necessários para a melhoria contínua de seu sistema de qualidade.

O Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), é definido por Maranhão (2005), como um conjunto de recursos e regras o qual deve ser implementado de forma adequada, tendo como objetivo maior, orientar todos os departamentos da empresa para a execução de tarefas de maneira correta e no tempo devido. Na visão do autor os sistemas referem-se às instalações, recursos materiais, documentos e práticas. Em relação às práticas, o autor explica que são ações diárias executadas nas empresas, aprendidas pelas pessoas por meio de treinamento, as quais para Miranda *et al.* (2006), só se tornam políticas aplicáveis quando envolvem todas as pessoas da organização, o que demanda tempo e processo contínuo.

Sistema de Gestão da Qualidade faz referência a tudo o que uma organização realiza para gerenciar seus processos ou atividades (MELLO *et al.*, 2002). Sashkin e Kiser (1994, p. 34) afirmam que “sistema de gestão da qualidade significa que a cultura da organização é definida pela busca constante da satisfação do cliente através de um sistema integrado de ferramentas, técnicas e treinamento. Isso envolve a melhoria contínua dos processos organizacionais, resultando em produtos e serviços de alta qualidade”.

Para Paladini (2002 *apud* Miranda 2006 *et al.* p.3), “inserir qualidade na cultura da organização é transformar a qualidade em um valor para todos e convencer de que a mudança gera benefícios.” Por isso a necessidade da empresa preocupar-se com as pessoas envolvidas em todo o processo, caso contrário os fracassos na implementação do SGQ são certos, (OLIVEIRA e ESCRIVÃO, 2001). Logo, é preciso que haja comprometimento da alta direção, treinamento constante e tempo necessário para realização das tarefas solicitadas de modo que a qualidade se torne um hábito praticado pela empresa.

Quem pretende implementar a qualidade, complementa Paladini (2002), deve ter como compromisso o pronto atendimento ao consumidor, que no caso do setor público são o público em geral, ou seja, de fato um grupo considerado muito maior se comparado a um consumidor imediato de um serviço ou produto (REES, 1992). Esta é uma das especificidades que o setor apresenta e que seguramente pode dificultar a implementação de um sistema de qualidade. Outra dificuldade aparente defendida por Rees (1992 *apud* Viera *et al.*, 2000), é a de que a maioria das atividades do setor público estão em uma situação monopolística e, em muitos casos, seus produtos ou serviços são subsidiados.

Na realidade o que se observa é que uma vasta parte da literatura levanta as dificuldades da aplicação dos princípios da Qualidade na Administração Pública (DEWHURST *et al.* 1999; MORGAN e MURGARROYD, 1994; RAGO, 1996; SWISS, 1992). No entanto, Rago (1994), defende que apesar das diferenças existentes em relação à natureza dos serviços ou produtos oferecidos pelo setor público, é um erro acreditar que programas de qualidade não podem ser integrados com sucesso nesse tipo de organização. No trabalho de Oakland (1994), há registro de vários casos evidenciando a aplicação dos princípios da cadeia de qualidade desenvolvidos, onde a garantia da qualidade e cuidado com o consumidor, são apresentados e defendidos por Rees (1992).

Estes conceitos têm sido utilizados em diversas organizações públicas em todo o mundo, evidenciando que programas de qualidade são passíveis de aplicação ao setor público. Nessa mesma linha de raciocínio Swiss (1992, p. 360), advoga que, se inseridos sem a

preocupação exclusiva de venda de imagem e com sensibilidade para as características singulares dos governos, programas de qualidade adaptados, podem trazer uma contribuição útil para a administração pública contemporânea.

Na Espanha, por exemplo, o Ministério do Saneamento e Consumo, desenvolve um plano de gerenciamento da qualidade para o sistema de saneamento básico daquele país, (FERRÁNDIZ 1992 *apud* VIEIRA *et al.*, 2000). Já no Brasil, complementa os autores, o Governo Federal criou o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade para organizações públicas e privadas com o objetivo de aumentar a competitividade dos produtos e serviços brasileiros no mercado interno e externo.

## 2.2 QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO DE SANEAMENTO

Sobre o conceito de qualidade Teixeira *et al.* (2004), adverte para as inúmeras definições existentes, entretanto, segundo a autora todas convergem para a valorização do cliente através da satisfação de suas necessidades na aquisição de produtos e serviços desejados. Entretanto, salienta Rees (1992), esta é uma tarefa fácil em termos de um produto tangível, o que não é o caso da provisão de serviços que pode variar de tangíveis para intangíveis, (PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1994). Kotler (2000, p.448) define **serviço** como “qualquer ato ou desempenho essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada.

Já o serviço público pode ser entendido como uma série de atividades e serviços ligados à administração do Estado. Leite e Turrioni (2007) os definem como aqueles de interesse geral, básicos, essenciais, universais, de utilidade pública. Para o autor aqueles denominados essenciais, são os considerados necessários para a vida de seus usuários, tendo em vista que não existem substitutos. Esse é o caso do abastecimento de água e saneamento, serviços compreendidos como de fundamental importância para a garantia de níveis mínimos de qualidade de vida para uma população.

A Constituição da República Federativa Brasileira, em seu artigo 175 define que os serviços públicos essenciais à população são da responsabilidade do Estado que pode prestá-lo diretamente ou sob regime de concessão. As empresas públicas estão entre as maiores prestadoras de bens e serviços à comunidade, e segundo Fadel e Regis (2009) a comunidade exige qualidade e agilidade na execução desses serviços. Dessa forma, a empresa pública deve ter como principal característica uma relação de responsabilidade direta com a sociedade, a fim de garantir condições de dignidade social, e para tanto necessita redefinir sua missão periodicamente (SOUZA E SANTOS, 2011).

Nos ensinamentos de Baggio (2001), um sistema de gestão de qualidade permite a realização de serviços com eficácia e eficiência, garantindo a satisfação de toda a comunidade para a qual a empresa pública presta seus serviços. Para o autor isso reflete em ações que redundem em oferecer produtos de qualidade e baixos custos. No entanto, o autor completa afirmando que infelizmente, são poucas as organizações de saneamento que gerenciam a operação de seus sistemas na atualidade, prevalecendo o “velho jeito de operar” com a mentalidade de que “operar bem é não deixar faltar água.

Fadel e Regis (2009) afirmam que cada cliente possui sua percepção sobre qualidade, existindo diferentes padrões de qualidade em diferentes momentos da vida das pessoas. Apesar disso, mesmo que a percepção de um serviço esteja ligada ao julgamento pessoal, as empresas precisam conhecer as expectativas de seus clientes, permitindo a detecção de melhorias de desempenho que favoreçam uma percepção positiva. Por isso é preciso tornar mais visível ao cliente essa qualidade, atribuindo a mesma, características concretas como



localização, funcionários eficientes, equipamentos ágeis e modernos, além de símbolos que assumam formas que expressem qualidade (TEIXEIRA *et al.*, 2004).

Para Barchet (2008 *apud* Souza e Santos, 2011) o princípio da eficiência disposto no artigo 37 da Constituição Federal de 1988 tem significado de qualidade do serviço prestado. Esse princípio liga-se diretamente à administração gerencial e alcançam tanto os serviços prestados diretamente à coletividade quanto os serviços internos dos órgãos e entidades administrativas. Logo, as empresas públicas que empregarem esses princípios estarão trilhando um caminho de aprimoramento constante, rumo a excelência dos seus serviços.

### 2.3 INDICADORES DE QUALIDADE DE SERVIÇOS PÚBLICOS DE SANEAMENTO

Sink e Tuttle (1993), lecionam que é impossível gerenciar de modo eficiente aquilo que não pode ser medido, daí a necessidade de definir indicadores de qualidade e/ou desempenho. Rolt (1998 *apud* Bastos e Damm, 2009), define indicadores de qualidade, como medidas de eficiência e eficácia de uma organização. Nas palavras de Carvalho e Paladini (2005), embora de maneira complexa pode se definir um indicador da qualidade como uma informação bem estruturada que avalia componentes importantes de produtos, serviços ou métodos de produção. A definição de Zanco *et al.* (2011) convergem no mesmo sentido.

Para os autores, de modo geral, define-se indicador da qualidade e da produtividade, ou, genericamente, indicador da qualidade, como um mecanismo de avaliação formulado em bases quantitativas que o torna um mecanismo mensurável e permite avaliar de forma direta ou indireta, o impacto do produto final sobre o consumidor e a necessidade de melhorias nos processos produtivos. São indicadores de sobrevivência (PALADINI, 2002).

Nesse sentido, a busca de um efetivo serviço de qualidade, na Gestão Pública tem estado em voga na atualidade em variados setores, cujos indicadores e ações foram criados pelo Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento (PNQS) e pelo Sistema de Gestão da Qualidade em 1991, pela Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental (ABES), com propósito estimular a aplicação da gestão da qualidade nas organizações de saneamento ambiental no país, provendo melhoria e aumento da competitividade das organizações.

Os critérios determinantes dos indicadores de desempenho analisados pelo PNQS, envolvem abordagens de processos gerenciais focados em liderança, estratégia e planos, cliente, sociedade, informações e conhecimento, processos, pessoas e resultados alcançados, e são subdivididos em requisitos da excelência com o objetivo de servir de base à organização pública para que ela possa implementar ciclos contínuos de avaliação e melhoria da gestão (PNQS, 2011).

Já no que se refere ao contexto da Qualidade Total, para a normatização ISO 9001:2008, o trabalho de Rutkowski (1998), ilustra que a empresa precisa inicialmente inserir uma cultura cujo princípio de mercado vise atender às necessidades do cliente consumidor. Logo, é preciso instituir padrões que almejem a homogeneização de serviços claramente identificados para a solução de problemas relacionados àquelas necessidades, com foco nas necessidades do cliente e no comportamento do mercado, pressupondo uma visão determinista da realidade.

Sobre estas ações, as lições de Maranhão, (2005) e Lanunce (2007), mostram que uma vez estabelecida a política de qualidade da empresa, defini-se os objetivos e metas a serem atendidos e a mesma se compromete a prover os recursos necessários para alcançá-los. Nesta mesma linha de raciocínio, Paladini (2005), complementa alegando que a diminuição de conflitos no ambiente de trabalho, bem como a agilidade e melhoria no desempenho dos processos somente é possível, por meio da implementação de procedimentos de gestão de qualidade, pela padronização da linguagem, no ambiente de trabalho.

Ainda sobre as ações, em relação à capacitação de pessoas, Paes e Hora (2008), defendem em seu trabalho “Sistema de Gestão da Qualidade em uma Empresa de Saneamento Básico”, que é preciso haver investimentos maciços em treinamentos, bem como avaliações constantes após sua realização. Os autores enfatizam a avaliação do desempenho individual como ferramenta necessária para identificação das necessidades de desenvolvimento e aprimoramento contínuo dos trabalhadores, derrubando barreiras impeditivas ao uso pleno das potencialidades.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Pelo objetivo central do estudo escolheu-se o Estudo de Caso como método de investigação para a execução do trabalho. Yin (2005, p. 20) leciona que “como estratégia de pesquisa, utiliza-se o estudo de caso em muitas situações, para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados”.

A pesquisa é classificada como empírica - voltada para a face experimental e observável dos fenômenos, conforme leciona (DEMO1987, p. 13). Usando da técnica de documentação direta, colhendo as informações através dos documentos/relatórios fornecidos pela empresa objeto, relativas as ações da evolução e dos indicadores de qualidade levantados ao longo dos processos e em dois períodos consolidados: antes do programa no final do ano 2000, e depois da sua implementação, no final do ano 2010.

As pesquisas ocorreram durante os meses de março e abril de 2012 na sede da empresa começando pelo levantamento da evolução dos seguintes indicadores: 1) satisfação dos clientes; 2) Imagem positiva da autarquia; 3) Satisfação dos colaboradores; 4) Capacitação anual da força de trabalho; 5) Perdas na distribuição, e; 6) Perdas no faturamento; abordando as variáveis que compõe tais indicadores.

A seguir, com base nas avaliações de desempenho de cada um daqueles indicadores, identificou-se e analisou-se qualitativamente, as atividades de valor que mais se destacaram no construto dos mesmos indicadores, na visão dos clientes internos e externos, de acordo com as citações ou referências contidas nos relatórios.

### 4. ANÁLISES E DISCUSSÕES

Para avaliar e comparar a evolução dos processos da organização entre os dois períodos 2000/2010, utilizou-se os dados expressos no quadro 1.

**Quadro1.** Evolução dos Indicadores de Desempenho da SAE em dois momentos: 2000/2010 - Visão dos Agentes

| Indicadores                  | Unidade | Ano 2000 | Ano 2010 | Resultados Alcançados |
|------------------------------|---------|----------|----------|-----------------------|
| Satisfação dos clientes      | %       | 86,09    | 98,50    | Aumento de 12,41      |
| Imagem Positiva da Autarquia | %       | 66,50    | 99,83    | Aumento de 33,33      |
| Satisfação dos colaboradores | %       | 71,43    | 86,06    | Aumento de 14,63      |

|  |          |       |        |                  |
|--|----------|-------|--------|------------------|
| Capacitação anual da força de trabalho | h/ano/ho | 49,65 | 119,86 | Aumento de 70,21 |
| Perdas na distribuição                 | %        | 32,50 | 26,30  | Redução de 6,20  |
| Perdas no faturamento                  | %        | 24,11 | 18,93  | Redução de 5,18  |

Não há muito o que se discutir sobre a evolução dos indicadores de qualidade, acima. Está muito claro que a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade - SGQ - contribuiu de forma substantiva para a melhoria da qualidade dos produtos e serviços da autarquia estudada, na visão dos clientes internos e externos. Mas o importante mesmo, foram as revelações qualitativas sobre as atividades de valor, percebidas pelos principais *stackholders* na organização, envolvidos nos processos, pinçadas dos relatórios de avaliação de desempenho pesquisados.

**Quadro 2.** Atividades de Valor Percebidas pelos públicos Interno e Externo na Implementação do SGQ

| <b>Indicadores melhorados</b>          | <b>Atividades de valor Percebidas por Ordem de Citações</b>   |
|--|---|
| Satisfação dos clientes                | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rapidez no atendimento (reclamações e pedidos de serviços);</li> <li>2. Cortesia no atendimento;</li> <li>3. Preço, agilidade e garantia dos serviços;</li> <li>4. Conhecimento e transparência, nas relações e nas informações.</li> </ol>   |
| Imagem Positiva da Autarquia           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Credibilidade dos agentes, nas estratégias e planos da empresa</li> <li>2. Melhoria no clima organizacional;</li> <li>3. Instalações, equipamentos de uso e conhecimento sobre a empresa;</li> </ol>  |
| Satisfação dos colaboradores           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pelo clima organizacional, e participação efetiva nos processos;</li> <li>2. Aumento do conhecimento, pela capacitação; comprometimento</li> <li>3. Segurança no desempenho das funções;</li> <li>4. Valorização quantitativa e qualitativa pelos serviços;</li> <li>5. Sentimento positivo, pelo reconhecimento dos clientes.</li> </ol> |
| Capacitação anual da força de trabalho | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definição equitativa de investimentos e processos;</li> <li>2. Comprometimento das equipes.</li> </ol>  |
| Perdas na distribuição                 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Investimentos na infraestrutura de distribuição - modernização;</li> <li>2. Padronização dos materiais e da mão de obra, aplicados;</li> </ol>  |



|                       |  |
|-----------------------|--|
|                       | 3. Capacitação da mão de obra.   |
| Perdas no faturamento | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Investimentos em tecnologias, eficiência nos processos de medição e de faturamento;</li><li>2. Capacitação da mão de obra;</li><li>3. Eficiência e transparência, nos processos de cobrança</li><li>4. Reconhecimento do cliente.</li></ol> |

De acordo com as considerações expressas nos relatórios de desempenho analisados, as melhorias alcançadas nos indicadores e por consequência na qualidade total dos produtos e serviços da organização, derivam da eficácia das ações e processos implementados pelo SGQ. O quadro 2 descreve para cada indicador de qualidade, as variáveis ou atividades de valor, determinantes na sua variação positiva.

**Satisfação dos Clientes** - Os relatórios mostraram que as principais satisfações manifestadas e percebidas pelos clientes, por ordem de importância, são: rapidez no atendimento a pedidos de serviços ou de reclamações; cortesia no atendimento; preço, agilidade e garantia dos serviços, e; conhecimentos e transparência nas relações e nas informações. Há de se destacar neste indicador, a supremacia de atividades de valor representadas por atributos de qualidade, intangíveis. Chama a atenção, também, a importância das oportunidades dadas aos clientes de conhecerem os produtos e serviços da organização, via comunicação sistemática de todos os eventos e programas. Esta atividade foi determinante por permitir ao cliente definir as suas expectativas e à frente, perceber a qualidade dos produtos e serviços recebidos. A redução da distância entre esses dois extremos é a medida exata da evolução da qualidade percebida - QP - pelo cliente.

**Imagem positiva da empresa** - As indicações permitem avaliar e concluir que a implementação do SGQ permitiu uma melhoria da imagem positiva da empresa, tanto junto ao cliente interno quanto ao cliente externo. Está percepção se manifestou fundamentalmente, pela confiança que esses agentes depositam nos planos e estratégias da organização assim como, pela percepção de melhoria no clima organizacional. Em relação aos atributos tangíveis, registrou-se também, percepções claras da influência do SGQ nas melhorias ocorridas nas instalações, na frota e na modernização de equipamentos de uso, no caso, bem acima das expectativas, provocando por consequência, maior satisfação em todos os *stakeholders*.

**Satisfação dos colaboradores** - Como causa e efeito da implementação do SGQ na organização, a satisfação dos colaboradores, pelas citações, revela-se como atividade de valor preponderante na realização dos objetivos organizacionais. Isso ficou registrado por reconhecerem uma melhoria substancial no clima organizacional provocado pela sensação de coesão das equipes, e pela abertura para a participação efetiva do colaborador, nos processos. A seguir, entendem os manifestantes, que o aumento do conhecimento das equipes pela capacitação e pelo aumento do comprometimento, provocou agregados importantes nos processos organizacionais. São, portanto, atividades de alto valor, agregadas pelo SGQ. Revelam as citações, ainda, que isso gerou segurança no desempenho das funções por parte dos colaboradores. Na visão dos clientes internos e externos, o reconhecimento qualitativo e quantitativo pelos progressos e resultados apresentados pelos colaboradores, foi outra atividade de valor importante gerada pelo Sistema. Apurou-se ainda que os colaboradores citaram como agregado construto da sua satisfação, o reconhecimento do cliente pela importância e qualidade do seu trabalho. Evidentemente que por se tratar de pessoas, os aspectos tangíveis, exceto aqueles ligados a equipamentos de uso pessoal, não se revelaram

como fator de alta agregação de valor. Por outro lado, os *feedbacks* oferecidos pela empresa e pelos clientes no cumprimento de metas, foram determinantes na construção desta satisfação.

**Capacitação anual da força do trabalho** - A visibilidade sobre as contribuições da capacitação anual estabelecida pelo programa, para o sucesso do Sistema, é muito significativa. A percepção da importância agregada deste valor - capacitação - é reconhecida pelos agentes envolvidos, a partir de suas avaliações e percepções de que tudo foi possível, graças à definição ideal feita pelo SGQ sobre os investimentos nos processos de capacitação. Ressaltam que isso gerou crescimento pessoal, das equipes, e um comprometimento entre eles, gerando uma visão positiva e de alta credibilidade nos processos. O aumento da satisfação de todos convergia sempre, com o cumprimento de metas.

**Perdas na distribuição** - O reconhecimento da importância do SGQ para a redução das perdas na distribuição consta das avaliações feitas pela própria empresa e pelos colaboradores. Tais reduções são atribuídas primeiramente às definições do SGQ sobre os investimentos na infraestrutura, na distribuição dos serviços e modernização dos processos. Registrou-se também que na visão dos interessados à padronização exigida pelo Sistema para os materiais usados, e a aplicação de mão de obra qualificada no processamento dos serviços inerentes à distribuição, foram determinantes para todos os processos. Por isso, nas avaliações feitas, a capacitação da mão de obra destaca-se como agregado de valor determinante.

**Perdas no faturamento** - As orientações do SGQ quanto aos investimentos em tecnologias e na eficiência dos processos de medição e faturamento, foram determinantes para a redução das perdas com o faturamento nas avaliações feitas. Não menos importante foi a capacitação da mão de obra para o exercício de funções relacionadas ao faturamento e cobrança. Outra questão fundamental foi promover a eficiência e transparência nos processos de cobrança, fato que minimizou reclamações e agilizou os processos, tudo isso reconhecido pelo cliente, em função das demais ações mencionadas.

**Generalidades** - Em generalidades, o estudo comprova que todas as variáveis analisadas convergem para a ideia de que a melhoria dos processos tem ocorrido porque o SGQ (re) orienta, (re) posiciona e sensibiliza clara e periodicamente, as equipes. Isso é feito de acordo com as necessidades das competências detectadas e/ou por outras necessidades oriundas de mudanças. Com objetivos e papéis claramente definidos, isso tem gerado uma concentração extraordinária de esforços. Soma-se a isso o engajamento total da alta administração da autarquia, também orientada pelo SGQ.

Todo esse trabalho é instruído de forma clara, documentada, e em linguagem universal para todos os grupos de trabalho, criando assim um comprometimento e uma unicidade de objetivos muito clara, desde o mais humilde até o mais graduado dos servidores.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo dos estudos observou-se alguns casos em que a literatura a respeito do tema, revelou algumas dificuldades e problemas quanto à implementação do Sistema de Gestão de Qualidade - SGQ, em uma empresa pública. Pelo menos até aqui, no ponto em que esse estudo termina, nada se pode afirmar sobre tais dificuldades, na empresa pesquisada.

No que se refere aos objetivos da implementação do Sistema de Gestão de Qualidade - SGQ pela autarquia pesquisada, o estudo é conclusivo. A empresa atingiu os objetivos de forma positiva, com crescimentos significativos dos indicadores de satisfação de clientes, dos colaboradores e de melhoria da imagem positiva da autarquia, refletidos em reduções drásticas das perdas na distribuição e no faturamento da empresa, fatos que maximizam os seus resultados. Pode-se afirmar que tais resultados, emergiram do conjunto de ações estabelecidas

inicialmente na definição precisa das políticas e metas de qualidade, e; na perfeita equalização e orientação dos investimentos para cada necessidade.

Dentre as atividades de valor agregado sugeridas pelo Sistema e responsáveis pelo sucesso da sua implementação, o aumento da satisfação dos clientes merece destaque. Representadas na maioria por atributos ou valores intangíveis, são atividades ligadas aos processos, principalmente relacionadas com a rapidez no atendimento e à cortesia. Ambas, de certa forma, estão ligadas ao contato direto com o consumidor. Outras atividades de valor agregadas como o preço, a agilidade e a garantia dos serviços, demonstraram que a empresa conseguiu também, atingir estes objetivos. Concluiu-se em relação a essa atividade de valor dissecando os resultados, que a comunicação com os clientes internos e externos, desempenhou um papel importantíssimo nos processos da empresa, criando elos sustentáveis com os clientes e com a sociedade, pela transparência que deu aos produtos e aos serviços ofertados pela autarquia.

Sobre a satisfação dos colaboradores, as análises dos resultados das avaliações de desempenho permitiram levantar e concluir as principais atividades de valor agregadas pelo SGQ à satisfação do colaborador foram: i) a melhoria do clima organizacional por estabelecer relações interpessoais maduras e provocar maior comprometimento em torno de objetivos comuns; ii) a capacitação das equipes gerando confiança e segurança, e; iii) maior flexibilidade e participação dos colaboradores nas decisões da empresa. Uma variável conclusivamente importante na construção da satisfação do colaborador, descoberta na análise das informações, foi a percepção motivadora do colaborador quando percebe que o cliente entende e valoriza os seus serviços. Os efeitos da qualificação e capacitação da mão de obra orientados pelo SGQ são muito valorizados pelo colaborador, como elementos construtores de sua satisfação, pelo fato de permitir o aumento do seu conhecimento e dar segurança no desempenho de suas tarefas.

Resumidamente e em atendimento à proposta central da pesquisa conclui-se que as principais atividades de valor agregadas pela implementação do SGQ na empresa analisada, podem ser **resumidas** em dois conjuntos: 1) **intangíveis**: agilidade no atendimento e cortesia nos processos relacionais com os clientes; melhoria dos preços, agilidade e garantia nos serviços; melhoria nos processos comunicacionais com os clientes internos e com a sociedade como um todo; credibilidade dos agentes nas estratégias e planos da empresa; sistematização de capacitação e valorização da mão de obra; melhoria no clima organizacional e maior flexibilidade nos processos decisórios, com maior participação dos colaboradores; 2) **tangíveis**: distribuição equitativa dos recursos inclusive para investimentos em infraestrutura de distribuição, instalações, equipamentos e tecnologias de processos, e; padronização de materiais. A intangibilidade foi o norte das atividades de valor na empresa analisada.

O estudo conclui que o fato de ser uma empresa pública, pela imagem monopolista que passa, e por oferecer produtos e serviços de alto envolvimento, sem substitutos, não descarta a preocupação que ela deve ter com a qualidade. Ao contrário, o estudo recomenda a essas empresas, com base nos resultados obtidos pela empresa estudada na implementação do SGQ, que tenham sim, preocupações com a qualidade dos seus serviços. Esta preocupação, é justificável pelo fato da empresa pública atender uma população infinitamente maior do que uma empresa privada e por ter a sua sobrevivência política e social, atrelada à qualidade. Mais do que isso, a preocupação com a qualidade quebra o paradigma de que todo serviço público é de má qualidade realçando a imagem da empresa e dos serviços.

A gestão da qualidade nas empresas públicas é um campo fértil para estudos, pelas especificidades politico-organizacionais. Os serviços públicos são serviços de massa e se compõem por matéria prima complexa: o ingrediente político. Por isso a sua gestão, assim

como a implementação de um SGQ podem enfrentar algumas influências, dificuldades e riscos. Respeitadas as limitações do presente estudo por ter sido realizado em apenas uma empresa e em apenas um tipo de serviço público levantou-se algumas dúvidas, todas passíveis de pesquisas e soluções: influências das mudanças no cenário político sobre a sustentabilidade do Sistema; influência das características organizacionais, do modelo de gestão, e dos tipos de liderança; riscos proporcionados pela estabilidade de emprego e pela resistência à mudanças por parte do funcionário público; dúvidas sobre o tipo, as expectativas e percepções dos clientes; dificuldades de implementar com eficácia, controles operacionais monitorados; riscos da eficácia para alguns tipos dos serviços, e para os serviços essenciais; dúvidas sobre os benefícios sociais gerados pela qualidade; dentre outras. Sugere-se ainda, estudos e pesquisas no sentido de corroborar, contestar ou agregar melhorias aos resultados aqui apresentados.

## 6. BIBLIOGRAFIA

- AZEVEDO, J.** CRM na Administração Pública: desafio e oportunidade. *Revista de Administração Pública – Tecnologias de informação na Administração Pública*, n.58, 2002.
- BÁGGIO, M. A.; MAÓSKI, A..** Um novo jeito de controlar a operação de sistemas de abastecimento de água e de esgotos sanitários. Disponível em: <http://www.semasa.sp.gov.br/documentos/assem/ae/06.pdf>. Acesso em 10 jan. 2011.
- BASTOS, A. L. A.; DAMM, H.** *Estruturação de indicadores de desempenho como interface entre estratégias e ações gerenciais*. SIMPEP, XVI, Bauru, 2009. Anais... Bauru, SIMPEP, 2009. CD-ROM.
- BOLWIJN, Piet; KUMPE, Ted.** About Facts, fiction and forces in human resource management. In: *Human Systems Management*. Vol. 15, n. 3, p. 161-172, 1996.
- CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P.** *Gestão da qualidade: teoria e casos*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- DEMING, Edwards W.** *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.
- DEWHURST, F.; MARTINEZ, L.; DALE, B.** TQM in public organisations: an examination of the issues, *Managing Service Quality*, v. 9, n. 4, p.265-273, 1999.
- FADEL, M. A. V.; REGIS, G. I. F.** Percepção da qualidade em serviços públicos de saúde. *Revista de Administração Pública* v. 43, n.1, p.07-22, Jan/Fev, 2009.
- GAMEIRO, M.** *Avaliação na Administração Pública: Actores e Papéis*. I Encontro Nacional de Administração Pública- Instituto Nacional de Administração. Lisboa, 1998.
- GIL, A. C..** *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GUIA PNQS 2011** - Prêmio Nacional de Qualidade em Saneamento. Disponível em: <<http://www.pnqs.com.br/guias.php>> Acesso em 08 jan. 2012.
- KOTLER, P.** *Administração de Marketing*, 10.ed. São Paulo: Pearson, 2000.
- LAGE, L. M. S..** *Qualidade e satisfação nos serviços públicos: o caso de uma empresa Municipal- EMARVR*. Universidade Trás-os-montes e Alto Douro. Vila Real, 2008.
- LANUNCE, V.** *Implementação de modelo de gestão por meio da utilização de mecanismos técnicos e ferramentas de planejamento na empresa de saneamento básico em Campos dos Goytacazes*. CBESA, XXIV, Belo Horizonte, 2007. Anais... Belo Horizonte, CBESA, 2007. CD-ROM.
- LAWTON, A.; ROSE, A.** *Organisation and Management in the Public Sector*, Second Edition, Pitman, UK, 1991.
- LEITE, C. E.; TURRIONI, J. B..** *Avaliação dos Indicadores de Qualidade em Serviços Públicos de eletricidade utilizados no Brasil*. ENEGEP, XXVII, Foz do Iguaçu, 2007. Anais... Foz do Iguaçu, ENEGEP, 2007. CD-ROM.
- MARANHÃO, M.** *ISO Série 9000 Manual de Implementação*. São Paulo: Qualitymark, 2005.
- MELLO, C. H. P.; SILVA, C. E. S.; TURRIONI, J. B.; SOUZA, L. G. M.** *ISO 9001:2000 Sistema de Gestão da Qualidade para Operações de Produção e Serviços*. São Paulo: ATLAS S. A., 2002.

- MIRANDA, A. R. A.; GOMES, M. A. N.; GOMES F. C.; SANTOS, R. V. M.** *A influência da certificação ISO 9001 no ambiente, sob a perspectiva dos clientes internos e externos.* In: ENEGEP, XXV, Fortaleza, 2006. Anais... Fortaleza, ENEGEP, 2006. CD-ROM.
- MORGAN, L.; MURGATROYD, S.** *Total Quality Management in the Public Sector – An international perspective,* Open University Press, UK, 1994.
- OAKLAND, J. S.** *Gerenciamento da qualidade total TQM : o caminho para aperfeiçoar o desempenho.* São Paulo: Nobel, 1994.
- OLIVEIRA, M. F.; ESCRIVÃO F. E.** *Pequenas empresas e insucesso de programas de qualidade: uma proposição de ajustes ao programa Sebrae de qualidade total.* In: EGEPE, II, 2001, Londrina. Anais... Londrina EGEPE, 2001. CD-ROM.
- PAES, V. L.; HORA, H. R. M.** Sistema de gestão da qualidade em uma empresa de saneamento básico. *Revista Perspectivas on line,* v. 2, n.7, 2008.
- PALADINI, E.P.** *Avaliação Estratégica da Qualidade.* São Paulo: Atlas, 2002.
- PALADINI, E.P.** (Org.) *Gestão da qualidade: teoria e casos.* Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- PARARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A. e BERRY, L. L.** Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research. *Journal of marketing,* v. 58, jan 1994.
- PARKER, R.; BRADLEY, L.** Organisational culture in the public sector: evidence from six organisations, *The International Journal of Public Sector Management,* v.13, n.2, p.125-141, 2000.
- REES, J. L.** Managing quality in public services. In: DUNCAN, C. (Ed.). *The evolution of public management: concepts and techniques for the 1990s.* London: MacMillan, 1992.
- RAGO, W.** Struggles in transformation: A study in TQM, leadership, and organizational culture in a government agency, *Public Administration Review,* v.56, n.3, p. 227-234, 1996.
- SASHKIN, M. & KISER, K. J.** *Gestão da Qualidade Total na Prática.* trad. Outras Palavras Consultoria Lingüística Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- RUTKOWSKI, J.** Qualidade no serviço público – um estudo de caso. *Revista Gestão e Produção,* v. 5, n.3, p. 284 – 297, dez 1998.
- SINK, D. S.; TUTTLE, T. C.** *Planejamento e medição para a performance.* Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.
- SWISS, J.** Adapting TQM to Government, *Public Administration Review,* v. 52, n. 4, p. 356-362, 1992.
- SOUZA, A. M. P.; SANTOS, A. B.** *Qualidade em serviços: um estudo sobre a aplicabilidade do instrumento servperf para mensurar a qualidade me serviços públicos de saúde.* SIMPEP, XVIII, Bauru, 2011. Anais... Bauru, SIMPEP, 2011. CD-ROM.
- TEIXEIRA, I. S.; TEIXEIRA, R. C.; SOUZA, R. A.** *Qualidade dos serviços – um diferencial competitivo.* In. SEGET, III, 2006, Resende. Anais...Resende SEGET, 2006. CD-ROM.
- VIEIRA, M. M. F.; CALADO, S. M. R.; MORAIS, D. G. V.; ARAÚJO, S. M. M.; LEÃO.** Indicadores de qualidade na administração municipal: um estudo exploratório na prefeitura da cidade de Recife. *Revista de Administração Contemporânea on line,* v. 4 n.1, 2000.
- YIN, R. K.** *Estudo de caso: planejamento e métodos.* Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZANCO, F. R.; ROSA, P. L. S.; GREGO, G. R.; SACHETO, G. B.** *Aplicação de Indicadores de Qualidade em uma empresa do setor de fundição.* In. SIMPEP, XVIII, 2011, Bauru. Anais ... Bauru SIMPEP, 2011. CD-ROM.