



PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE GESTÃO DA QUALIDADE UTILIZANDO A METODOLOGIA FEL: ESTUDO DE CASO NO SETOR PÚBLICO

RONALDO CAMARA CAVALCANTE
ronaldo_ccavalcante@hotmail.com
UNESA/RJ

Resumo: A busca por melhores práticas gerenciais que levem a incrementos de produtividade é fundamental para melhorar a qualidade dos serviços prestados a sociedade. Neste contexto a implementação de um programa de gestão da qualidade tem a capacidade de gerar ganhos de desempenho nas repartições públicas através da promoção de melhorias nos processos organizacionais aumentando seu nível de desempenho, refletindo assim em serviços com mais qualidade e menor custo. Desta forma, o presente artigo aborda um estudo de caso em uma repartição pública sediada no Rio de Janeiro, apresentando uma proposta de implementação de um programa de gestão da qualidade utilizando a metodologia FEL (Front End Loading).

Palavras Chave: QUALIDADE - FEL - produtividade - gestão - processos

1. INTRODUÇÃO

Durante os últimos anos, a academia tem produzido vasto material sobre modelos de gestão organizacional, sendo que, nesta área, diversos estudiosos têm comprovado a importância do entendimento e da implementação dos conceitos, princípios, modelos e ferramentas de gestão da qualidade como uma etapa imprescindível para a boa gestão e o sucesso das organizações.

No caso das organizações públicas, apesar dos notáveis avanços, ainda existe uma carência de casos de implantação de programas de melhoria da qualidade nos serviços prestados ao cidadão, o que pode ser comprovado por diversos estudos que apontam o baixo nível de satisfação da sociedade para com os órgãos públicos prestadores de serviços.

Na perspectiva prática, há pressões para mais e melhores serviços e uma expectativa de solução imediata de problemas urgentes: a sociedade espera da Administração Pública o melhor atendimento de suas demandas sociais, pelo uso eficiente de recursos e transparência dos atos (Motta, 2013).

Desde o século passado, tem sido propostas teorias que buscam a convergência das técnicas e ferramentas de gestão utilizadas no setor privado na Administração Pública tendo como principal objetivo de fazer a Administração Pública adquirir eficiência, minimizar custos e obter maior eficácia na prestação de serviços.

Contudo os casos de sucesso de implantação de modernas técnicas e ferramentas de melhoria contínua da qualidade ainda são incipientes dadas as peculiaridades do serviço público, que constituem em um fator limitador ao emprego de alterações bruscas nos processos organizacionais.

2. SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

A Qualidade pode ser definida como sendo o grau de satisfação dos requisitos dado por um conjunto de características intrínsecas, ou seja, de uma combinação de características do projeto e da produção, determinante na satisfação que o produto possa proporcionar ao consumidor, durante o seu uso. Esta definição leva-nos a pensar em termos como, confiabilidade, adequabilidade, durabilidade, que na realidade são características individuais que em conjunto constituem a qualidade do produto.

Neste contexto, o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) é a estrutura organizacional criada para gerir e garantir a Qualidade, os recursos necessários, os procedimentos operacionais e as responsabilidades estabelecidas. Se propriamente implementado, um sistema formal de Gestão da Qualidade é um meio eficaz para se alcançar a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos (Battikha, 2003).

A implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade deve envolver todos os processos e agentes da cadeia de valores da organização. O princípio que o rege e a abordagem por processos, para controle dos processos, identificação e tratamento dos desvios dos procedimentos estabelecidos, além da adoção da filosofia da melhoria contínua em busca da excelência de atendimento ao cliente e atingir as estratégias da organização (Mastrantonio, 2013).

Os requisitos de um SGQ destinam-se a prevenir a ocorrência de desvios em qualquer processo, iniciando-se no planejamento e estendendo-se até às atividades do serviço pós-venda. São muitos os benefícios da implementação de um sistema de gestão da qualidade, tais quais se pode citar:

- Melhoria da organização interna (Divisão de responsabilidades);
- Melhoria da produtividade;
- Redução de custos;

- Satisfação do usuário final.

Planejar e alcançar um maior nível de qualidade é fundamental para que as operações das empresas sejam bem sucedidas. Para tal, é necessário entender e gerenciar várias dinâmicas da organização, a fim de estabelecer objetivos e aplicar os recursos com maior eficiência e eficácia, o que irá depender das boas praticas de gerenciamento que são adotadas.

3. METODOLOGIA FEL

A gestão de projetos vem se desenvolvendo como área de importância estratégica e, desta forma, vem conquistando um maior espaço e relevância na comunidade acadêmica, dada a sua diversidade e complexidade (Turner et al., 2013). Segundo Frame (1999), as práticas de gerenciamento de projetos consolidaram-se na década de 1990, sendo mencionadas por diversos estudiosos como disciplina obrigatória nas empresas que buscam desenvolver e manter vantagens competitivas.

Para Moreira (2011) com o objetivo de organizar e aplicar o método mais adequado de gerenciamento de um projeto é recomendável dividi-lo em fases. De acordo com a metodologia do PMBOK (2012), estas fases compõem o ciclo de vida de gerenciamento dos projetos, contemplando cinco grupos de processos, os quais são:

- Processos de Iniciação:
 - Define e autoriza o projeto ou uma fase do projeto;
- Processo de Planejamento:
 - Define e refina os objetivos e planeja a ação necessária para alcançar os objetivos e o escopo para os quais o projeto foi realizado;
- Processo de Execução:
 - Integração de pessoas e outros recursos para realizar o plano;
- Processo de Controle:
 - Monitoramento e avaliação do progresso do projeto para identificar distorções e implementação de ações corretivas para garantir o atendimento dos objetivos;
- Processo de Encerramento:
 - Formaliza a aceitação do resultado do projeto e conclusão dos trabalhos.

Tais atividades devem ser realizadas de maneira ordenada de forma a possibilitar a medição do desempenho do mesmo. Segundo Cleland (2002), cada fase indica os pré-requisitos que devem ser atingido para passar para uma nova fase. A Figura 1 abaixo explicita a interação entre estes processos:

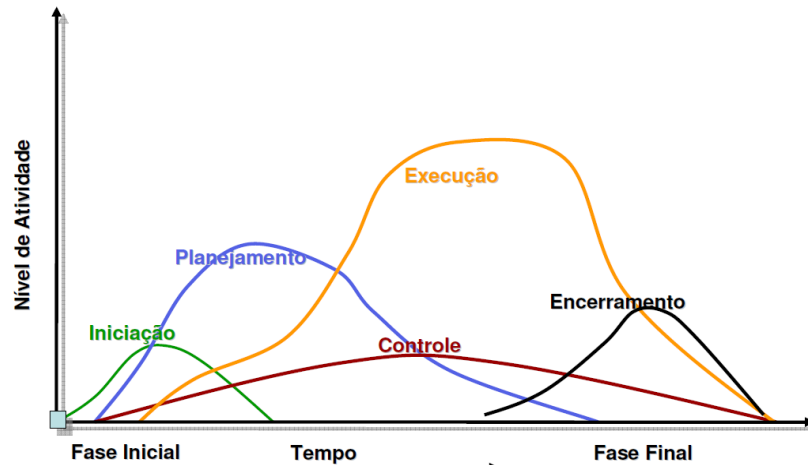


Figura 1 - Ciclo de vida
Fonte: Valeriano, 2007

Nota-se a grande ênfase no planejamento do projeto, com grande mobilização de recursos na fase inicial do projeto. Isto se deve ao fato de o início do projeto ser marcado por grandes incertezas, sendo assim necessária uma intervenção robusta para assim dirimir riscos e garantir a exequibilidade do projeto.

A metodologia FEL (Front End Loading) foi desenvolvida pelo IPA (Independent Project Analysis) como forma de auxiliar o planejamento e gestão dos projetos. Consiste no detalhamento do planejamento do projeto, de forma a melhorar sua qualidade e permitir assim uma melhor execução do mesmo.

Farias Filho (2011) afirma que o FEL consiste em trazer, bem antes da execução, uma ação coordenada de planejamento a fim de que se tenha uma forte preocupação com a atividade de execução, reduzindo assim os riscos e incertezas da condução do projeto.

Para Ramos (2006), a metodologia FEL pode ser definida como um conjunto de três etapas, denominadas FEL 1, FEL 2 e FEL3, que envolvem desde a análise preliminar da organização e de seus objetivos até a estruturação da engenharia básica do projeto, devendo obrigatoriamente ser realizada antes das demais etapas de projeto, como aquisição de suprimentos, construção, montagem, comissionamento e operação.

As três etapas são separadas por portões, os quais são responsáveis pela avaliação da qualidade e conseqüentemente pela aprovação dos entregáveis na fase (Romano, 2006).

Levine (2010) afirma que os portões como decisores, servem como um instrumento de controle da qualidade do projeto ao garantir a evolução da maturidade dos entregáveis em cada fase do projeto.

Os portões de decisão devem conter análise crítica que permita ao gestor a tomada de decisão sobre a continuidade ou não do Projeto. A Figura 2 abaixo ilustra as etapas da metodologia.

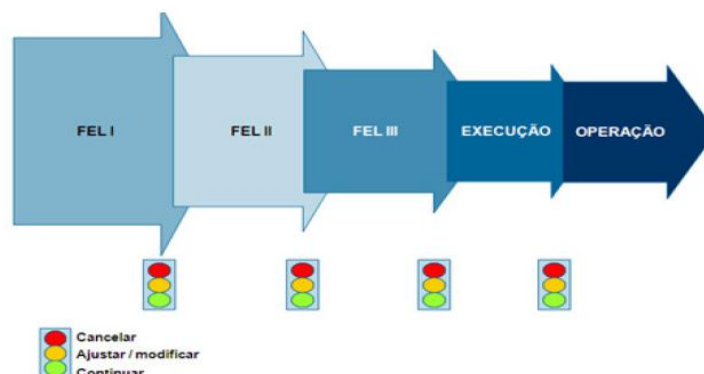


Figura 2 – Metodologia FEL
Fonte: Ribeiro, 2013

O primeiro portão está localizado ao fim do FEL1, e é responsável por avaliar e desenvolver as oportunidades de investimento, levando em conta a atratividade do projeto, ou seja, criar valor, analisando e identificando as oportunidades através da análise do negócio (Ferreira, 2011).

O segundo portão está localizado ao fim do FEL 2 e é responsável por reduzir a apenas uma, todas as alternativas levantadas na etapa do FEL 1. Aqui o foco reside em escolher o melhor caminho a ser seguido no gerenciamento técnico do projeto para possibilitar o menor custo, sem descuidar da qualidade e dos prazos.

O terceiro portão é responsável por validar o planejamento executivo do projeto, visando redução das incertezas e riscos de forma a aumentar a probabilidade de êxito na fase de implantação.

Para Romero & Andery (2008) “as fases de FEL 2 e FEL 3 adicionam valor ao projeto, sendo que este valor deve ser mantido, visando a atender as expectativas dos seus stakeholders”. A interação entre os três etapas podem ser vistas nas Figuras 3 e 4 abaixo.

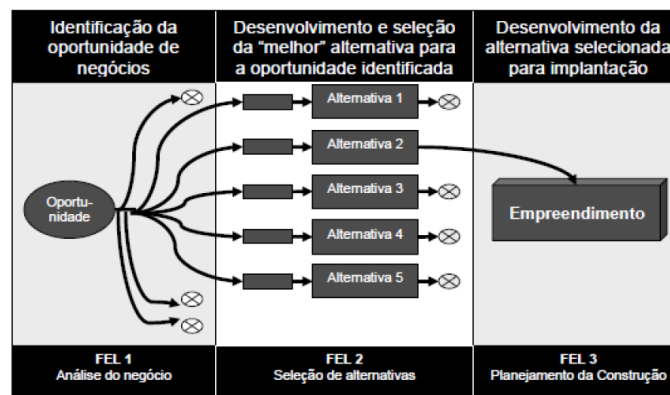


Figura 3 – Processos FEL

Fonte: Adaptado do projeto de capacitação de líderes de projeto de capital, Vale S.A., Costa Junior, 2010

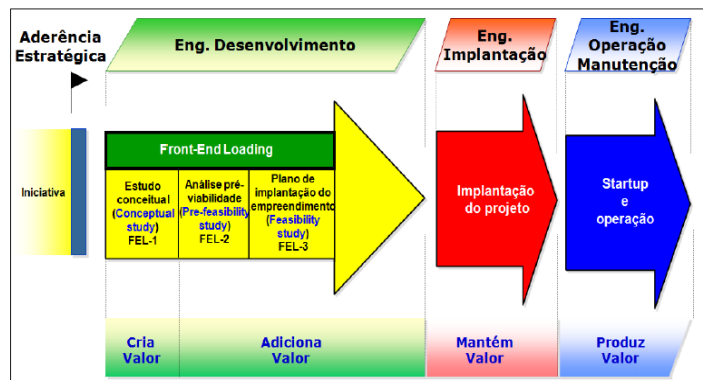


Figura 4 - Etapas da metodologia FEL

Fonte: Vale (2008)

4. ESTUDO DE CASO

O estudo exploratório foi realizado em uma repartição pública, localizada em Valença (RJ) que é responsável pela arrecadação de impostos estaduais do RJ.

Buscou-se compreender os processos do órgão e elaborar um modelo de gestão de projeto que subsidiasse a implementação de um programa de gestão da qualidade.

Para a elaboração do modelo de gestão, foi utilizada a modelagem FEL e sua consequente implementação em um ciclo de vida de gestão.

5. ANÁLISE E DISCUSSÕES

Inicialmente foi condensada a etapa de iniciação e planejamento, tendo sido obtidos os seguintes produtos de gestão:

Tabela 1 – Produtos da fase planejamento
Fonte: Próprio autor

Produto	Descrição	Objetivo
Plano de gerenciamento do projeto	Determina a forma como as diversas atividades envolvidas no projeto serão conduzidas e como elas interagem. Deve estabelecer sistemática objetiva para tomada de decisões ao longo do projeto de forma a envolver todos os setores.	Estabelecer regras claras para a gestão do projeto de implementação do programa de gestão da qualidade e garantir maior previsibilidade e controle.
Análise crítica do projeto	É o documento inicial do projeto que apresenta os objetivos, metas, premissas, restrições e orçamento a serem seguidas pela equipe do projeto.	Formalizar o início do projeto. Assegurar a concordância de todos os envolvidos.
Escopo do projeto	Documento que oficializa o escopo de trabalho. Deve haver concordância com a chefia do setor e no caso do presente trabalho focou em estabelecer diretrizes e propostas de implantação de um programa da qualidade.	Dotar o projeto de um conjunto formal de produtos a serem perseguidos, garantindo um acompanhamento objetivo de metas.
Análise de risco do projeto	Identifica as ameaças às quais o projeto está disposto, tais quais, a resistência a mudanças, burocracia e dificuldades de empreender mudanças estruturais nos processos.	Identificar riscos e elaborar o plano de resposta aos riscos.
Descrição dos processos	Identificar os principais processos e suas necessidades	Conhecer os problemas e estabelecer prioridades para melhoria contínua.
Portão 1	Verificação da fase planejamento com a devida aprovação da consistência dos produtos da fase.	Identificar eventuais desvios no projeto e recomendar correções.

Após esta fase foi posta em prática a execução e o controle do programa de gestão da qualidade com a obtenção dos seguintes produtos:

Tabela 2 - Produtos da fase execução
Fonte: Próprio autor

Produto	Descrição	Objetivo
Mapeamento do processo	Definição das inter-relações das atividades dos processos de forma a analisar seu desempenho e identificar oportunidades de melhoria e padronização de execução.	Identificar gargalos.
Instrução de execução das atividades	Definição de instruções gerais de condução das atividades de forma a uniformizar a intervenção nos processos	Maximizar qualidade e minimizar erros através da padronização.

Indicadores de desempenho	Estabelecer indicadores de desempenho das atividades principais como mecanismo de controle de desempenho.	Mensurar o desempenho das atividades de processo.
Treinamento	Treinar sistematicamente força de trabalho para padronizar atuação e corrigir desvios.	Manter funcionários atualizados e identificar oportunidades de melhoria nos processos.
Portão 2	Verificação da fase execução com a devida aprovação da consistência dos produtos da fase.	Identificar eventuais desvios no projeto e recomendar correções.

Por fim, para a fase de encerramento do projeto foram propostos os seguintes produtos:

Tabela 3 - Produtos da fase encerramento

Fonte: Próprio autor

Produto	Descrição	Objetivo
Revisão periódica	Rever periodicamente o sistema de forma a propiciar ambiência para a melhoria com indução de novas práticas.	Identificar falhas e oportunidades de melhoria e manter o programa atualizado com as melhores práticas existentes.
Análise dos indicadores de desempenho	Verificar a eficácia dos indicadores e propor alterações (caso necessário)	Manter controles rígidos do processo de forma a efetivamente traduzir o desempenho do mesmo.
Melhoria contínua (Lições aprendidas).	Criar cultura de melhoria contínua com a utilização de ferramentas da qualidade para avaliar o processo (FMEA, Ishikawa, por exemplo). Revisar o projeto e identificar desvios e potenciais focos de melhoria.	Criar sistemática objetiva de melhoria da qualidade processos
Portão 3	Verificação da fase encerramento com a devida aprovação da consistência dos produtos da fase.	Identificar eventuais desvios no projeto e recomendar correções.

A Figura 5 abaixo ilustra o modelo de gestão do projeto de implantação de um programa de qualidade na repartição pública estudada.

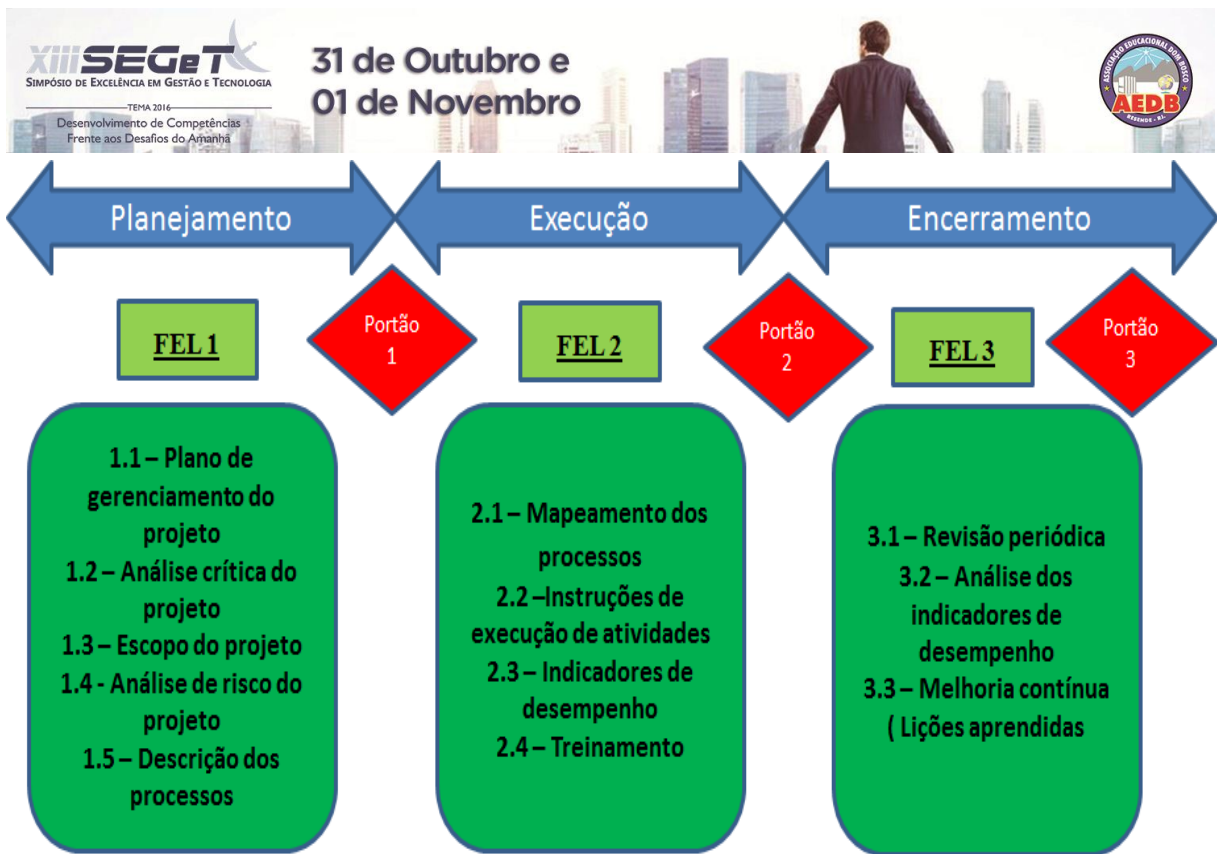


Figura 5 - Metodologia FEL
Fonte: Próprio autor

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A aplicação da metodologia FEL para gerenciar a implantação do sistema de gestão da qualidade na repartição pública objeto de estudo se mostrou eficaz, tendo sido possível empreender uma ampla divisão de trabalho levando ao alcance dos objetivos de forma rápida e organizada.

O mapeamento e a conseguinte padronização das atividades dos processos constituem-se em fator de elevação do desempenho do órgão público estudado, pois possibilitou redução de retrabalho e também diminuiu o tempo médio de atendimento aos cidadãos.

Como resultado adicional, uma melhor organização do ambiente de trabalho colabora em melhorar o clima organizacional e a satisfação dos funcionários, o que se traduz em melhoria de desempenho dos mesmos.

Desta forma um programa de sistema de gestão da qualidade definitivamente é um fator crítico de sucesso na gestão dos serviços públicos devendo ser replicado a toda estrutura da administração pública como forma de alcançar um maior nível de satisfação da sociedade conjugado com uma melhor utilização dos recursos disponíveis.

7. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

AGUIAR, Alexandre de Oliveira; EPELBAUM, Michel; SHIBAO, Fabio Ytoshi. Gestão de Projetos como Parte do Sistema de Gestão Ambiental. 2014.

CARVALHO, Marly Monteiro et al. Gestão da qualidade. Teoria e Casos, v. 2, 2012.

DE ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão; FRANÇA, Ana Cristina Limongi. Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. Revista de Administração da Universidade de São Paulo, v. 33, n. 2, 1998.

DE SOUZA, Reginaldo Costa; TAMURA, Mario; DA COSTA TOLEDO, Vanessa. IMPLANTAÇÃO DE GESTÃO DA QUALIDADE EM EMPRESAS DO RAMO METALÚRGICO. COGNITIO/PÓS-GRADUAÇÃO UNILINS, n. 1, 2013.

FERREIRA, Dayane Cristina Alves. Avaliação e proposta para manutenção do sistema de gestão da qualidade em uma empresa da construção civil. 2012.

HERRMANN, Juliana Ribeiro; JUNIOR, João Ciro Copello. Sistema de gestão da qualidade ISO 9001: 2008: uma estratégia de gestão para as organizações contábeis do RS. Revista Eletrônica do Curso de Ciências Contábeis, n. 5, 2014.

JUNIOR, Edmarson Bacelar Mota Isnard Marshall et al. Gestão da qualidade e processos. Editora FGV, 2015.

MARZAGÃO, Daniela Santana Lambert et al. Fatores críticos de sucesso na implementação do programa seis sigma: uma revisão sistemática das pesquisas quantitativas. Revista Produção Online, v. 14, n. 2, p. 465-498, 2014.

MASTRANTONIO, Sabrina Di Salvo; DE TOLEDO, José Carlos. A gestão da qualidade em fabricantes de equipamentos para a indústria de alimentos. ENGEVISTA, v. 15, n. 3, 2013.

MOTTA, Paulo Roberto de Mendonça. O estado da arte da gestão pública. Revista de Administração de Empresas, v. 53, n. 1, p. 82-90, 2013.

PALADINI, Edson Pacheco. Gestão da qualidade: teoria e prática. In: **Gestão da qualidade: teoria e prática**. Atlas, 2010.

POLLITT, Christopher; BOUCKAERT, Geert. Avaliando reformas da gestão pública: uma perspectiva internacional. Revista do Serviço Público, v. 53, n. 3, p. 7-31, 2014.

RIBEIRO, André Browne et al. Gerencialismo e desafios contemporâneos da gestão dos custos públicos no Brasil. Revista de Estudos Contábeis, v. 3, n. 5, p. 63-82, 2013.

SANTOS, Nadiesca Manica dos. Alinhamento das atividades operacionais com a estratégia da gestão da qualidade no Senac Unidade de Ijuí. 2015.

SANTOS, Gustavo Henrique Campos dos; VIMEIRO, Josiane Vidal; RODRIGUES, Maria Isabel Araújo. Acordo de nível de serviço e eficiência administrativa. 2013.

SCHLEMMER, Eliane; LOPES, Daniel de Queiroz; SABRITO, Carlos Eduardo. UNISINOS EaD: Gestão para a Qualidade e Inovação na Educação. Colabor@-A Revista Digital da CVA-RICESU, v. 7, n. 26, 2013.