

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO - UNINOVE**  
**PROGRAMA DE MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**A MELHORIA DA GESTÃO PÚBLICA COM ENFOQUE NA CERTIFICAÇÃO ISO  
9001:2008: UM ESTUDO DE CASO NA BOLSA ELETRÔNICA DE COMPRAS –  
BEC/SP**

**VERUSKA EVANIR PEREIRA**

**SÃO PAULO**

**2012**

**VERUSKA EVANIR PEREIRA**

**A MELHORIA DA GESTÃO PÚBLICA COM ENFOQUE NA CERTIFICAÇÃO ISO  
9001:2008: UM ESTUDO DE CASO NA BOLSA ELETRÔNICA DE COMPRAS –  
BEC/SP**

Exemplar de defesa apresentada ao Programa de Mestrado em Engenharia de Produção da Universidade Nove de Julho - Uninove, como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção.

Prof. Felipe Araújo Calarge, Doutor – Orientador, Uninove

**SÃO PAULO**

**2012**

**A MELHORIA DA GESTÃO PÚBLICA COM ENFOQUE NA CERTIFICAÇÃO ISO  
9001:2008: UM ESTUDO DE CASO NA BOLSA ELETRÔNICA DE COMPRAS –  
BEC/SP**

Por

**VERUSKA EVANIR PEREIRA**

Exemplar de defesa apresentada ao Programa de Mestrado em Engenharia de Produção da Universidade Nove de Julho - Uninove, como requisito para a obtenção do grau Mestre em Engenharia de Produção, pela Banca Examinadora, formada por:

---

Presidente: Prof. Felipe Araújo Calarge, Doutor - Orientador, Uninove

---

Membro: Dra. Maria Florencia Ferrer de Meleiro – FF e-Stratégia Pública

---

Membro: Prof. Rafael Agnelli Mesquita, Doutor - UNINOVE

São Paulo, 24 de abril de 2012

Dedico este trabalho à minha querida filha Sofia Luiza Pereira Franco e aos meus queridos sobrinhos Pedro Henrique, Roberta e Gustavo que tanto me ensinam todos os dias sobre a força do “querer”.

*“Somos o que repetidamente fazemos. A excelência,  
portanto, não é um feito, mas é um hábito.”*  
*Aristóteles*

## AGRADECIMENTOS

Para começar, devo agradecer a Deus pela oportunidade de vida.

Agradeço imensamente ao meu professor orientador Dr. Felipe de Araújo Calarge por acreditar que a minha ideia poderia ser um bom projeto, pelas palavras de ânimo, pela compreensão e pela magnitude de seu conhecimento.

Aos membros da banca Dra. Maria Florencia Ferrer de Meleiro e Prof. Dr. Rafael Agnelli Mesquita por terem aceitado o convite e por suas valiosas contribuições.

Um agradecimento especial à minha família que esteve engajada neste projeto de mestrado comigo. Aos meus pais Lindomar (*in memoriam*) e Evanir por terem me ensinado os valores e princípios da vida. Mais do que especial, devo agradecer à minha filha Sofia Luiza a qual horas e horas de companhia lhe foram furtadas na esperança de também inspirá-la no propósito, entre outros, de ser uma boa investigadora em sua vida.

Ao querido José de Oliveira Franco, companhia que sempre me incentiva nesta constante caminhada do aprender e que me acompanhou desde o primeiro dia na realização deste projeto.

À minha amiga e colega de trabalho Fernanda Pagan Rivaroli Centeno que me ajudou na construção do pensamento e nas revisões do trabalho.

À Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo, em especial à Sra. Maria de Fátima Alves Ferreira, que me proporcionou a oportunidade de desenvolvimento desta pesquisa e de crescimento profissional.

Agradeço também à Universidade Nove de Julho pela bolsa de estudos concedida para o Programa de Mestrado em Engenharia de Produção.

## RESUMO

O tema Gestão da Qualidade Total tem sido muito difundido nas empresas do setor privado no Brasil e visto como um norteador para uma gestão de excelência e diferencial competitivo. Na Administração Pública Brasileira, o tema também é abordado, porém, ainda implementado discretamente especialmente na Administração Direta. Aspectos relacionados à implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) os quais demandam esforços de toda organização, alto apoio da alta direção e atendimento dos requisitos dos clientes, ainda não estão adequadamente consolidados em muitos órgãos da Administração Pública. O objetivo deste trabalho é diagnosticar e analisar os aspectos da implantação de SGQ em órgãos da Administração Pública do Estado de São Paulo, suas fases de implantação e demonstrar possíveis ganhos na eficiência e eficácia da gestão de seus processos, considerando seus benefícios, peculiaridades, resultados, desafios e expectativas de seus usuários. Para tanto, realizou-se pesquisa em termos de implementação de SGQs em órgãos da Administração Direta e Indireta do Estado de São Paulo, conduzindo-se um estudo de caso na Bolsa Eletrônica de Compras do Estado de São Paulo BEC/SP, a qual implantou um Sistema de Gestão da Qualidade em 2009 culminando em sua certificação ISO 9001:2008 no ano de 2010. A metodologia utilizada foi o estudo de caso e análise ex-post-facto. Como principais resultados obtidos pode-se destacar a caracterização e análise de dados que possibilitam tipificar aspectos da implementação de um sistema de gestão da qualidade, sob a ótica da NBR ISO 9001:2008 em relação a órgãos da Administração Pública Paulista.

Palavras-chaves: Sistema de Gestão da Qualidade, Administração Pública, ISO 9001:2008, Gestão por Processos, BEC/SP.

## ABSTRACT

The theme Total Quality Management is widespread among the private companies in Brazil and it is seen as a guiding to a management of excellence and a competitive differential. In Brazilian Public Administration, the theme is approached, however, still quietly implemented specially in the Direct Administration. Aspects related to the implementation of a Quality Management System (QMS) which demand efforts of the whole organization, support of the top management level and meeting the requirements of the customers, although they are not consolidated in many organs of the Public Administration. The objective of this dissertation is to diagnose and to analyze the aspects of the implementation of the QMS in organs of the Public Administration of the State of São Paulo, its implementation phases, and to demonstrate possible gains in efficiency and effectiveness of management processes, considering its benefits, peculiarities, results, challenges, and the expectation of its customers. To this end, research was done in terms of implementation of QMSs in government agencies of the Direct Administration of the State of São Paulo, driving a case study at the Bolsa Eletrônica de Compras do Estado de São Paulo – BEC/SP which implemented a Quality Management System - QMS in 2009 culminating in the ISO 9001:2008 certification in the year 2010. The used methodology was the case study and the “*ex-post-facto*” analysis. The main results obtained can highlight the characterization and analysis of data that enable typify the aspects of the implementation of a quality management system from the perspective of the NBR ISO 9001:2008 in relation to Public Administration of São Paulo agencies.

Key words: Quality Management System, Public Administration, ISO 9001:2008, Process Management, BEC/SP.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> .....	34
Figura 2 – Prisma de Performance .....	36
Figura 3 – Modelo de Excelência em Gestão Pública.....	37
Figura 4 – Modelo COBIT .....	47
Figura 5 – Mapa de Interação dos Processos .....	78
Figura 6 – Matriz de Correlação: Objetivos x Processos .....	80
Figura 7 – Mapa de Processo .....	81
Figura 8 – Matriz de Competências .....	88
Figura 9 – Formulário de Avaliação de Reação .....	89
Figura 10 – Formulário de Avaliação de Treinamento/Ação .....	90
Figura 11 – Gráfico Pesquisa de Satisfação Externa – 2010 .....	96
Figura 12 – Recursos necessários – Mapa de Processos .....	100
Figura 13 - Pessoal – Mapa de Processo .....	101
Figura 14 - Riscos – Necessidades dos Clientes – Mapa de Processo .....	101
Figura 15 - Saídas Planejadas – Mapa de Processo .....	102
Figura 16 - Processo – Mapa de Processo .....	102
Figura 17 - Como – Mapa de Processo .....	103
Figura 18 – Monitoramento e Medição – Mapa de Processo .....	103
Figura 19 – Sequência e Interações – Mapa de Processo .....	104
Figura 20 – Entradas e Saídas – Mapa de Processo .....	105
Figura 21 – Controle de Documentos e Registros – Mapa de Processo .....	106

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Modelo das nove caixas.....	39
Quadro 2 – Matriz PMBOK .....	43
Quadro 3 – Conceitos de Indicadores .....	56
Quadro 4 – SGQ Administração Direta .....	68
Quadro 5 – SGQ Empresas .....	68
Quadro 6 – SGQ Autarquias.....	69
Quadro 7 – SGQ Fundações.....	71
Quadro 8 - Planejamento estratégico SEFAZ .....	72
Quadro 9 - Etapas de implantação do SGQ – BEC/SP.....	74
Quadro 10 - Objetivos da qualidade.....	76
Quadro 11 – POU – Processos Orientados ao Usuário – Indicadores.....	83
Quadro 12 – SUP – Processos de Suporte – Indicadores .....	86
Quadro 13 – Indicadores de Processo de Gestão .....	92
Quadro 14 – Analogia entre os principais modelos de gestão e a NBR ISO 9001:2008.....	109

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Economia processual.....	61
Tabela 2 – Unidades de negócios certificadas .....	64
Tabela 3 – Número de certificados válidos.....	65
Tabela 4 – Canal de atendimento – Secretarias .....	67
Tabela 5 – Canal de atendimento – Empresas .....	68
Tabela 6 – Canal de atendimento – Autarquias .....	70
Tabela 7 – Canal de atendimento – Fundações .....	71
Tabela 8 - Resumo geral SGQ e Certificações – Administração Pública Paulista .....	72
Tabela 9 – Modelo de Formulário de Avaliação dos Clientes .....	95

## LISTA DE ABREVIATURAS

BEC/SP – Bolsa Eletrônica de Compras do Estado de São Paulo

BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento

CAUFESP – Cadastro Unificado de Fornecedores do Estado de São Paulo

FAZESP – Escola Fazendária do Estado de São Paulo

GES – Processo de Gestão

ISO – *International Organization for Standardization*

MEGP – Modelo em Excelência em Gestão Pública

MP – Mapa de Processo

POU – Processo Orientado ao Usuário

PRODESP – Companhia de Processamento de Dados do Estado de São Paulo

SEFAZ/SP – Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

SIGEO - Sistemas de Informações Gerenciais da Execução Orçamentária

SLA – *Service Level Agreement*

SUP – Processo de Suporte

SBAC – Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>16</b>
1.1 Contextualização da Pesquisa.....	16
1.2 Qualidade na Prestação de Serviços.....	18
1.3 Administração Pública com foco no cidadão – cliente.....	20
1.4 Caracterização da Unidade de Pesquisa - BEC/SP.....	21
1.5 Objetivos da pesquisa.....	24
1.5.1 Objetivos específicos da pesquisa.....	24
1.6 Estrutura e organização do texto.....	26
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>27</b>
2.1 Contexto da Administração Pública e Gestão por Resultados .....	27
2.2 Serviços na Administração Pública e Organização Administrativa.....	30
2.3 Metodologias de Gestão de Desempenho.....	32
2.3.1 <i>Balanced Scorecard</i> (BSC).....	33
2.3.2 Bain & Company .....	34
2.3.3 Prisma de Performance (ênfase em <i>Stakeholders</i> ) .....	35
2.3.4 GesPública – Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) .....	36
2.3.5 Hoshin Kanri .....	37
2.3.6 <i>Total Quality Management</i> (TQM).....	38
2.3.7 Rummler & Brache .....	39
2.3.8 Quantum (medidas de tempo, qualidade e custo).....	39
2.3.9 Cadeia de Valor de Porter.....	40
2.3.10 Gerenciamento de Projetos.....	41
2.3.11 Gestão de Pessoas .....	43
2.3.12 Gestão da Cadeia de Suprimentos ( <i>Supply Chain Management</i> ) .....	44

2.3.13 Gestão Financeira .....	45
2.3.14 Cobit (ênfase na informação) .....	46
2.4 Casos Referenciais de Modelos de Gestão de Desempenho Nacionais e Internacionais.	48
2.4.1 Os 6Es do desempenho.....	51
2.5 Sistema de Gestão da Qualidade e a norma NBR ISO 9001:2008.....	52
2.6 Abordagem por processos e indicadores de desempenho .....	55
<b>3. METODOLOGIA DE PESQUISA APLICADA .....</b>	<b>58</b>
3.1 Caracterização da unidade de pesquisa: Bolsa Eletrônica de Compras do Estado de São Paulo – BEC/SP.....	59
<b>4. IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE E CERTIFICAÇÃO ISO 9001:2008 – BEC/SP.....</b>	<b>62</b>
4.1 Panorama ISO 9001:2008 no Brasil.....	63
4.2 Cenário da aplicação de Sistemas de Gestão da Qualidade na Administração Pública Paulista.....	65
4.3 O projeto de implantação do SGQ – BEC/SP.....	72
4.3.1 Etapas de Implementação do SGQ – BEC/SP.....	73
4.3.1.1 Diagnóstico inicial.....	73
4.3.1.2 Preparação.....	74
4.3.1.3 Planejamento.....	75
4.3.1.4 Política e Objetivos.....	75
4.3.1.5 Interação e Indicadores.....	77
4.3.1.6 Processos Orientados ao Usuário, de Suporte e de Gestão.....	82
4.3.1.7 Comunicação e Ocorrências.....	98
4.3.1.8 Fechamento.....	99
4.3.1.9 Acompanhamento das Fases 1 e 2 da Certificação.....	99

4.4 Desenho do Processo.....	100
4.5 Análise de Resultado dos Indicadores SGQ – BEC/SP.....	106
4.6 Correlação dos modelos de gestão e a NBR ISO 9001:2008.....	108
4.7 Evolução do Sistema de Gestão da Qualidade –SGQ 2.0–Gestão do Conhecimento....	110
4.8 Auditorias.....	112
<b>5. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>116</b>
5.1 Principais aspectos verificados nesta pesquisa.....	116
5.2 Aspectos limitantes ou não contemplados nesta pesquisa.....	118
5.3 Sugestões de trabalhos futuros.....	118
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>119</b>

## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA**

O tema Gestão da Qualidade Total é muito difundido nas empresas privadas no Brasil e visto como um norteador para a gestão de excelência e diferencial competitivo. Na Administração Pública brasileira, o tema também é abordado, porém, encontram-se poucos estudos na literatura sobre o tema. A busca da qualidade na gestão da Administração Pública brasileira não está focada em obter vantagem competitiva no sentido de obter, manter ou expandir a sua participação de mercado como na iniciativa privada (MARE, 1997), mas sim na busca da qualidade objetivando a excelência quanto ao atendimento dos seus usuários, que em regra geral é a sociedade como um todo.

A questão da competitividade na entrega dos serviços prestados pela Administração Pública pode ser encarada na forma de privatização destes serviços. A busca pela qualidade no atendimento dos usuários/clientes servidos pela Administração Pública pode ser o melhor método para a esfera governamental obter vantagem competitiva e talvez evitar algumas privatizações (LIN e OGUNYEMI, 1996). Portanto, a busca da competitividade é importante, mesmo no setor público, para que este manter ou ampliar o seu comprometimento com a cidadania.

Embora os usuários/clientes dos serviços públicos não possam ter opção na escolha na obtenção dos serviços necessários, eles têm a expectativa de serem atendidos com níveis de performance adequados. (LIN e OGUNYEMI, 1996).

Numerosos padrões de qualidade têm sido desenvolvidos e adotados ao longo dos anos, com a família *ISO – International Organization for Standardization* de padrões, que representa consenso internacional em boas práticas gerenciais, com o objetivo de assegurar que uma organização pode entregar produtos ou serviços que satisfaçam os requerimentos de qualidade dos clientes.

Os padrões da série ISO 9000 são de gerenciamento e aplicações da qualidade. Tais padrões são aplicáveis a qualquer tipo de organização, tanto de produção de bens quanto a de serviços, e também não diferem na sua aplicação a organizações privadas ou públicas. (Aggelogiannopoulos et. al, 2006).

Segundo estudos publicados no Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública (MARE, 1997), muito embora tenha havido desde o início em 1990 a preocupação com a internalização dos princípios da qualidade na área pública, o esforço não logrou o mesmo dinamismo e intensidade conseguidos pela indústria, porém demonstra saldo positivo no sentido de sensibilização sobre o tema nas organizações públicas.

Ainda de acordo com os estudos desenvolvidos pelo MARE, atualmente há inúmeras instituições públicas federais, estaduais e municipais que já aderiram à prática de implantar programas de qualidade, recebendo, por isso, manifestação positiva da sociedade.

Assim, a Administração Pública do Estado de São Paulo, considerando a crescente demanda da sociedade por seus serviços e conseqüente preocupação com a qualidade no atendimento aos seus usuários/clientes, determinou que fosse implantado o Sistema de Gestão da Qualidade - SGQ na Bolsa Eletrônica de Compras – BEC/SP, um departamento da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo, no ano de 2009, e, em conseqüência, a certificação pela ISO 9001:2008.

Desta forma, a Bolsa Eletrônica de Compras do Estado de São Paulo – BEC/SP, da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo, visando a evolução da gestão de seu negócio e a busca da excelência na qualidade do atendimento de seus usuários, implantou o Sistema de Gestão da Qualidade, pautado sob a Norma ISO 9001:2008, no ano de 2009.

O projeto de implementação do SGQ na BEC/SP contou com o apoio do Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID para a contratação de uma consultoria que foi vencedora em concorrência internacional.

## **1.2 QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS**

O setor de serviços está em crescimento constante e gerando grandes oportunidades. Porém, as operações relacionadas a serviços são usualmente complexas, baseadas nas relações humanas entre o cliente e os empregados que os atendem. (BATTAGLIA, 2010).

Para que as organizações, sejam elas baseadas em produtos ou serviços, se mantenham competitivas e gerando oportunidades, muitas são as variáveis que colaboram para este objetivo. Uma destas variáveis é a qualidade percebida de seus produtos e serviços pelos clientes, que se tornou fator crucial.

Mas a percepção da qualidade se torna complexa quando sob a ótica de ser entregue na forma de produtos ou serviços e também sob a ótica de quem estará os recebendo.

Segundo Whiteley (1999) proporcionar qualidade como o cliente a define significa compreender plenamente ambas as dimensões da qualidade: qualidade do produto e qualidade do serviço.

A qualidade do produto em geral é abordada da forma tangível, ou seja, o que o cliente obtém de forma mensurável ou quantificável sendo a qualidade naturalmente percebida. É aquilo que transcende as fronteiras das organizações. Já a qualidade de serviços consiste em aspectos intangíveis, como exemplifica Whiteley (1999), se o interior do avião está devidamente limpo ou o quarto do hotel está bem arrumado e tudo nele funciona. São aspectos intrínsecos desenvolvidos dentro das organizações e que dependem de pessoal competente para a entrega dos requisitos ao cliente e, que tais requisitos, não são facilmente reconhecidos pelos mesmos.

Desse modo a qualidade percebida pelo cliente do serviço torna-se mais difícil de medir do que a qualidade do produto.

No passado, a qualidade do serviço podia ser medida pelo número de reclamações que o cliente efetuava a cada não-conformidade percebida e a capacidade de cada empresa em providenciar o reparo ao erro cometido. Tal prática se baseava apenas na reação de uma reclamação.

No ambiente empresarial atual, as organizações constataram que deve ser feita uma gestão mais adequada sobre a qualidade de serviços e não ser apenas reativa ao atendimento de reclamações que o cliente efetua a cada não-conformidade percebida, pois a gestão adequada da qualidade pode se tornar uma ferramenta altamente efetiva para a criação da sustentabilidade e vantagem competitiva (WHITELEY, 1999).

Segundo Paladini (2009) as definições sobre qualidade percebida pelo cliente sem rigor geram equívocos que merecem cuidadoso monitoramento. Deve se considerar as concepções usuais da qualidade como perfeição, questão intrínseca de cada pessoa, bom processo produtivo, preços elevados, luxo, sofisticação, especialidade de apenas alguns grupos que respondem pelo assunto, etc. e aplicá-las de tal forma que a organização possa agir estrategicamente para a satisfação de seus clientes.

Sendo assim, é crucial que as organizações tenham informações sobre qual a percepção de seus clientes sobre os requisitos que eles esperam que sejam entregues de acordo com suas concepções a fim de evitar sua insatisfação e consequente perda de mercado.

### **1.3 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA COM FOCO NO CIDADÃO-CLIENTE**

A Administração Pública com foco no cidadão-cliente é um modelo gerencial que teve sua origem ainda nos anos 80, caracterizada por princípios gerais que rezam que os usuários/clientes devem saber como a administração funciona, o que a constrange, como é controlada e quem são os responsáveis (COUTINHO, 2000).

Ainda segundo Coutinho (2000), uma das principais razões alegadas para tratar as os usuários dos serviços da Administração Pública com a mesma atenção que as empresas privadas dispensam aos seus clientes, se deve ao sucesso que estas empresas obtiveram com a prática de obtenção e valorização das necessidades destes clientes.

A administração pública voltada para o cidadão que é o usuário/cliente de seus serviços pode ser definida como um modelo gerencial cujo objetivo é oferecer serviços públicos de maior qualidade, atendendo melhor às demandas de seus usuários.

O impacto desta abordagem tem sido grande, já que o primeiro passo geralmente dado na Administração Pública é a identificação de quem são seus usuários/clientes para que então, seja dada a atenção devida a eles e que os mesmos possam ser respeitados e atendidos em suas necessidades e garantindo seus direitos na participação nas tomadas de decisões de políticas públicas, preservando assim a cidadania.

Numa visa geral, os usuários/clientes na Administração Pública são todos os cidadãos. Mas de acordo com a característica do serviço entregue à população, o cidadão usuário/cliente pode ser diferente. Quando o serviço prestado é um bem público, todos os

cidadãos podem ser considerados como clientes, mas quando o bem é privado, como por exemplo, programas de recreação regional, o cliente é o indivíduo, a família ou um determinado grupo. Há ainda outro aspecto importante a considerar, é que há organizações públicas que servem a outras organizações públicas e, neste caso, o cliente é a própria administração pública (COUTINHO, 2000).

A identificação dos clientes-usuários-cidadãos se faz mister no sentido em que a Administração Pública se esforce para atender as expectativas dos seus cidadãos com eficiência e efetividade preservando os valores democráticos e o interesse público.

Uma vez identificados os clientes na administração pública, os seus requisitos devem ser conhecidos, monitorados e tratados de forma a satisfazê-los de acordo com as políticas vigentes.

Segundo Monteiro et al. (2010), todos os clientes da administração pública devem ser tratados considerando suas exigências referentes aos bons serviços prestados sem diferenciação em relação aos serviços prestados pela área privada.

#### **1.4 CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE DE PESQUISA DA PESQUISA - BEC/SP**

Como já mencionado, o tema Gestão da Qualidade Total é bastante difundido na esfera privada baseado pela quantidade de publicações a respeito, bem como pelo número de certificações no Brasil. Porém, há uma escassez de produções científicas sobre o tema acerca de sistemas de gestão da qualidade na Administração Pública Brasileira e, em especial, na gestão da Administração Pública Direta e mais especificamente no segmento de contratações eletrônicas, o que pode dificultar a divulgação e reprodução de bons exemplos de aplicação de técnicas gerenciais de sucesso.

A Administração Pública do Estado de São Paulo está organizada administrativamente na Administração Direta em 26 (vinte e seis) Secretarias de Estado e na Administração Indireta em 60 (sessenta) entidades, sendo 20 (vinte) empresas, 24 (vinte e quatro) autarquias e 16 (dezesesseis) fundações ([www.sp.gov.br](http://www.sp.gov.br), 2011) e mantém comunicação com seus clientes-cidadãos na maioria de seus órgãos e entidades via ouvidoria ou fale conosco. Este tipo de comunicação pode ser considerado uma ferramenta importante para questões de qualidade e atendimento ao cliente, porém não sendo suficiente para atendê-los em sua plenitude, necessitando assim de uma sistematização da gestão da qualidade.

A crescente demanda de serviços públicos de qualidade pela sociedade deflagrou um cenário de enfraquecimento do Estado causando um descompasso na relação Estado-sociedade, necessitando assim de modelos gerenciais mais efetivos (NASSUNO, 2000).

A razão pela decisão da implantação de sistemas de gestão da qualidade na Administração Pública é encarada como inovação dos seus processos gerenciais que envolvem a inovação da gestão baseados em planejamento estratégico e gerenciamento por processos, a despeito do exemplo do ocorrido no Supremo Tribunal de Justiça Brasileiro (GUIMARÃES, A. G. et al., 2011).

Também o gerenciamento da qualidade do serviço na Administração Pública é um desafio e é apontado como uma dificuldade, pois muitas vezes não é bem estruturado e muitos processos que não adicionam valor são controlados em demasia (PYON, et al. 2009).

Muito embora a implantação de um sistema de gestão da qualidade baseado nos padrões da ISO 9000 seja aplicável em qualquer tipo de organização, a Administração Pública apresenta algumas especificidades decorrentes da atividade pública, ausentes do setor privado, que desaconselha a mera reprodução, para o setor público, das diretrizes e ações adotadas na absorção da metodologia no setor. As principais diferenças a serem consideradas são privado (MARE, 1997):

- As finalidades principais das atividades de caráter privado são o lucro e a sobrevivência altamente competitiva, enquanto que os objetivos da atividade pública são de prestar serviços à sociedade, em prol do bem-estar comum;
- A satisfação do cliente no setor privado está focada no interesse e no setor público no dever de fazê-lo;
- O cliente no setor privado remunera diretamente à organização que lhe entrega o produto ou serviço pagando, pelos mesmos. No setor público, o cliente atendido, ou seja, os cidadãos, paga indiretamente, pela via do tributo, sem qualquer simetria entre a quantidade e a qualidade do serviço recebido e o valor do tributo que recolhe;
- Os esforços voltados para qualidade no setor privado referem-se a metas de competitividade no sentido da obtenção, manutenção e expansão de mercado; enquanto no setor público, a meta é a busca da excelência no atendimento aos cidadãos, ao menor custo possível;
- As diferentes possibilidades a que estão submetidos os dois setores, como, por exemplo, limites de autonomia estabelecidos pela legislação e o perfil dos seus clientes.

A maioria dos órgãos da Administração Pública do Estado de São Paulo, principalmente as entidades da Administração Direta, não possui Sistema de Gestão da Qualidade implantado ou não tem a certificação ISO 9001:2008 (Tabela 7).

## 1.5 OBJETIVOS DA PESQUISA

Considerando a importância reconhecida dos Sistemas de Gestão da Qualidade no setor privado e também no setor público para a melhoria de gestão e o alcance de vantagens competitivas, o objetivo deste trabalho é diagnosticar e analisar os aspectos da implantação de SGQ em órgãos da Administração Pública do Estado de São Paulo, suas fases de implantação e demonstrar possíveis ganhos na eficiência e eficácia da gestão de seus processos, considerando seus benefícios, peculiaridades, resultados, desafios e expectativas de seus usuários.

A justificativa desta pesquisa parte da afirmação que a implantação de um Sistema de Gestão de Qualidade certificado pela ISO 9001:2008 traz ganhos de eficiência e eficácia e **motiva a melhoria contínua de desempenho** para as organizações, tanto no setor privado quanto no setor público. Sendo assim, espera-se que a demonstração e divulgação do processo de desenvolvimento e implementação por indicadores de desempenho tangíveis e intangíveis, bem como a evidenciação de seus resultados em um órgão da Administração Pública Direta do Estado de São Paulo, a Bolsa Eletrônica de Compras – BEC/SP possa contribuir para ganhos de eficiência e eficácia na gestão pública.

### 1.5.1 Objetivos Específicos da Pesquisa

Sustentando o objetivo principal são apontados os objetivos específicos desta pesquisa:

- Posicionar a Administração Pública Brasileira em relação à implementação da NBR ISO 9001:2008;
- Pesquisar a implementação de SGQs ou certificações ISO 9001:2008 na Administração Pública Paulista;

- Contextualizar o SGQ do Sistema BEC/SP em relação aos modelos de gestão de desempenho contemporâneos;
- Levantar toda a documentação referente ao processo de implantação e manutenção do Sistema de Gestão da Qualidade e certificação ISO 90001:2008 na BEC/SP junto às lideranças deste processo;
- Demonstrar possíveis ganhos de eficiência e eficácia por meio de análises de indicadores e metas dos objetivos da qualidade do SGQ do Sistema BEC/SP e de todos os seus processos;
- Analisar os resultados dos indicadores dos processos identificando possíveis oportunidades de melhoria.

Cumprindo estes objetivos espera-se caracterizar todo o processo de implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade e apontar possíveis ganhos de eficiência e eficácia com sua manutenção em um órgão da Administração Pública Direta Paulista, especificamente na Bolsa Eletrônica de Compras do Estado de São Paulo – BEC/SP, um departamento da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo, além de evidenciar a situação dos órgãos da Administração Pública Paulista em relação à implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade, bem como a certificação de seus processos sob a ótica da NBR ISO 9001:2008.

Desta forma, se espera ao final da pesquisa demonstrar que a prática da gestão da qualidade pode e deve ser feita no âmbito da Administração Pública, que tem como objetivo satisfazer às necessidades coletivas (DI PIETRO, 2007), trazendo benefícios aos seus cidadãos - clientes.

Tais benefícios poderão ser evidenciados a partir da gestão da qualidade baseada em indicadores de desempenho voltados à eficiência e eficácia dos negócios da Administração Pública Brasileira. Cabe ressaltar a busca da melhoria contínua sob o enfoque da eficácia, objetivando a entrega dos serviços públicos de acordo com a expectativa das demandas da sociedade, aplicando a devida racionalização dos recursos públicos utilizados.

## **1.6 ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DO TEXTO**

Além desta seção, que apresenta a introdução ao trabalho, contextualização da pesquisa, caracterização da unidade de pesquisa, objetivos e questões de pesquisa, justificativa e os pressupostos assumidos, este trabalho está estruturado em mais quatro outros capítulos.

O segundo capítulo traz a revisão de literatura sobre a Administração Pública e gestão por resultados, bem como sua organização administrativa. Ainda neste capítulo estão descritas as principais metodologias de gestão de desempenho e casos referenciais de modelos de gestão de desempenho nacionais e internacionais, além dos temas Sistemas de Gestão da Qualidade a norma NBR ISO 9001:2008 e abordagem por processos e indicadores de desempenho.

A metodologia de pesquisa está contemplada no capítulo 3.

O estudo de caso está descrito no capítulo 4. Para a contextualização do tema ao estudo de caso, será exposto o panorama da ISO 9001:2008 no Brasil e o cenário da aplicação dos Sistemas de Gestão de Qualidade na Administração Pública Paulista. Logo a seguir será elencado todo o processo de implantação do SGQ na BEC/SP. Para finalizar este capítulo, serão descritos itens a respeito da análise dos resultados dos indicadores do processo de gestão do SGQ, Evolução do SGQ e Auditorias.

Com o estudo de caso apresentado e contextualizado, as conclusões e considerações finais obtidas a partir deste trabalho, estarão constituídas no capítulo 5.

E por fim, são apresentadas as referências bibliográficas utilizadas para a realização da pesquisa.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

Como apresentado anteriormente este trabalho analisará os aspectos da implantação do SGQ na BEC/SP, suas fases de implantação e demonstrará possíveis ganhos na eficiência e eficácia da gestão de seus processos, considerando seus benefícios, peculiaridades, resultados e desafios. Para atingir este objetivo foi realizada uma pesquisa na literatura para embasamento e fundamentação do trabalho. Esta pesquisa envolveu os diversos aspectos relacionados à sua abrangência, que são apresentados nos tópicos deste capítulo.

### **2.1 CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GESTÃO POR RESULTADOS**

A história da organização da Administração Pública Brasileira pode ser encontrada nos anais do Direito Administrativo. Segundo Di Pietro (2007) a organização da Administração Pública Brasileira teve seu início na Monarquia como sistema político onde não havia a separação entre o que era público e o que era privado, e evoluiu para República onde se fazia necessária a clara separação entre as esferas públicas e privadas. A partir deste ponto então, paradigmas burocráticos foram introduzidos para a realização de suas funções de Estado, onde previam a definição de regras, procedimentos, princípios como a impessoalidade

e legalidade, a divisão funcional do trabalho e a estrutura verticalizada e hierarquizada, entre outras.

Estes paradigmas burocráticos mostraram-se ineficazes ao longo do tempo com as mudanças na economia e na sociedade que foram provocadas por crises econômicas, globalização, políticas sociais universais, crise fiscal, etc (FERRER, 2010). Esta ineficácia de modelo burocrático pode ser evidenciada pelo tratamento onde o procedimento se tornou mais importante que o resultado e onde o excesso de normas causava rigidez e dificultava a ação do Estado. Um outro ponto fraco notado neste modelo foi a falta de visão sistêmica.

Dessa forma tornou-se necessária a introdução de novas práticas, ou reformas administrativas do Estado, com o objetivo principal de aumentar sua eficiência, já que as demandas sociais são presentes e crescentes e os recursos orçamentários são limitados (MARE, 2007).

Segundo Florência Ferrer (2010) são três as razões pelas quais as Administrações Públicas no mundo foram impelidas à essa busca pela eficiência. (I) na Europa foi a necessidade de implementar esforços para resolver a crise do Bem-Estar Social (implementação de políticas sociais universais); (II) nos Estados Unidos da América onde houve a percepção que a queda da qualidade da entrega de serviços públicos estariam trazendo perdas de produtividade para o setor privado e; (III) na América Latina onde se fez necessário o ajuste fiscal.

Ainda segundo Florência Ferrer (2010) as proposições de um novo gerenciamento público baseiam-se em práticas de mudança na forma de gestão e a incorporação de tecnologia da informação nas estruturas administrativas.

Nos dias atuais, existe um novo paradigma para a gestão na Administração Pública expressados como Governança para Resultados (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO,

2009), onde o Estado deixa de ter o papel principal de executor no desenvolvimento, na gestão de políticas pública e no provimento de serviços, e passa a instrumentar os atores envolvidos, o próprio Estado, terceiro setor, mercado interno e externo, etc, com o objetivo de liderar e inspirar as grandes diretrizes e fomentar o desenvolvimento das competências de todas as partes para o bem comum.

Mas para que este novo paradigma seja instalado com sucesso, se faz necessário o desenho de novos modelos burocráticos, tais como: redes, modelos de gestão orgânicos (flexíveis, orientados para resultados, foco no beneficiário), mecanismos de amplos de *accountability*, controle e permeabilidade. (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, 2009).

Este novo modelo, então, está fundamentalmente baseado na orientação para resultados e, resultados para a Administração Pública, significa atender às demandas ou expectativas de seus clientes, sejam eles a sociedade como um todo, como também às expectativas de seus órgãos e entidades, bem como outras organizações, criando assim, valor público.

Segundo o trabalho realizado pela Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento brasileiro, onde é tratada a melhoria da gestão pública dentro do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (2009), “(...) *os resultados não acontecem por acaso, pois governos, organizações públicas, políticas, programas e projetos não são orientados para resultados. Assim como, também não basta apenas definir bem os resultados, pois não são autoexecutáveis. Portanto, a **implementação** (grifo nosso) passa a ser a variável crítica*”.

Ainda segundo os estudos do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (2009), muitos são os fatores que são promotores de resultados, tais como: a consciência estratégica, liderança, estrutura, processos, projetos, contratualização, pessoas, tecnologias de informação e comunicações (TIC) e recursos financeiros.

Dessa forma, se faz mister a busca pela melhor forma de gerenciar todos estes fatores objetivando o alcance dos resultados, adotando um modelo ou sistema que seja capaz de suportar o planejamento, a execução, a avaliação e a retroalimentação de todas as variáveis.

O modelo adotado pela Bolsa Eletrônica de Compras – BEC/SP para a harmonização destes fatores foi a criação de um Sistema de Gestão da Qualidade baseado na NBR ISO9001:2008, considerando as peculiaridades deste segmento de atuação, que seja a Administração Pública em geral e, mais especificamente, as contratações públicas eletrônicas.

## **2.2 SERVIÇOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA**

Segundo Di Pietro (2007), a palavra administração não significa só prestar algum tipo de serviço ou executá-lo, mas também dirigir, governar e exercer a vontade com o objetivo de obter resultado útil.

Além disso, Di Pietro (2007) menciona que tanto na Administração Privada quanto na Administração Pública o ato de administrar não é soberano, pois há atividade que depende de uma vontade externa, individual ou coletiva. Portanto, há sempre que se pensar em satisfação do cliente, seja ele individual ou coletivo.

Os serviços públicos podem ser conceituados como todas as atividades do Estado compreendendo a legislação, jurisdição e execução. Após o estudo de vários conceitos sobre a definição de serviços públicos Di Pietro (2007) resume no conceito: “ *serviço público é toda a atividade material que a lei atribuir ao Estado para que a exerça diretamente ou por meio de seus delegados, com o objetivo de satisfazer concretamente às necessidades coletivas, sob regime jurídico total ou parcialmente público*”.

Em se tratando de Administração Pública, os serviços devem servir à vontade dos cidadãos e que esta vontade decorre da lei que estabelece a finalidade a ser seguida pelo administrador.

Dentre as funções do Estado, a função administrativa é aquela responsável pela gestão de todos os seus interesses e os interesses de toda a coletividade. Desta forma se faz necessária neste momento, uma breve explanação de como a estrutura administrativa está desenhada na Administração Pública, atualmente.

O Estado atua por meio de órgãos, agentes e pessoas jurídicas e sua organização se baseia essencialmente em três pilares: a centralização, a descentralização e a desconcentração (CARVALHO FILHO, J. S., 2010).

Segundo Carvalho Filho (2010) entende-se a centralização como o status no qual o Estado realiza suas atividades diretamente, utilizando-se de seus órgãos e seus agentes administrativos, que atuam nestas instituições, para a entrega dos serviços públicos. Já a descentralização caracteriza-se pela delegação destes serviços públicos a outras entidades. A desconcentração é a divisão dos órgãos para acomodar a organização estrutural.

Portanto, trataremos de **Administração Direta** aquela que entrega diretamente seus serviços (centralizada) e segundo definição de Carvalho Filho (2010), “*a Administração Direta é o conjunto de órgãos que integram as pessoas federativas, aos quais foi atribuída a competência para o exercício, de forma centralizada, as atividades administrativas do Estado, onde a Administração Pública e, ao mesmo tempo, a titular e a executora do serviço público*” e a **Administração Indireta** que indiretamente (descentralizada), por meio de suas entidades delegadas, também entregam os serviços públicos e cumprem as atividades administrativas. São entidades da Administração Pública Indireta as Autarquias, Fundações, Sociedades de Economia Mista e as Empresas Públicas.

De acordo com Di Pietro (2007) a descentralização dos serviços públicos no Brasil se deu ao longo dos anos pelo fato da necessidade de especialização em busca de melhores resultados e devido a necessidade da atuação da Administração Pública para o desenvolvimento econômico utilizando de métodos de gestão privada.

Esta distinção se faz importante perante as análises sobre estas entidades diretas ou indiretas na implantação de Sistemas de Gestão da Qualidade.

### 2.3 METODOLOGIAS DE GESTÃO DE DESEMPENHO

Dentro das organizações, que se preocupam em se manterem competitivas ou se preocupam com o nível de excelência na entrega de seus produtos e serviços, muito se discute sobre qual o modelo de gestão de desempenho que deve ser adotado objetivando a eficiência e eficácia na condução de seus negócios.

A Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento do Governo Federal do Brasil (2009) desenvolveu trabalho sobre o mapeamento bibliográfico sobre os indicadores de gestão entre outros produtos, com o objetivo de proposição de indicadores para a Gestão da Administração Direta e Indireta do Governo Federal alinhado ao modelo de Excelência em Gestão Pública previsto no Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública.

O mapeamento bibliográfico, neste momento, traz o estado do conhecimento atual sobre os modelos mais usuais de gestão de desempenho, bem como estabelece um panorama nacional internacional sobre o tema.

A seguir serão então transcritos, resumidamente, os modelos de gestão de desempenho mais utilizados pelas organizações segundo mapeamento bibliográfico para que, ao final desta dissertação, seja contextualizado o Sistema de Gestão da Qualidade da BEC/SP e a aplicação da norma ISO 9001:2008.

As 14 (quatorze) principais metodologias de Gestão do Desempenho levantadas foram:

- Balanced Scorecard (BSC);
- Bain & Company;
- Prisma de Performance (ênfase em *stakeholders*);
- GesPública – MEPG;

- Hoshin Kanri;
- TQM;
- Cadeia de Valor de Porter;
- Rummler & Brache (variáveis de desempenho em objetivos, projeto e gestão);
- Quantum (medidas de tempo, qualidade e custo);
- PMBOK (áreas do conhecimento e ciclo de vida do projeto);
- Gestão de Pessoas;
- Gestão da Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain Management*);
- Gestão Financeira;
- Cobit (ênfase em sistemas informacionais).

### 2.3.1 Balanced Scorecard (BSC)

O *Balanced Scorecard* (BSC) é um dos sistemas de medição do desempenho mais difundidos nas organizações. Segundo Kaplan e Norton, seus criadores, o BSC é um modelo de gestão estratégica cuja finalidade é traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócio em objetivos e medidas tangíveis, que permitem avaliar o desempenho global nas organizações. (KAPLAN e NORTON, 2004)

O sistema de mensuração do BSC explicita as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas diversas perspectivas. (Figura 1)

O BSC foi criado para a utilização em empresas privadas, porém sofreu adaptações para uso na Administração Pública, onde foi incluída a perspectiva sociedade, onde entre alguns aspectos, destaca-se a elaboração dos objetivos para a perspectiva do cliente/beneficiário, tendo como base os objetivos almejados para a sociedade e a identificação e elaboração dos objetivos e medidas para os processos internos, com destaque

para os processos críticos que contribuirão para o alcance de metas pretendidas à sociedade e clientes/beneficiários.



Figura 1. Perspectivas do Balanced Scorecard.  
Fonte: Adaptado Kaplan e Norton, 2000

### 2.3.2 Bain & Company

A *Bain & Company* é uma empresa de consultoria com foco na gestão da estratégica. Em sua abordagem, a consultoria apresenta a ideia de se alcançar resultados por meio de um modelo de gestão com base na simplicidade. Define-se, neste modelo, o ponto de partida, o ponto de chegada e como atuar nesse caminho para transitar de um ponto ao outro gerando resultados positivos. (GOTTFREDSON e SCAUBERT, 2008).

O modelo tem como conceito de desempenho a execução dos planos de ação atingindo os objetivos e metas estabelecidas.

### 2.3.3 Prisma de Performance (*ênfase em stakeholders*)

O Prisma de performance é um modelo integrado de avaliação de desempenho desenvolvido na Universidade de *Cranfield*, da Inglaterra, tendo como principal objetivo criar valor para os *stakeholders* (clientes; fornecedores; parceiros; funcionários; comunidade e governo). O modelo possui duas orientações principais: identificar o que os *stakeholders* necessitam da organização e identificar a contribuição dos *stakeholders* para a organização. (NEELY e ADAMS, 2002).

Dessa maneira, o destaque do modelo é a preocupação com os *stakeholders*, promovendo um relacionamento recíproco entre as partes.

Este modelo é considerado um modelo tridimensional (Figura 2), composto por cinco faces, que são logicamente encadeadas e identificadas por meio de cinco perguntas:

- **Satisfação dos *stakeholders*** – Quem são os *stakeholders* da organização e o que eles desejam e necessitam?
- **Estratégias** – Quais as estratégias a organização precisa implementar para satisfazer as necessidades dos *stakeholders*?
- **Processos** – Quais são os processos críticos requeridos para realizar as estratégias?
- **Capacidades** – Que capacidade a empresa precisa para operar e melhorar seus processos?
- **Contribuição dos *Stakeholders*** – Que contribuições a organização requer dos *stakeholders* para manter e desenvolver suas capacidades?

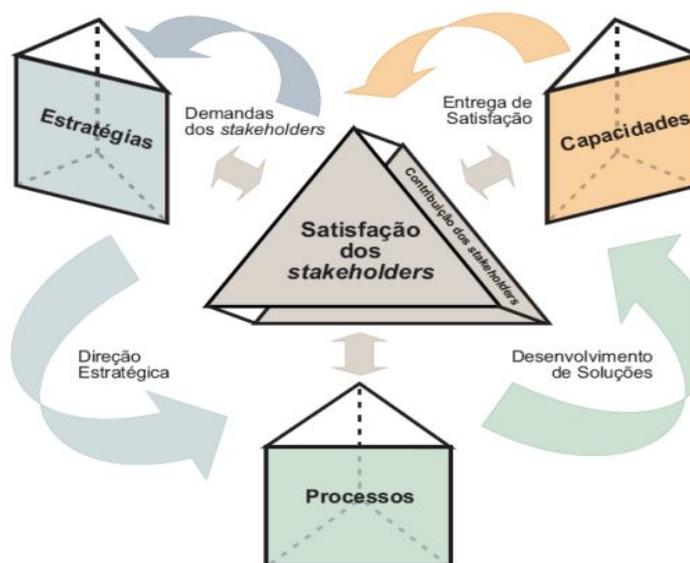


Figura 2 - Prisma de Performance

Fonte: [http://www.12manage.com/methods\\_performance\\_prism\\_pt.html](http://www.12manage.com/methods_performance_prism_pt.html). acesso em 08/11/2011

#### 2.3.4 GesPública – Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP)

O GesPública é um programa do Governo Federal vinculado ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, voltado para a avaliação da gestão e a melhoria contínua das organizações públicas. (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, 2008).

O Modelo de Excelência em Gestão Pública tem como base 12 (doze) fundamentos da excelência gerencial, a saber: Pensamento sistêmico, liderança e constância de propósitos, visão de futuro, comprometimento com as pessoas, responsabilidade social, orientação por processos e informações, gestão participativa, controle social, desenvolvimento de parcerias, geração de valor, cultura organizacional e aprendizagem organizacional.

O MPEG é formado por oito critérios que se dividem em quatro principais blocos:

Bloco I (planejamento) – critérios: Liderança, Estratégia e Plano, Cidadãos e Sociedade;

Bloco II (execução) – critérios: Processos e Pessoas;

Bloco III (controles) – critério: Resultados;

Bloco IV (inteligência da organização) – critério: Informações e Conhecimento.

A Figura 3 representa a organização do MEGP, com seus critérios divididos em blocos.

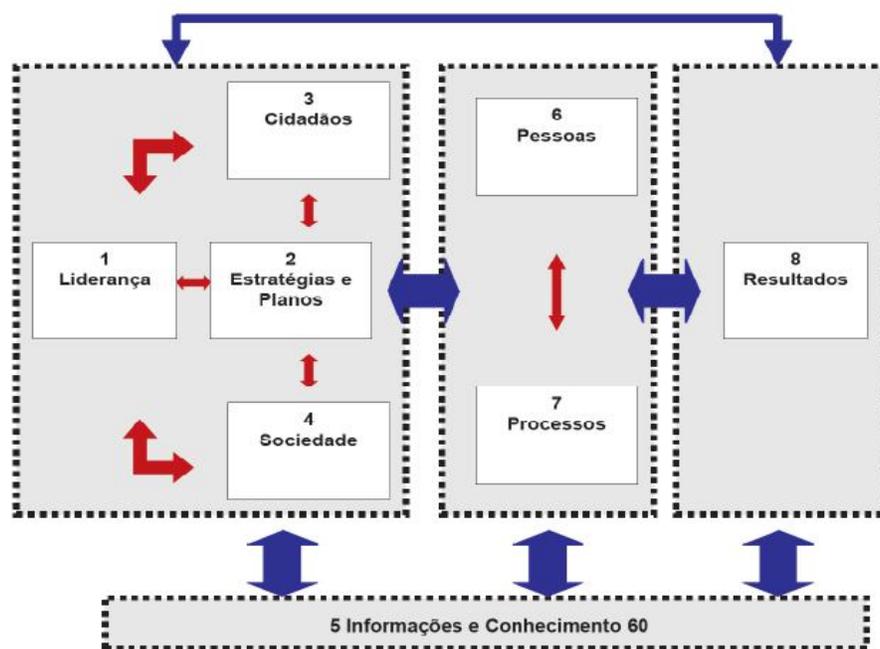


Figura 3 - Modelo de Excelência em Gestão Pública

Fonte: Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – Ciclo 2008/2009 (2008)

### 2.3.5 Hoshin Kanri

A abordagem de gestão Hoshin Kanri foi inicialmente desenvolvida no Japão nos anos 60. É parte de um dos três componentes do *Total Quality Management* (TQM), sendo que os outros dois são a gestão da rotina e as equipes de melhoria da qualidade. O modelo Hoshin Kanri trata da gestão por diretrizes, fazendo a conexão das metas da alta direção com a gestão diária no nível operacional. (CAMPOS, 1996)

Pode-se dizer que é um modelo de gestão que se faz pelo desdobramento de diretrizes originadas na Alta Direção e comunicadas por ela, e desmembradas para todos os outros níveis da organização indo até, e inclusive, os níveis operacionais. Todos estes níveis, por meio de seus gestores, perpassando pelos processos e projetos, são responsáveis por metas que estão vinculadas a uma ferramenta de avaliação e controle das atividades.

### **2.3.6 *Total Quality Management* (TQM)**

O *Total Quality Management* é um conceito que abrange as necessidades e as expectativas dos clientes, internos e/ou externos, e pretende abarcar todos os elementos que compõe a organização, incluindo pessoas e demais elementos que compõem a qualidade. (CREECH, 1995).

Este modelo teve seu início na década de 50 e ao longo dos anos evoluiu por meio de ciclos, que sejam: Inspeção, Controle da Qualidade, Garantia da Qualidade e Gestão da Qualidade.

O TQM aborda três elementos fundamentais:

- Foco no cliente, indicando que a qualidade é garantida no atendimento das expectativas dos clientes e também na conformidade do produto;
- Melhoria dos processos, abordando a otimização dos processos; e
- Envolvimento humano, onde a abordagem está no comprometimento das pessoas na entrega da qualidade.

### 2.3.7 Rummler & Brache

Rummler & Brache apresentam um modelo baseado em um mecanismo sistêmico que converte entradas em saídas a seus clientes, visando à melhoria do desempenho de indivíduos e da organização. (RUMMLER e BRACHE, 1995).

O modelo está baseado em dois conceitos fundamentais: Três níveis de performance e três níveis de dimensões de performance. Juntas, os três níveis e as três dimensões são conhecidos como o modelo das nove caixas (variáveis) que está representado no Quadro 1.

	<b>Objetivos</b>	<b>Desenho</b>	<b>Gestão</b>
Organização	Estratégia, planos operacionais e métricas	Estrutura Organizacional e modelo de negócios global	Práticas de avaliação de desempenho e gestão da cultura
Processo	Requisitos de clientes e do negócio	Desenho de processo, sistema e do espaço de trabalho	Propriedade do processo, gestão do processo e melhoria contínua
Execução/executor	Especificação de cargo, métricas de performance e planos de desenvolvimento individuais.	Papéis de trabalho e responsabilidades, habilidades, procedimentos, ferramentas e treinamento	<i>Feedback</i> de desempenho, consequências, <i>coaching</i> e suporte.

Quadro 1 - Modelo das nove caixas.

Fonte: <http://www.rummler-brache.com>. Acesso em 09/11/2011

### 2.3.8 Quantum (medidas de tempo, qualidade e custo)

O modelo Quantum, proposto por Hronec, tem como objetivo desenvolver e utilizar, de forma pragmática, medidas para melhorar o desempenho da organização. Essas medidas são destinadas a informar o que é executado, como é executado e se as execuções estão alinhadas aos interesses da organização (HRONEC, 1993).

A mensuração do modelo é definida com dois tipos: Desempenho do processo e Desempenho do resultado. Além disso, o Modelo Quantum abrange os níveis desempenho propostos no modelo de Rummler & Brache (organização, processo e executor), alinhando-os com as três dimensões do modelo Quantum (Qualidade, Custo e Tempo), definidos como:

- Custo: fatores de economicidade;
- Tempo: fatores da execução e da eficiência;
- Qualidade: fatores da eficácia.

Cabe destacar que a interrelação entre as variáveis é que irá proporcionar a excelência no atendimento das necessidades das partes interessadas. Quando são alcançadas as especificações de custo, qualidade e tempo simultaneamente, o nível de atendimento é considerado ótimo.

### **2.3.9 Cadeia de Valor de Porter**

A cadeia de valor de Porter foi desenvolvida com o objetivo de ser a principal forma de representar o relacionamento entre a estratégia e os processos da organização. O objetivo de Porter foi criar uma ferramenta que olhasse para o interior das organizações e identificasse vantagens competitivas. (PORTER, 1985).

Ainda segundo Porter, a cadeia de valor apresenta uma série de atividades relacionadas e desenvolvidas pela organização a fim de satisfazer as necessidades dos clientes, partindo das relações com os fornecedores, ciclos de produção, venda, até a fase de distribuição para o consumidor final.

De acordo com este modelo, todas as atividades que uma organização desempenha e que geram valor são representadas em dois tipos: atividades primárias e atividades secundárias, ou de suporte.

As atividades primárias são aquelas envolvidas no desenvolvimento do produto e serviço, na venda e após a venda e são divididas em cinco categorias: logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas e assistência técnica.

Já as atividades secundárias são aquelas consideradas atividades de suporte às outras atividades primárias e são divididas em quatro categorias genéricas: aquisição, desenvolvimento de tecnologia, gerência de recursos humanos e infraestrutura da organização.

A partir então das categorias definidas neste modelo, podem ser criados indicadores com o objetivo de medir o desempenho por atividades e que desta forma, proporcionará um melhor acompanhamento do valor gerado a partir de seus processos.

### **2.3.10 Gerenciamento de projetos**

O *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) é um guia de melhores práticas de gestão de projetos. Projeto, de acordo com o Guia PMBOK, é um esforço temporário empreendido para criar um produto ou serviço com resultado exclusivo. (MINISTERIO DO PLANEJAMENTO, 2009 Apud PMBOK, 2004).

Os projetos possuem um ciclo de vida compreendido por cinco principais etapas:

- **Iniciação:** define e autoriza o projeto ou uma fase do projeto:
- **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;

- **Execução:** integra pessoas e outros recursos para realizar o plano do projeto estabelecido;
- **Monitoramento e Controle:** mede e monitora o progresso de modo a identificar variações em relação ao plano estabelecido, tomando ações corretivas quando necessárias para atender aos objetivos do projeto; e
- **Encerramento:** formaliza o produto, serviço ou resultado e conduz o projeto a um final ordenado.

Além disso, segundo o Guia, a gestão de projetos abrange nove áreas do conhecimento:

- **Integração:** inclui processos e atividades necessárias que identificam, combinam e coordenam ações essenciais para atender as necessidades dos clientes e atingir os objetivos do projeto dentro dos procedimentos definidos;
- **Escopo:** incluir processos e atividades que garantem a inserção de todos os trabalhos necessários para completar o projeto;
- **Tempo:** inclui processos necessários para assegurar o término do projeto no prazo proposto;
- **Custos:** inclui processos relacionados a planejamento, orçamentação e controle das etapas do projeto, dentro da estimativa de custo aprovada;
- **Recursos Humanos:** incluir os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto;
- **Comunicação:** inclui os processos necessários para garantir a geração, coleta, armazenagem e distribuição das informações sobre o projeto de forma oportuna e adequada;

- **Riscos:** inclui os processos que tratam da identificação, análise, monitoramento e controle dos riscos em um projeto;
- **Aquisições:** inclui os processos para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados necessários de fora da equipe para realizar o projeto.

A intersecção entre as cinco etapas do ciclo de vida do projeto e as nove áreas de conhecimento viabiliza a mensuração do desempenho, seguindo a lógica de matriz que pode ser visualizada no Quadro 2.

ÁREAS DO CONHECIMENTO	ETAPAS DO CICLO DE VIDA DO PROJETO				
	Início	Planejamento	Execução	Monitoramento e controle	Encerramento
Gestão					
Integração do projeto					
Escopo do projeto					
Custos do projeto					
Tempo do projeto					
Qualidade do projeto					
Recursos humanos do projeto					
Comunicações do projeto					
Gestão de Riscos					
Aquisições do projeto					

Quadro 2 - Matriz PMBOK

Fonte: Adaptado do Guia PMBOK – 3ª ed., 2004

### 2.3.11 Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas é em todas as organizações, reconhecida como um dos pilares mais importantes para o sucesso delas, indiscutivelmente em todas as literaturas.

A partir da análise da obra de Marcelino de Assis (2005) “Indicadores de Gestão de Recursos Humanos” foi construído um modelo de gerenciamento de performance por meio de indicadores de Recursos Humanos.

Assim o autor estabelece quatro áreas fundamentais para o desempenho:

- **Demográfica:** tem como objetivo compreender a força de trabalho e/ou capital humano disponível;
- **Financeira:** diz respeito ao investimento que organizações fazem em pessoal, de forma geral, com os quais mantêm determinada relação de trabalho. Esta área pode ser útil para demonstrar o retorno do investimento em pessoas;
- **Operacional e de processos:** tem como objetivo, predominantemente, averiguar o desempenho dos processos internos da organização. Além disso, foca o nível de eficácia organizacional, na percepção dos clientes internos e dos empregados em geral;
- **Clima Organizacional:** tem como objetivo analisar os reflexos das ações das lideranças e da percepção das pessoas no contexto Organizacional.

### 2.3.12 Gestão da Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain Management*)

A Cadeia de Suprimentos é representada pelo esforço de gestão dos relacionamentos por meio da administração compartilhada de processos-chaves que interligam as diversas unidades e organizações, desde o fornecedor inicial que entregam produtos, serviços e informações, e adicionam valor a clientes/beneficiários e outros *stakeholders*. Este ambiente é representado pela dependência das organizações em gerir relacionamentos por meio de redes integradas. Além disso, a cadeia de suprimentos é mais do que a logística preconiza, pois abrange os processos organizacionais em geral, possuindo uma abordagem sistêmica de alta

complexidade, que implica em uma significativa interação entre diversos *stakeholders* internos e externos. (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, 2009 Apud LAMBERT, 2005).

O conceito deste modelo perpassa pela noção de que não é possível que a qualidade seja entregue ao cliente final tendo apenas a preocupação na mensuração do desempenho dos processos internos à organização e que é necessário que haja o monitoramento também dos processos externos, ou seja, em toda a cadeia de suprimentos, incluindo todos os atores do processo geral.

### **2.3.13 Gestão Financeira**

Segundo a compilação dos trabalhos do Ministério do Planejamento (2009), a avaliação da gestão financeira na administração pública é fundamentada nas metodologias tradicionais de análise contábil-financeira e na Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, intitulada Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF.

Objetivando avaliar a eficiência e a liquidez financeira das organizações, as metodologias de avaliação contábil-financeira são baseadas na análise temporal dos quocientes dos valores das contas que compõem as demonstrações contábeis e os relatórios analíticos específicos de cada organização.

A Lei de Responsabilidade Fiscal - LRF foi criada no intuito de assegurar parâmetros mínimos de eficiência da gestão fiscal da administração pública com base no uso dos índices referenciais da contabilidade governamental e dar obrigatoriedade à divulgação de relatórios contendo a situação financeira das entidades de governo para um determinado período.

A metodologia da Gestão Financeira objetiva avaliar o equilíbrio das contas públicas, baseada em três objetivos específicos:

- Verificar a eficiência dos processos internos de trabalho e o pragmatismo das políticas de financiamento adotadas, por meio da relação entre receita, despesa e financiamento;
- Avaliar a relação entre gastos e investimentos realizados pelo governo e o respectivo retorno à sociedade;
- Assegurar a legalidade e a transparência do processo de gestão orçamentária e financeira.

A publicidade e a transparência das informações financeiras têm como intuito assegurar a eficiência dos gastos e o exercício da cidadania, referindo-se à participação do cidadão no controle da utilização dos recursos financeiros e na avaliação dos seus resultados alcançados.

#### **2.3.14 Cobit (ênfase na informação)**

Segundo Gomes Neto et al. (2010) “A implementação das melhores práticas no gerenciamento de serviços de TI se propõe a promover um aumento no controle e na qualidade da prestação de serviços de TI, além de otimizar os processos e custos para as organizações”

As práticas de *Control Objectives for Information and Related Technology* (COBIT) possuem uma série de recursos que servem de referência para a gestão da tecnologia de informação e é mais focado em alinhamento com o setor financeiro. (GOMES NETO et al., 2010). Tem como fundamento a gestão de risco para a gestão da estratégia dos processos de Tecnologia da Informação. A metodologia foi criada pela *Information System Audit and Control Association* (ISACA).



Figura 4 – Modelo Cobit

Fonte: Mapeamento bibliográfico e do estado da arte sobre indicadores de gestão (2009)

Este modelo é definido por cinco principais dimensões: alinhamento estratégico, valor entregue, gestão de recursos, gestão de riscos e medidas de desempenho. Possui quatro domínios utilizados como fonte de informações: planejamento e organização, aquisição e implementação, entrega e suporte e monitoração e avaliação.

A mensuração do desempenho do modelo Cobit, realiza-se segundo os controles (métricas) pertencentes aos quatro domínios: 1. Planejamento e organização; 2. Aquisição e implementação; 3. Entrega e 4. Monitoramento e Avaliação, correlacionados a elementos transversais: processos, critérios e recursos, inseridos no contexto de governança de TI que podem ser visualizados na Figura 4.

## 2.4 CASOS REFERENCIAIS DE MODELOS DE GESTÃO DE DESEMPENHO NACIONAIS E INTERNACIONAIS

Os atuais níveis de competição mundial entre as organizações sugerem que estas estejam sempre monitorando e controlando seus desempenhos, pois os consumidores estão cada vez mais conscientes de seus direitos, inclusive de seus direitos de escolha.

As administrações públicas também estão cada vez mais preocupadas com seu desempenho, pois como na esfera privada, seus clientes-cidadãos estão paulatinamente mais conscientes sobre seu papel de cidadão e com isso fazendo-se valer de seus direitos como contribuintes.(PEREIRA e SPINK, 2007)

É sabido que as demandas dos cidadãos-clientes não são supridas em sua totalidade pelos seus governos, pois a capacidade de atendimento está relacionada com a capacidade de arrecadação financeira e também com a capacidade de emprego destes recursos. Desta forma, os governos em geral têm adotado modelos de gestão de desempenho, buscando em sua maioria, práticas de gestão que otimizem a utilização de seus recursos e possam devolver à sociedade mais serviços de qualidade.

Serão relacionados a seguir alguns casos referenciais que segundo os estudos do Ministério do Planejamento (2009), são representativos da gestão de países e estados brasileiros.

**Reino Unido:** Este governo é gerenciado por meio de contratos de gestão definidos como *Public Service Agreements* (PSAs) onde a partir destes acordos são geradas as prioridades orçamentárias de Governo. Complementar aos PSAs existe o *Service Transformation Agreement* (STA) que é um acordo constituído de diretrizes comuns aos departamentos do Governo que define práticas de melhoria dos serviços públicos.

**Austrália:** Possui a *Australian Public Service Commission* (APSC) que contribui para o desenvolvimento de habilidades e da sustentabilidade dos serviços públicos. A APSC, que é a

agência central, produz relatórios com principais resultados das demais agências. Seus indicadores principais são relacionados à eficiência orçamentária e a execução das tarefas propostas.

**Estados Unidos da América (EUA):** Os Estados Unidos da América possui uma sistemática de gestão que traduz a estratégia, anualmente, em um relatório de desempenho contendo todos os objetivos estratégicos estabelecidos para o país. Também avaliam os serviços executados pela *U. S. General Service Administration (GSA)*. Este relatório anual produzido pelo Departamento de Estado do Governo norte-americano promove uma visão geral de seus resultados, por meio de oitenta e oito indicadores que refletem as prioridades de políticas e as principais áreas de investimentos realizadas pelo governo.

Com o intuito de permitir um melhor desempenho do Departamento de Estado, o Governo norte-americano possui um Programa de Ferramentas e Índices de Avaliação (PART) utilizado pelo Governo Federal para analisar e traçar esforços direcionadores para os resultados desejáveis e desempenho.

**França:** Este país migrou de uma lógica de avaliação de meios para uma lógica voltada para avaliação de resultados. Esse direcionamento elevou a qualidade das informações sobre o desempenho para além das descrições de consumo de recursos ou ao volume de ações, para um modelo que demonstra, no contexto dos recursos atribuídos, o efeito (impacto) das políticas públicas e a qualidade dos serviços públicos, por meio de melhores mensurações de custo.

**Chile:** Foi implantado a partir do ano 2000 o Sistema de Controle de Gestão (SCG) com o objetivo de gerar informações de desempenho e introduzir práticas para a melhoria de qualidade do gasto público e apoio à tomada de decisão durante o ciclo orçamentário.

**Colômbia:** Foi criado em 1994 o *Sistema Nacional de Evaluación de Resultados de la Gestión Pública* (Sinergia) que é um sistema de monitoramento e avaliação. De acordo com o disposto na Constituição deste país, a criação do Sinergia foi implantado junto com o Departamento Nacional de Planejamento, que é um órgão administrativo do poder executivo vinculado diretamente à presidência.

**Argentina:** Baseados no artigo 8º da Lei de Responsabilidade Fiscal, os governos das províncias da Cidade Autônoma de Buenos Aires e o Governo Nacional, adotaram medidas necessárias para calcular parâmetros e indicadores homogêneos de gestão pública que mensuram a eficiência e eficácia da arrecadação e a eficiência do gasto público, com o objetivo de permitir a realização de comparações interinstitucionais.

**Estado de Minas Gerais:** Foi adotado um modelo de gestão estratégica de Governo – o Estado para Resultados – que organiza as ações de governo por áreas de resultados perceptíveis pela sociedade. As áreas de resultados objetivam explicitar os grandes desafios a serem superados nos vários campos de atuação do Estado, bem como detalham quais serão os objetivos estratégicos específicos de cada um e os resultados que deverão ser perseguidos pelo Governo.

Salienta-se que no mapa de resultados do Governo de Minas Gerais, em sua área de resultados Investimento e Valor Agregado da Produção que tem como objetivo assegurar a conformidade dos produtos mineiros segundo padrões internacionais de qualidade, o indicador de eficácia é de ampliar o número de empresas certificadas de acordo com a ISO 9000.

**Curitiba:** A cidade de Curitiba implantou um Modelo de Gestão para Resultados que tem como fundamento no Plano de Governo do Prefeito para gestão de 2009 a 2012. Este modelo está fundamentado em duas metodologias de gestão já adotadas com sucesso em órgãos da administração pública brasileira e internacional: o Governo Matricial e o *Balanced*

*Scorecard*. Dentro de cada uma das perspectivas do mapa estratégico da Prefeitura – impacto social, produção social e bom governo – existem objetivos estratégicos que representam um conjunto correlacionado de prioridades, os quais esclarecem o que a estratégia deve alcançar e o que é crítico para o alcance da visão de futuro.

Cabe destacar que inserido na perspectiva “bom governo” está inserido o objetivo de implementar estratégias e práticas de excelência em gestão, que potencializem a qualidade, a produtividade e a inovação, com participação e compromisso de todos, para melhor atender ao cidadão curitibano.

#### **2.4.1 Os 6Es do Desempenho**

Após o levantamento do estado da arte em modelos de gestão de desempenho nas organizações e modelos de gestão de desempenho em governos internacionais e também nos governos do Estado de Minas Gerais e na cidade Curitiba, notou-se que não há um consenso ou modelo padrão que esteja sendo adotado por estas instituições. Dessa forma, o Governo Federal Brasileiro propôs a apresentação do Meta-Modelo chamado de os 6Es do Desempenho (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, 2009).

Este modelo constitui das dimensões de esforço e resultado desdobradas em elementos de desempenho que sejam:

- **Economicidade:** está alinhada ao conceito de obtenção de recursos com o menor ônus possível, dentro dos requisitos e da quantidade exigidas pelo *input*, gerindo adequadamente os recursos financeiros e físicos;
- **Execução:** refere-se à realização dos processos e projetos conforme os prazos e requisitos estabelecidos;
- **Excelência:** é a conformidade a critérios e padrões de qualidade para a

realização dos processos, atividades e projetos na busca da melhor execução, eficiência e eficácia, sendo assim um elemento transversal à cadeia de valor;

- **Eficiência:** relação entre os produtos/serviços gerados (*outputs*) com os insumos empregados, usualmente sob a forma de custos ou produtividade;
- **Eficácia:** quantidade e qualidade de produtos e serviços entregues ao usuário (beneficiário direto dos produtos e serviços da organização);
- **Efetividade:** impactos gerados pelos produtos/serviços, processos ou projetos. A efetividade está vinculada ao grau de satisfação ou ainda ao valor agregado.

## 2.5 SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE E A NORMA NBR ISO 9001:2008

Segundo Kruglianskas e Giovannini (2005) *“Sistemas de Gestão da Qualidade são responsáveis pela administração, operação e controle de atividades relacionadas com a garantia da qualidade dos produtos ou serviços comercializados por uma organização. Para atingir esse objetivo, os SGQs são formados basicamente por: um conjunto hierárquico de regras que define as diretrizes da estrutura organizacional do sistema; um grupo de pessoas, com boa parte do tempo de trabalho dedicado ao SGQ; e, finalmente um conjunto de recursos (equipamentos, instalações, programas de computador, arquivos, manuais, normas) que servem de estrutura física do sistema”*.

Já de acordo com Guerra et al. (2009) a adoção de sistemas de gestão da qualidade nas organizações visam reduzir a variabilidade dos processos. E ainda afirma que *“a adoção de sistemas de gestão da qualidade contribuem para assegurar que qualquer pessoa não esteja fazendo seu trabalho de seu jeito e que exista um mínimo de ordem na forma como a organização conduz seus negócios”*.

Ainda, estes autores afirmam que a implantação de sistemas de gestão da qualidade propiciam o aumento da credibilidade, além de melhorar significativamente os resultados.

Oakland (1994, p.19) afirma que se faz necessária a administração da qualidade e que ela não acontece sozinha. Desta forma, declara que a garantia da qualidade nos sistemas produtivos se dá por meio da gestão da qualidade. Portanto, sistemas de gestão da qualidade é a forma de garantir a qualidade dentro das organizações.

O objetivo da criação de um Sistema de Gestão da Qualidade é a busca da melhoria contínua, visando a satisfação de seus usuários, atendendo suas expectativas e necessidades. (CARPINETTI *et. al*, 2010) e (PALADINI, 2009).

O atendimento das necessidades dos clientes pode ser contemplado pela implementação de um sistema de gestão da qualidade total. Para tanto, isso dificilmente é conseguido com esforços isolados e então é preciso adotar uma nova filosofia de gerenciamento expressa pela gestão da qualidade total (ISHIKAWA, 1993).

Ainda segundo Kruglianskas e Giovannini (2005), as normas ISO estão no topo da hierarquia das principais regras para qualidade e funcionam como metarregras para a construção e manutenção de um sistema regras.

A ISO 9000 é uma norma internacional que estabelece práticas a serem adotadas no gerenciamento do Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ. É um modelo reconhecido e aplicado em todo o mundo que permite estabelecer, através de procedimentos devidamente planejados e documentados, ações para promover a melhoria contínua do SGQ.

As normas ISO 9000 – Sistema de Gestão da Qualidade (NBR ISO 9000, 2000) tornaram-se referência para requisitos de gestão da qualidade. Sua implementação pode colaborar decisivamente com o aumento da produtividade, redução dos custos, inovação e agilidade.(CARPINETTI *et. al*, 2010).

Ainda segundo a NBR ISO 9001:2008 esta metaregra prevê a promoção da adoção de uma abordagem por processo *“para o desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia de um sistema de gestão da qualidade para aumentar a satisfação do cliente pelo atendimento de seus requisitos”*(ABNT, 2008).

Cabe salientar que as normas ISO garantem um elevado grau de liberdade para os atores dos Sistemas de Gestão da Qualidade definirem seu modelo de gestão. Dessa forma, a maneira na qual estes atores utilizam esta liberdade irá impactar diretamente na eficácia do sistema. (KRUGLIANSKAS E GIOVANNINI, 2005).

A BEC/SP teve o início de suas operações em 2000 e ao longo dos anos obteve aumento exponencial em volume de operações. Planejando o seu crescimento no segmento de contratações eletrônicas e verificando a demanda de seus usuários, foi identificado que muitos dos eventos de atendimento aos clientes se repetiam e que, em análise mais profunda, poderiam ser evitados se houvesse tido uma ação preventiva. Foi percebida, então, a necessidade urgente da identificação clara e objetiva dos processos, seus algoritmos e suas interações, pois sem o entendimento dos processos não há como controlá-los e, em consequência, não há como melhorá-los. Desta forma, a criação de Sistema de Gestão da Qualidade e a busca da certificação da ISO 9001:2008 foram entendidas como as melhores formas de obter a melhoria contínua do negócio para a BEC/SP e também uma forma de aumentar a credibilidade, fator este que é imperativo para este segmento de negócio que trata de um ambiente virtual de negócios.

## **2.6 ABORDAGEM POR PROCESSOS E INDICADORES DE DESEMPENHO**

A forma como as organizações estão estruturadas causam impacto no modo como elas serão geridas. Segundo Garvin (1998), muitas organizações possuem estruturas funcionais e hierárquicas que acabam por isolar os departamentos e com isso empobrecem a coordenação das atividades e limitam a comunicação. Assim, as atividades tendem a ficar fragmentadas dificultando suas realizações.

Para Biazzi et al. (2006), a visão de abordagem por processos é uma alternativa para a melhor compreensão das organizações evitando uma visão estática e fragmentada.

A abordagem por processo enfatiza a melhoria de como o trabalho é feito. Uma vez adotada essa abordagem, o ponto de vista do cliente deve ser considerado. Sendo assim, deve-se trabalhar nas formas de agregação de valor para cada processo visando o atendimento das expectativas dos clientes. Conseqüentemente, os processos devem ser medidos em dimensões que avaliem o valor proporcionado ao cliente. (Biazzi et al., 2006). Surge, então, a figura dos indicadores.

O desafio da evidenciação dos resultados está no sucesso do desenvolvimento dos indicadores que possam medir a gestão da qualidade de forma a integrar tanto no sentido vertical (diretrizes) quanto no sentido horizontal (processos e atividades).

O Ministério do Planejamento por meio de sua Secretaria de Gestão, elaborou um trabalho no ano de 2009 de mapeamento bibliográfico e do estado da arte sobre indicadores de gestão e listou alguns conceitos utilizados sobre indicadores na literatura que podem ser visualizados no Quadro 3 – Conceitos de Indicadores.

Conceitos de indicadores	Obra
São instrumentos que permitem medir os insumos, processos, produtos, resultados e efeitos dos projetos, programas e estratégias de desenvolvimento	<i>Departamento de Evaluación del Banco Mundial. Seguimiento y Evaluación - instrumentos, métodos y enfoques</i> . Washington DC, 2004.
São variáveis que participam de um sistema de medição de desempenho, proporcionando um conjunto valioso de informação a respeito do comportamento e dos resultados de um processo específico e de seus impactos nos setores vinculados, direta ou indiretamente ao processo em questão.	<b>Ricardo Arriagada.</b> <i>Manual de Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica</i> . ILPES, CEPAL. Santiago, Chile, 2002
Um modelo para conseguir mensurar o desempenho	<b>George A. Boyne, Kenneth J. Meler, Laurence J. O'Toole Jr and Richard M. Walker.</b> <i>Public Service Performance</i> . Cambridge University Press, 2006
Os indicadores devem ser especificados por meio de métricas estatísticas, mais comumente formados por porcentagem, média, número-bruto, rateio, proporção e índice	<b>Theodore H. Poister.</b> <i>Measuring performance in public and nonprofit organizations</i> , 2003.
É uma métrica comparativa usada para responder a questão "Como estamos fazendo?"	<b>Jerry L. Harbour.</b> <i>Performance Measurement (2nd edition)</i> , 2009
São métricas capazes de avaliar o nível de mensuração da organização	<b>Dr. Bob Frost.</b> <i>Measuring performance</i> , 2000.
Indicadores de qualidade são aqueles que possibilitam informações quantitativas e de qualidade ao se examinar algum fenômeno (processo ou resultado) que permite a análise da sua evolução e checar, com qualidade, se os objetivos foram atingidos, direcionando ações e decisões	<b>Fiorenzo Franceschini, Mauricio Galetto e Domenico Maisano.</b> <i>Management by measurement</i> , 2007
Numeral específico de mensuração para aspectos específicos do desempenho. Devem notificar os gestores com os resultados e objetivos de performance, além de permitir scorecards (Cartões de resultados) com o intuito de permitir cidadãos/usuários para julgar o serviço	<b>Dall W. Forsythe.</b> <i>Quicker, Better and Cheaper</i> , 2001.
Podem ser divididos em indicadores de impactos e desempenho	<b>Harry P. Hatry.</b> <i>Performance Measurement</i> , 1999

Quadro 3 - Conceitos de Indicadores

Fonte: Adaptado de: Mapeamento Bibliográfico e do Estado da Arte sobre Indicadores de Gestão. 2009

Após a leitura dos principais conceitos, verifica-se que não há uma conceituação padrão, mas que de certa forma convergem para o mesmo objetivo, que é a mensuração do desempenho de organizações, sejam elas privadas ou públicas.

Mas há de se considerar que estes conceitos visam a tradução de modelos gerais sobre indicadores e que, em sua maioria medem o desempenho de uma organização em níveis corporativos. Os indicadores corporativos trazem visão estratégica e devem ser desdobrados em outros níveis das organizações, ou seja, níveis de macro e micro processos e/ou atividades. (MARTINS e COSTA NETO, 1998)

Assim, ainda segundo Martins e Costa Neto (1998), os indicadores de desempenho podem ilustrar qual a contribuição de um microprocesso ou uma atividade para a satisfação dos *stakeholders*, passando pelos macroprocessos.

Acreditam Biazzi et al. (2006) que é necessária a identificação dos atributos dos produtos mais valorizados pelos clientes e que, a partir de então, deve-se escolher quais os indicadores que devem ser medidos e monitorados e que estes devem estar vinculados às decisões da estratégia competitiva da organização.

Os indicadores de desempenho indicam se há algum fator crítico que deve ser atingido para restaurar alguma causa especial ou crônica, bem como pode sinalizar uma melhoria proativa.

E para finalizar a questão, Biazzi et al. (2006) resume bem o ciclo de gestão dos indicadores dizendo “*Se não houver um sistema de indicadores, não é possível controlar; sem controle, é impossível gerenciar, e, se não houver gerenciamento, não é possível implantar melhorias*”.

### **3. METODOLOGIA DE PESQUISA APLICADA**

A metodologia aplicada no desenvolvimento desta dissertação foi a de pesquisa qualitativa, utilizando o método de estudo de caso (YIN, 1991). Este método adotado para a obtenção das informações visa contribuição para a teoria vigente, sendo numa nova proposição ou extensão da teoria existente (Cauchikc Miguel et al.,2010), aplicada na BEC/SP.

O caso que será estudado é de um sistema de compras eletrônicas do Governo do Estado de São Paulo – BEC/SP. A BEC/SP está alocada na Coordenadoria de Entidades Descentralizadas e de Contratações Eletrônicas – CEDC da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo.

Para este trabalho foi desenvolvida pesquisa com objetivos exploratórios, buscando contextualizar a posição da Administração Pública Estadual Paulista em relação à implantação e gestão de Sistemas de Gestão da Qualidade. Para tal, foi visitado o site oficial da Administração Pública Paulista onde está contida a organização administrativa do Governo do Estado de São Paulo indicando seus Órgãos e Entidades nos meses de setembro e outubro de 2011.

Com o objetivo de posicionar a Administração Pública Brasileira em relação ao número de certificações da NBR ISO 9001:2008 até a data deste trabalho, foi pesquisado o site do INMETRO no mês de outubro de 2011.

Para que fosse ressaltado o estado da arte sobre o modelo de gestão e modelo de construção de indicadores, foi utilizado estudo feito pelo Ministério do Planejamento por meio de sua Secretaria de Gestão (2009) sobre o Mapeamento Bibliográfico e do Estado da Arte sobre Indicadores de Gestão.

Tal estudo foi utilizado nesta pesquisa como referência para o relato sobre possíveis ganhos sobre a eficiência e eficácia nos resultados das análises dos indicadores da Bolsa Eletrônica de Compras – BEC/SP após a implantação de seu SGQ e consequente certificação pela norma NBR ISO 9001:2008.

A justificativa desta pesquisa parte da afirmação que a implantação de um Sistema de Gestão de Qualidade certificado pela ISO 9001:2008 traz ganhos de eficiência e eficácia para as organizações, tanto no setor privado quanto no setor público. Sendo assim, espera-se que a demonstração e divulgação do processo de desenvolvimento e implementação por indicadores de desempenho tangíveis e intangíveis, bem como a evidenciação de seus resultados em um órgão da Administração Pública Direta do Estado de São Paulo, a Bolsa Eletrônica de Compras – BEC/SP possa contribuir para ganhos de eficiência e eficácia na gestão pública.

### **3.1 CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE DE PESQUISA: BOLSA ELETRÔNICA DE COMPRAS DO ESTADO DE SÃO PAULO – BEC/SP**

A Bolsa Eletrônica de Compras do Governo do Estado de São Paulo – Sistema BEC/SP - tem por objetivo a negociação de preço de bens e serviços adquiridos pela Administração Pública, por meio de procedimentos eletrônicos, permitindo ampla competitividade e igualdade de condições de participação para todos os seus usuários e, ainda, com o compromisso de realizar o pagamento em 30 dias, depois de satisfeitas as condições do recebimento definitivo do bem ou do serviço (BEC/SP, 2011).

O Sistema BEC/SP proporciona aos fornecedores agilizar suas vendas com o acesso rápido e simplificado ao mercado. As compras são efetuadas diariamente pelas Secretarias de Estado, Autarquias, incluindo as Universidades, Fundações, Empresas Estatais e Municípios.

Com as facilidades do Sistema BEC/SP o Estado agiliza suas compras, reduz o preço de aquisição de bens e serviços e o seu custo operacional, favorecendo a gestão responsável dos recursos públicos, pois funciona integrado com as informações contábeis, isto é, o Estado somente executa seus gastos dentro da dotação orçamentária existente ([www.bec.sp.gov.br](http://www.bec.sp.gov.br), 2011).

A Bolsa Eletrônica de Compras do Governo do Estado de São Paulo – BEC/SP foi desenvolvida em setembro de 2000, com o procedimento de Dispensa de Licitação, sendo que em setembro/2001, a Bolsa Eletrônica iniciou as cotações com a modalidade Convite. Em 2002 ampliou a atuação com a introdução de negociação de medicamentos e correlatos e, a partir de 2003, ocorreu a expansão do Sistema BEC/SP, por Dispensa de Licitação para Municípios Paulistas, Universidades e Sociedades de Economia Mista, não dependentes, do Estado de São Paulo.

Em 2005 foi regulamentado o Pregão Eletrônico para a Secretaria da Fazenda e, em 2006, para a Administração Direta, Autárquica e Fundacional. O Decreto 51.469, de 2 de janeiro de 2007, determina que a utilização da modalidade Pregão, em sua forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, será obrigatória para toda a Administração Pública estadual, por meio da Bolsa Eletrônica de Compras do Governo do Estado de São Paulo – Sistema BEC/SP.

Com a sua utilização, o Estado ganhou agilidade e economia, ampliando o número de participantes nos processos de compra, atraindo fornecedores que jamais haviam participado de processos licitatórios convencionais. Como resultados, além da tendência de queda nos preços praticados, a Administração passou a garantir pagamentos na data acertada, sem qualquer atraso, adquirindo maior credibilidade junto aos fornecedores.

O Sistema BEC/SP tem como usuários todas as Unidades Compradoras do Estado de São Paulo, bem como municípios conveniados. Atualmente, são 885 Unidades Compradoras operando no Sistema BEC/SP. No ano de 2010, foram 290 mil itens negociados e os valores somaram R\$ 3,4 bilhões. Desde o ano 2000, início das operações da BEC/SP, já são 2,3 milhão de itens negociados, com o valor acumulado na ordem de R\$ 14 bilhões.

A economia orçamentária gerada nesse período foi de 4,8 bilhões. (SIGEO- Sistemas de Informações Gerenciais da Execução Orçamentária, 2012). Entende-se por economia orçamentária a diferença entre o valor referencial indicado pela Unidade Compradora e o valor total negociado. Ainda há que se considerar a economia processual que de acordo com pesquisas de Florencia Ferrer (2003) no processo tradicional de compras gastava-se à época 79 centavos de Real por cada 1 Real de compras e na Bolsa Eletrônica de Compras gastava-se 21 centavos por real de compra, considerando apenas o procedimento Dispensa de Licitação e a modalidade Convite. Assim, aplicando a mesma metodologia à todas as negociações referentes à Dispensa de Licitação e Convite até 16 de março de 2012 que somam o montante de R\$1.463.065.150,00 (BEC/SP, 16 de março de 2012), a economia processual seria de R\$ 848.577.787,00 (Tabela 1).

**Tabela 1. Economia processual.** Pesquisa Florência Ferrer (2003) projeção março 2012 DL e Convite

Total de negociações BEC/SP DL e Convite	Custo Processual por Real negociado		Custo Processual Total	Total Despesas
	(t) tradicional	(e) eletrônico		
1.463.065.150,00	(t)	0,79	1.155.821.468,50	2.618.886.618,50
1.463.065.150,00	(e)	0,21	307.243.681,50	1.770.308.831,50
<b>Economia Processual Total</b>				<b>848.577.787,00</b>

Cabe ressaltar que os valores de custos processuais para a Dispensa de Licitação e Convite não foram atualizados até a data desta pesquisa e nem tampouco houve este tipo de estudo para a modalidade Pregão que atualmente, é a grande parte das negociações eletrônicas da BEC/SP no montante de R\$13,1 bilhões (BEC/SP, 16 de março de 2012). Este cenário pode denotar uma capacidade ainda maior de impacto de economia para o Estado de São Paulo.

O primeiro requisito de atendimento para que o Sistema BEC/SP seja eficiente é a aderência à legislação pertinente. Outros dois requisitos fundamentais são: manter um cadastro de materiais que contemple todos os itens que as Unidades Compradoras necessitam para suas operações, bem como manter um cadastro de fornecedores capaz de atender às necessidades de requisições de compras com rapidez e qualidade.

A BEC/SP tem como canais de comunicação com seus usuários o “Fale Conosco” em seu site [www.bec.sp.gov.br](http://www.bec.sp.gov.br), telefones, e-mails e mais raro, presencialmente. Por meio destes canais de comunicação, percebeu-se que todo o sistema deveria ser entendido e organizado de forma sistêmica para melhor fluidez das informações e atendimento das necessidades de seus usuários.

#### **4. IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE E CERTIFICAÇÃO ISO 9001:2008 – BEC/SP**

Nas seções a seguir será apresentada uma breve contextualização das certificações NBR ISO 9001:2008 no Brasil por segmento de atividade econômica e por Estados federativos, o cenário geral da utilização de sistemas de gestão da qualidade e certificações na Administração Pública Paulista e por fim, as etapas de implantação do SGQ na BEC/SP.

#### **4.1 PANORAMA ISO 9001:2008 NO BRASIL**

De acordo com as informações contidas no site do Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia – Inmetro, que é uma autarquia federal, vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, que objetiva fortalecer as empresas nacionais aumentando sua produtividade por meio da adoção de mecanismos destinados à melhoria da qualidade de produtos e serviços e tem entre suas competências e atribuições fomentar a utilização da técnica de gestão da qualidade nas empresas brasileiras ([www.inmetro.gov.br](http://www.inmetro.gov.br)), o número de empresas ou unidades de negócios que obtiveram certificações válidas após serem agrupadas por código IAF - (Fórum Internacional de Acreditação) no Brasil contemplando empresas nacionais e internacionais na data desta pesquisa era de 6.659.

Considerando todos os segmentos de mercado a Administração Pública encontra-se com 29 órgãos ou entidades certificadas representando 0,44% das certificações que estão representadas na Tabela 2.

Embora não tenha sido quantificado o número de organizações ou unidades de negócios passíveis de certificações ISO 9001:2008 no Brasil, é possível visualizar que a Administração Pública Brasileira não buscou esta ferramenta gerencial com o mesmo afinco que o segmento privado, talvez pela menor preocupação de obtenção de resultados econômicos imediatos.

Ainda de acordo com o INMETRO, quando feita estatística das certificações por Estado da Federação, considerando apenas as empresas nacionais, o Estado de São Paulo está em primeiro lugar com 2.194 empresas certificadas e possui 36,14% do total geral como demonstrada na Tabela 3.

**Tabela 2. Unidades de Negócios Certificadas.** Número de Unidades de Negócios que obtiveram certificação, válidas em 13/10/2011, agrupadas por IAF (Fórum Internacional de Acreditação), concedidas dentro do SBAC (Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade) para empresas nacionais e estrangeiras

item	Código IAF	Descrição IAF	Total	%	% acumulada
1	28	Construção Civil	1.066	16,01	16,01
2	17	Metais Básicos e Produtos Metálicos Fabricados	977	14,67	30,68
3	35	Outros Serviços	527	7,91	38,59
4	31	Transporte, Armazenagem e Comunicação	516	7,75	46,34
5	22	Outros Equipamentos de Transporte	428	6,43	52,77
6	19	Equipamentos Óticos e Elétricos	401	6,02	58,79
7	14	Borrachas e Produtos Plásticos	336	5,05	63,84
8	18	Máquinas e Equipamentos	317	4,76	68,60
9	12	Química, Produtos Químicos e Fibras	294	4,42	73,01
10	34	Serviços de Engenharia	233	3,50	76,51
11	29	Comércio Atacado e Varejo; Reparos de Automóveis e Motociclos; e Bens Pessoais e Domésticos	224	3,36	79,88
12	38	Saúde e Serviço Social	123	1,85	81,72
13	33	Tecnologia da Informação	122	1,83	83,56
14	3	Alimentos, Bebidas e Fumo	118	1,77	85,33
15	7	Polpa, Papel e Produtos de Papel	102	1,53	86,86
16	32	Intermediação Financeira; Bens Imóveis; Locação	96	1,44	88,30
17	15	Produtos Minerais Não Metálicos	83	1,25	89,55
18	39	Outros Serviços Sociais	76	1,14	90,69
19	9	Empresas de Impressão	75	1,13	91,82
20	37	Educação	68	1,02	92,84
21	25	Suprimento de Energia Elétrica	56	0,84	93,68
22	4	Têxteis e Produtos Têxteis	55	0,83	94,50
23	16	Concreto, Cimento, Cal, Gesso, etc	51	0,77	95,27
24	23	Fabricações não Classificáveis	42	0,63	95,90
25	13	Farmacêuticos	35	0,53	96,43
26	6	Madeira e Produtos de Madeira	34	0,51	96,94
27	2	Mineração e Extrativismo	32	0,48	97,42
28	1	Agricultura, Pesca	30	0,45	97,87
29	36	<b>Administração Pública</b>	<b>29</b>	<b>0,44</b>	<b>98,30</b>
30	30	Hotéis e Restaurantes	24	0,36	98,66
31	21	Aeroespacial	22	0,33	98,99
32	27	Abastecimento de Água	17	0,26	99,25
33	20	Construção Naval	10	0,15	99,40
34	5	Couro e Produtos de Couro	10	0,15	99,55
35	10	Fabricação de Coque e Produtos Refinados de Petróleo	9	0,14	99,68
36	26	Abastecimento de Gás	8	0,12	99,80
37	24	Reciclagem	8	0,12	99,92
38	8	Editoras	4	0,06	99,98
39	11	Combustível Nuclear	1	0,02	100,00
<b>TOTAL</b>			<b>6.659</b>		

**Tabela 3. Número de Certificados Válidos.** Número de Certificados Válidos em 13/10/2011, emitidos dentro do SBAC (Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade) para empresas nacionais por Estados da Federação

Estados da Federação	No SBAC	Fora do SBAC	Total	%	% acumulada
SÃO PAULO	2166	28	2194	36,14	36,14
MINAS GERAIS	753	2	755	12,44	48,58
PARANÁ	482	1	483	7,96	56,54
SANTA CATARINA	436	4	440	7,25	63,79
RIO DE JANEIRO	417	4	421	6,94	70,72
RIO GRANDE DO SUL	345	1	346	5,70	76,43
BAHIA	247	0	247	4,07	80,49
PERNAMBUCO	208	0	208	3,43	83,92
GOIÁS	166	0	166	2,73	86,66
CEARÁ	132	1	133	2,19	88,85
ESPÍRITO SANTO	124	0	124	2,04	90,89
AMAZONAS	104	0	104	1,71	92,60
DISTRITO FEDERAL	96	0	96	1,58	94,18
MATO GROSSO	45	0	45	0,74	94,93
ALAGOAS	43	0	43	0,71	95,63
PARÁ	41	2	43	0,71	96,34
MARANHÃO	40	1	41	0,68	97,02
RIO GRANDE DO NORTE	41	0	41	0,68	97,69
SERGIPE	33	0	33	0,54	98,24
PARAÍBA	29	0	29	0,48	98,71
MATO GROSSO DO SUL	25	0	25	0,41	99,13
TOCANTINS	23	0	23	0,38	99,51
PIAUI	9	0	9	0,15	99,65
ACRE	8	0	8	0,13	99,79
RONDÔNIA	8	0	8	0,13	99,92
RORAIMA	3	0	3	0,05	99,97
AMAPÁ	2	0	2	0,03	100,00
<b>TOTAL</b>			<b>6070</b>		

#### 4.2 CENÁRIO DA APLICAÇÃO DE SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PAULISTA

Analisando os sites de todas as Secretarias (Administração Direta), Empresas, Autarquias e Fundações (Administração Indireta) com o objetivo de identificar se havia a comunicação da existência de escritórios da qualidade, sistemas de gestão da qualidade ou certificações da qualidade na Administração Pública do Estado de São Paulo, os Quadros 4, 5, 6 e 7 e mostram os seguintes cenários:

Na Administração Direta, foram identificados via análise de organograma ou comunicação pelo site oficial, três (3) órgãos com Sistemas de Gestão da Qualidade dentre as vinte e seis (26) Secretarias de Estado, representando 12% do total verificado. Entretanto, existem canais de atendimento ao cliente em todos os órgãos, como descrito na Tabela 4.

Este cenário demonstra que mesmo não tendo sistemas de gestão da qualidade implementados, existem canais de comunicação para o acolhimento das sugestões, reclamações, elogios ou dúvidas em todas as Secretarias.

ADMINISTRAÇÃO DIRETA			
SECRETARIAS	Organograma	SGQ - ISO9001	Atendimento ao cliente
Administração Penitenciária	sim	não	Ouvidoria
Agricultura e Abastecimento	não	ISO 9001 em alguns institutos	Ouvidoria - Fale Conosco
Casa Civil	não	não	Fale Conosco
Casa Militar	sim	não	Fale Conosco
Cultura	sim	não	Ouvidoria - Fale Conosco
Desenvolvimento Economico, Ciencia e Tecnologia	sim	não	Ouvidoria - Fale Conosco
Desenvolvimento Metropolitano	não	não	Ouvidoria - Fale Conosco
Desenvolvimento Social	sim	Depto de Comunicação Institucional - Centro de atendimento ao público	Ouvidoria
Direito da Pessoa com Deficiência	não	não	Ouvidoria
Educação	sim	não	Fale Conosco - Central de Atendimento
Emprego e Relações do Trabalho	não	não	Ouvidoria
Energia	não	não	Ouvidoria - Fale Conosco
Esporte, Lazer e Juventude	não	não	Ouvidoria - Fale Conosco
Fazenda	sim	ISO 9001:2008 - BEC/SP	Ouvidoria - Fale Conosco
Gestão Pública	sim	não	Ouvidoria - Fale Conosco
Habituação	não	não	Ouvidoria - Fale Conosco
Justiça e Defesa da Cidadania	não	não	Ouvidoria - Fale Conosco
Logística e Transportes	não	não	Ouvidoria
Meio Ambiente	sim	não	Ouvidoria - Fale Conosco
Planejamento e Desenvolvimento Regional	não	não	Ouvidoria - Fale Conosco
Procuradoria Geral do Estado	sim	não	Ouvidoria - Fale Conosco
Saneamento e Recursos Hídricos	sim	não	Ouvidoria - Fale Conosco
Saúde	sim	não	Ouvidoria - Fale Conosco
Segurança Pública	sim	ISO 9001 em alguns órgãos	Ouvidoria - Fale Conosco
Transportes Metropolitanos	não	não	Ouvidoria - Fale Conosco
Turismo	não	não	Ouvidoria - Fale Conosco

**Quadro 4. SGQ Administração Direta**

**Tabela 4. Canal de atendimento - Secretarias**

<b>Canal de atendimento ao cliente - Secretarias</b>		
<b>Canal</b>	<b>Órgão</b>	<b>%</b>
Ouvidoria - Fale Conosco	17	68
Ouvidoria	5	20
Fale Conosco	3	12
outros	0	0
		100

As empresas estatais, sociedade de economia mista ou empresa pública, sendo a primeira *“pessoa jurídica de direito privado, em que há conjugação de capital público e privado, participação do poder público na gestão e organização sob forma de sociedade anônima; executa atividades econômicas, algumas delas próprias da iniciativa privada e outras assumidas pelo Estado como serviços públicos”* (DI PIETRO, 2007) e a segunda *“pessoa jurídica de direito privado com capital inteiramente público (com possibilidade de participação das entidades da Administração Indireta) e organização sob qualquer das formas admitidas no direito”* (DI PIETRO, 2007) apresentam um quadro diferente das Secretarias. Verificou-se a existência de Sistemas de Gestão da Qualidade e também de Certificações em dez (10) das vinte (20) empresas analisadas (Quafro 5), ou seja, 50 % do total, denotando um quadro de maior incidência comparado ao das Secretarias de Estado. Em todas as entidades existem canais de atendimento ao cliente ilustrados na Tabela 5.

ADMINISTRAÇÃO INDIRETA			
EMPRESA - Secretaria Tutelar	Organograma	SGQ - ISO9001	Atendimento ao cliente
CDHU - Companhia de Desenvolvimento Habitacional de Urbano (Habitação) - <a href="http://www.habitacao.sp.gov.br">www.habitacao.sp.gov.br</a>	não	não	Ouvidoria
CESP - Companhia Energética de São Paulo (Energia) - <a href="http://www.cesp.com.br">www.cesp.com.br</a>	sim	SGQ - ISO9001	Ouvidoria - Fale Conosco
CETESB - Companhia Ambiental do Estado de São Paulo (Meio Ambiente) - <a href="http://www.cetesb.sp.gov.br">www.cetesb.sp.gov.br</a>	sim	SGQ - ISO9001	Fale Conosco
CODASP - Companhia de Desenvolvimento Agrícola de São Paulo (Agricultura e Abastecimento) - <a href="http://www.codasp.sp.gov.br">www.codasp.sp.gov.br</a>	não	SGQ - ISO9001	Fale Conosco
COSESP - Companhia de Seguros do Estado de São Paulo - (Fazenda) <a href="http://www.cosespseguros.com.br">www.cosespseguros.com.br</a>	não	não	Atendimento ao clientes, fale conosco, auditoria
Companhia Docas de São Sebastião - (Transporte) - <a href="http://www.portodesaosebastiao.com.br">www.portodesaosebastiao.com.br</a>	não	não	Fale Conosco
CPOS - Companhia Paulista de Obras e Serviços (Planejamento e Desenvolvimento Regional) - <a href="http://www.cpos.sp.gov.br">www.cpos.sp.gov.br</a>	não	não	Fale Conosco
CPTM - Companhia Paulista de Trens Metropolitanos (Transportes Metropolitanos) - <a href="http://www.cptm.sp.gov.br">www.cptm.sp.gov.br</a>	não	não	Ouvidoria, fale conosco, 0800 atendimento ao usuário
DERSA - Desenvolvimento Rodoviário S. A. (Transportes) - <a href="http://www.dersa.sp.gov.br">www.dersa.sp.gov.br</a>	não	não	CID - Centro de Informações da Dersa; Ouvidoria; fale conosco
EMAE - Empresa Metropolitana de Água e Energia (Saneamento e Energia) - <a href="http://www.emae.com.br">www.emae.com.br</a>	não	ISO 9001 - Centro de Excelencia em Manutenção e usina Henry Borden	Fale Conosco
EMPLASA - Empresa Paulista de de Planejamento Metropolitan SA (Desenvolvimento Metropolitan) - <a href="http://www.emplasa.sp.gov.br">www.emplasa.sp.gov.br</a>	não	não	Ouvidoria
EMTU - Empresa Metropolitana de Transportes Urbanos de São Paulo (Transportes Metropolitanos) - <a href="http://www.emtu.sp.gov.br">www.emtu.sp.gov.br</a>	não	equipe qualidade IQf Índice de Qualidade da Frota	Ouvidoria - Fale Conosco
IMPrensa OFICIAL - Imprensa Oficial (Casa Civil) - <a href="http://www.imprensaoficial.com.br">www.imprensaoficial.com.br</a>	não	ISO 9001	Ouvidoria - Fale Conosco - Central de atendimento ao cliente
INVESTE.SP - Empresa Paulista de Promoção de Investimentos e Competitividade (Desenvolvimento) - <a href="http://www.investe.sp.gov.br">www.investe.sp.gov.br</a>	não	não	Fale Conosco
IPT - Instituto de Pesquisas Tecnológicas (Desenvolvimento) - <a href="http://www.ipt.br">www.ipt.br</a>	não	sim 9001 e várias outras	Ouvidoria - Fale Conosco
METRO - Companhia do Metropolitan de São Paulo (Transportes Metropolitanos) - <a href="http://www.metro.sp.gov.br">www.metro.sp.gov.br</a>	sim	sim 9001 14001 e 18001	Ouvidoria - Fale Conosco
NOSSA CAIXA DESENVOLVIMENTO - Agência de Fomento do Estado de São Paulo (Fazenda) - <a href="http://www.nossacaixadesenvolvimento.com.br">www.nossacaixadesenvolvimento.com.br</a>	não	não	Ouvidoria - Fale Conosco
PRODESP - Companhia de Processamento de Dados do Estado de São Paulo (Gestão Pública) - <a href="http://www.prodesp.sp.gov.br">www.prodesp.sp.gov.br</a>	sim	sim - ISO 9001 14001 e 27000	Ouvidoria - Fale Conosco
SABESP - Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo (Saneamento e Energia) - <a href="http://www.sabesp.com.br">www.sabesp.com.br</a>	sim	sim - ISO 9001 em várias unidades de negócio	Ouvidoria e atendimentos em vários sites
CPETUR - Empresa Paulista de Turismo e Eventos (Turismo) - <a href="http://www.turisp.com">www.turisp.com</a>	sim	não	Contato - email e telefone no site

Quadro 5. SGQ Empresas

Tabela 5. Canal de atendimento - Empresas

Canal de atendimento ao cliente - Empresas		
Canal	Entidade	%
Ouvidoria - Fale Conosco	6	30
Ouvidoria	2	10
Fale Conosco	6	30
outros	6	30
		100

As autarquias que são “*pessoas jurídicas de direito público, o que significa ter praticamente as mesmas prerrogativas e sujeições da Administração Direta*” (DI PETRO, 2007), possuem vinte e três entidades (23), das quais apenas cinco (5), ou seja, 22% do total possuem escritórios de qualidade ou Sistema de Gestão da Qualidade ou Certificações (Quadro 3). Entretanto, existem canais de atendimento ao cliente em 83% de suas entidades (Tabela 6).

ADMINISTRAÇÃO INDIRETA			
AUTARQUIA - Secretaria Tutelar	Organograma	SGQ - ISO9001	Atendimento ao cliente
AGEM - Agência Metropolitana da Baixada Santista (Economia e Planejamento) - <a href="http://www.agem.sp.gov.br">www.agem.sp.gov.br</a>	sim	não	Ouvidoria
AGEMCAMP - Agência Metropolitana de Campinas (Economia e Planejamento) - <a href="http://www.agemcamp.sp.gov.br">www.agemcamp.sp.gov.br</a>	sim	não	Ouvidoria
ARSESP - Agência Reguladora de Saneamento e Energia do Estado de São Paulo (Saneamento e Energia) - <a href="http://www.arsesp.sp.gov.br">www.arsesp.sp.gov.br</a>	não	não	Fale conosco
ARTESP - Agência Reguladora de Serviços Públicos Delegados de Transportes do Estado de São Paulo (Transportes) - <a href="http://www.artesp.sp.gov.br">www.artesp.sp.gov.br</a>	não	não	Ouvidoria
CENTRO PAULA SOUZA - ETEC (Desenvolvimento) - <a href="http://www.centropaulasouza.sp.gov.br">www.centropaulasouza.sp.gov.br</a>	sim	não	Fale conosco
DAEE - Departamento de Águas e Energia Elétrica (Saneamento) - <a href="http://www.daee.sp.gov.br">www.daee.sp.gov.br</a>	não	não	Ouvidoria
DAESP - Departamento Aeroviário do Estado de São Paulo (Transporte) - <a href="http://www.daesp.sp.gov.br">www.daesp.sp.gov.br</a>	não	não	*
DER - Departamento de Estradas de Rodagem (Transporte) - <a href="http://www.der.sp.gov.br">www.der.sp.gov.br</a>	não	não	Ouvidoria - Fale Conosco
FAMEMA - Faculdade de Medicina de Marília (Ensino Superior) <a href="http://www.famema.br">www.famema.br</a>	não	não	Ouvidoria - Fale Conosco
FAMERP - Faculdade de Medicina de São José do Rio Preto (Ensino Superior) <a href="http://www.famerp.br">www.famerp.br</a>	sim	não	*
HC USP RP - Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto - USP (Saúde) <a href="http://www.hcrp.fmrp.usp.br">www.hcrp.fmrp.usp.br</a>	sim	Centro Integrado da Qualidade - CIQ - o Programa do CQH (Compromisso com a Qualidade Hospitalar) - selo de Conformidade CQH	*
HC - Hospital das Clínicas USP - SP (Saúde) - <a href="http://www.hcnet.usp.br">www.hcnet.usp.br</a>	sim	ISO9001, Sistema Integrado de Gestão, ISO14001	*
IAMSPE - Hospital do Servidor Público Estadual (Gestão Pública) - <a href="http://www.iamspesaude.com.br">www.iamspesaude.com.br</a>	não	não	Ouvidoria - Fale Conosco
IMESC - Instituto de Medicina Social e de Criminologia de São Paulo (Justiça e Defesa da Cidadania) - <a href="http://www.imesc.sp.gov.br">www.imesc.sp.gov.br</a>	sim	Núcleo de Coleta e Controle da Qualidade	Serviço de Informação ao Usuário - Ouvidoria
IPEM - Instituto de Pesos e Medidas do Estado de São Paulo (Justiça e Defesa da Cidadania) - <a href="http://www.ipem.sp.gov.br">www.ipem.sp.gov.br</a>	sim	ISO 9001:2008 Depto de Avaliação e Certificação e Depto Análise e Gestão de Processos	Ouvidoria
IPEN - Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares (Desenvolvimento) - <a href="http://www.ipen.br">www.ipen.br</a>	sim	Coord Qualidade, Meio Ambiente e Segurança	Portal do Cliente
IPESP - Instituto de Pagamentos Especiais de São Paulo (Fazenda) - <a href="http://www.ipesp.sp.gov.br">www.ipesp.sp.gov.br</a>	não	não	Teleatendimento e Fale conosco
SPPREV - São Paulo Previdência (Fazenda) - <a href="http://www.spprev.sp.gov.br/">www.spprev.sp.gov.br/</a>	não	não	Ouvidoria - Fale Conosco
SUCEN - Superintendência de Controle de Endemias (Saúde) - <a href="http://www.sucen.sp.gov.br">www.sucen.sp.gov.br</a>	sim	não	Ouvidoria
SUTACO - Superintendência do Trabalho Artesanal nas Comunidades - (Emprego) <a href="http://www.sutaco.com.br">www.sutaco.com.br</a>	sim	não	Ouvidoria
UNESP - Universidade Estadual Paulista - (Ensino Superior) <a href="http://www.unesp.br">www.unesp.br</a>	sim	não	Ouvidoria
UNICAMP - Universidade Estadual de Campinas (Ensino Superior) - <a href="http://www.unicamp.br">www.unicamp.br</a>	sim	não	Ouvidoria
USP - Universidade de São Paulo (Ensino Superior) - <a href="http://www.usp.br">www.usp.br</a>	sim	não	Ouvidoria

Quadro 6. SGQ Autarquias

**Tabela 6. Canal de atendimento - Autarquias**

Canal de atendimento ao cliente - Autarquias		
Canal	Entidade	%
Ouvidoria - Fale Conosco	4	17
Ouvidoria	10	43
Fale Conosco	2	9
outros	3	13
não existe	4	17
		100,00

As Fundações que “*caracterizam-se por ser um patrimônio, total ou parcialmente público, para consecução de fins públicos*” (DI PIETRO, 2007) estão constituídas de dezesseis (16) entidades, das quais apenas seis (6), 38% do total, possuem algum tipo de escritório da qualidade, sendo observadas dentre elas duas (2) com Certificação ISO 9001:2008 e uma com Certificação ISO 14001. (Quadro 7). Existem canais de atendimento ao cliente em 94% de suas entidades, ou seja, apenas uma entidade não tem nenhum tipo de atendimento ao cliente. (Tabela 7)

Em resumo, a Administração Direta do Estado de São Paulo indica que apenas 12% de seus órgãos possuem algum tipo de SQG ou Certificações e a Administração Indireta indica que 36% de suas entidades possuem algum tipo de SGQ ou Certificações. Considerando a Administração Pública Estadual, a pesquisa indica que há algum tipo de SGQ ou Certificações implementadas em 24 do total de 84 órgãos ou entidades analisadas, perfazendo um total de 29%.

Este cenário demonstra que a Administração Pública do Estado de São Paulo possui sessenta (60) órgãos e entidades, que representa 71% do total, que são passíveis de utilização dos Sistemas de Gestão da Qualidade como ferramenta gerencial para a avaliação do desempenho e melhoria contínua.

ADMINISTRAÇÃO INDIRETA			
FUNDAÇÃO - Secretaria Tutelar	Organograma	SGQ - ISO9001	Atendimento ao cliente
CEPAM - Fundação Prefeito Faria Lima (Economia e Planejamento) www.cepam.sp.gov.br	não	não	Ouvidoria
FAPESP - Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Ensino Superior) www.fapesp.br	não	não	Ouvidoria
FDE (Educação) www.fde.sp.gov.br	sim	Depto Qualidade Supervisão de Auditoria Normalização e Qualidade	Ouvidoria - Fale Conosco
FUNAP - Fundação de Amparo ao Preso (Administração Penitenciária) www.funap.sp.gov.br	não	não	Departamento de Comunicação e Relações Institucionais
FUNDAÇÃO CASA - Centro de atendimento socioeducativo ao adolescente (Assistência e Desenvolvimento Social) www.fundacaocasa.sp.gov.br	não	não	Ouvidoria
FUNDAÇÃO FLORESTAL (Meio Ambiente) www.florestal.sp.gov.br	sim	não	*
FUNDAÇÃO ITESP - Fundação Instituto de Terras do Estado de São Paulo (Justiça e Defesa da Cidadania) www.itesp.sp.gov.br	sim	não	Ouvidoria - Fale Conosco
FUNDAÇÃO PROCON-SP - Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor (Justiça e Defesa da Cidadania) www.procon.sp.gov.br	sim	assessoria de controle e processos	Ouvidoria
FUNDAP - Fundação do Desenvolvimento Administrativo - (Gestão Pública) - www.fundap.sp.gov.br	não	não	Central de atendimento
FURP - Fundação para o Remédio Popular (Saúde) www.furp.sp.gov.br	não	ISO 9001:2008	Ouvidoria e SAC
MEMORIAL DA AMÉRICA LATINA - (Relações Institucionais) www.memorial.sp.gov.br	não	não	Fale Conosco
ONCOCENTRO - Fundação Oncocentro de São Paulo (Saúde) www.fosp.saude.sp.gov.br	sim	Sistema de Gestão da Qualidade	Ouvidoria
PADRE ANCHIETA - TV Cultura (Cultura) www.tvcultura.cmais.com.br	não	não	Fale Conosco
Fundação PRO SANGUE Hemocentro (Saude) - www.prosangue.sp.gov.br	não	ISO 9001:2008	Ouvidoria - Fale Conosco
SEADE - Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (Planejamentos e Desenvolvimento Regional) www.seade.gov.br	não	não	Atendimento ao Usuário, Fale Conosco e Ouvidoria
FUNDAÇÃO ZOOLOGICO (Meio Ambiente) www.zoologico.sp.gov.br	não	ISO 14001	Ouvidoria

Quadro 7. SGQ Fundações

Tabela 7. Canal de atendimento – Fundações

Canal de atendimento ao cliente - Fundações		
Canal	Entidade	%
Ouvidoria - Fale Conosco	3	19
Ouvidoria	6	38
Fale Conosco	2	13
outros	4	25
não existe	1	6
		100

**Tabela 8.** Resumo geral SGQ e Certificações – Administração Pública Paulista

	Órgãos e Entidades	SGQ ou Certificação			
		SIM	%	NÃO	%
<b>SECRETARIAS</b>	<b>25</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>22</b>	<b>88</b>
<b>ADMINISTRAÇÃO DIRETA</b>	<b>25</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>22</b>	<b>88</b>
EMPRESA	20	10	50	10	50
AUTARQUIA	23	5	22	18	78
FUNDAÇÃO	16	6	38	10	63
<b>ADMINISTRAÇÃO INDIRETA</b>	<b>59</b>	<b>21</b>	<b>36</b>	<b>38</b>	<b>64</b>
<b>TOTAL GERAL ADM PUBLICA SP</b>	<b>84</b>	<b>24</b>	<b>29</b>	<b>60</b>	<b>71</b>

#### 4.3 O PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DO SGQ – BEC/SP

O projeto de implantação do Sistema de Gestão da Qualidade e consequente certificação da Norma NBR ISO 9001:2008 da Bolsa Eletrônica de Compras – BEC/SP estava contido em 2009 no Plano de Ação da Coordenadoria de Entidades Descentralizadas e de Contratações Eletrônicas – CEDC, a qual a BEC/SP está subordinada e estava alinhado ao Planejamento Estratégico da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo – SEFAZ/SP, vinculada ao objetivo estratégico “Buscar a Qualidade no Gasto Público”. (PEREIRA, V. E. et al., 2010), conforme Quadro 8.

<b>Objetivo Estratégico</b>	Buscar qualidade no gasto público - Aprimorar a gestão do gasto público por meio da implantação de um sistema de avaliação da qualidade, visando à obtenção de mais recursos financeiros disponíveis para investimento do Estado.
<b>Ação Estratégica</b>	Aprimorar a gestão do processo de compras
<b>Iniciativa</b>	Aperfeiçoar o Sistema Bolsa Eletrônica de Compras (BEC)
<b>Marco C</b>	Sistema de Gestão da Qualidade - Certificação ISO 9001:2000 para o Sistema BEC/SP. Empresa contratada: InterAction Plexus.

Quadro 8. Planejamento Estratégico SEFAZ  
 Fonte: Adaptado do Sistema de Gestão da Estratégia – Sefaznet

Segundo declarado no trabalho vencedor do 1º Prêmio SEFAZ-SP Inovação – Ciclo 2009, Pereira, V. E. et al. (2010), os objetivos da iniciativa estavam totalmente aderentes à visão e missão da SEFAZ, pois a CEDC busca com esta iniciativa a excelência do Sistema BEC/SP e desta forma busca realizar as negociações de aquisições eletrônicas de bens e serviços da Administração Pública Estadual com redução de custos, agilidade, promovendo a competitividade, desenvolvendo fornecedores, e por fim, contribuindo para o desenvolvimento econômico do Estado de São Paulo.

#### **4.3.1 Etapas de implementação do SGQ – BEC/SP**

O início dos trabalhos de implantação do Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ no Sistema BEC/SP, se deu em janeiro de 2009 com a contratação de consultoria especializada do certame licitatório Concorrência Internacional, que por sua vez disponibilizou dois consultores em visitas semanais ou quinzenais para o desenvolvimento das onze etapas de implantação que pode ser visualizado no Quadro 9.

##### **4.3.1.1 Diagnóstico inicial**

Para o levantamento do diagnóstico inicial, foram realizadas reuniões e entrevistas com a Direção da Coordenadoria à qual está inserida a Bolsa Eletrônica de Compras, bem como com todos os gestores do Sistema BEC/SP e a Representante da Direção (RD), definida pela Alta Direção. O objetivo dessa fase foi definir os processos de trabalho, procedimentos e documentação existentes da BEC/SP, a aderência quanto aos requisitos da Norma NBR ISO 9001:2008, bem como o objetivo de definição do Escopo da Certificação.

<b>ETAPA</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>Diagnóstico Inicial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação inicial do sistema (análise de GAPs)</li> </ul>
<b>Preparação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Workshop</i> – Abordagem por Processos</li> </ul>
<b>Planejamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição do Comitê da Qualidade (gestores dos processos)</li> <li>• Treinamento do Comitê – ISO 9001</li> <li>• Definição do escopo da Certificação</li> <li>• Identificação dos requisitos legais aplicados aos serviços</li> </ul>
<b>Política e Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição da Política de Qualidade</li> <li>• Definição dos Objetivos e Metas</li> <li>• Palestra de sensibilização para a qualidade ISO 9001</li> </ul>
<b>Interações e Indicadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise das interações entre os processos</li> <li>• Definição dos Indicadores de processo</li> <li>• Início de medição e monitoramento de processos</li> <li>• Análise dos indicadores e tomada de ações decorrentes</li> </ul>
<b>Processos de Suporte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construção dos Mapas de Processos de Suporte e dos Procedimentos dos processos</li> </ul>
<b>Processos Orientados aos Usuários</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construção dos Mapas de Processos de Suporte e dos Procedimentos dos processos</li> </ul>
<b>Processos de Gestão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construção dos Mapas de Processos de Suporte e dos Procedimentos dos processos</li> </ul>
<b>Comunicação e Ocorrências</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação interna – Planejamento da divulgação do sistema.</li> <li>• Criação do Procedimento de Ação Corretiva e Preventiva.</li> <li>• Treinamento Não Conformidade, Ação Corretiva e Preventiva</li> </ul>
<b>Fechamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construção dos Mapas de Processos de Suporte e dos Procedimentos dos processos</li> </ul>
<b>Acompanhamento da Certificação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construção dos Mapas de Processos de Suporte e dos Procedimentos dos processos</li> </ul>

Quadro 9. Etapas de implantação do SGQ/BEC  
 Fonte: Sistema de Gestão da Qualidade – BEC/SP

#### 4.3.1.2 Preparação

Para que os colaboradores que fariam parte do Comitê da Qualidade pudessem ser conscientizados sobre a metodologia de gestão por processos, à qual é pautada no gerenciamento para a qualidade total, foi realizado um workshop. Assim, inicia-se a fase preparatória para a construção do Sistema de Gestão da Qualidade.

#### **4.3.1.3 Planejamento**

Com a análise de necessidades feita e os processos desenhados, foi definido pela Alta Direção, o Comitê da Qualidade e indicados os gestores para cada processo. O Comitê da Qualidade é responsável pelo planejamento, implementação, avaliação e realimentação do SGQ da BEC/SP, a intervalos planejados, para assegurar sua contínua eficiência e eficácia. Essa análise crítica deve incluir a avaliação de oportunidades para melhoria e necessidade de mudanças no SGQ, incluindo a Política de Qualidade e seus objetivos.

Em consenso, o Comitê da Qualidade define então o escopo do trabalho, ou seja, a área à qual será submetida à NBR ISO 9001:2008. O escopo definido foi: “Disponibilização de ambiente de trabalho para a realização de negociações eletrônicas voltadas à administração pública do Estado de São Paulo, seus municípios e outros entes federativos conveniados”.

O grande desafio desta fase foi a definição dos clientes. Após a definição do escopo, fica claro que os clientes são todas as unidades compradoras que utilizam o Sistema BEC/SP e não os fornecedores que negociam no portal.

Foi realizado treinamento para todos os membros do Comitê da Qualidade quanto ao entendimento dos requisitos da norma.

#### **4.3.1.4 Política e Objetivos**

Nessa etapa foi definida a Política de Qualidade e os Objetivos e Metas. A Política da Qualidade é a força que movimenta todo o SGQ e faz com que a organização esteja comprometida com a busca da melhoria contínua, bem como a atender aos requisitos da NBR ISO 9001:2008. Os Objetivos e Metas dão sustentação à aplicação efetiva da Política da Qualidade e é o ponto de partida para a implementação de um plano de ação.

A Política de Qualidade declarada pela Alta Direção do Sistema BEC/SP:

*“A BEC – Bolsa Eletrônica de Compras – estabelece e melhora continuamente o seu Sistema de Gestão da Qualidade visando prover os meios adequados à otimização do gasto público e a garantia do cumprimento da legislação vigente.”*

*Nossa busca pela satisfação dos usuários se baseia nos seguintes princípios:*

- *Transparência;*
- *Agilidade;*
- *Competitividade;*
- *Abrangência de Atuação*
- *Satisfação dos nossos colaboradores.*

E a partir da declaração da Política de Qualidade, os Objetivos da Qualidade foram definidos, como segue no Quadro 10.

POLITICA/PRINCÍPIOS	OBJETIVOS	INDICADORES
Abrangência de Atuação	Aumentar a abrangência de atuação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volume de itens negociados</li> <li>• Volume de usuários Estaduais</li> <li>• Volume de Usuários Economia Mista + Municípios</li> </ul>
Competitividade	Aumentar o número de fornecedores participantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de Fornecedores</li> <li>• Volume de fornecedores na base de dados</li> </ul>
Agilidade	Diminuir o tempo de resposta e processamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempo de processamento</li> </ul>
Eficiência	Aumentar a eficiência no emprego de recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volume de recursos empregados</li> </ul>
Transparência	Aumentar a transparência de forma perceptível pelos usuários	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepção dos usuários externos</li> </ul>
Satisfação dos Colaboradores	Aumentar o nível de satisfação dos colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfação dos colaboradores</li> </ul>

Quadro 10. Objetivos da Qualidade  
Fonte: Relatório Prêmio SEFAZ-SP Inovação – 2009

Palestra de sensibilização para a qualidade ISO 9001 foi realizada, ainda nesta etapa de implementação do projeto, com o objetivo de validação da Política de Qualidade, Metas e Objetivos da Qualidade ao Comitê da Qualidade.

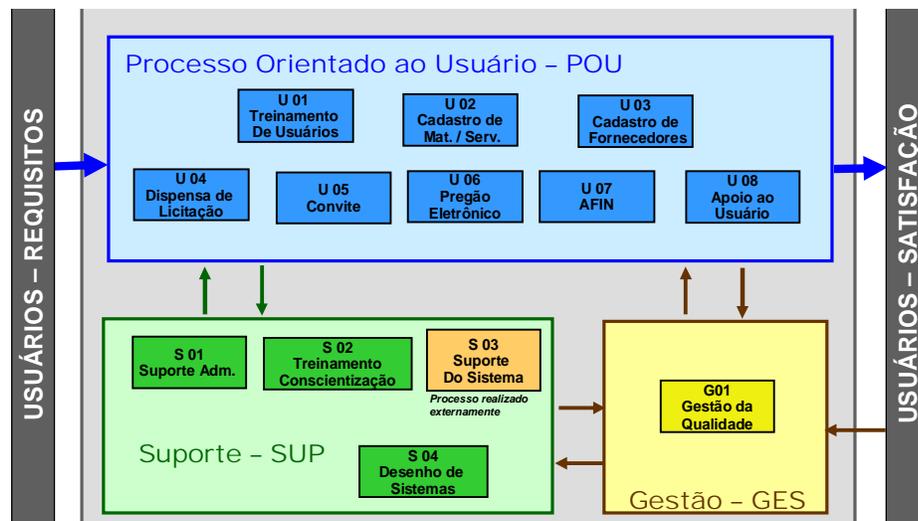
O Comitê da Qualidade foi formado pelos Diretores de Área, Gestores de Processos, Representante da Direção (RD) e outros servidores designados pela Alta Direção e foi legitimado por meio da Portaria CEDC nº 02/11.

#### **4.3.1.5 Interações e Indicadores**

A partir da declaração dos Objetivos da Qualidade e seus indicadores, cada gestor de processo, após treinamento sobre os conceitos relacionados à interação dos processos, definição e importância dos indicadores, discutiram e desenharam os primeiros indicadores para cada processo anteriormente definido. Dessa discussão, resultou o documento Mapa de Indicadores de Processo.

A partir deste ponto, inicia-se a análise dos indicadores e começa-se a desenhar as tomadas de decisões decorrentes desta análise.

Para a organização funcionar de maneira eficaz, ela tem que identificar e gerenciar diversas atividades interligadas. Uma atividade que usa recursos e que é gerenciada de forma a possibilitar a transformação de entradas e saídas pode ser considerada um processo. O mapa de interação dos processos está ilustrado na Figura 5.



As interações entre os processos estão identificadas nos Mapas de Processo que compõem o sistema de gestão. Neste Mapas, as atividades, entradas e saídas podem ser vistas em detalhes.

Figura 5 – Mapa de Interação de Processos

Fonte: SGQ – BEC/SP

Uma vantagem da abordagem de processo é o controle contínuo que ela permite sobre a ligação entre os processos individuais dentro do sistema de processos, bem como sua combinação e interação. A abordagem por processos é a base da norma NBR ISO 9001. A partir desta abordagem, foram definidos os processos de Suporte, orientado ao Usuário e de Gestão da Qualidade e suas interações que podem ser vistas no documento Matriz de Correlação: Objetivos e Processos (Figura 6).

O objetivo da Matriz de Correlação é de evidenciar o grau de correlação entre os procesos e os objetivos da qualidade do SGQ. A partir da análise desta matriz é possível escalonar o grau de prioridade na implantação das atividades contidas nos planos de ação, considerando os critérios: 3 pontos para correlação forte, 2 pontos para correlação média e 1 ponto para correlação fraca.

A partir da análise da Matriz de Correlação, pode se perceber que o processo U03 – Cadastro de Fornecedores é o único que tem correlação forte (3) com todos os objetivos da qualidade ensejando assim esforços prioritários no processo de tratamento de não-

conformidades e no estudo de melhoria contínua. A sua importância pode ser explicada pelo produto principal a ser entregue que são fornecedores cadastrados para participarem das cotações eletrônicas. Sem a presença destes fornecedores as unidades compradoras não teriam êxito em seus propósitos de aquisições de materiais e contratações de serviços.

A unificação de processos visando simplificar e melhorar a forma de gestão dos processos de Suporte, Orientados ao Usuário e de Gestão, também melhora a forma de gestão do SGQ.

O Sistema de Gestão da Qualidade do Sistema BEC/SP atualmente possui treze processos, sendo oito Processos Orientados ao Usuário, quatro Processos de Suporte e um Processo de Gestão que está ilustrado na Figura 5.

Por fim, foram desenhados os Mapas de Processos – MP, utilizando a metodologia do Diagrama da Tartaruga. O modelo de desenho dos processos denominado Diagrama da Tartaruga é geralmente mais utilizado na indústria automotiva que deve seguir as exigências da NBR ISO/TS16949 e se trata de demonstrar uma visão macro de um processo, delineando as atividades principais e suas sequências, indicando quais os recursos necessários para sua efetivação, bem como a nomeação responsabilização dos responsáveis (BONATO et al., 2011).

Matriz de Correlação: "Objetivos X Processos"												
		Indicadores		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9
				Volume de itens negociados	Volume de usuários estaduais	Volume de usuários Economia Mista Municípios.	No. De fornecedores / Ofertas	Volume da base de fornecedores	Tempo de processamento	Volume de recursos empregados	Resultado de pesquisa especializada	Resultado de pesquisa interna
		Macro-objetivos		Abrangência de atuação 1	Abrangência de atuação 2	Abrangência de atuação 3	Competitividade 1	Competitividade 2	Agilidade	Eficiência	Transparência	Satisfação dos colaboradores
Gestor	Processo			Correlação								
Processos Orientados aos Usuários - POU												
	U01	Treinamento de Usuários		1	1	1	0	0	2	0	2	0
	U02	Cadastro de materiais/serviços		3	3	3	2	2	1	1	3	1
	U03	Cadastro de fornecedores		3	3	3	3	3	3	3	3	3
	U04	Dispensa de licitação		2	3	3	2	2	3	3	1	0
	U05	Convite		2	2	0	2	2	3	3	1	0
	U06	Pregão eletrônico		3	3	0	3	3	3	3	1	0
	U07	AFIN		3	3	3	0	0	3	3	3	0
	U08	Apoio ao Usuário		2	2	2	2	2	3	3	2	0
Processos de Suporte (SUP)												
	S01	Suporte Administrativo		0	0	0	0	0	0	2	0	2
	S02	Treinamento e Conscientização		0	0	0	0	0	0	3	3	3
	S03	Suporte do Sistema (externo)		3	3	3	1	1	3	1	3	1
	S04	Desenho de Sistemas		3	3	3	1	1	3	3	3	2
Processos de Gestão (GES)												
	G1	Gestão da Qualidade		2	2	2	2	2	2	2	2	2

**Nota: para relação Forte: atribuir 3 pontos, Média: 2 pontos e Fraca: 1 ponto**

Fonte: Sistema de Gestão da Qualidade BEC/SP

Figura 6. Matriz de Correlação: Objetivos X Processos

A participação e o comprometimento dos superiores são fundamentais, mas em muitas ocasiões estes não são conhecedores de todos os detalhes que cada processo ou atividade possui (BIAZZI, et. al. 2006). Sendo assim, para a construção dos mapas de processos foram entrevistados os gestores de cada processo, bem como todos os funcionários que realmente realizavam as atividades, e não apenas nos superiores. Exemplo de Mapa de Processo pode ser visto na Figura 7.

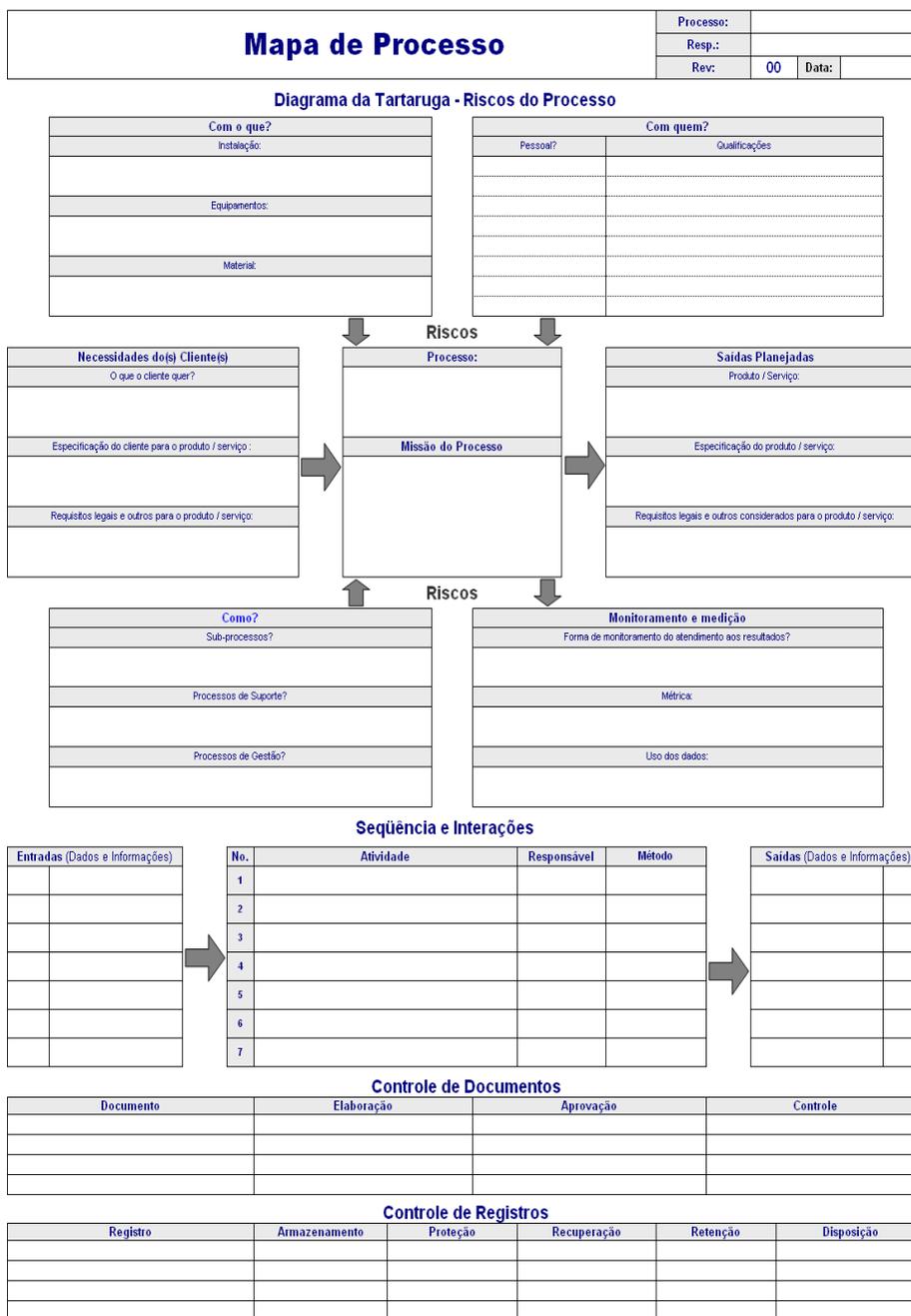


Figura 7. Mapa de Processo  
Fonte: Adaptado do SGQ - BEC/SP

#### **4.3.1.6 Processos Orientados ao Usuário, de Suporte e Gestão**

Após o trabalho de desenho dos processos, onde os líderes foram entrevistados, iniciou-se a construção dos indicadores para os Processos Orientados ao Usuário – POU, Processos de Suporte – SUP e o Processo de Gestão – GES.

Para a construção dos indicadores não foi utilizada nenhuma metodologia de desempenho ou metodologia de indicadores de gestão específica. Mas há de se considerar que tais indicadores do SGQ BEC/SP possuem por vezes, características de alguns modelos anteriormente descritos no Produto 1: Mapeamento bibliográfico e do estado da arte sobre indicadores de gestão, do Ministério do Planejamento do Governo Federal Brasileiro (2009).

A seguir serão descritos os indicadores de cada processo, suas descrições/objetivos e principais resultados.

Os **Processos Orientados ao Usuário - POU** – São processos que agregam valor ao negócio e que são facilmente reconhecidos pelo cliente, ou usuário. Foram analisados os vinte e um (21) indicadores existentes no total de oito (oito) processos. Os processos, objetivos, indicadores e fórmulas podem ser vistos no Quadro 11 – POU – Processos Orientados ao Usuário – Indicadores.

**U01 – Treinamento de Usuários. Principais resultados:** Desde o início da apuração dos indicadores em janeiro de 2009 a avaliação retornou resultado de 95% em média da aceitação. Mesmo obtendo o índice elevado, a BEC/SP estuda novas formatações para o curso como aplicá-lo como Estudo à Distância - EAD.

<b>POU - PROCESSOS ORIENTADO AO USUÁRIO - Indicadores</b>			
<b>PROCESSOS</b>	<b>Objetivos dos processos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fórmulas</b>
U01 - Treinamento de Usuários	<i>"Capacitar os usuários para o melhor aproveitamento do sistema nos processos de Pregão da BEC/SP".</i>	Avaliação de reação do treinamento	total de bons e ótimos/total de avaliações
		Avaliação de reação do instrutor	total de bons e ótimos/total de avaliações
U02 - Cadastro de Materiais e Serviços	<i>"Disponibilizar os itens no sistema BEC/SP, de acordo com as especificações técnicas de materiais e serviços, e em conformidade com as Normas e Padrões de mercado minimizando o número de propostas rejeitadas."</i>	Índice de Eficiência	Total de Propostas Analisadas/ Total de Propostas Recebidas
		Índice de Rejeição	Total de Propostas Rejeitadas/ Total de Propostas Analisadas
U03 - Cadastro de Fornecedores	<i>"Disponibilizar um cadastro de fornecedores que atenda as necessidades de transações eletrônicas pelos usuários".</i>	Quantidade de fornecedores cadastrados do Tipo Registro Cadastral-RC validados no CAUFESP pelo CCF - UGE 200164 - SEFAZ	No de fornecedores cadastrados por trimestre
		Quantidade de renovações do Tipo de Registro Cadastral-RC validadas no CAUFESP pelo CCF - UGE 200164 - SEFAZ	No de renovações por trimestre
		Quantidade de turmas treinadas pelo CCF (UGE 200164 - SEFAZ) para validação no sistema CAUFESP	No de turmas treinadas por trimestre
U04 - Dispensa de Licitação	<i>"Disponibilizar o ambiente de negociações eletrônicas para aquisição de bens para a administração direta, autárquica, fundacional e empresas de economia mista - dependentes com entrega imediata".</i>	Volume de Itens Negociados	Quantidade de itens Negociados/Quantidade de itens lançados
		Incidentes	Quantidade de Incidente na dispensa de licitação/quantidade de OC na dispensa de licitação.
		Tempo médio de retorno do incidentes	Soma do tempo de retorno em horas/nº de incidências/quantidade de incidentes abertos
U05 - Convite	<i>"Disponibilizar o ambiente de negociações eletrônicas para aquisição de bens, medicamentos e correlatos pela administração direta, autárquica, fundacional e empresas de economia mista dependentes, com entrega imediata, em parcela única no valor de até R\$ 80.000,00".</i>	Volume de Itens Negociados	Quantidade de itens Negociados/Quantidade de itens lançados
		Incidentes	Quantidade de Incidente na dispensa de licitação/quantidade de OC no Convite
		Tempo médio de retorno do incidentes	Soma do tempo de retorno em horas/nº de incidências/quantidade de incidentes abertos
U06 - Pregão Eletrônico	<i>Disponibilizar o ambiente de negociações eletrônicas para aquisição de bens, medicamentos e correlatos pela administração direta, autárquica, fundacional e empresas de economia mista dependentes, com entrega imediata, em parcela única no valor de R\$ 600,00 a R\$ 80.000,00.</i>	Volume de Itens Negociados	Quantidade de itens Negociados/Quantidade de itens lançados
		Incidentes	Quantidade de Incidente na dispensa de licitação/quantidade de OC no Pregão
		Tempo médio de retorno do incidentes	Soma do tempo de retorno em horas/nº de incidências/quantidade de incidentes abertos
U07 - AFIN	<i>"Disponibilizar o ambiente de negociações eletrônicas para aquisição de bens para os municípios com entrega imediata no valor de até R\$ 8.000,00 e empresas de economia mista no valor de até R\$16.000,00".</i>	Volume de usuários Economia Mista + Municípios	média dos usuários cadastrados que utilizam o sistema/total de usuários cadastrados
		Volume de Itens Negociados	Quantidade de itens Negociados/Quantidade de itens
		Incidentes	Quantidade de Incidente na dispensa de licitação/quantidade de OC no Pregão
		Tempo médio de retorno do incidentes	Soma do tempo de retorno em horas/nº de
U08 - Apoio ao Usuário	<i>"Atender as demandas dos usuários em relação às dúvidas e procedimentos quando a própria área de origem não puder atendê-las".</i>	Taxa de atendimento às demandas procedentes	Demandas atendidas / Total de Demandas Procedentes

Quadro 11 – POU – Processos Orientados ao Usuário - Indicadores

**U02 – Cadastro de Materiais e Serviços. Principais Resultados:** No ano de 2010 foram analisadas 4.729 propostas de inclusão de itens de materiais e serviços e que em média houve um nível de 25% de rejeições. A partir desta análise inicia-se um trabalho sobre as causas das rejeições e que então passa a ser desenvolvido plano de ação para a diminuição do número de propostas enviadas e também rejeitadas.

**U03 – Cadastro de Fornecedores. Principais Resultados:** A partir do desejo de monitoramento da quantidade de cadastros de novos fornecedores, foi percebido pelos gestores que em decorrência da implantação do CAUFESP – Cadastro Unificado de Fornecedores do Estado de São Paulo, a unidade cadastradora que está sob gestão da BEC/SP, mais especificamente no Centro de Cadastro de Fornecedores – CCF, se manteve constante, mas o cadastramento em todas as unidades cadastradoras do Estado de São Paulo teve crescimento. Tal resultado denota em um resultado global de aumento de competitividade nas licitações, em especial nas eletrônicas e na socialização das informações com o aumento dos usuários do sistema.

**U04 – Dispensa de Licitação, U05 – Convite,U06 - Pregão Eletrônico eU07 – AFIN. Principais resultados:**

Os processos U04, U05, U06 e U07 caracterizam o centro de operação da BEC/SP e seus indicadores visam acompanhar a evolução do total dos itens negociados, os registros de incidentes de problemas e o tempo para a resolução das situações registradas.

Uma característica importante destes processos é a quantidade de atendimentos aos usuários. Estes atendimentos visam ao acompanhamento dos certames eletrônicos e apoio aos usuários e uma grande parcela, é devida a algum tipo de inconsistência nas operações ou ambiente de eletrônico de negociações. Estas inconsistências são chamadas de incidentes. Os incidentes referentes a inconsistências no ambiente eletrônico de negociações, são enviadas para a empresa que é responsável pelo desenvolvimento do sistema BEC/SP que é a PRODESP. Sendo a PRODESP empresa contratada, é de suma importância que a BEC/SP faça a gestão deste terceiro, já que o escopo da certificação ISO 9001:2008 está intimamente ligado ao tipo de serviço que a empresa terceirizada deve entregar, aumentando o risco do negócio.

Sendo assim, a partir do monitoramento dos indicadores foi possível registrar de forma sistematizada os incidentes, agrupando-os em modalidades de inconsistências. Este tipo de organização proporcionou que inconsistências de mesma origem pudessem ser tratadas pela PRODESP de forma sistêmica, ao invés de pontual, como era de costume. Isso causou uma redução do trabalho dos técnicos da PRODESP diminuindo sobremaneira o tempo de resposta/resolução dos incidentes e também dirimindo alguns incidentes permanentemente. Foram criadas duas Instruções de Trabalho que tratam da abertura e registro de incidentes, e incidentes não respondidos, que visam desenhar o fluxo na resposta de incidentes e define trâmites para solicitar sua inclusão e a conclusão dos incidentes não respondidos.

Em relação ao percentual dos itens negociados com sucesso no ambiente eletrônico de negociação, pode ser evidenciado que a meta proposta na maioria de suas medições não vêm sendo atingidas, o que enseja estudos maiores por parte dos gestores quanto à sua causa e possíveis ações de melhoria. Este ponto já foi tratado em reuniões mensais de análise de indicadores e está na agenda de seus gestores.

**U08 – Apoio ao Usuário. Principais resultados:** O nível de atendimento está acima dos 90% mensalmente caracterizando o alto grau de comprometimento na satisfação do cliente. Não obstante, o monitoramento deste indicador gerou o desenvolvimento de uma tabela de demandas de incidentes. A organização dos dados nesta tabela propicia o agrupamento das demandas dos incidentes por assunto e os mesmos passam a ser tratados de forma sistêmica propiciando diminuição do tempo de resolução. É importante salientar que estes incidentes monitorados neste processo não são relacionados aos processos de operação que sejam: U04, U05, U06 e U07.

Os **Processos de Suporte - SUP** são processos que agregam valor ao negócio, mas que não são percebidos pelos clientes, tendo como grande objetivo dar suporte aos Processos Orientados aos Usuários e também ao Processo de Gestão. Os processos, objetivos, indicadores e fórmulas podem ser vistos no Quadro 12 – SUP – Processos de Suporte – Indicadores.

<i>SUP - PROCESSOS DE SUPORTE - Indicadores</i>			
<i>PROCESSOS</i>	<i>Objetivos dos processos</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Fórmulas</i>
S01 - Suporte Administrativo	<i>"Avaliar e atender as necessidades de infraestrutura predial e de informática, de materias de consumo e permanente viabilizando a operação da BEC/SP, bem como suporte de recursos humanos e suporte reprográfico".</i>	atendimento às requisições de Materiais	requisições atendidas/total de requisições
		atendimento às requisições de manutenção	requisições atendidas/total de requisições
		Racionalização de recursos destinados ao orçamento	consumo de recursos/previsão de orçamento da CEDC
S02 - Treinamento e Conscientização	<i>"Prover a competência necessária ao gerenciamento e melhoria do Sistema de Gestão da Qualidade e de seus processos"</i>	% Atendimento de Competências por Cargo	Número de Requisitos / Números de Requisitos Atendidos
S03 - Suporte do Sistema	<i>"Controlar o acesso, manter a integridade dos dados processados e a disponibilidade do sistema, proporcionando uma resposta rápida e eficiente".</i>	Disponibilidade	% disponibilidade plataforma IBM
S04 - Desenho de Sistemas	<i>"Avaliação das demandas de desenvolvimento de sistemas e coordenação do desenvolvimento das mesmas junto à PRODESP".</i>	número de demandas solicitadas x demandas atendidas	nº de demandas atendidas/nº de demandas solicitadas

**Quadro 12.** SUP – Processos de Suporte - Indicadores

**S01 - Suporte Administrativo. Principais resultados:** Este processo também está relacionado ao serviço de Departamento de Suprimentos de Atividades Complementares – DSAC da Secretaria da Fazenda, ou seja, um fornecedor do sistema BEC/SP. O atendimento das necessidades está muito próximo a 100% garantindo assim o suporte de recursos físicos para o atendimento ao cliente. Este resultado demonstra que há um controle adequado quanto à gestão de terceiros e em consequência traz um baixo risco para o negócio.

Em auditorias externas, este foi o único processo que recebeu elogios quanto à excelência em sua condução.

## **S02 – Treinamento e Conscientização - Principais resultados:**

O processo de Treinamento e Conscientização tem como premissa o atendimento do requisito 6.2 – Recursos Humanos da NBR ISO 9001:2008 e está alinhada com a nova política de gestão de pessoas baseadas em competências da Sefaz. Foi criado Procedimento com o objetivo de definir os requisitos aplicáveis ao controle do processo de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores que realizam atividades que influenciam na qualidade dos serviços e/ou nos processos que compõem o Sistema de Gestão da Qualidade. Também foi desenvolvido o Manual de Treinamento que visa dar suporte aos líderes.

As competências necessárias e a adequação das pessoas par a realização das atividades que influenciam na qualidade das negociações eletrônicas e funções de suporte são tratadas em 03 (três) diferentes estágios, a saber:

- **Adequação aos cargos:** onde os requisitos necessários ao preenchimento do cargo são especificados e controlados;
- **Adequação às necessidades dos processos:** onde o Gestor ou Chefia aplicável – conhecendo os cargos das pessoas e seu potencial – determina e controla os conhecimentos necessários ao cumprimento das atividades a elas designadas.
- **Monitoramento das competências:** quando o Gestor do Processo de Treinamento e Conscientização define com os Gestores / Chefias as necessidades de complemento profissional, reciclagem etc; todas relacionadas à adequação aos cargos e à área de adequação.

O processo se construiu a partir do documento nomeado “Matriz de Competências” onde estão listadas as competências necessárias para a investidura de posição nas áreas.

Além das necessidades, é necessária que sejam definidos os níveis das competências listadas: “A” para nível avançado, “I” para intermediário, “B” para básico, “X” para necessário e “O” onde a competência não é aplicada e também qual a origem para da competência: Educação, Treinamento, Habilidade e Experiência. O modelo de Matriz de Competência pode ser vista na Figura 8 “Matriz de Competência”.

O objetivo é verificar as lacunas entre as competências necessárias e as competências requeridas de cada colaborador em seu cargo e sua área de atuação, e montar um plano de capacitação para o devido provimento. As matrizes foram validadas pelos gestores.

SISTEMA  <b>MATRIZ DE COMPETÊNCIAS</b> F.PR02-01.A			Requisitos														
Cargo: APOPF			<b>Indexar lei de Provimento</b> Conhecimento de Informática (Pcte. Office) Conhecimento da Legislação Pertinente Política e Objetivos da Qualidade Asseratividade Relacionamento Interpessoal Trabalho em Equipe Conhecimento de Planejamento Estratégico Conhecimento de Sistema de Informação Conhecimento de Indicadores Conhecimento de Contabilidade Pública Conhecimento de Estatística Conhecimento de Gestão de Suprimentos Conhecimento e Suporte do Sistema CAUFESP Conhecimento do Sistema Bec/SP Conhecimento do Sistema Sigeo Conhecimento dos Sistemas Sifafisco/Siafem Técnicas de Redação e Interpretação de Texto Atendimento ao Cliente Atuação Sistêmica Comprometimento														
Função: Técnico																	
Área: Centro Controle Fornecedores - CCF/DCC/CEDC																	
Atribuições e Responsabilidades:																	
Atribuições do cargo: Vide artigo 2º e 3º da Lei nº. 1034 de 04/01/2008; Atribuição da Área: Artigo 6.º do Decreto 45.084/2000 de 31/07/2000 e Decreto nº 52.205 de 27/09/2007																	
Aprovação			Assinalar com "A" para Nível Avançado; "I" Intermediário; "B" Básico; "X" Necessário; "O" Não se aplica														
Função: Nome			Educação														
Diretor			Treinamento														
Data			Habilidade														
30/07/09			Experiência														
Funcionários			Assinalar com "Q" para competência atendida, com "D" a necessidade de desenvolvimento da competência.														
XXXXXX			Q D D D Q Q Q N/A D D N/A N/A N/A Q D D D D Q D Q														

**Figura 8. MATRIZ DE COMPETENCIAS**

Fonte: Adaptado SGQ – BEC/SP

Atualmente, a BEC/SP tem em seu quadro 50,99% das competências necessárias, e planeja que até o final de 2011 alcance o nível de 54%, contando com o plano de capacitação elaborado pela Escola Fazendária do Estado de São Paulo - FAZESP e também propondo outras capacitações que lhe sejam necessárias.



 <b>Avaliação Eficácia de Treinamento / Ação</b>		F-S02.01.B Rev. 02 Data: 31/01/2011	
<b>Treinando</b>			
Função: XXXX		Nome: XXXXXXXX	
<b>Solicitante</b>			
Função: XXXXXXXXXXXX		Nome: XXXXXXXXXXXXXXXX	
<input checked="" type="checkbox"/> Curso <input type="checkbox"/> Palestra <input type="checkbox"/> Workshop <input type="checkbox"/> Dinâmica <input type="checkbox"/> Outros           Título: MS PROJECT			
Instituição: Fazesp		Instrutor:	
Carga Horária: 24 horas		Data do Treinamento: 19 e 21 de janeiro 2011	
O avaliador deve registrar sua percepção com relação ao desempenho do treinando baseado nas afirmações abaixo:			
<input checked="" type="checkbox"/> 4 Concordo plenamente <input checked="" type="checkbox"/> 3 Concordo <input type="checkbox"/> 2 Discordo <input type="checkbox"/> 1 Discordo plenamente			
<b>Constatações do avaliador</b>			<b>4 3 2 1</b>
1 - A qualidade das atividades do colaborador melhorou.			<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2 - Houve ganho de produtividade ou maior agilidade na execução das tarefas.			<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3 - Erros que eram cometidos com frequência diminuíram ou não ocorrem mais.			<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4 - Houve aumento do interesse ou da motivação pelo trabalho.			<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
5 - Os conceitos e práticas aprendidos têm sido utilizados no exercício de suas atividades.			<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
6 - O colaborador compartilha ensinando ou transmitindo para os colegas o que aprendeu.			<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
7 - Aumentou a responsabilidade do colaborador em relação as suas atribuições.			<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>Avaliação de Eficácia do Treinamento</b>			
<input checked="" type="checkbox"/>  Treinamento Eficaz		<input type="checkbox"/>  Treinamento Ineficaz	
<input type="checkbox"/>  Ação Pendente			
<b>Ações Pós Treinamento</b>			
# AÇÕES PROPOSTAS	Responsável	Data	
# ACOMPANHAMENTO DAS AÇÕES	Responsável	Data	
<b>Parecer Final</b>			
Não há um maior compartilhamento do conhecimento com os colaboradores da área, pois o MS Project não está instalado em todas as máquinas. Fica aqui a sugestão da instalação do Ms Project em todas as máquinas do departamento.			
Data: XXXXXXXX	Nome: XXXXXXXXXXXXXXXX	Função: XXXXXXXXXXXXXXXX	

Figura 10 – Formulário Avaliação de Treinamento/Ação  
 Fonte: Adaptado SGQ BEC/SP

O objetivo da avaliação de reação é evidenciar se o treinamento foi eficiente na avaliação do treinando e/ou se alguma alteração pode ser feita na capacitação. O objetivo da Avaliação da Eficácia do Treinamento é verificar se o conhecimento agregou valor no processo envolvido.

As necessidades de treinamento da SEFAZ são definidas a partir das necessidades que cada Coordenadoria da Secretaria da Fazenda apresenta. Após esta apresentação, estas necessidades são materializadas em uma matriz geral e relacionadas com o planejamento estratégico. Cabe salientar que existe o condicionamento do atendimento destes treinamentos à disponibilidade orçamentária para o ano.

Com a iniciativa do modelo de competências originado do trabalho do SGQ, a BEC/SP pode apontar nova forma de alimentação do processo de planejamento de capacitação à Coordenadoria, uma vez que a justificativa da necessidade está evidenciada, bem como para outras áreas da Sefaz.

**S03 – Suporte do Sistema – Principais resultados:** Este processo gerencia diretamente a qualidade dos serviços entregues para o nosso cliente/usuário que por sua vez é disponibilizado pelo parceiro do negócio à Companhia de Processamento de Dados do Estado de São Paulo - PRODESP. Os dados são disponibilizados pela PRODESP mensalmente conforme **cláusula** contratual. O acompanhamento deste indicador revelou que há necessidade de apuração da disponibilidade semanal, ou até mesmo diária ensejando alterações nas cláusulas contratuais de SLA – *Service Level Agreement* atuais ou em novos contratos.

**S04 – Desenho de sistemas - Principais resultados:** Os indicadores deste processo gerenciam a quantidade de demandas de desenvolvimento do sistema BEC/SP bem como o tempo de processamento pela PRODESP. A partir deste gerenciamento foi possível priorizar as demandas de desenvolvimento de acordo com a estratégia de negócio, bem como agrupar as situações e resolvê-las de forma sistêmica.

**Processo de Gestão – GES** – O processo de gestão está encarregado de fazer o planejamento, executar as atividades, monitorar e avaliar periodicamente os resultados todo o Sistema de Gestão da Qualidade.

**G01 – Gestão da Qualidade.** Tem como objetivo “*Implantar, gerir e melhorar continuamente o sistema de gestão da qualidade aumentando a capacidade da BEC em atender aos usuários e demais partes interessadas no sistema*”.

Seus indicadores, que estão descritos no Quadro 13, podem ser considerados como sendo corporativos, ou seja, que possibilita ter uma visão macro do SGQ. Este é o processo de gestão que visa monitorar o desempenho geral do Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ de acordo com os objetivos da qualidade que por sua vez acompanham a Política da Qualidade e suas diretrizes para o negócio.

<i>GES - GESTÃO - G01 - GESTÃO DA QUALIDADE</i>			
<i>Política / Princípios</i>	<i>Objetivos</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Fórmulas</i>
Abrangência de atuação	Aumentar a abrangência de atuação	Volume de itens negociados	Nº de itens negociados no período
		Volume de Usuários Estaduais	Nº de usuários no período
		Volume de Usuários Economia Mista + Municípios	Nº de usuários no período
		PPA 2012-2015	Total de materiais e serviços realizados no orçamento/total negociado BEC/SP
Competitividade	Aumentar o número de fornecedores participantes	Nº de Fornecedores	Nº de Fornecedores/nº de OC
		Volume da base de Fornecedores	Nº de Fornecedores Ativos do mês/ Nº de fornecedores ativos do mês anterior
Agilidade	Diminuir o tempo de resposta ou processamento	Tempo de Processamento	Tempo médio de processamento/ OC
Eficiência	Aumentar a eficiência no emprego de recursos	Volume de recursos empregados	Volume médio de recursos empregados / oc encerrada
	Aumentar a eficiência no emprego de recursos	Custo por OC	Despesas Gerais/Total Negociado
Transparência	Aumentar a transparência de forma perceptível pelos usuários	Percepção dos usuários	% retorno positivo em pesquisa especializada
Satisfação dos Colaboradores	Aumentar o nível de satisfação dos colaboradores	Satisfação dos colaboradores	% retorno positivo em pesquisa específica

**Quadro 13.** Indicadores Processo de Gestão  
Fonte: Adaptado de SQG – BEC/SP

**Principais resultados:** Serão descritos os principais resultados por Política/Princípios

“**Abrangência de atuação**”. Indicam que o Sistema BEC/SP desde o início das mensuração a quantidade de números de itens negociados vêm crescendo. A

média de itens negociados no ano de 2011 foi de 24.800 mensalmente contra a média de 12.000 itens mensais em 2009, demonstrando um crescimento de 106%. Em relação ao volume de usuários estaduais e de economia mista (administração indireta) e municípios os números se mantêm estáveis denotando que a quantidade de unidades compradoras se mantêm constantes. Mas há projeto em andamento prevendo o fomento de inserção de novas unidades compradoras em relação a administração indireta bem como outras entidades e municípios do Estado de São Paulo.

Estas tendências de crescimento operacional devem ser olhadas com muito cuidado pela Alta Administração, pois denota uma revisão de todos os recursos atuais visando a manutenção da qualidade no atendimento de seus usuários.

E por fim, o indicador que avalia a atuação da BEC/SP em relação ao contexto geral do orçamento do Estado de São Paulo teve seu início de mensuração no início de 2011 não havendo ainda massa crítica para diagnóstico.

**“Competitividade”**. Os indicadores mostram que o número de fornecedores cadastrados no CAUFESP apresentam alta anual crescente média de 2,11% e no mês de dezembro de 2011 apresentou um total de 34.140 fornecedores cadastrados e ativos no sistema.

O número de fornecedores em relação a cada oferta de compras partiu de 3,6 em média no ano de 2009 para 6,3 no ano de 2011, evidenciando um crescimento de 75%.

Teoricamente, esses números indicam que existe uma maior competitividade entre os fornecedores para cada oferta de compra lançada e, conseqüentemente há chances maiores de redução de preços no final das negociações.

“**Agilidade**”. Embora tenha sido pela Alta Direção um indicador importante, atualmente este indicador não está sendo monitorado, pois suas fontes de informação estão sendo desenvolvidas em projeto de desenvolvimento de *Business Intelligence* que tem previsão de término em 2012.

“**Eficiência**”. Estes indicadores medem os custos básicos de operação e denotam constância nos resultados. Existe projeto a ser implantado para nova metodologia de apuração de custos levando em conta outras variáveis que não foram contempladas no momento, como por exemplo, os custos de processo.

“**Transparência**”. Este indicador tem como objetivo principal demonstrar e perseguir bons níveis de transparência e consequente níveis de credibilidade do sistema para seus usuários. Desta forma, em 2010 foi desenvolvida internamente, pesquisa de satisfação dos usuários externos. Assim, além de medir o nível de transparência esta pesquisa objetivou evidenciar o nível de satisfação dos usuários externos.

Para que fosse possível medir diretamente a Satisfação do Usuário da BEC/SP foi lançada uma pesquisa para 476 unidades compradoras. As Unidades Compradoras foram selecionadas a partir do critério do volume total de negociações de até R\$200.000,00 efetuadas no ano base de 2009. Foram obtidas respostas de 50 respondentes, o equivalente a 10,50% do total da população.

Foi enviado via e-mail um formulário, que está ilustrado na Tabela 8, para preenchimento e devolução também via e-mail em abril de 2010.

<i>Coluna 1</i>	<i>Coluna 2</i>	<i>Coluna 3</i>
<b>Afirmação</b> <i>Dois pesos 5</i>	<b>Fatores / Pesos</b>	<b>Notas</b>
1 – O sistema eletrônico de compras possui todas as funcionalidades necessárias para uma boa realização do certame.	<b>5</b>	<b>3</b>
2 – O sistema eletrônico de compras mostra-se disponível e funcional quando é necessário utilizá-lo.	<b>5</b>	<b>4</b>
3 – O uso do sistema eletrônico de compras permite uma redução de custos decorrentes das operações realizadas por nossa unidade.	<b>4</b>	<b>4</b>
4 – O uso do sistema eletrônico de compras tornou mais transparente este processo.	<b>3</b>	<b>5</b>
5 – O sistema eletrônico de compras goza de credibilidade como ferramenta para evitar fraudes e manipulações no processo de contratação de serviços e aquisição de bens.	<b>2</b>	<b>3</b>
6 – Os treinamentos (instrutores, materiais de apoio, carga horária etc.) são eficazes e permitem uma boa utilização desta ferramenta. <i>Dois pesos 4</i>	<b>4</b>	<b>5</b>
7 – O “sistema de dispensa de licitação” permite uma compra ágil e capaz de reduzir custos de aquisição de bens.	<b>2</b>	<b>4</b>
8 – O suporte telefônico e eletrônico (e-mail) disponibilizado mostra-se ágil no retorno e eficaz na solução dos problemas apresentados.	<b>3</b>	<b>4</b>
9 – Os funcionários que trabalham nos sistemas eletrônicos de compras são profissionais e competentes no exercício de suas funções.	<b>1</b>	<b>5</b>
10 – Os funcionários que atuam no sistema eletrônico de compras atendem a todos com cortesia e respeito.	<b>1</b>	<b>5</b>

**Tabela 9 - Modelo do formulário de Avaliação de Satisfação dos Clientes**

Fonte: Adaptado SGQ – BEC/SP

O formulário de pesquisa consistia em avaliar 10 questões e também possuía espaço para comentários e tinha como instruções de preenchimento:

Na “**coluna 1**” estavam descritas as questões a serem avaliadas:

Na “**coluna 2**” consistia na escolha dos atributos a serem analisados. Deveriam ser atribuídos pesos que representam a importância dos mesmos para os usuários. Devem ser dados dois pesos 05 (cinco) para os atributos mais importantes, a seguir mais dois pesos 04 (quatro) para outros dois, mais dois pesos 03 (três), dois pesos 02 (dois) e dois pesos 01 (um).

Na “coluna 3” deveria ser dada a pontuação ou nota que melhor representava a atuação do Sistema BEC/SP de acordo com os seguintes critérios:

1 ponto	Discordo totalmente – Estamos muito insatisfeitos (Ruim).
2 pontos	Discordo – Estamos insatisfeitos (Regular).
3 pontos	Concordo – Estamos satisfeitos (Bom).
4 pontos	Concordo muito – Estamos satisfeitos (Ótimo).
N/A	Não se aplica.

Os resultados gerais indicaram que o usuário externo está em média 87,20% satisfeitos. A pesquisa revelou que o item melhor avaliado foi Transparência do Processo com 94,75%, seguido pelo item Credibilidade com 92%. A análise completa pode ser visualizada na Figura 11 – Gráfico Pesquisa de Satisfação Externa 2010.

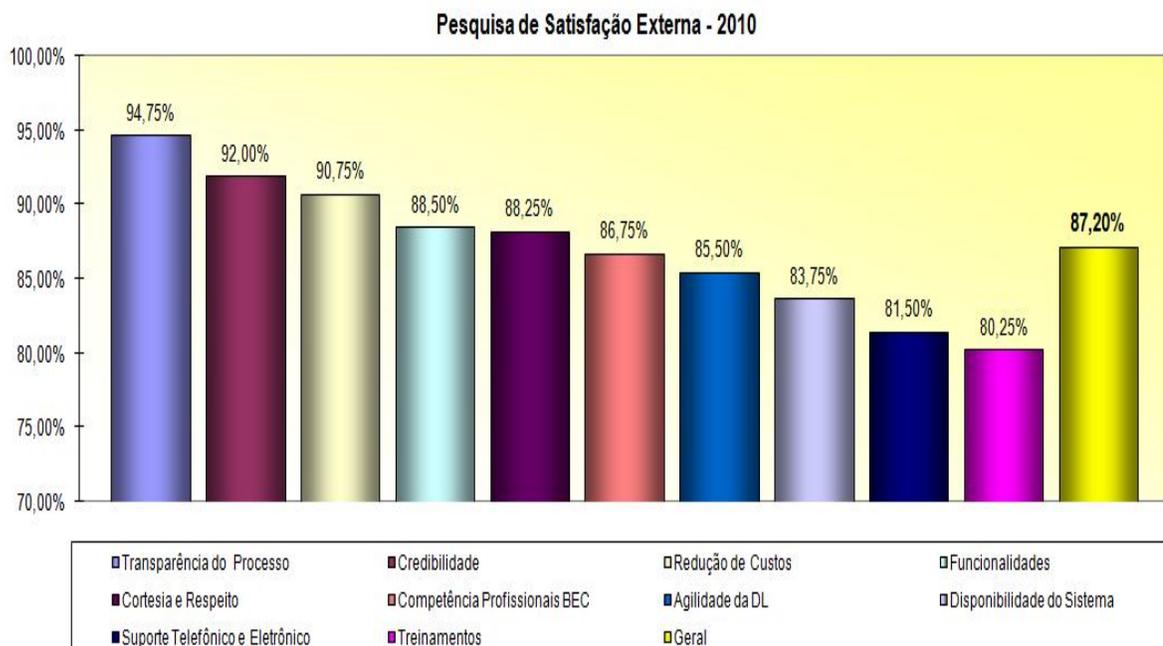


Figura 11 – Gráfico Pesquisa de Satisfação Externa 2010.  
Fonte: Adaptado SGQ – BEC/SP

Além de ações para melhoria dos itens constantes na pesquisa, houve muita colaboração dos usuários no envio de reclamações, críticas, sugestões e elogios. Estas anotações foram segregadas por área de atendimento e foram discutidas com as lideranças onde surgiram várias ações de melhoria como o aprimoramento do Fale Conosco, que é a principal fonte de informações oriundas dos usuários via portal BEC.

Este aprimoramento consistiu em segregação por assunto e por área de atendimento, onde os próprios usuários já organizam as informações no momento de entrada de sua demanda. Esta ação simples facilitou sobremaneira o fluxo de informações das demandas e seus atendimentos estão sendo resolvidos mais celeremente.

Até o término deste trabalho, outra pesquisa de satisfação externa havia sido feita, porém a análise total dos dados ainda não havia sido concluída, porém com apontou um índice de aprovação geral de 89% dos usuários. Cabe salientar que esta segunda pesquisa foi exatamente igual à primeira, porém obteve retorno de 231 respondentes, o que significou aumento de 362% na participação.

#### **“Satisfação dos Colaboradores”.**

Foi elaborado em 2010 formulário contendo 17 afirmações para todos os servidores e enviado via e-mail no ano de 2010. Estas 17 questões se referiam às questões sobre recursos humanos, infraestrutura e ambiente de trabalho e deveriam ser pontuadas de 1 (ruim) a 4 (muito bom).

Houve adesão de respondentes em torno de 50%.

A média geral foi de 88,40% da pontuação máxima possível.

Outra pesquisa do usuário interno foi elaborada em 2011 numa nova metodologia, utilizando o ambiente do SGQ 2.0. Até o término deste trabalho de pesquisa, não haviam sido tabulados todos os resultados.

#### **4.3.1.7 Comunicação e Ocorrências**

Em busca do envolvimento dos colaboradores no processo de qualidade, foi desenvolvido um plano de comunicação interna com os colaboradores que consistiu num primeiro momento em palestras em auditórios.

Houve a criação do Procedimento de Ação Corretiva, Preventiva e Oportunidades de Melhoria, ou seja, de qual forma seriam tratadas ações para a retroalimentação do SGQ e consequente atendimento dos usuários. Para que se mantenha a padronização do registro e tratamento das não conformidades e as ações corretivas e preventivas, os gestores foram submetidos a um processo de capacitação.

As Ações Corretivas e Preventivas começaram a ser registradas em novembro de 2009 e são provenientes de auditorias internas e externas, análise de indicadores e análises de eficácia do SGQ. Desde então, até outubro de 2011, foram registradas o total de 101, entre ações corretivas e preventivas onde se analisa a situação atual, a situação ou objetivos propostos com os seus responsáveis e prazos para a conclusão. Após a implementação das ações, há a verificação e validação das ações realizadas, bem como a avaliação da melhoria alcançada. E assim se realimenta todo o SGQ.

Do total de 101 ações corretivas e ações preventivas ou oportunidade de melhorias, 38 foram provenientes de trabalhos de auditorias internas, 37 de auditorias externas e 26 de reuniões de análises de indicadores.

#### **4.3.1.8 Fechamento**

A penúltima fase do projeto consistiu em treinar e formar uma equipe de auditores internos e realizar a auditoria interna. A realização da primeira auditoria de gestão da qualidade consiste em coletar o maior número de informações, dentro de uma amostra significativa, e avaliá-las contra o critério da ISO 9001:2008. A aplicação da norma de auditoria, NBR ISO 19011, é realizada como complemento a um critério de auditoria. (SOUZA, et. al. 2009).

A primeira auditoria interna realizada em novembro de 2009 foi conduzida por auditor líder da consultoria contratada para desenvolver a implementação, acompanhado pela Representante da Direção, que desta forma e já havendo recebido a capacitação formal de Auditoria ISO 9001:2008, se tornou apta a conduzir novas auditorias internas no SGQ.

O próximo passo seria a análise dos resultados pela direção da BEC/SP, atendendo um pré-requisito da norma.

Após todas as fases implantadas, o trabalho culminou na elaboração do Manual de Gestão da Qualidade que é requisito obrigatório da NBR ISO 9001:2008. Neste documento está contido as regras gerais para a condução do SGQ.

#### **4.3.1.9 Acompanhamento das Fases 1 e 2 da Certificação**

Esta etapa consistiu no acompanhamento do consultor especializado nas auditorias de Fase 1 e Fase 2 para a obtenção da certificação da ISO 9001:2008 como ouvinte e apoio aos membros do Comitê da Qualidade para solucionar eventuais dificuldades neste período.

#### 4.4 DESENHO DE PROCESSO – DIAGRAMA DA TARTARUGA

Muitas são as abordagens para o desenho de um processo. É essencial que todo o tipo de informação advinda das entrevistas com os gestores e pessoas envolvidas em cada atividade e tarefa de um processo esteja bem estruturada e organizada.

Neste ponto, a abordagem utilizada e introduzida pela consultoria contratada para a implementação do SGQ foi o diagrama da tartaruga. Através deste tipo de diagrama é possível ter uma visão mais completa de um processo através de informações chave o que facilita muito a gestão do processo, bem como a auditoria interna e externa.

A seguir serão brevemente exemplificadas as informações chave que estão contidas no modelo de mapa de processo ilustrado na Figura 7 Mapa de Processo e ilustradas em suas figuras.

- a) **Recursos necessários** – quais os recursos necessários para o desenvolvimento do processo como instalações, equipamentos, materiais;

<b>Infraestrutura e materiais</b>
Instalação:
Área definida na sede (escritório completo).
Equipamentos:
Computador com programas e aplicativos.
Material:
Material de escritório

Figura 12. Recursos necessários – Mapa de Processo  
Fonte: SGQ – BEC/SP

- b) **Pessoal** – Este item representa quais os profissionais necessários para o processo. Foram elencados os cargos e funções, bem como quais as qualificações necessárias para tal. As qualificações foram desenhadas no Mapa de Competências da BEC/SP.

Funções e competências	
Pessoal?	Competências?
Assistente Técnico da Fazenda Estadual	Ver "Matriz de Competências"
Executivo Público	
Analista em Planejamento, Orçamento e Finanças Públicas	
Assistente Técnico de Gabinete	

Figura 13. Pessoal – Mapa de Processo  
Fonte: SGQ – BEC/SP

- c) **Necessidade(s) do Cliente(s).** Aqui o gestor foi desafiado a definir exatamente quem seriam os clientes deste processo para então, entender quais seriam suas necessidades. As perguntas que devem ser feitas seriam “o que o cliente quer”, “qual a especificação do cliente para o produto/serviço” e “quais os requisitos legais ou outros requisitos para o produto/serviço”. No caso da BEC/SP o quesito relativo às disposições legais é um ponto extremamente rígido, se tratando de um departamento da Administração Pública.

Necessidades do(s) Cliente(s)	
Quais são os clientes deste processo?	
Administração direta, autárquica, fundacional e empresas de economia mista dependentes, com entrega imediata, em parcela única no valor de R\$600,00 a R\$80.000,00.	
O que o(s) cliente(s) quer(em)?	
Atendimento satisfatório e instruções para utilização do sistema.	
Requisitos legais e outros aplicáveis ao processo:	
Decreto nº 45.085, de 31 de julho de 2000 Decreto nº 46.074, de 30 de agosto de 2001 Decreto Nº 54.010, de 12 de Fevereiro de 2009.	Resolução CEGP-3, de 3-9-2001 Resolução CEGP-8, de 01-10-2002 Resolução CEGP-9, de 1º-10-2003

Figura 14. Riscos – Necessidades dos Clientes  
Fonte: SGQ – BEC/SP

- d) **Saídas planejadas.** Após terem sido identificadas as necessidades dos clientes e declarada a missão do processo, o produto/serviço a ser entregue deve ser identificado e especificado e também devem ser elencados os requisitos legais e outros considerados para o mesmo. No exemplo ilustrado na Figura 15 foram elencados os requisitos da ISO 9001:2008 a que este processo está submetido.

Saídas Planejadas
Produto(s) / Serviço(s):
Sistema disponível, com todas as informações de uso e atendimento as solicitações dos usuários.
Requisitos a serem atendidos:
ISO9001:2008 - 4.2.3 - 4.2.4 - 6.1 - 6.2 - 6.3 - 6.4 - 7.5 - 8.2.3 - 8.4 - 8.5

Figura 15. Saídas Planejadas – Mapa de Processo  
Fonte: SGQ – BEC/SP

- e) **Processo.** Neste espaço se nomeia o processo e se declara sua missão, ou seja, o sentido da existência deste processo para a organização. Esta declaração se mostra muito importante, pois a partir do objetivo proposto é que serão pensadas todas as entregas a serem efetuadas aos devidos clientes

Processo:
<b>Dispensa de Licitação</b>
Missão do Processo
Disponibilizar o ambiente de negociações eletrônicas para aquisição de bens para a administração direta, autárquica, fundacional e empresas de economia mista - dependentes com entrega imediata.

Figura16. Processo – Mapa de Processo  
Fonte: SGQ – BEC/SP

- f) **Como.** Dentro do Sistema de Gestão da Qualidade todos os processos desenhados estão interagindo uns com outros processos. Desta forma é necessário que sejam conhecidos quais processos ou sub-processos estão relacionados com o processo atual. Assim, qualquer alteração deve ser analisada no espectro de todos os processos envolvidos.

Como?
Sub-processos?
Não aplicável
Processos de Suporte?
S01 Suporte Administrativo.; S02: Treinamento & Conscientização; S03 Suporte do Sistema; S04: Desenho de Sistemas
Processos de Gestão?
G01 Sistema da qualidade

Figura 17. Como – Mapa de processo  
Fonte: SGQ – BEC/SP

- g) **Monitoramento e medição.** Trata-se de uma das informações mais importantes para o monitoramento e avaliação do processo, pois deve(m) constar o(s) indicador (es), a fórmula para a obtenção do resultado, o responsável pelos dados e também a periodicidade que tal (is) indicador(res) será medido(s).

Monitoramento e medição			
Indicador	Fórmula	Responsável	Periodicidade
Volume de Itens Negociados	Quantidade de itens Negociados/Quantidade de itens lançados	XXXX	mensal
Incidentes	Quantidade de Incidente no convite/quantidade de OC no Convite	XXXX	mensal
tempo médio de retorno	somas do tempo de retorno/nº de incidências	XXXX	mensal
Incidente não respondidos	Quantidade de Incidentes não respondidos/nº de incidências	XXXX	mensal

Figura 18. Monitoramento e Medição – Mapa de Processo  
Fonte: SGQ – BEC/SP

h) Sequência e Interações. Após a identificação do objetivo do processo se inicia o processo de descrição dos algoritmos de suas atividades, que é ilustrado na Figura 11 nomeado de Sequência e Interações. Constatam também as informações relativas ao Responsável por cada atividade, bem como o método para a consecução da atividade. No caso exemplificado na Figura 19, os métodos utilizados nas atividades foram Instruções de Trabalho - IT escritas a partir da necessidade da organização nas sequências e interações.

No.	Atividade	Responsável	Método
1	Acessar o sistema e imprimir ofertas de compra OC.	Técnico da BEC ADM.	IT-U05-01
2	Definir horários para negociação e agendamento no sistema BEC/SP.	Técnico da BEC ADM.	IT-U05-01
3	Efetuar cadastro de Autoridade Convite	Técnico da BEC ADM.	IT-U05-01
4	Monitorar convite.	Técnico da BEC ADM.	IT-U05-01
5	Suspensão / reativação das OC's em negociação.	Diretor e Substitutos	IT-U05-01
6	Inserção de notícias e legislação no Sistema BEC/SP.	Diretor e Substitutos	IT-U05-01
7	Abrir incidente relacionado a inconsistência no Sistema BEC/SP.	Diretor e Substitutos	IT-U06-02
8	Consultar OC's no Sistema SIAFISICO.	Técnico da BEC ADM	IT-U05-01
9	Receber e Atender as ocorrências via e-mail.	Diretor e Substitutos	IT U05-01 e IT U06-02
10	Criar e elaborar a Demanda	Técnico da BEC ADM.	F-S04-01

Figura 19. Sequência e Interações – Mapa de Processo  
Fonte: SGQ – BEC/SP

i) **Entradas e Saídas.** Estando definidas as atividades do processo, é necessário que sejam identificados os dados e informações referentes às entradas e saídas, ou seja, quais os processos ou atividades que antecedem ou que irão prover de informações no início do processo, bem como o resultado ou saída das atividades do processo. Estas saídas devem se referenciar quais os processos ou clientes que receberão o(s) produto(s) final (is).

Entradas (Dados e Informações)		Saídas (Dados e Informações)	
G01	Política Objetivos e metas	Resposta as dúvidas do "Fale conosco".	Compradores Usuários Internos
S04	Funcionalidades desenvolvidas no sistema	Solicitação de desenvolvimento de funcionalidade	S04
U07 SIAFISICO	Oferta de compra	Incidente do sistema	PRODESP
Fornecedores	Propostas	Comunicados Oficiais BEC e Legislação	Compradores Usuários Internos
U02	Suporte ao cadastro de materiais.	Solicitação de suporte	U02
S01	Materiais e insumos.	Necessidade de materiais e insumos.	S01
S02; U01	Pessoal Qualificado.	Solicitação e desenvolvimento de pessoal.	S02; U01
S03	Suporte a dúvidas do sistema.	Solicitação de suporte para operação do sistema.	S03
Fale Conosco/ Atendimento telefônico e Legislação	Sugestões, reclamações, dúvidas e solicitações	Elaborar Demanda	S04

Figura 20. Entradas e Saídas – Mapa de Processo  
Fonte: SGQ BC/SP

j) **Controle de Documentos e Registros.** Nestes campos registram-se os documentos e registros referentes às atividades registradas em Sequências Interações, bem como as pessoas ou áreas responsáveis por suas elaborações, aprovações e controle, no caso de Documentos. Para a inscrição dos Registros, é indispensável que a informações sobre armazenamento, proteção, recuperação, retenção e disposição sejam transcritas em seus respectivos espaços. Estas informações visam identificar onde estes registros se encontram quem é o responsável pela sua recuperação, por qual período estes registros devem estar disponíveis, bem como de qual forma os mesmos deverão ser descartados após a data de expiração do tempo de retenção, como pode ser visto Figura 12.

### Controle de Documentos

Documento	Elaboração	Aprovação	Controle
Decreto nº 45.085, de 31 de julho de 2000	Não aplicável	Não aplicável	Técnico da BEC ADM.
Decreto nº 46.074, de 30 de agosto de 2001	Não aplicável	Não aplicável	Técnico da BEC ADM.
Resolução CEGP-3, de 3-9-2001	Não aplicável	Não aplicável	Técnico da BEC ADM.
Resolução CEGP-8, de 01-10-2002	Não aplicável	Não aplicável	Técnico da BEC ADM.
Resolução CEGP-9, de 1º-10-2002	Não aplicável	Não aplicável	Técnico da BEC ADM.
Decreto Nº 54.010, de 12 de Fevereiro de 2009	Não aplicável	Não aplicável	Técnico da BEC ADM.
Instrução de trabalho - IT U05-01	Técnico da BEC ADM.	Diretor	Técnico da BEC ADM.
Instrução de trabalho - IT U06-02	Técnico da BEC ADM.	Diretor	Técnico da BEC ADM.

### Controle de Registros

Registro	Armazenamento	Proteção	Recuperação	Retenção	Disposição
Mensagem Fale Conosco	Sistema eletrônico aplicativo Fale conosco BEC.	DTI	Técnico da BEC ADM	Permanente	Deletar a critério do Administrador
Ofertas de Compra	Pasta / arquivo Físico BEC ADM	Técnico da BEC ADM	Técnico da BEC ADM	3 meses	Destruir ou tirar de Controle
Cadastro de novas Autoridades CONWITE	Pasta / arquivo Físico BEC ADM	Técnico da BEC ADM	Técnico da BEC ADM	Permanente	Destruir ou tirar de Controle
Incidentes	Sistema eletrônico : Pasta de incidentes rede BEC Convite: N:IDCCICCC- Controle de Contratações\REGISTRO DE INCIDENTE- 2011\CONWITE Incidentes.	DTI	Técnico da BEC ADM	2 anos	Destruir ou tirar de Controle
E-mail's de Ocorrências	E-mail Corporativo "becincidentes"	Diretor e Substitutos	Diretor e Substitutos	1 Semana	Destruir ou tirar de Controle
Controle Motivo Retorno dos Incidentes	Sistema eletrônico : Pasta de incidentes rede BEC Convite: N:IDCCICCC- Controle de Contratações\ISO BEC 2009 -2010 - 2011\Indicadores\Indicadores 2011\Documentos Finais	DTI	Técnico da BEC ADM	Permanente	Destruir ou tirar de Controle

Figura 21. Controle de Documentos e Registros – Mapa de Processo

Fonte: SGQ – BEC/SP

## 4.5 ANÁLISES E RESULTADOS DOS INDICADORES SGQ – BEC/SP

Em relação ao Meta-Modelo dos 6Es proposto pelo Governo Federal Brasileiro, pode ser destacado o desempenho de alguns indicadores do SGQ BEC/SP em suas dimensões. O objetivo neste momento é avaliar se os principais indicadores do SGQ propostos têm alcance pelo modelo proposto, ou seja, se existe alguma dimensão que deixou de ser medida.

Os indicadores da BEC/SP relacionados à Política/Princípios de **eficiência** podem ser comparados aos de **Economicidade** e **Eficiência** do Meta-Modelo já que tem como objetivo aumentar a eficiência no emprego de recursos. Atualmente este indicador aponta como variáveis principais a quantidade de ofertas de compra em relação aos custos dos contratos atuais com a PRODESP e à folha de pagamento. A tendência é que haja uma diminuição dos custos, considerando o aumento do número de ofertas de compras e a manutenção dos

contratos atuais. Porém, há projeto de contratação de consultoria para a introdução de nova metodologia de apuração de custos do processo de compras eletrônicas no Estado de São Paulo.

Ainda sob a perspectiva do indicador de **Eficiência** do Meta-Modelo a mensuração segundo a política de **Agilidade** também poderia estar contida já que deve medir o tempo médio de processamento de uma operação de compra. Cabe destacar que este indicador da BEC/SP ainda não está sendo medido, pois está aguardando a implantação do projeto de *Business Intelligence* onde os dados estarão disponíveis para tratamento.

Já sob o olhar da **Eficácia** (Meta-Modelo) que é a quantidade e qualidade de produtos e serviços entregues aos usuários, podem ser relacionados os indicadores de **Abrangência de Atuação** (BEC/SP) onde o objetivo é aumentar a abrangência de atuação do Sistema BEC/SP. Os indicadores indicam tendência de produtos entregues aos usuários com o aumento de itens negociados embora a quantidade de unidades compradoras permaneça constante na média.

Em relação ao indicador **Execução** (Meta-Modelo) que se refere à realização dos processos e projetos conforme os prazos e requisitos estabelecidos, o Sistema de Gestão da Qualidade da BEC/SP possui o registro, controle e avaliação de eficácia (resultados) das Ações Corretivas e Ações Preventivas e/ou Oportunidades de Melhoria. Neste controle estão descritas as ações ou atividades, seus prazos e responsáveis, embora não haja nenhum indicador de resultado.

Em se tratando do indicador de **Excelência** (Meta-Modelo) que trata da conformidade a critérios e padrões de qualidade para a realização dos processos, atividades e projetos destaca-se neste momento o indicador de **Competitividade** (BEC/SP) que visa aumentar o número de fornecedores participantes. Assim, atendendo ao objetivo principal da existência da BEC/SP que é a otimização do gasto público, há a tendência registrada de aumento do número de fornecedores cadastrados que aumenta a competitividade em cada oferta de compra e,

teoricamente há tendência de uma melhor negociação e redução dos preços, que é uma dimensão da qualidade.

E, por fim, o elemento **Efetividade** (Meta-Modelo) que são os impactos gerados pelos produtos/serviços, processos ou projetos e está vinculado ao grau de satisfação ou ainda valor agregado, o SGQ BEC/SP por meio das pesquisas de Satisfação dos Usuários Externos e seus Colaboradores, indicadores relacionados à Políticas/Princípios **Transparência** e **Satisfação dos Colaboradores**, respectivamente, abordam esta mensuração.

Portanto, os principais indicadores do SGQ BEC/SP referentes ao processo G01-Processo de Gestão que controla o sistema como um todo estão contemplados dentro de todos os elementos do Meta-Modelo de desempenho dos 6 Es.

#### **4.6 CORRELAÇÃO DOS MODELOS DE GESTÃO E A NBR ISO 9001:2008**

Este trabalho em seu item 2.3 descreveu quatorze metodologias de gestão de desempenho apontadas no mapeamento bibliográfico feito pelo MARE (2003) consideradas como o estado do conhecimento.

Esta descrição teve como objetivo revelar as semelhanças do direcionamento sistêmico da gestão de um Sistema de Gestão da Qualidade certificado pela ISO 9001:2008 e os modelos de gestão considerados como estado do conhecimento nas organizações atualmente.

O Quadro 14 - Analogia entre os principais modelos de gestão e a NBR ISO 9001:2008 indica que a gestão da qualidade sob as condições desta Norma contempla de certa forma todos os modelos de gestão apontados, considerando os principais objetivos destas metodologias de desempenho.

Técnica de Gestão	Característica	Item ISO 9001:2008	Descrição dos itens da ISO 9001:2008
Balanced Scorecard	Traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócio em objetivos e medidas tangíveis, que permitem avaliar o desempenho global nas organizações.	8 - a), b), c)	Medição, análise e melhoria - Generalidades - A organização deve planejar e implementar os processos necessários de monitoramento, medição, análise e melhoria para a) demonstrar a conformidade aos requisitos do produto; b) assegurar a conformidade do sistema de gestão da qualidade, e c) melhorar continuamente a eficácia do sistema de gestão da qualidade
Bain & Company	O modelo tem como conceito de desempenho a execução dos planos de ação atingindo os objetivos e metas estabelecidas	4.1 - f)	Requisitos Gerais; implementar ações necessárias para atingir os resultados planejados e a melhoria contínua desses processos
Pisma de Performance	Criar valor para os <i>stakeholders</i> . Relacionamento entre estratégias, capacidades, processos e satisfação dos <i>stakeholders</i> .	Satisfação dos <i>stakeholders</i> : 7.2.3; Estratégias: 5.1 - b); Processos: 4.1 - a); Capacidades: 5.1 - e)	Comunicação com o cliente; Comprometimento da direção - estabelecendo a política da qualidade; Requisitos Gerais - A organização deve determinar os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade e sua aplicação por toda a organização; Comprometimento da direção - assegurando a disponibilidade de recursos.
GesPública - Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP)	Baseada em pensamento sistêmico, liderança e constância de propósitos, visão de futuro, comprometimento com as pessoas, responsabilidade social, orientação por processos e informações, gestão participativa, controle social, desenvolvimento de parcerias, geração de valor, cultura organizacional e aprendizagem organizacional	5.4.2; 4.1 - a; 6.2; 6.2.1; 8; 8.2; 8.5.2 - f); 8.5.3 - e)	Planejamento do sistema de gestão da qualidade; Requisitos gerais - a organização deve determinar os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade e sua aplicação por toda a organização; Recursos Humanos; As pessoas que executam atividades que afetam a conformidade com os requisitos do produto devem ser competentes, com base em educação, treinamento, habilidade e experiência apropriados; Medição, análise e melhoria; Monitoramento e medição; Ação corretiva - análise crítica da eficácia da ação corretiva executada; Ação Preventiva - análise crítica da eficácia da ação preventiva executada.
Hoshin Kanri	Gestão por diretrizes - é um dos três componentes do <i>Total Quality Management</i>	5.3; 5.4; 5.4.1; 5.4.2	Política da Qualidade; Objetivos da qualidade - a Alta Direção deve assegurar que os objetivos da qualidade, incluindo aqueles necessários para atender aos requisitos do produto, sejam estabelecidos nas funções e nos níveis pertinentes da organização. Os objetivos da qualidade devem ser mensuráveis e consistentes com a política da qualidade; Planejamento do sistema de gestão da qualidade
Total Quality Management	Necessidades e expectativas dos clientes, internos e/ou externos abarcando todos os elementos que compõe a organização	toda a NBR ISO 9001:2008	Sistema de Gestão da Qualidade
Rummler & Brache	Sistema que converte entradas e saídas a seus clientes visando a melhoria do desempenho de indivíduos e da organização	0.2; 5.2; 5.3 - a) à f); 6.2; 8.	Abordagem por processo; A Alta Direção deve assegurar que os requisitos do cliente sejam determinados e atendidos com o propósito de aumentar a satisfação do cliente; Política da Qualidade; Recursos Humanos; Medição, análise e melhoria.
Quantum	Medidas de tempo, qualidade e custo	8; 8.4; 8.5; 8.5.1	Medição, análise e melhoria; Análise de dados; Melhoria; Melhoria contínua. A organização deve continuamente melhorar a eficácia do sistema de gestão da qualidade por meio do uso da política da qualidade, objetivos da qualidade, resultados de auditorias, análise de dados, ações corretivas e preventivas e análise crítica pela direção.
Cadeia de Valor de Porter	Representa o relacionamento entre a estratégia e os processos da organização. Satisfação das necessidades dos clientes, relações com fornecedores e ciclos de produção	5.2; 7; 7.4.1; 7.5	Foco no cliente; Realização do Produto; A organização deve avaliar e selecionar fornecedores com base na sua capacidade de fornecer produto de acordo com os requisitos da organização; Produção e prestação de serviço
Gerenciamento de projetos	Gestão por projetos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento	Figura 1 NBR ISO 9001:2008 - Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processo	Ciclo PDCA - <i>Plan</i> (planejar), <i>Do</i> (fazer), <i>Check</i> (checar), <i>Act</i> (agir)
Gestão de Pessoas	Gestão por indicadores de recursos humanos	6.2.2 - a) à e)	A organização deve: determinar a competência necessária para as pessoas que executam trabalhos que afetam a conformidade com os requisitos do produto; onde aplicável, prover treinamento ou tomar outras ações para atingir a competência necessária; avaliar a eficácia das ações executadas; assegurar que seu pessoal está consciente quanto à pertinência e importância de suas atividades e de como elas contribuem para atingir os objetivos da qualidade; e manter registros apropriados de educação, treinamento, habilidade e experiência.
Gestão da Cadeia de Suprimentos	Gestão dos relacionamentos por meio de redes integradas (processos, visão sistêmica, <i>stakeholders</i> ).	0.2; 4.1; 7.2.3	Para uma organização funcionar de maneira eficaz, ela tem que determinar e gerenciar diversas atividades interligadas; A organização deve estabelecer, documentar, implementar e manter um sistema de gestão da qualidade e melhorar continuamente sua eficácia; Comunicação com o cliente
Gestão Financeira	Avaliar a eficiência e liquidez financeira. Publicidade e transparência das informações financeiras (eficiência e cidadania)	8.4 - b) e c)	Análise de dados deve fornecer informações relativas a: conformidade com os requisitos do produto e características e tendências dos processos e produtos, incluindo oportunidades para ação preventiva.
Cobit	Gestão da tecnologia da informação - planejamento e organização, aquisição e implementação, entrega e suporte e monitoração e avaliação.	5.4; 6.3 - c); 8.	Planejamento; Gestão de Recursos - Infraestrutura - serviços de apoio (como sistemas de transporte, comunicação ou informação); Medição, análise e melhoria.

Quadro 14. Analogia entre os principais modelos de gestão e a NBR ISO 9001:2008

Fonte: Elaborado pela autora

#### **4.7 EVOLUÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE – SGQ 2.0 – GESTÃO DO CONHECIMENTO**

A gestão do conhecimento dentro das organizações tem papel fundamental na organização e disseminação destes conhecimentos produzidos, sendo assim, considerados como ferramenta estratégica.

Segundo Igarashi et al. (2008), a gestão deste conhecimento está sob as atividades das pessoas dentro das organizações. Porém, estas organizações devem suprir o aspecto arquitetural interno para habilitar a capacidade de gestão do conhecimento às pessoas. Entre este arquitetural interno pode ser viabilizado através das ferramentas de tecnologia da informação.

Com a construção do SGQ na BEC/SP, uma grande quantidade de informação foi sendo gerada para sustentação da sua execução. Devido ao tamanho da BEC/SP e ao tipo de suas atividades, à complexidade dos processos e suas interações, foi gerada uma estrutura documental contendo: o Manual de Gestão da Qualidade; os Mapas de Processos; os Procedimentos, Instruções de Trabalho e Documentos Operacionais; e os Registros da Qualidade. Nesse conjunto de documentos está baseada a essência do Sistema de Gestão de Qualidade da Bolsa Eletrônica de Compras. É a partir deste material que são realizados o planejamento, a operação e o controle dos processos por meio de indicadores e metas e procedimentos do SGQ.

Foi entendido pela Alta Direção que os gestores de cada processo deveriam determinar e manter a infraestrutura e as condições do ambiente de trabalho necessárias para alcançar a conformidade com os requisitos de cada produto e, por conseguinte, estar de acordo com a NBR ISO 9001:2008 que especifica na Seção 1, 1.1 Generalidades, “*a) a organização necessita demonstrar sua capacidade para fornecer produtos que atendam de forma consistente aos requisitos dos clientes e requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis*”.

Desse modo, na tentativa de buscar aumentar a interação entre os gestores e a divulgação dos trabalhos realizados, bem como das conquistas alcançadas desde a implantação do SGQ, a BEC/SP iniciou o desenvolvimento de uma solução para garantir o fluxo de informação e do conhecimento. Essa iniciativa teve como objetivo também a melhoria do monitoramento e da medição dos processos relacionados ao SGQ, sendo um ambiente aberto e colaborativo, com boa usabilidade para que o aprendizado de novas ferramentas fosse rápido e efetivo.

A Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo, a qual está inserida a BEC/SP, possui um portal corporativo suportado na Intranet por uma plataforma colaborativa chamada *Microsoft Windows Sharepoint Services – WSS*. Trata-se de um *Enterprise Content Management – ECM* com diversos recursos colaborativos. De modo geral, o WSS trabalha com estruturas hierárquicas de sites e listas de usuários associadas ao Microsoft Windows (sistema operacional adotado na Secretaria) por meio de *Active Directory* presente no *Microsoft Windows Server 2003*. Os usuários têm acesso ao portal por meio de um *Smart Card* contendo Certificado Digital e a partir de permissões específicas para garantir a segurança e a organização do fluxo de informação no sistema. Este modelo também suporta a solução desenvolvida para o Sistema de Gestão da Qualidade.

Em 2011 o Comitê da Qualidade definiu e desenvolveu o novo modelo de Gestão da Qualidade, nomeado de SGQ 2.0, que está suportado por um site dentro da estrutura da Intranet da SEFAZ. O SGQ 2.0 ganhou um ícone na página principal da Coordenadoria na qual a BEC/SP está subordinada hierarquicamente. A estrutura de sites do SGQ 2.0 foi desenhada a partir dos processos que integram o SGQ, ou seja, cada processo gerou um site com as informações pertinentes àquele conjunto de atividades. Na página de todos os processos existe uma base mínima de funcionalidades que pode ser modificada e ampliada pelos gestores: fórum de discussão, descrição do processo, módulo de avisos, biblioteca de

documentos, acompanhamento de tarefas, membros do projeto da qualidade ou gestores dos processos, calendário de reuniões e eventos, benchmarking. Desse modo, houve um aumento significativo na agilidade da manutenção dos processos de trabalho e diminuição do uso do papel com a eliminação parcial da impressão de folhas de processos, procedimentos, instruções de trabalho e outros documentos operacionais e registros da qualidade; a recuperação da informação correta no momento imediato de sua requisição também pode ser destacada; o acompanhamento dos indicadores de processos pela Alta Direção foi facilitado. A necessidade do controle dos documentos e registros está evidenciada na NBR ISO 9001:2008 na Seção 4, item 4.2 – Requisitos de Documentação.

Dentro deste modelo de gestão do SGQ, foi criada uma equipe de consultores para incentivar a utilização destas ferramentas pelos gestores de processos e provocar melhorias e mudanças nas diversas áreas. Esta equipe de consultores também elaborou um tutorial sobre o SGQ 2.0 que foi distribuído para todos os servidores envolvidos nos processos da qualidade.

#### **4.8 AUDITORIAS**

Segundo Souza *et al.* (2009) a auditoria de sistema de gestão da qualidade é usada para monitorar e avaliar a eficácia do sistema de gestão da qualidade, identificar oportunidades de melhoria e diminuir assim, os riscos associados à sobrevivência das organizações.

As auditorias de SGQ estão previstas na NBR ISO 9001:2008, especialmente tratando-se de auditoria interna que esta deve ser executada a intervalos planejados.

As auditorias internas são chamadas de auditorias de primeira parte e devem ser conduzidas pela própria organização, ou em seu nome, para análise crítica pela direção e podem formar a base para uma auto declaração de conformidade da organização.

As auditorias externas são chamadas auditorias de segunda e terceira partes. As auditorias de segunda parte são realizadas por partes que têm um interesse na organização,

tais como clientes, ou outras pessoas em seu nome. As auditorias de terceira parte são realizadas por organizações externas de auditoria independente, tais como organizações que provêm certificados ou registros de conformidade com os requisitos ISO 9001 e ISO 14001. (INTERACTION PLEXUS, 2009).

Ainda segundo Souza *et al.* (2009) as auditorias da qualidade não tem como objetivo garantir a qualidade dos serviços, porém é um processo que visa controlar e melhorar o SGQ e em consequência, o próprio serviço e conclui que a “*auditoria é uma ferramenta de gestão que induz à melhoria contínua*”.

Sendo assim, o sistema BEC/SP realizou até outubro de 2011 o total de 6 (seis) auditorias, sendo 3 (três) internas e outras 3 (três) externas.

A primeira auditoria interna foi liderada por auditor proveniente da consultoria contratada para o desenvolvimento do Sistema de Gestão da Qualidade e acompanhada pela Representante da Direção da BEC/SP em novembro de 2009. Foram auditados todos os processos do SGQ e teve como resultado final o apontamento de 13 (treze) não conformidades, 10 (dez) observações e 4 (quatro) oportunidades de melhoria.

A segunda auditoria interna realizada em agosto de 2010, também foi liderada por auditor proveniente da consultoria contratada. Desta vez foi auditado somente o processo G01 – Gestão da qualidade e resultaram em 03 (três) não conformidades e 03 (três) oportunidades de melhoria.

Logo após, em agosto de 2010, foi realizada a primeira auditoria externa com o intuito da obtenção da recomendação para a certificação ISO 9001:2008. Foram listados como pontos fortes do SGQ BEC/SP a competência técnica dos colaboradores, o atendimento aos requisitos legais e a segurança e transparência nas transações. Porém, o relatório de auditoria apontou 24 (vinte e quatro) potenciais de melhoria que deveriam ser trabalhados até a

próxima auditoria externa. Ao final do trabalho foi então obtida a recomendação para a certificação ISO 9001:2008.

Na segunda auditoria externa realizada em abril de 2011, o auditor conferiu 5 (cinco) oportunidades de melhoria e elencou os pontos fortes do SGQ:

- Aumento do comprometimento dos funcionários;
- Aumento do conhecimento sobre as normas ISO pelos gestores das áreas;
- Implantação de todos os potenciais de melhoria registrados no relatório de auditoria da certificadora;
- Criado um ícone de gestão da qualidade para socializar o sistema na organização com o apoio do Departamento de Tecnologia da Informação (SGQ 2.0);
- Feita uma pesquisa junto aos fornecedores sobre a ferramenta e foi bem avaliado (pesquisa de satisfação do usuário);
- Cadastro de fornecedores mais organizado devido ao trabalho de manutenção;
- Realização de evento direcionado a conscientização para a qualidade e
- Implantada a sistemática fale conosco possibilitando melhoria na comunicação entre os usuários do sistema e a BEC/SP.

Em março de 2011 foi então realizada a primeira auditoria interna com auditores internos da BEC/SP. Esta auditoria foi completa, ou seja, em todos os processos do SGQ. Foram levantadas 05 (cinco) não-conformidades e 42 (oportunidades de melhoria) e teve como comentário final que o SGQ se manteve ativo desde 2009 e que este demonstrou evoluções desde então.

Por fim, em setembro de 2011 foi realizada a última auditoria externa, onde foram não foram auditados todos os processos, mas apenas os considerados mais adequados pelo auditor.

O resultado culminou na manutenção do certificado ISO 9001:2008, mas com 04 (quatro) oportunidades de melhoria e alguns pontos fortes, a seguir elencados:

- A norma ISO está sendo utilizada como uma ferramenta de apoio para o aprimoramento da gestão da organização;
- As reuniões mensais estão melhorando a comunicação entre as áreas;
- Os gestores estão compreendendo cada vez mais a inter-relação entre as áreas e os processos;
- Disponibilizado um gerador para evitar queda de energia e garantir a continuidade dos negócios;
- Novo indicador de abrangência de atuação através do PPA;
- Comunicação com o ambiente externo: melhoria do Fale Conosco;
- Criação do Manual de Treinamento e Relatório de Avaliação do Departamento responsável pela BEC/SP;
- Pesquisa de satisfação do usuário externo atingiu índice de 89% de satisfação geral. Com diversos comentários positivos;
- Pesquisa de satisfação interna em fase de conclusão. Metodologia aprimorada;
- Houve uma participação ainda maior dos gestores das áreas nesta auditoria e
- As maiorias das metas estabelecidas estão sendo atendidas conforme o planejamento.

Desta forma é percebido que todo o SGQ vem se desenvolvendo e alcançando níveis mais altos de maturidade e as práticas preconizadas na ISO 9001:2008 vêm sendo aplicadas.

## **5. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Após levantamentos sobre aspectos da organização da Administração Pública, modelos de gestão e indicadores, Sistema de Gestão da Qualidade e a certificação ISO 9001:2008 no Brasil e realizado estudo de caso na Bolsa Eletrônica de Compras do Estado de São Paulo, foram levantados os seguintes pontos:

### **5.1 Principais aspectos verificados nesta pesquisa**

a) Embora não haja a informação pública da quantidade de órgãos da Administração Pública Paulista que são certificados, por meio das informações demonstradas nas Tabelas 1 e 2, é possível verificar um cenário no qual a Administração Pública Brasileira apresenta uma baixa participação quanto à preocupação da busca de implementações de sistemas de gestão da qualidade e consequentes certificações ISO 9001:2008.

Esta constatação poderia ser sustentada pela hipótese do fato da Administração Pública não deflagrar a necessidade de apresentação de resultados (inclusive os financeiros) com a mesma velocidade que a administração privada ou pela razão destes resultados serem mais difíceis de serem mensurados.

b) A implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade baseado na NBR ISO 9001:2008 abrange em suas seções e itens todos os modelos de gestão de desempenho considerados como estado do conhecimento pelo mapeamento bibliográfico apresentado no item 2.3 desta pesquisa, como apresentado no Quadro 14 – Analogia entre os principais modelos de gestão e a NBR ISO 9001:2008.

c) A BEC/SP em seu SGQ não sofreu influência de nenhum modelo de gestão especificamente para o desenvolvimento de seus indicadores, embora todos estes indicadores tenham características de algum modelo existente na literatura, especialmente o Meta-Modelo dos 6 Es proposto pelo Ministério do Planejamento do Governo Federal.

Para tal tarefa, a metodologia foi baseada no atendimento dos princípios e objetivos declarados na Política de Qualidade e foram consideradas as características gerais e os objetivos de cada processo, incluindo o processo de gestão que tem como objetivo medir o SGQ como um todo.

d) Dessa forma, pode-se concluir que um novo modelo de gestão de desempenho para a administração pública está sendo criado a partir da visão da implantação de Sistemas de Gestão da Qualidade sob a ótica da NBR ISO 9001:2008.

e) Fica evidenciada também que, a NBR ISO 9001:2008 no Sistema BEC/SP foi implantada em sua totalidade culminando pela sua certificação por organismo certificador externo demonstrando assim a possibilidade de desenvolvimento de técnicas gerenciais usualmente utilizadas no setor privado em sua plenitude no setor público, guardadas suas peculiaridades.

f) A BEC/SP tem como função principal a eficiência na aplicação dos recursos públicos, pois se trata de uma ferramenta de negociações eletrônicas de compras de bens e aquisição de serviços para a Administração Pública Paulista. Com a utilização de Sistema de Gestão da Qualidade baseada na NBR ISO 9001:2008 a BEC/SP tem conseguido atingir objetivo primário na busca da eficiência na aplicação dos recursos públicos por meio de todas as suas Unidades Compradoras. Seus indicadores apontam crescimento ou expansão da abrangência de atuação, controle dos custos por operação e alto nível de satisfação de seus usuários.

## **5.2 Aspectos limitantes ou não contemplados nesta pesquisa**

Impossibilidade de obtenção da quantidade de certificações ISO 9001:2008 possíveis na iniciativa privada para que pudesse ser contextualizado mais adequadamente o potencial de implantações nas organizações em geral.

Os fornecedores do Sistema BEC/SP não são considerados clientes em seu SGQ, portanto não sendo possível o tratamento de suas expectativas como usuários do sistema, o que de fato se faz importante, considerando a sua importância para o processo de aquisições e contratações na Administração Pública Paulista.

O estudo de custos processuais realizado por Florência Ferrer em 2003 estão desatualizados e também não contemplava à época a modalidade Pregão que atualmente, se faz a maior parte dos recursos negociados no Sistema BEC/SP.

## **5.3 Sugestões de trabalhos futuros**

Propõe-se para o futuro contemplar a inclusão dos fornecedores da BEC/SP no escopo do Sistema de Gestão da Qualidade para que se seja possível conhecer as suas expectativas e possa ser efetuado o monitoramento e controle deste imprescindível parceiro. A partir disso as ações poderão ser avaliadas quanto ao impacto na racionalização dos gastos públicos.

Também sugere-se a atualização dos custos processuais do Sistema BEC/SP considerando o seu Sistema de Gestão da Qualidade para que seja vislumbrado os potenciais ganhos de economia.

Porém, doravante se faz conveniente determinar a extensão do impacto deste negócio para a Administração Pública Estadual, ou seja, em que medida os cidadãos estão sendo favorecidos, indicando assim, a efetividade da BEC/SP para a Administração Pública Brasileira.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**AGGELOGIANNOPOULOS, D.; DROSINOS, E. H.; ATHANASOPOULOS, P.**

Implementation of a quality management system (QMS) according to the ISO 9000 family in a Greek small-sized winery. A case study. *Food Control*, 18 (2007) 1077-1085

**ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS.** *NBR ISO 19011: Diretrizes para auditorias de sistema de gestão da qualidade e/ou ambiental.* Rio de Janeiro, 2002.

**ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS.** *NBR ISO 9001:2008 Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos.* Rio de Janeiro, 2008.

**ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS.** *NBR ISO/TS 16949:2010. Sistemas de gestão da qualidade - Requisitos particulares para aplicação da ABNT NBR ISO 9001:2008 para organizações de produção automotiva e peças de reposição pertinentes.* Rio de Janeiro, 2010.

**BATTAGLIA, Daniel; BORCHARDT, Miriam; SELLITTO, Miguel Afonso; PEREIRA, Giancarlo Medeiros.** *Relative importance analysis and the performance of service recovery dimensions. International Conference on Industrial Engineering and Operations Management - ICIEOM, 2010, São Carlos. ICIEOM, 2010.*

**BEC/SP,** Bolsa Eletrônica do Estado de São Paulo. Disponível em: <<http://www.bec.sp.gov.br>>

**BIAZZI, M. R.; MUSCAT, A. R. N.; BIAZZI, J. L.** *Indicadores de Desempenho associados a Mapeamento de Processos: Estudo de Caso em Instituição Pública Brasileira.* XXVI ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2006.

**BONATO, S. V.; BIGUELINI, C. B.; CATEN, C. S. T.** *Mapeamento do Processo de Desenvolvimento de Fornecedores – Um caso Prático.* 8º Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto – CBGDP. Porto Alegre, 2011.

**BRASIL, Presidência da República.** *Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000.*

**CAMPOS, V. F.** *Hoshin Kanri.* Fundação Christiano Ottoni. Belo Horizonte, 1996.

**CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro; MIGUEL, Paulo Augusto Chauchick; GEROLAMO, Mateus Cecilio.** *Gestão da Qualidade – Conceitos e Técnicas.* São Paulo: Atlas, 2010. 256 p.

**CARVALHO FILHO, José dos Santos.** *Manual de Direito Administrativo. 23ª edição.* Lumen Juris, 2010.

**CAUCHICK MIGUEL, PAULO AUGUSTO (organizador).** *Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações.* Editora Elsevier, 2010.

**CREECH, Bill.** *The five pillars of TQM: How to Make Total Quality Management Work for you.* Plume, 1995.

**COUTINHO, Marcelo James Vasconcelos.** *Administração Pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual.* Revista do Serviço Público, anon51, número 3, jul-set 2000.

**De ASSIS, M. T.** *Indicadores de Gestão de Recursos Humanos.* Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

**DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella.** *Direito Administrativo.* 20ª edição. Atlas, 2007.

**FERRER, Florência.** “Déficit de Avaliação” na Administração Pública e seus Efeitos Perversos. Disponível em: <[www.florenciaferrer.com.br](http://www.florenciaferrer.com.br)> acesso em 03/11/2011.

**GARVIN, D.A.** *Managing the quality.* New York, Free Press, 1988.

**GOMES NETO, Bruno Jacob; PEREIRA, Fabio Luis Gomes, MARIANO, Sandra Regina Holanda.** *Avaliação da Governança Corporativa de TI e uma comparação entre os modelos de mercado.* XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. ENEGEP, 2010.

**GOTTFREDSON, Mark e SCHAUBERT, Steve.** *Administração de Alto Impacto*. Campus, 2008.

**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO.** Disponível em <[www.sp.gov.br](http://www.sp.gov.br)> setembro e outubro, 2011

**GUERRA, L. F.; SANTOS, Z. A. Da S.; GUIMARÃES, I. F. G.; da SILVA, W. L. V.** *Sistema de Gestão da Qualidade: A implantação do SGQ sob a ótica da gestão de pessoas*. XXIX Encontro Nacional de Engenharia da Produção. ENEGEP. 2009

**GUIMARÃES, A.G.; ODELIUS, C. C.; MEDEIROS, J. J.; SANTANA, J. A. V.** *Management Innovation at the Brazilian Superior Tribunal of Justice*. The American Review of Public Administration, 41 (3) 297-312, 2011.

**HRONEC, Steven.** *Vital signs: Using Quality, Time, and Cost Performance Measurements to Chart Your Company's Future*. Amacon, 1993.

**IGARASHI, Wagner; RAUTENBERG, Sandro; MEDEIROS, Luciano Frontino de; PACHECO, Roberto Carlos dos Santos; SANTOS, Neri dos; FIALHO, Francisco Antonio Pereira,** *Aplicações de Inteligência Artificial para gestão do conhecimento nas organizações: Um estudo exploratório*. Revista do Capital Científico do Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Vol. 6 nº 1 Jan/dez 2008.

**INFORMATION SYSTEM AUDIT AND CONTROL ASSOCIATION (ISACA).** *Control Objectives for Information and Related Technology (Cobit) – Versão 4.1*, 2007.

**INMETRO. INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, QUALIDADE E TECNOLOGIA.** Disponível em: <[www.inmetro.gov.br](http://www.inmetro.gov.br)> outubro, 2011

**INTERACTION PLEXUS.** *Formação de Auditor Interno da Qualidade*. PLEXUS ISO 9001:2009 Training System, 2008

**ISHIKAWA, K.** Controle da qualidade total à maneira japonesa. 2ed. Rio de Janeiro, Campus, 1993.

**KAPLAN, Robert e NORTON, David.** Utilizando o balanced scorecard como sistema gerencial estratégico. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

**KAPLAN, Robert e NORTON, David.** *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes.* Harvard Business School Press, 2004

**KRUGLIANSKAS, Isak e GIOVANNINI, Fabrizio.** *Eficácia organizacional: um estudo multicase de sistemas de gestão da qualidade.* Revista da Administração, v.40, n.1, p.83-95, jan./fev./mar. São Paulo, 2005.

**LAMBERT, Douglas.** *Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance:* Supply Chain Management Institute. 2004.

**LIN B.; OGUNYEMI F.** *Implications of total quality management in federal services: the US experience.* International Journal of Public Sector Management, Vol. 9, nº 4, pp. 4-11, 1996

**MARE - MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL E REFORMA DO ESTADO** – *Programa da qualidade e participação na administração pública*, Caderno 4, Brasília, 1997.

**MARTINS, Roberto Antonio; COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira.** *Indicadores de desempenho para a gestão da qualidade total: uma proposta de sistematização.* Gestão & Produção. V.5, n.3, p. 298-311, dez. 1998.

**MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, SECRETARIA DE GESTÃO.** *Melhoria da gestão pública por meio da definição de um guia referencial para medição do desempenho da gestão, e controle para o gerenciamento dos indicadores de eficiência, eficácia e resultados do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. Produto 1: Mapeamento bibliográfico e do Estado da Arte sobre indicadores de Gestão.* Brasília, 2009.

**MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, SECRETARIA DE GESTÃO.** *Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – Ciclo 2008/2009.* Brasília. 2008

**MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, SECRETARIA DE GESTÃO.** *Melhoria da gestão pública por meio da definição de um guia referencial para medição do desempenho da gestão, e controle para o gerenciamento dos indicadores de eficiência, eficácia e resultados do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. Produto 4: Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores.* Brasília, 2009.

**MONTEIRO, M. J; RODRIGUES, M. V. O. C; MAGALHÃES, M. T. Q; RODRIGUES, E. C. C; SILVA, A. G.** *Loyalty in public sector: a practical application with subway users in Brasília- DF. International Conference on Industrial Engineering and Operations Management - ICIEOM, 2010, São Carlos. ICIEOM, 2010.*

**NASSUNO, Marianne.** *A administração com foco no usuário-cidadão: realização do governo federal brasileiro nos últimos 5 anos.* Revista do Serviço Público, ano 51, número 4, out-dez 2000.

**NEELY, Andy e ADAMS, Chris.** *The performance prism.* Financial Times Prentice Hall, 2002

**OAKLAND, J. S.** *Gerenciamento da qualidade total.* São Paulo. Nobel, 1994.

**PALADINI, Edson Pacheco.** *Gestão Estratégica da Qualidade Princípios, Métodos e Processos.* São Paulo: Atlas, 2009. 240 páginas.

**PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter (organizadores).** *Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial*. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2007

**PEREIRA, V. E; CALARGE, F. A.; PEREIRA, M. A.** *Implementation of the Quality Management System at the Bolsa Eletrônica de Compras do Estado de São Paulo - BEC/SP: a Case Study approaching diagnosis, evaluation and result*. International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, São Carlos. ICIEOM, 2010.

**PEREIRA, V.E.;** Maria de Fatima Alves Ferreira, Carlos Eduardo Esposel, Heloisa Helena Castanho Fabiano Sandtner, Firmino Luiz Pereira Mota, Rita Joyanovic, Maria Claricinda Mangini, Isabel Cristina de Castro, Mariangela Membribes, Adair Barroso S. Moreira, Regina Tsui Yu Wong Chiao, Camila Souza de Oliveira, Valeria Fonseca de Mattos, Volnir Pontes Jr, Fernanda Pagan Rivaroli, Eulalia da Silva Santos, Cristiane Maria Marques Cardoso, Valdice Neves Polvora, Abigail Maria do Amaral, Vera Lucia de Moraes, Robert James Fuzinato, Janice Picchi dos Santos Silva, Mariana Salles Palazzo. *Implantação do Sistema de Gestão da Qualidade na Bolsa Eletrônica de Compras do Estado de São Paulo – BEC/SP – Certificação ISO 9001:2008* In: Prêmio Sefaz-SP Inovação, 2010, São Paulo.

**PMBOK.** *Project Management Institute*. 3ª edição. Four Campus, 2004.

**PORTAL DO GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO.** Disponível em: [www.sp.gov.br](http://www.sp.gov.br), 2011

**PORTER, Michael.** *Competitive advantage: creating and sustaining performance*. Free Press, 1985.

**PYON, C. U.; LEE, M.J.; PARK, S.C.** Decision support system for service quality management using customer knowledge in public service organization. *Expert Systems with applications*, 36 (2009) 8227-8238.

**RUMMLER, Gary e BRACHE, Alan.** *Improving Performance: how to manage the white space in the organization chat.* Jossey Bass, 1995.

**SIGEO.** *Sistemas de Informações Gerenciais da Execução Orçamentária*, São Paulo, acesso em: março 2012)

**SOUZA, L. P.; NETO, A. F.; MINIZ J.** Análise crítica do processo de auditoria de sistema de gestão da qualidade no setor aeroespacial. *XXIX ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, 2009.

**WHITELEY, Richard.** *A empresa totalmente voltada para o cliente.* Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

**YIN, Robert K.** *Estudo de Caso Planejamento e Métodos.* Bookman. 1ª ed.1991. 212 páginas