

MBA Planejamento Governamental Senior

**JANE ALVES LOPES DE SUS
SÔNIA REGINA DA MAIA FELCHACK**

**IMPLANTAÇÃO E CERTIFICAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE
NA SECRETARIA MUNICIPAL DE RECURSOS HUMANOS DA PREFEITURA
MUNICIPAL DE CURITIBA CONFORME A NORMA ISO 9001:2000**

**Curitiba
2010**

IMPLANTAÇÃO E CERTIFICAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE NA SECRETARIA MUNICIPAL DE RECURSOS HUMANOS DA PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA CONFORME A NORMA ISO 9001:2000

Jane Alves Lopes de Sus¹
Sônia Regina da Maia Felchack²
Orientador: Prof. M. Paulo Roberto Socher

RESUMO

O presente artigo objetivou estudar a implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade, visando à certificação conforme a norma ISO 9001:2000, em organização pública, mais especificamente na Secretaria Municipal de Recursos Humanos, da Prefeitura Municipal de Curitiba, na sua trajetória pela busca da excelência na prestação de serviços. Estruturado como um estudo de caso descreve as etapas de implantação de um Sistema de Gestão de Qualidade numa secretaria-meio, o processo de certificação, bem como, as dificuldades e facilidades encontradas e os resultados alcançados.

Palavras-chave: Qualidade, Sistema de Gestão da Qualidade, Normas ISO, processo de Certificação.

ABSTRACT

This paper aimed to study the implementation of a Quality Management System, aiming for certification according to ISO 9001:2000 in public organization, specifically within the Municipal Human Resources, the City of Curitiba, in its search path by excellence in service delivery. Structured as a case study describes the steps to implement a Quality Management System in an a public office-environment, the process of certification, as well as the difficulties and facilities and achievements.

Keywords: Quality System, Quality Management, ISO Standards, Certification process

¹ Jane Alves Lopes de Sus, cargo: Agente Administrativo, Prefeitura Municipal de Curitiba, jsus@smrh.curitiba.pr.gov.br.

² Sônia Regina da Maia Felchack, cargo; Agente Administrativo, Prefeitura Municipal de Curitiba, sfelchack@smrh.curitiba.pr.gov.br

1 INTRODUÇÃO

Os Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) estão sendo cada vez mais adotados pelas organizações de praticamente todos os segmentos da economia, abrangendo as atividades industriais e de prestação de serviços, deixando de ser exclusividade do setor privado com a implantação também por organizações públicas.

Conforme informações da ABNT/CB-25³ foram emitidos 7.846 certificados válidos da ISO 9001⁴ no Brasil, até 17 de maio de 2010. Este número vem reforçar que a implantação de um Sistema da Qualidade pelas organizações deixou de ser um diferencial, para tornar-se valor agregado essencial.

O objetivo desse artigo é relatar um estudo de caso acerca da implantação e certificação do Sistema da Qualidade ISO 9001:2000, na Secretaria Municipal de Recursos Humanos (SMRH) da Prefeitura Municipal de Curitiba (PMC). Desde a etapa de preparação da Secretaria para a implantação do SGQ, o processo de certificação, as principais dificuldades e facilidades encontradas, bem como, análise dos resultados alcançados.

No Brasil existem poucas Secretarias Municipais de Recursos Humanos, sendo que a maioria são Secretarias Municipais de Administração e Recursos Humanos. A SMRH de Curitiba, em 2003, foi a primeira Secretaria desta natureza a implantar um Sistema de Gestão da Qualidade e obter a certificação com base na Norma ISO 9001:2000, no País.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONCEITOS DE QUALIDADE

O conceito de qualidade é muito subjetivo e está relacionado diretamente às percepções de cada indivíduo. Surge assim uma variedade de conceitos e definições, acerca deste tema. Sartorelli (2003), em sua revisão de literatura, apresenta algumas definições segundo grandes autores da qualidade:

³ Comitê Brasileiro de Qualidade junto à ABNT.

⁴ Denominação das normas ISO para a Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT

Juran: A qualidade consiste nas características do produto que vão ao encontro das necessidades dos clientes e dessa forma proporcionam a satisfação em relação ao produto, ou seja, adequação ao uso.

Feigenbaum: A composição de todas as características do produto ou serviço (marketing, engenharia, produção e manutenção) através das quais o produto ou serviço em uso irá de encontro com as expectativas do consumidor.

Deming: A qualidade só pode ser definida em termos de quem a avalia.

A norma **NBR ISO 9000:2000** define qualidade como sendo o grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos.

Vale ressaltar que todos os conceitos estão baseados no conhecimento do que o cliente deseja e exige, na busca de preencher as suas expectativas. Isto significa que qualquer conceito de qualidade trás a percepção do consumidor, do cliente ou do usuário.

Hoje a qualidade não se refere mais à qualidade de um produto ou serviço em particular, mas à qualidade do processo como um todo, abrangendo tudo o que ocorre na organização, pois se o processo for bem realizado, as chances de resultar em produto ou serviço de excelência são grandes.

2.2. SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

Segundo MELLO *et al* (2002, p.15), um sistema de gestão refere-se a tudo que a organização faz para gerenciar seus processos e atividades. Portanto a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade deve envolver toda a organização, todos os que participam do processo produtivo inclusive os fornecedores, visando assegurar a consistência, a qualidade e melhoria contínua das atividades executadas.

Os Sistemas de Gestão da Qualidade preconizados pela série de normas ISO 9000 especificam requisitos normativos aceitos mundialmente, que quando implantados e mantidos fornecem evidências suficientes para o alcance da eficácia dos processos, além de propiciar a implantação de um SGQ estruturado.

As normas de Sistema de Gestão da Qualidade foram desenvolvidas com base em oito princípios da qualidade que auxiliam a organização na melhoria do seu desempenho. Os princípios da qualidade são: foco no cliente, liderança, envolvimento de pessoas, abordagem de processo, abordagem sistêmica para a

gestão, melhoria contínua, abordagem factual para tomada de decisões, e benefícios mútuos nas relações com os fornecedores.

A melhoria da qualidade em uma organização começa pela implantação de um bom Sistema de Gestão da Qualidade, que tenha como objetivo fornecer os melhores produtos ou serviços possíveis da forma mais eficaz e eficiente. O SGQ deve ser flexível o suficiente para ser adaptado ao negócio da organização e seus demais objetivos.

2.3. NORMAS ISO

A Internacional Organization for Standardization (ISO) ou Organização Internacional para Normalização é um órgão técnico da Organização das Nações Unidas (ONU), não-governamental, fundada em 1947, com sede em Genebra, Suíça. Tem por objetivo preparar e emitir normas técnicas nas mais diversas áreas, com a função de promover a normatização de produtos e serviços, para que a qualidade dos mesmos seja permanentemente melhorada, e com isto venha a facilitar a troca de bens e serviços nos mercados nacionais e internacionais.

Dentro da Organização Internacional para Normatização existe um comitê que trata especificamente de Gestão da Qualidade. No Brasil a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), sociedade privada, sem fins lucrativos, que tem como associados pessoas físicas e jurídicas, é o órgão responsável pela normalização técnica, que representa o País na ISO, tendo como uma das atribuições distribuir as normas, com o nome de NBR ISO 9000.

As normas ISO da série 9000 são um conjunto de normas e guias internacionais para a Gestão da Qualidade. Elas são genéricas em natureza e foram elaboradas para servirem para todos os tipos de organização, independente do ramo de atividade, tamanho, ou setor de atuação. Foram publicadas em 1987, com base no consenso entre os países constituintes da ISO, com objetivo de fornecer requisitos para a implantação de um sistema de garantia da qualidade.

As normas devem ser confirmadas, revisadas ou aperfeiçoadas pelo menos a cada cinco anos. Em 1994 a Organização Internacional para Normalização emitiu a primeira revisão da ISO 9001, sendo que na segunda revisão em 2000 as alterações foram voltadas para a implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade, o que representou significativa mudança estrutural, pois transformou os 20 requisitos da

versão anterior em apenas 05: Sistema de Gestão da Qualidade; Responsabilidade da Direção; Gestão de Recursos; Realização do Produto; e Medição, Análise e Melhoria.

Segundo Maranhão (2002, p. 36), a série completa ISO 9000:2000 é composta por quatro normas:

NBR ISO 9000 (Sistema de gestão da Qualidade-Fundamentos e vocabulário) - Estabelece os fundamentos e o vocabulário da Qualidade;

NBR ISO 9001 (Sistemas de gestão da Qualidade-Requisitos) - Especifica os requisitos de sistemas de gestão da Qualidade para uma organização “produzir” produtos conformes e obter satisfação dos clientes;

NBR ISO 9004 (Sistemas de gestão da Qualidade-Diretrizes para melhoria de desempenho) - Prover guias para sistemas de gestão da Qualidade, incluindo melhorias contínuas, para satisfação dos clientes e de outras partes interessadas;

NBR ISO 19011 (Diretrizes para auditoria de sistemas de gestão da Qualidade e gestão ambiental) - Prover requisitos e diretrizes para processos de auditorias (Qualidade/Ambiental).

Vale ressaltar que a NBR ISO 9001, um dos mais difundidos modelos de Sistema de Gestão da Qualidade, é usada por muitas organizações em todo o mundo como base para a certificação, pois traz os requisitos a serem seguidos para implementar e certificar um SGQ, e as demais normas dão suporte a ela. Os aspectos relevantes desta norma são: foco na satisfação dos clientes; requisitos dos clientes incluindo as expectativas implícitas; abordagem por processos; maior relevância do papel da Alta Direção; desdobramento dos objetivos da qualidade; comunicação interna com o cliente; conscientização das pessoas da organização; infra-estrutura e ambiente de trabalho; medição, análise e melhoria dos processos; e finaliza com a melhoria contínua.

Conforme MELLO *et al* (2002, p. 18) quando a organização adota a norma ISO 9001:2000, ela deve esforçar-se para satisfazer a seus clientes e melhorar continuamente seu sistema de gestão da qualidade. A melhoria contínua é um processo de aumento da eficiência da organização para cumprir a política e os objetivos da qualidade. É importante citar, no entanto, que a implantação do SGQ não garante a ausência de falhas nas atividades executadas na organização e nem a completa satisfação dos seus clientes, contudo exige que haja ferramentas consistentes para prevenir efetivamente a ocorrência de falhas e tratar com agilidade

e eficácia a ocorrência de um desvio, atuando na causa do problema, para eliminá-lo.

A NBR ISO 9001 teve sua terceira revisão e adequação em 2008, continua orientada para as organizações que pretendem ganhos com a implementação e operacionalização de um Sistema de Gestão da Qualidade, porém dentro de uma maior aproximação com a norma ISO 14001 (Sistema de Gestão Ambiental). As mudanças no conteúdo vieram para facilitar o entendimento, a aplicabilidade e a capacidade de gerar resultados dentro do princípio da melhoria contínua.

2.4. PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO

A certificação consiste num processo de avaliação independente do Sistema da Qualidade da organização, frente aos requisitos de uma norma pré-estabelecida, por um organismo de terceira parte credenciado para essa atividade.

O objetivo da certificação é demonstrar a capacidade da organização de produzir bens ou serviços em conformidade com os requisitos especificados na norma, ou seja, é a adequação da organização como um todo às exigências, e não a adequação dos bens e serviços em si, portanto a organização certificada tem certificado um Sistema de Gestão da Qualidade e não de determinado produto ou serviço.

No Brasil o Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO) é o organismo de acreditação⁵ oficial, ligado à ABNT. Esta autarquia federal é responsável por reconhecer a competência técnica dos Organismos de Avaliação da Conformidade (OAC) que executam certificações e por determinar as diretrizes para emissão de certificados ISO.

Os OAC são responsáveis por interpretar a norma ISO 9001, avaliar sua aplicação na organização e determinar se o Sistema de Qualidade está em conformidade com a norma, ou seja, realizar o procedimento denominado Auditoria Externa na organização e, dependendo do resultado, emitir o certificado. O processo de certificação tem as seguintes etapas: contato com a Certificadora, Auditoria de Adequação, Pré-Auditoria, Auditoria de Conformidade, Auditoria de

⁵ Acreditação é processo de atestação realizado, neste caso pelo INMETRO, em um organismo de Avaliação de Conformidade, que compreende a análise da documentação, avaliação no local, avaliação do desempenho, até a decisão pela creditação ou não.

Acompanhamento quando ocorrer recomendações neste sentido e a emissão do Certificado. A Pré-Auditoria tem por objetivo verificar se o SGQ da organização está preparado para receber a auditoria inicial e trata-se de uma etapa opcional; já a Auditoria de Adequação, realizada no escritório do Organismo Certificador ou na própria organização, analisa se a documentação do SGQ está atendendo os requisitos normativos aplicáveis. A Auditoria de Conformidade, realizada através de visita do auditor nas instalações da organização, verifica se o SGQ documentado está implementado e se atende à norma de referência, confrontando a prática da organização com o conteúdo da documentação do SGQ, o que pode resultar na recomendação ou não da certificação.

3. ESTUDO DE CASO

3.1 SECRETARIA MUNICIPAL DE RECURSOS HUMANOS DA PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA

A Prefeitura Municipal de Curitiba, que tem como lema a busca constante de melhores índices de qualidade de vida para a população da cidade, vem consolidando seu modelo de gestão desde 1997; modelo esse, que prima pela ação integrada com a comunidade, pelo trabalho planejado e matriciado das equipes e pelo reconhecimento do servidor como valor maior da organização.

Tendo como perspectiva que o modelo de gestão não é estático e está em constante aprimoramento, a partir de 2009 a administração municipal passou a utilizar o contrato de gestão como instrumento cuja finalidade é a contratualização das metas e dos resultados esperados na execução dos principais compromissos do plano de governo. O contrato de gestão foi firmado entre o dirigente máximo da administração (Prefeito) e os dirigentes de suas unidades administrativas (Secretários/Presidentes), com o intuito de tornar mais eficiente, eficaz e efetiva a administração, trabalhando com foco em resultados para a população de Curitiba.

Nesse cenário está inserida a Secretaria Municipal de Recursos Humanos, órgão da Administração Direta da Prefeitura Municipal de Curitiba, com personalidade jurídica de direito público, criada em 1991, pela Lei n.º 7671; sendo responsável pela definição, planejamento e execução das políticas de recursos

humanos que compreende serviços e produtos de gestão de pessoas para os servidores da Prefeitura de Curitiba.

Para cumprir sua missão de *construir e implementar políticas e soluções estratégicas para a gestão de pessoas na PMC*, os servidores da SMRH executam atividades de nomeação, implementação de planos de carreira, gestão de competências e desempenho, gestão do cadastro de recursos humanos, procedimentos de folha de pagamento, perícia médica e incremento de ações de saúde ocupacional que potencializem a qualidade de vida do servidor.

A SMRH dispõe, atualmente, de 294 servidores para atender aproximadamente 32 mil servidores das demais Secretarias e Órgãos da PMC, com a seguinte estrutura: Gabinete, Equipe de Apoio Técnico e Administrativo, Superintendência, Departamento de Desenvolvimento de Políticas de Pessoas (RHDP), Departamento de Saúde Ocupacional (RHSO), Departamento de Administração de Pessoal (RHAP), e 07 Núcleos de Recursos Humanos (NRH), os quais são os braços da SMRH que atendem de forma descentralizada as Secretarias e Órgãos da PMC, prestando basicamente os mesmos serviços.

Os NRH estão definidos da seguinte forma: **NRH-Central** - Núcleo de Recursos Humanos que atende os servidores da Procuradoria Geral do Município, da Secretaria Municipal da Comunicação Social, da Secretaria Municipal de Finanças, da Secretaria Municipal de Recursos Humanos, da Secretaria Municipal do Urbanismo, da Secretaria Municipal Antidrogas e da Secretaria Municipal para Assuntos Metropolitanos, e dos servidores da PMC que estão à disposição de outros órgãos externos ao município ou da administração indireta; **NRH-SMAD/DS** – Núcleo de Recursos Humanos que atende os servidores da Secretaria Municipal de Administração e Secretaria Municipal da Defesa Social; **NRH-SMMA** - Núcleo de Recursos Humanos que atende os servidores da Secretaria Municipal do Meio Ambiente; **NRH-SMS** - Núcleo de Recursos Humanos que atende os servidores da Secretaria Municipal de Saúde; **NRH-SGM/OP** - Núcleo de Recursos Humanos que atende os servidores da Secretaria do Governo Municipal, Secretaria Municipal de Obras Públicas, Secretaria Municipal do Trabalho e Emprego, Gabinete do Prefeito, Gabinete do Vice Prefeito, Secretaria Municipal Extraordinária de Relações Internacionais e Cerimonial e Secretaria Extraordinária Municipal de Planejamento e Coordenação; **NRH-SME** - Núcleo de Recursos Humanos que atende os servidores da Secretaria Municipal da Educação; **NRH-SMAB/EL** - Núcleo de Recursos

Humanos que atende os servidores da Secretaria Municipal de Abastecimento e Secretaria Municipal de Esporte e Lazer.

Os serviços prestados pelas unidades da SMRH são denominados de procedimentos, os quais podem ser executados via processos ou não, dependendo do tipo de serviço solicitado. Entendendo processo como um conjunto de documentos entre si relacionados que trata especificamente de um assunto de interesse do cliente, inseridos obrigatoriamente em capa apropriada. Os processos mantêm uma estruturação cronológica em que a administração pública, conforme sua competência, vai anexando pareceres ou informações até a sua conclusão. Outros serviços são executados a partir de solicitações via ofícios.

A SMRH, ao longo do tempo, vem sendo privilegiada com gestores na Alta Direção que implementam boas práticas de gestão, sendo importante destacar algumas práticas adotadas antes da certificação da ISO, tais como: a implantação do programa de Qualidade de Vida do Trabalhador, como política de valorização do servidor público municipal em seu ambiente de trabalho, em 1997; o Delineamento Estratégico da SMRH, com a construção e a compreensão da Missão e estabelecimento de valores, em 1998; a realização da Pesquisa de Clima Organizacional na SMRH, a implementação de sistema de reuniões formais atingindo todos os servidores, visando à concretização de uma gestão participativa, e a construção da Doutrina Estratégica com a definição da Visão de Futuro, projetos estratégicos e avaliação de resultados, em 1999; e a candidatura ao Prêmio Qualidade do Governo Federal (PQGF) com a segunda auto-avaliação com base no relatório de Avaliação de Gestão, em 2001.

Estas práticas demonstram a caminha da Secretaria quanto ao planejamento estratégico, e a preocupação com a qualidade na prestação de serviços e na qualidade de vida dos servidores.

3.2 IMPLANTAÇÃO DO SGQ NA SECRETARIA MUNICIPAL DE RECURSOS HUMANOS DA PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA

Os gestores da SMRH vinham enfrentando dificuldades na execução de procedimentos quando do afastamento do servidor por motivo de licença para

tratamento de saúde ou em casos de aposentadoria, exoneração e falecimento. E também, por falhas na execução de procedimentos comuns aos Núcleos de Recursos Humanos, as quais se tornaram críticas devido à reincidência e reclamações de clientes quanto a informações discordantes e a demora na execução do serviço solicitado.

Em 2001 a Alta Direção da SMRH tomou a decisão de implantar o Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001:2000 motivada, principalmente, pela necessidade de trazer para dentro da organização os conhecimentos dos seus servidores, pela reestruturação dos procedimentos organizacionais, e pelos resultados da auto-avaliação do Prêmio Qualidade do Governo Federal (PQGF).

Após esta definição, o diretor do Departamento de Administração de Pessoal assumiu a coordenação do projeto de implantação da ISO 9001:2000 na SMRH e a contratação de consultor especialista na área de implantação de SGQ. O passo seguinte foi designar o Representante da Direção (RD), e a Comissão para implantação do Sistema de Qualidade da SMRH, ou seja, a Comissão da Qualidade, com um representante das áreas de Folha de Pagamento, Cadastro Funcional, Banco Único de Dados e Perícia Médica, através de ato formal. No entanto, não foi criado um setor, uma unidade ou escritório da qualidade na SMRH, e sim, a designação destes servidores que além das atividades e atribuições em suas unidades, tinham a responsabilidade de conduzir e operacionalizar o processo de implantação do SGQ, junto com o coordenador do projeto e o consultor.

As atividades com o consultor iniciaram em novembro de 2001, com reuniões previamente agendadas com os membros da Comissão da Qualidade e o RD para leitura e interpretação da norma, tema esse desconhecido pelos participantes da reunião. A orientação dada pelo coordenador do projeto ao consultor foi que este capacitasse os servidores diretamente envolvidos no projeto para implantar e conseguir a manutenção do sistema, com os conhecimentos necessários.

Na seqüência foi definido o cronograma de implantação com as seguintes etapas: conscientização e capacitação de facilitadores; comprometimento da Alta Direção, consolidação dos processos, elaboração dos documentos do SGQ, implantação dos requisitos do SGQ, formação dos auditores internos, realização da Auditoria Interna e tratamento dos resultados, Auditorias de pré-certificação e de Conformidade, e Análise Crítica da certificação.

A etapa de capacitação iniciou em abril de 2002, com os cursos: Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9000:2000, a Formação de Facilitadores e as Ferramentas da Qualidade, os quais foram direcionados para os membros da Comissão da Qualidade, o RD e pelo menos dois representantes de cada unidade da SMRH, entre os quais seriam indicados os Facilitados da ISO para compor a rede de Facilitadores da SMRH, responsáveis entre outras atribuições pela disseminação do SGQ na sua unidade.

Paralelo às capacitações e reuniões com o consultor teve início o mapeamento dos procedimentos realizados pela Secretaria, movimento este que envolveu consulta a todos os servidores das unidades.

A primeira intenção era certificar quatro áreas da Secretaria, ou seja, a Folha de Pagamento, Cadastro Funcional, Banco Único de Dados e Perícia Médica, mas no decorrer do tempo, com o mapeamento dos procedimentos e as capacitações chegou-se à definição pela implantação do SGQ com escopo de certificação definido por procedimentos, com ampliação a cada Auditoria Externa de certificação ou de manutenção. Esta decisão teve como parâmetros a constatação de que a maioria dos procedimentos para serem concluídos passa por diversas áreas, além daquelas quatro indicadas para certificação, não sendo possível certificar parte de um procedimento, mas considerando-o do início ao fim tendo em vista a satisfação do cliente. Outro aspecto considerado foi o elevado número de procedimentos das quatro áreas o que tornaria impossível o cumprimento do cronograma de implantação validado pela Alta Direção.

Após o mapeamento e priorização dos procedimentos considerados críticos teve início a etapa de padronização, em reuniões semanais, com a coordenação de um membro da Comissão da Qualidade e os Facilitadores que colaboravam com a coleta de informações de como era executado determinado procedimento na suas unidades. Estas informações eram apresentadas em reunião para discussões e definição do melhor fluxograma, além da revisão dos Anexos (AX) que são documentos que compõem os procedimentos necessários a sua execução, como formulários e planilhas. Este fluxograma subsidiava a elaboração do Procedimento Sistêmico da Qualidade (PSQ) e após sua aprovação era realizada a capacitação para todos os responsáveis em executá-lo nas unidades da SMRH.

Nas reuniões de definição do fluxograma e de capacitação permitiu uma visão sistêmica dos procedimentos com uma melhor compreensão da totalidade das

etapas necessárias para prestação de determinado serviço pelos servidores envolvidos na execução.

A SMRH já tinha definidos sua Missão, Valores e Visão de Futuro, mas para atender o requisito da norma foram definidos também a política e os objetivos da qualidade, os quais tiveram ampla divulgação, por meio dos canais de comunicação internos, com mensagens do Secretário aos servidores da SMRH, em reuniões de Diretoria, das Unidades e dos Facilitadores da ISO, bem como, nas capacitações.

O movimento de sensibilização dos servidores da Secretaria foi realizado, principalmente, por seminários de conscientização, estruturados em apresentações com temas relevantes sobre o SGQ e os objetivos almejados pela Secretaria.

O Seminário para a Alta Direção contou com a participação do Secretário, Diretores, Chefe de gabinete, Chefes de Núcleos, e Gerentes, com os seguintes temas: Sistema de Gestão da Qualidade, objetivos, benefícios com a padronização ISO, as qualidades, os valores, as políticas, fundamentos de Sistemas de Gestão da Qualidade, modelo de um sistema baseado no sistema de gestão da qualidade, e Política da Qualidade. Momento de esclarecer conceitos e sensibilizar toda a Alta Direção da importância de seu papel no processo de implantação do sistema.

Já os Seminários de Conscientização para os demais servidores da SMRH foram realizados em diversos momentos e horários, com objetivo de atingir o maior número de servidores sem comprometer a prestação de serviços nas unidades, com os temas: Política da Qualidade, objetivos da qualidade, valores, conceito de: qualidade, serviços, requisitos do cliente, atendimento ao servidor, impactos positivos da ISO, Evolução das técnicas da qualidade, o que é ISO, família ISO 9000:2000, Sistema da Qualidade, Plano de Implantação. Este foi o primeiro contato da maioria dos servidores com os conceitos apresentados e o posicionamento da Alta Direção com a fala do Secretário quanto à decisão pela implantação do SGQ na SMRH.

Para monitorar os objetivos e cumprimento da política definiram-se os seguintes indicadores: Índice de satisfação dos cidadãos/usuários quanto aos serviços solicitados a SMRH; Índice de redução do tempo de resposta dos procedimentos do SGQ; Percentual de treinamentos realizados; Número de atualização da tecnologia da informação; e Índice de correção de não-conformidades identificadas. Os resultados destes indicadores foram disponibilizados para todos os servidores da Secretaria, no Sistema de Monitoramento e Avaliação de Indicadores

de Recursos Humanos (RH Norte), sistema eletrônico desenvolvido para acompanhar o planejamento estratégico da SMRH.

Concluídos os PSQ e seus respectivos AX a Comissão da Qualidade e o RD passaram a formatar os Procedimentos da Qualidade (PQ) obrigatórios, de Aquisição; Auditoria Interna da Qualidade; Competência, Conscientização e Treinamento; Controle de Registros; Controle de Serviços Não Conformes, Ações Corretivas e Preventivas; e Elaboração e Controle de Documentos, finalizando com a elaboração do Manual da Qualidade (MQ). Após a elaboração os documentos eram revisados e atualizados quando necessário.

Com base nos requisitos dos clientes foi elaborado o formulário da Pesquisa de Satisfação do Cidadão/Usuário quanto aos serviços solicitados à SMRH, com avaliação dos requisitos: atendimento, confiabilidade nas informações, ambiente, tempo de conclusão, tempo de espera, privacidade. As pesquisas eram realizadas por meio de formulário físico, disponibilizado para os clientes responderem na conclusão do serviço solicitado. A tabulação dos formulários era realizada pela RD, semestralmente, com o resultado geral da Secretaria e de cada Unidade, estes eram divulgados em reuniões de Análise Crítica e definidas ações para tratamento quando necessário. O primeiro levantamento dos resultados da pesquisa aconteceu no segundo semestre de 2003, onde o Índice de Satisfação do Cidadão/Usuário quanto aos serviços solicitados à SMRH atingiu 81,6% no semestre para uma meta anual de 70% ao ano.

Para disponibilizar os documentos da qualidade eletronicamente e tratar as ocorrências registradas foi contratada empresa que instalou Software para gerenciamento do Sistema. Portanto, houve a necessidade de capacitar novamente os servidores da SMRH no intuito de repassar o modo de acessar os documentos da qualidade dentro do sistema, reforçar o funcionamento do SGQ e o vocabulário utilizado pela norma para familiarização com os termos.

A etapa de implementação no cotidiano da organização se deu com a comunicação e a capacitação dos membros da Secretaria sobre o funcionamento global ou específico do SGQ, a fim de que o mesmo fizesse parte da rotina da SMRH. Com o Sistema de Gestão da Qualidade em utilização, voltou-se para a adequação do mesmo através das sugestões e reclamações efetuadas pelos servidores da Secretaria e clientes durante a utilização e funcionamento do mesmo.

Seguindo o cronograma foram indicados oito servidores da Secretaria para realizarem o curso de Formação de Auditores Líderes de Sistemas da Qualidade, em dezembro de 2002, além de participarem juntos com os Facilitadores do Workshop sobre Auditoria Interna do SGQ. Em fevereiro de 2003, com a orientação e acompanhamento do consultor foi realizada a primeira Auditoria Interna na SMRH com a finalidade de traçar melhorias para o SGQ e detectar possíveis falhas e deficiências. Essa etapa tem importância primordial na implantação do SGQ já que a preparação da organização para a auditoria amadurece o sistema. Além disso, auditorias são essenciais para a avaliação do sistema e colocar em prática o princípio da melhoria contínua.

Com base nos resultados da Auditoria Interna, foi realizada reunião de Análise Crítica para propor melhorias no sistema implantado, entre elas intensificar as capacitações sobre o SGQ para os servidores, buscando preparar o sistema para uma Auditoria de Certificação.

O processo de certificação da SMRH foi realizado no primeiro semestre de 2003 com Auditoria de Adequação, pré-auditoria e Auditoria de Conformidade. Na Auditoria de Adequação foi encaminhada cópia de toda a documentação do SGQ da SMRH para análise do Organismo de Avaliação da Conformidade, o qual sinalizou que os documentos do SGQ da SMRH atendiam os requisitos da norma ISO 9001:2000. Na sequência, na primeira quinzena do mês de março ocorreu a pré-auditoria com a visita de auditores, que resultou em relatório constando oportunidades de melhorias, as quais foram implementadas. Em abril de 2003 ocorreu a Auditoria de Conformidade, resultando na recomendação pela certificação, sem nenhuma não-conformidade registrada, com cinco oportunidades de melhorias, e 11 procedimentos certificados (Aposentadoria por invalidez, Aposentadoria voluntária, Aposentadoria por mandado, Aposentadoria compulsória, Licença para tratamento de saúde do servidor, Licença para tratamento de saúde de familiares, Relatório do total da folha de pagamento por código, Relatório dos servidores ativos por secretaria e cargo, Auxílio funeral, Gratificação natalina/férias/horas extraordinárias de servidores falecidos e Treinamento de informática de servidores da SMRH), finalizando assim o projeto de implantação e certificação em aproximadamente 18 meses.

No relatório de auditoria de certificação do SGQ nº 1661/2003 foi relatado como ponto forte o auto grau de comprometimento de todos os colaboradores,

inclusive dos núcleos descentralizados, bem como, a predisposição pela busca da excelência no desenvolvimento das atividades consideradas no escopo de certificação.

Com o resultado da Auditoria de Conformidade, conhecida internamente como Auditoria Externa, realizou-se reunião de Análise Crítica para definir ações para as oportunidades de melhorias apontadas no relatório e as necessárias para a manutenção e amadurecimento do sistema.

3.3 DIFICULDADES E FACILIDADES NA IMPLANTAÇÃO

No processo de implantação e certificação do SGQ da SMRH as principais dificuldades encontradas foram pontuadas como sendo a recente revisão da norma ISO 9000, a cultura organizacional, o não entendimento do funcionamento do SGQ, e o sistema eletrônico adotado para gerenciamento do sistema.

A definição pela Alta Direção de implantar um SGQ na SMRH coincidiu com a transição da edição de 9001:1994 das normas ISO 9000 para a versão de 2000, com profundas mudanças estruturais, as quais estavam em processo de assimilação, o que dificultou o entendimento sobre o assunto, além de poucas opções na literatura especializada voltada para a norma ISO 9001:2000.

Dificuldades também foram encontradas no que se refere à mudança da cultura organizacional, onde a resistência à mudança é o ponto principal a ser considerado, tendo em vista que a cultura de uma organização tem uma existência própria, forte, evidenciada em suas convicções, crenças e atitudes, formando uma barreira difícil de transpor. Resistência à mudança é algo absolutamente normal e esperado em todos os seres humanos, e segundo MARANHÃO (2005) a adoção de um programa da qualidade representa para a maioria das empresas, uma forte mudança cultural. No caso da implantação da Gestão da Qualidade na SMRH, as principais resistências deveram-se pelo medo do novo e pela cobrança quando da realização de auditorias.

A resistência pelo medo do novo deve ser superada com a internalização gradual tornando o sistema conhecido, realizando capacitações com exemplos práticos das atividades executadas pelos servidores. No entanto, a resistência ao sistema pela cobrança durante as auditorias - período de grande tensão nas unidades – persiste, por ser uma prática nova. Tal resistência deve ser vencida com

o amadurecimento dos auditores internos, através de sua participação em novas auditorias e capacitações, o que trará experiência ao longo do tempo, bem como, com o entendimento de algumas Chefias em compreender que os resultados devem ser focados em procedimentos e não em pessoas, e ainda, a partir da interiorização, pelos auditados, dos conceitos da qualidade quando da preparação para as auditorias.

Outro obstáculo encontrado no início do projeto foi a dificuldade que os servidores da Secretaria tiveram em assimilar o funcionamento geral de um SGQ conforme a ISO 9001:2000, seus diversos procedimentos e registros necessários e toda a documentação inerente a um SGQ, além da nomenclatura específica da norma. Tal dificuldade demonstrou que o tempo destinado à capacitação dos servidores não foi suficiente, sendo corrigida esta falha com a intensificação das mesmas.

Os sistemas informatizados para gerenciar os documentos do SGQ e o cadastramento e tratamento das não-conformidades, disponibilizados no mercado no período de implantação do SGQ, eram desenvolvidos para atender as necessidades das atividades industriais com diversas etapas desnecessárias para as atividades de prestação de serviço, o que contribuiu para aumentar a resistência dos servidores ao sistema da qualidade.

Entre as facilidades, destaca-se a participação e apoio da Alta Direção, que são imprescindíveis e o ponto de partida para o sucesso da implantação do sistema. Na SMRH o Secretário iniciava os seminários falando sobre as vantagens da implantação do SGQ, e o papel de cada um nesse processo.

Outra facilidade foi a indicação da servidora que assumiu as responsabilidades como RD na implantação do SGQ devido à sua experiência aliada ao conhecimento que tinha da estrutura e dos procedimentos da Secretaria, além do bom acesso em todas as unidades da organização. O seu papel foi de extrema importância no processo de implantação do SGQ, na formatação dos seminários, na organização das reuniões com o consultor e a Comissão da Qualidade, na elaboração dos documentos da qualidade (PQ e MQ) e no relato do desempenho do sistema à Alta Direção, de modo a gerar ações de melhorias, o que contribuiu para conseguir a certificação do sistema.

A formação da rede de facilitadores para a disseminação do SGQ nas unidades, a participação destes na elaboração da documentação necessária para

prestação dos serviços, e a condução de reuniões com as respectivas equipes para análise das não-conformidades cadastradas, com definição das ações corretivas como forma de melhorar a prestação de serviço, foram fatores que facilitaram em muito a implantação do sistema.

A disposição da Secretaria em desembolsar os recursos necessários para a qualificação dos servidores foi de extrema valia para o sucesso do processo, entre eles a formação de oito auditores líderes.

3.4 RESULTADOS ALCANÇADOS COM A IMPLANTAÇÃO E CERTIFICAÇÃO DO SGQ DA SMRH

A maioria dos usuários de Sistemas de Gestão da Qualidade logo obtém benefícios mensuráveis no processo de desdobramento dos requisitos da norma em suas organizações. Estes benefícios iniciais são geralmente devidos a melhorias na organização e na comunicação interna (MELLO *et al*, 2002).

Na SMRH não foi diferente, os resultados alcançados com a implantação do SGQ foram observados como sendo, principalmente, a melhoria da organização e da comunicação interna, e o aumento da produtividade com a redução do número de erro/falhas.

A melhoria da organização interna iniciou com o mapeamento dos procedimentos, para conhecer todos os serviços prestados pela Secretaria, sendo intensificado no momento da padronização com a definição das etapas necessárias e das responsabilidades em realizá-las. Para padronizar é preciso conhecer o procedimento e através do consenso dos representantes das unidades, no caso da SMRH, definir a melhor maneira de prestar determinado serviço, o que além de aumentar o conhecimento e a integração entre os servidores envolvidos, também resultou muitas vezes na redução do número de etapas, desburocratizando assim os procedimentos.

As atividades da SMRH documentadas em procedimentos sistêmicos da qualidade e seus respectivos anexos possibilitaram que o conhecimento permanecesse dentro da Secretaria, independente do servidor que atua naquela função, cargo ou atividade rotineira, facilitando, portanto a prestação do serviço na ausência de servidores da unidade, e dentro de padrões pré-estabelecidos, como forma de atender aos requisitos dos clientes.

A utilização de sistema eletrônico para gerenciar os documentos dos SGQ proporcionou a disseminação do conhecimento na Secretaria, tornando acessível a todos os servidores da SMRH, o que garantiu maior transparência na prestação dos serviços.

Os servidores passaram a identificar os seus clientes como sendo: clientes internos (servidores da SMRH), externos (servidores das demais Secretarias e Órgãos) e clientes em potencial (familiares ou requerentes e cidadãos/usuários), com definição de ações na busca da melhoria contínua na prestação dos serviços.

Outro resultado foi a busca por maior agilidade na prestação de serviços com a determinação de prazos para conclusão, o que passou a ser monitorado pelo Indicador de redução do tempo de resposta dos procedimentos do SGQ.

A melhoria na comunicação interna ocorreu durante o processo de implantação com o envolvimento de todos os servidores em algum momento, em seminários ou capacitações e pela definição do Sistema de Reuniões como instrumento de efetiva comunicação dentro da Secretaria, no formato de reuniões semanais, em todas as unidades, com registro em atas eletrônicas disponibilizadas a todos, onde os servidores da SMRH tomam conhecimento das informações que fluem na Secretaria.

A instituição da Pesquisa de Satisfação junto aos Clientes e o tratamento dos resultados, inclusive da Pesquisa de Clima Organizacional e das não-conformidades sinalizaram várias questões a serem trabalhadas, as quais, dentro de uma priorização estabelecida pela Alta Direção, levando em consideração o aspecto orçamentário, contribuíram com melhorias no ambiente de trabalho de alguns espaços da Secretaria e na aquisição de equipamentos de informática.

A padronização dos procedimentos, a elaboração e disponibilização de Check-list contendo todos os documentos necessários á prestação dos serviços, a adoção de sistema formal de tratamento de não-conformidades com foco na eliminação das causas, são ações que colaboraram com a redução do número de erro/falhas, constatados nos resultados dos indicadores da qualidade. A prática da qualidade permite a racionalização dos procedimentos e o conseqüente aumento da produtividade.

4 METODOLOGIA

A presente pesquisa emprega como metodologia o estudo de caso, método qualitativo de avaliação, por ser uma das formas de fazer pesquisas para aumentar o conhecimento científico sobre determinado assunto.

Para YIN (2001, p. 21), estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Nesta pesquisa o fenômeno contemporâneo é o Sistema da Qualidade, sendo que o contexto real é a Secretaria Municipal de Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Curitiba.

O estudo de caso iniciou com a revisão bibliográfica acerca do tema proposto, e as evidências objetivas foram obtidas por meio da pesquisa documental, entrevistas com os Representantes da Direção e da observação, pelas autoras, do processo vivenciado em seu cotidiano de trabalho com a implantação do Sistema.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo de caso apresentado abordou como fundamentação teórica os conceitos de qualidade, Sistema de Gestão da Qualidade, as Normas ISO e o processo de Certificação, para embasar a análise da implantação e certificação do Sistema de Gestão da Qualidade na Secretaria Municipal de Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Curitiba.

O aporte teórico refere que as normas da série ISO 9000 são genéricas e possibilitam a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade em qualquer tipo de organização, independente do tamanho, atividade ou setor de atuação, o que é confirmado com a implantação na SMRH, órgão da Administração Direta, com personalidade jurídica de direito público, cuja atividade é prestação de serviços administrativos.

Constatou-se que na SMRH foi possível definir as etapas sequenciais da prestação dos procedimentos como se fosse uma linha de produção, sinalizando as interações das unidades até a conclusão dos serviços.

Outra constatação foi a certificação da SMRH com base na Norma ISO 9001:2000, confirmando a literatura que aponta tal Norma como a única com os requisitos para obtenção da certificação.

A estruturação do sistema de gestão da qualidade proporcionou indiscutivelmente grandes benefícios na SMRH. É possível perceber uma nova maneira de pensar, de conhecer melhor a Secretaria, de desenvolver a visão sistêmica da organização e não pontualmente às atividades como antes era praticado. Definidas as responsabilidades e atribuições das unidades/servidores em cada procedimento, possibilitou que a prestação dos serviços aconteça com maior interação, modificando as rotinas administrativas rumo aos objetivos comuns definidos em função das necessidades e realidade da SMRH.

A Secretaria tem incorporado na sua cultura organizacional o planejamento e o monitoramento. Com a implantação do SGQ e a assimilação do conceito de qualidade, ou seja, transformar qualidade em um valor para todos, fazer com que os servidores e a Alta Direção considerem a qualidade como algo realmente relevante foi uma das mais importantes contribuições do SGQ.

Para obter a certificação do SGQ a SMRH teve que enfrentar um processo de mudança cultural, no sentido de assimilar e incorporar o conceito de qualidade, direcionar o foco da prestação dos serviços para a satisfação do cliente, passar a tratar os resultados do monitoramento e buscar constantemente a melhoria contínua, o que vem ratificar a teoria que a implantação do SGQ provoca forte mudança cultural.

Mesmo com as dificuldades enfrentadas na implantação, mudanças de gestores e de Representantes da Direção, o sucesso e a maturidade alcançada pelo sistema são evidenciados pelo terceiro ciclo de certificação em que atualmente se encontra a Secretaria, com o monitoramento dos objetivos, metas e indicadores da qualidade para avaliar quantitativamente a evolução da eficiência e eficácia do sistema, tendo como foco atingir sempre maiores índices de satisfação juntos aos clientes. Portanto este estudo de caso demonstra a viabilidade da implantação de um Sistema de Gestão de Qualidade no serviço público, constituindo-se como experiência que pode ser replicada em outros órgãos da administração municipal.

REFERÊNCIAS

Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR ISO 9000 Sistema de Gestão da Qualidade – Fundamentos e vocabulários**. ABNT. Rio de Janeiro, 2000

Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR ISO 9001 Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos**. ABNT. Rio de Janeiro, 2000

Base de Dados de Empresas Certificadas. Dados Estatísticos. Certificações Válidas. <http://www.abntcb25.com.br/cert9000.html>. Acesso em 17 maio. 2010.

CORRÊA, H. L.; CAON, M.. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. São Paulo: Atlas, 2002.

COSTA, A. F. **Acreditação de Organismos de Avaliação da Conformidade**. www.inmetro.gov.br/.../Apresentação%20do%20Sesit%20Inmetro.pdf. Acesso em 07 jun. 2010.

MARANHÃO, M. **ISO Série 9000: manual de implementação**. 6ª. ed. São Paulo: Qualitymark, 2002.

MELLO, C. H. P., et al. **ISO 9001:2000 Sistema de Gestão da Qualidade para Operações e Serviços**. Atlas. São Paulo. 2002

SARTORELLI, L. E. **Análise crítica da implantação da ISO 9001/1994 com alguns requisitos da ISO 9001:2000 à Luz dos Principais Autores da Qualidade**. 92 f. 2003. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão da Qualidade Total) – Faculdade de Engenharia Elétrica, Universidade Estadual de Campinas, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2ª Ed. Porto Alegre, RS: BOOKMAN 2001.