PRÊMIO MÁRIO COVAS 2012

Categoria: Inovação em Gestão Estadual

Título da iniciativa: Implantação do Sistema de Gestão da Qualidade como ferramenta de apoio à gestão de desempenho: o processo de certificação ISO 9001:2008 na Bolsa Eletrônica de Compras do Estado de São Paulo – BEC

Instituição: Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo

Nome do responsável: Maria de Fátima Alves Ferreira

Nomes dos membros da equipe: Veruska Evanir Pereira

1. Problema enfrentado ou oportunidade percebida

1.1 Introdução

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, ainda implementado discretamente especialmente na Administração Direta. A busca da qualidade na gestão da Administração Pública brasileira não está focada em obter vantagem competitiva, mas sim na busca da qualidade total quanto ao atendimento dos seus usuários, que em regra geral é a sociedade como um todo. Desta forma, a Bolsa Eletrônica de Compras do Estado de São Paulo – BEC, da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo, visando à qualidade no atendimento de seus usuários, implantou o Sistema de Gestão da Qualidade, pautado sob a Norma ISO 9001:2008, no ano de 2009, e, em consequência, a certificação no ano de 2010.

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. Entretanto, ainda que considerada a debilidade do desempenho no setor público frente aos resultados da iniciativa privada, o saldo alcançado pelos esforços de sensibilizar as organizações públicas foi positivo.

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. 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 privado. (MARE, 1997).

Assim, a Administração Pública do Estado de São Paulo, visando à qualidade em seus serviços prestados, determina que seja implantado o Sistema de Gestão da Qualidade na Bolsa Eletrônica de Compras – BEC, em um departamento da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo, no ano de 2009, e, em consequência, a obtenção da certificação pela Norma ISO 9001:2008.

A Bolsa Eletrônica de Compras do Governo do Estado de São Paulo – BEC foi implantada em setembro de 2000, com o procedimento de aquisição por Dispensa de Licitação, sendo que em setembro de 2001, a Bolsa Eletrônica iniciou as aquisições com a modalidade Convite, cujo limite é de R$80.000,00. Em 2002 ampliou a atuação com a introdução de negociação voltada para medicamentos e correlatos e, a partir de 2003, ocorreu a expansão do Sistema BEC, 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 nº 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, sem limite de valor, sejá obrigatória para toda a Administração Pública estadual, por meio da BEC. 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 resultado da implantação da BEC, além da tendência de queda nos preços praticados, a Administração passou a programar suas aquisições dentro da disponibilidade orçamentária e financeira existente, viabilizando o pagamento de suas obrigações dentro da data acordada, desde que satisfeitas as condições de recebimento dos bens adquiridos ou serviços contratados e garantir pagamentos na data acertada, sem qualquer atraso, adquirindo maior credibilidade junto aos fornecedores. A expansão das atividades da BEC atingindo o patamar de 96% de aquisições por meio do pregão eletrônico demonstrou a necessidade de ser implantada uma gestão eficiente e eficaz do sistema, visando não descontinuar as atividades voltadas às compras governamentais.

O Sistema BEC tem como usuários cerca de 1.000 Unidades Compradoras do Estado de São Paulo. Desde o ano 2000, início das operações da BEC, já são 2,4 milhões de itens negociados, com o valor acumulado desde 2000 na ordem de R$ 21 bilhões, com economia gerada nesse período de R$ 6,7 bilhões.

A opção pela Norma ISO 9000 foi feita por ser referência para requisitos de gestão da qualidade, reconhecida pela sociedade como gestão eficiente dos processos de trabalhos certificados, pela busca continua da melhoria, visando à satisfação de seus usuários, atendendo suas expectativas e necessidades. 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.

Sua implementação pode colaborar decisivamente com o aumento da produtividade, redução dos custos, inovação e agilidade, demonstrando o respeito à gestão dos recursos públicos envolvidos.

O primeiro requisito de atendimento para que o Sistema BEC 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 tem como canais de comunicação com seus usuários o “Fale Conosco” em seu site www.bec.sp.gov.br, telefones, e-mails e utilizado de forma mais rara, o canal presencial. 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. 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 nova filosofia de gerenciamento expressa pela gestão da qualidade total (ISHIKAWA, 1993).

Evidenciou-se, também, que muitos dos eventos atendidos 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.

2 Solução adotada

2.1 Processo de implementação SGQ – BEC

O início dos trabalhos de implementação do Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ, no Sistema BEC, se deu em janeiro de 2009 com a contratação de consultoria especializada e investimento no valor total de R$ 250.000,00, que por sua vez disponibilizou dois consultores em visitas semanais ou quinzenais por cerca de 12 meses para o desenvolvimento das 11 etapas de implantação citadas a seguir.

Etapa 1 - Elaboração do 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 e a Representante da Direção (RD), definida pela Alta Direção. O objetivo dessa fase foi de definir os processos de trabalho, procedimentos e documentação existente da BEC, a aderência quanto aos requisitos da Norma NBR ISO 9001:2008, bem como o objetivo de definição do Escopo da Certificação.

Etapa 2 – Preparação para a criação do SGQ - 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, iniciou-se a fase preparatória para a construção do Sistema de Gestão da Qualidade.

Etapa 3 – Planejamento para o desenvolvimento do SGQ - Com a análise de necessidades feita e os processos desenhados, foi definido, pela Alta Direção, o Comitê da Qualidade e determinados os gestores para cada processo. O Comitê da Qualidade é responsável pelo planejamento, implementação, avaliação e realimentação do SGQ da BEC, 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 compras eletrônicas no Estado de São Paulo, empresas de economia mista e administrações municipais paulistas”.

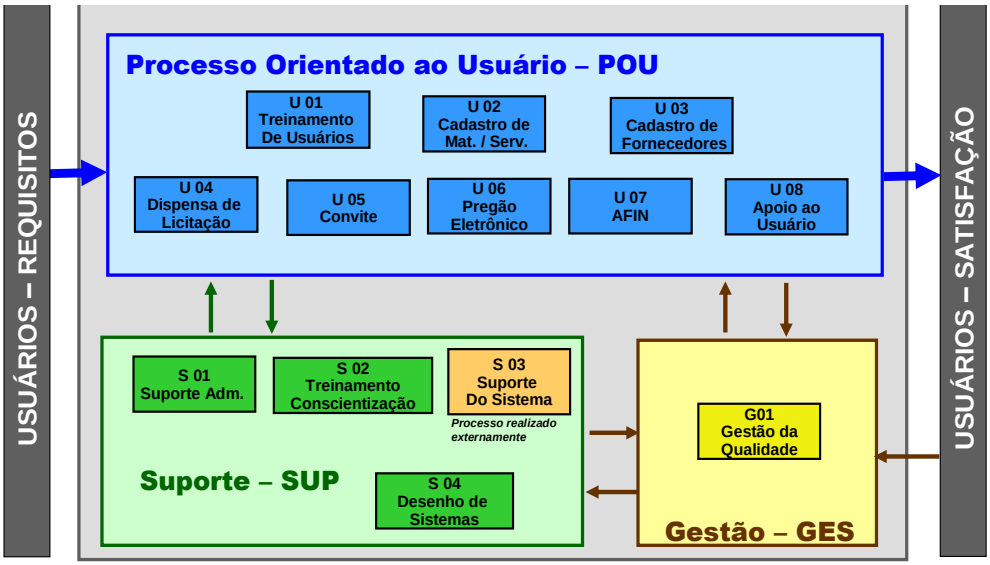
O grande desafio desta fase foi à definição dos clientes. Após a definição do escopo, fica claro que os clientes são todas as unidades compradoras que utilizam o Sistema BEC e não os fornecedores que negociam no portal. Foi realizado treinamento para todos os membros do Comitê da Qualidade quanto ao entendimento dos requisitos da norma.

Etapa 4 – Definição da Política de Qualidade 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.

Etapa 5 - Interações e Indicadores de desempenho para melhoria dos processos - 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 adotado. Sendo assim, deve-se trabalhar nas formas de agregação de valor para cada processo visando o atendimento das expectativas dos clientes. Consequentemente, os processos devem ser medidos em dimensões que avaliem o valor proporcionado ao cliente. (Biazzi et. al., 2006). Surge, então, a figura dos 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.

Etapas 6, 7 e 8 – Desenhos de mapas de processos - Para a organização funcionar de maneira eficaz, ela tem de 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 abaixo:



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.

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 com o objetivo de evidenciar o grau de correlação entre eles.

Matriz de Correlação: "Objetivos X Processos"										
			O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9
		Indicadores	Volume de itens negociados	Volume de usuários estaduais	Volume de usuários Economia Mista-Municípios.	No. De fornecedores / Ofertas	Voleme 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**										
Processos Orientados aos Usuários - POU		**Correlação**									
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

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. Por fim, foram desenhados os Mapas de Processos – MP, utilizando a metodologia do Diagrama da Tartaruga. 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 a seguir.

Mapa de Processo	Processo:		
	Resp.:		
	Rev:	00	Data:

Diagrama da Tartaruga - Riscos do Processo

Com o que?
Instalação:
Equipamentos:
Material:

Com quem?	
Pessoal?	Qualificações

Riscos

Necessidades do(s) Cliente(s)
O que o cliente quer?
Especificação do cliente para o produto / serviço :
Requisitos legais e outros para o produto / serviço:

Processo:
Missão do Processo

Saídas Planejadas
Produto / Serviço:
Especificação do produto / serviço:
Requisitos legais e outros considerados para o produto / serviço:

Riscos

Como?
Sub-processos?
Processos de Suporte?
Processos de Gestão?

Monitoramento e medição
Forma de monitoramento do atendimento aos resultados?
Métrica:
Uso dos dados:

Seqüência e Interações

Entradas (Dados e Informações)	

No.	Atividade	Responsável	Método
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			

Saídas (Dados e Informações)	

Controle de Documentos

Documento	Elaboração	Aprovação	Controle

Controle de Registros

Registro	Armazenamento	Proteção	Recuperação	Retenção	Disposição

Etapa 9 - Planejamento da divulgação do sistema e criação do Procedimento de Ação Corretiva e Preventiva - 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.

Etapa 10 – Preparação e realização da auditoria interna - A penúltima fase do projeto consistiu em treinar e formar equipe de auditores internos e realizar a auditoria interna. A realização da primeira auditoria de gestão da qualidade incide em coletar o maior número de informações, dentro de amostra significativa, e avaliá-las contra o critério da ISO 9001:2008. A aplicação da norma de auditoria, ISO19011, é realizada como complemento a um critério de auditoria. (SOUZA, et. al. 2009). O próximo passo seria a análise dos resultados pela direção da BEC, atendendo um pré-requisito da norma. Após todas as fases implantadas, o trabalho culminou na elaboração do Manual de Gestão da Qualidade.

Etapa 11 - Certificação

O Sistema de Gestão da Qualidade BEC, nesta fase, está implantado e pronto para receber a auditoria de uma empresa Certificadora, a qual será responsável por emitir o que chamamos de "selo da qualidade total", ou seja, o certificado da ISO 9000. A auditoria de Certificação ocorreu nos dias 30 e 31 de agosto de 2010 e culminou na certificação do Sistema de Gestão da Qualidade da BEC.

2.2 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, grande quantidade de informação foi sendo gerada para sustentação da sua execução. Devido ao tamanho da BEC e ao tipo de suas atividades, à complexidade dos processos e suas interações, foi gerada 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.

A Alta Direção entendeu 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 iniciou o desenvolvimento de 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, 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 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 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.

3. Características da iniciativa

3.1 Inovação

O trabalho de implantação de um sistema de gestão da qualidade baseado na gestão de processos pode ser considerado como inovação e desafio na administração pública, tendo em vista que para o serviço público o gerenciamento da qualidade do serviço é apontado como dificuldade, pois muitas vezes não é bem estruturado e muitos processos que não adicionam valor são controlados em demasia. (Pyon, et. al, 2009).

A Política de Qualidade BEC declarada foi baseada de acordo com o Planejamento Estratégico da Sefaz, que por sua vez está alinhada com os objetivos da Administração Pública Estadual. Pode-se considerar a construção do SGQ e toda sua implicação como um processo de excelência em gestão pública, bem como um marco para a profissionalização do negócio com total aderência de aplicação às áreas de produtos e serviços, sendo eles voltados tanto à área privada quanto para a área pública, seja para a Administração Direta ou Indireta. A gestão da qualidade total está baseada basicamente na abordagem por processos, na abordagem sistemática de gestão e na abordagem factual para tomada de decisão. Seguindo estes preceitos, o Sistema BEC, a partir da criação do Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ está sendo gerido baseado em processos e em seus indicadores e metas, e com isso capaz de fazer uma leitura de evidências para a tomada de decisão, além da criação e manutenção de plano de ação eficiente e eficaz na busca da melhoria contínua.

3.2 Replicabilidade

A BEC, 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.

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.

A construção do SGQ, baseado em mapeamento de processos e análise de eficácia de seus resultados é importante ferramenta para a otimização de recursos da organização, bem como a atenção à satisfação das necessidades dos usuários e a busca da melhoria contínua do Sistema BEC.

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.

Fica evidenciada também que, a NBR ISO 9001:2008 no Sistema BEC 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.

3.3 Relevância

O gerenciamento por processos trouxe caráter não intuitivo à gestão, já que a partir deste momento, as ações são baseadas em evidências factuais. Dessa forma, a criação do SGQ no Sistema BEC, além de considerar as expectativas de seus clientes, se torna aderente ao planejamento estratégico, fazendo valer a missão da instituição e que deve ser o foco da estratégia. (MENESES, MÜLLER, 2006).

A partir do projeto de implantação da ISO 9001 na BEC, ficou evidenciado a importância no tratamento e desenvolvimento das competências de seus colaboradores para a realização um trabalho feito com segurança, eficiência e eficácia. E por fim, para que seja melhorado continuamente o desempenho da organização, a satisfação dos clientes e das partes interessadas, devem ser reputadas às diretrizes que consideram tanto a eficácia como a eficiência do SGQ previstas na norma ISO 9004.

3.4 Excelência no uso de recursos públicos

O projeto constou do Plano de Ações da Coordenadoria de Entidades Descentralizadas e de Contratações Eletrônicas – Cedc, alinhadas ao Planejamento Estratégico da Sefaz, vinculada ao objetivo estratégico **"Buscar a Qualidade no gasto público".** Os resultados buscados com a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade do Sistema BEC estão declarados na sua *Política de Qualidade: "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 e Satisfação dos nossos colaboradores"

O escopo para a Certificação da ISO 9001 do Sistema BEC visa à satisfação dos seus usuários. Para o Sistema BEC, foram considerados usuários todas as unidades compradoras do Estado de São Paulo e também as Administrações municipais do Estado de São Paulo que celebrarem convênio para a utilização do sistema e não os fornecedores que negociam seus preços na BEC. O plano de ação pode ser evidenciado em todos os registros de Ações Corretivas e Preventivas.

Desde a implantação do SGQ até o mês de novembro de 2012 foram registradas mais de 100 solicitações de ações corretivas e preventivas onde se analisa a situação atual, a situação ou objetivos propostos e se apresentam ações necessárias para a implementação dos objetivos propostos com os seus respectivos 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.

A gestão da qualidade total está pautada basicamente na Abordagem por Processos, na Abordagem Sistemática de Gestão e na Abordagem factual para tomada de decisão.

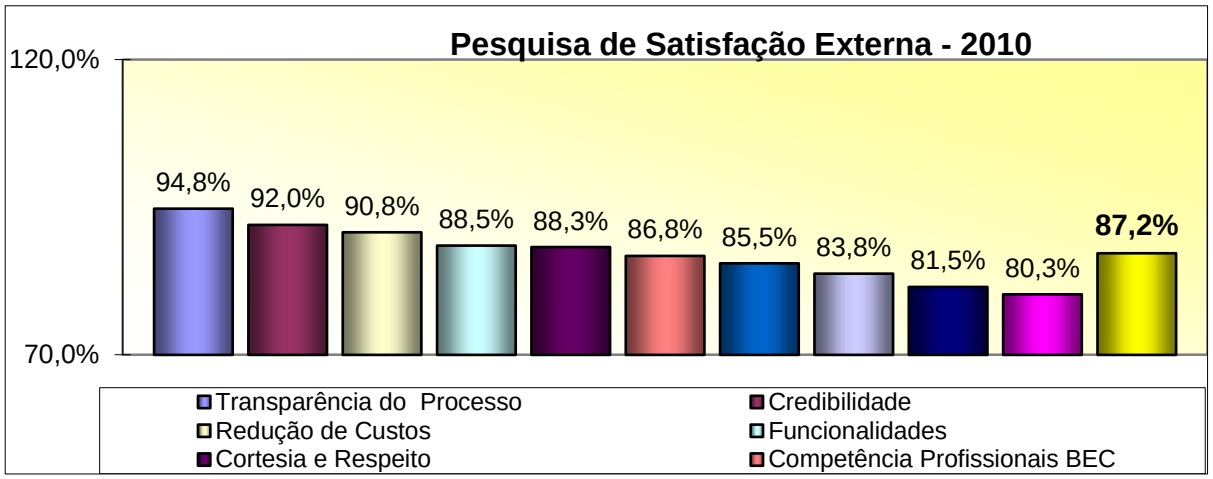
Seguindo estes preceitos, o Sistema BEC, a partir da criação do Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ está sendo gerida baseada em processos e seus indicadores, e metas, com isso capaz de fazer uma leitura de evidências para a tomada de decisão.

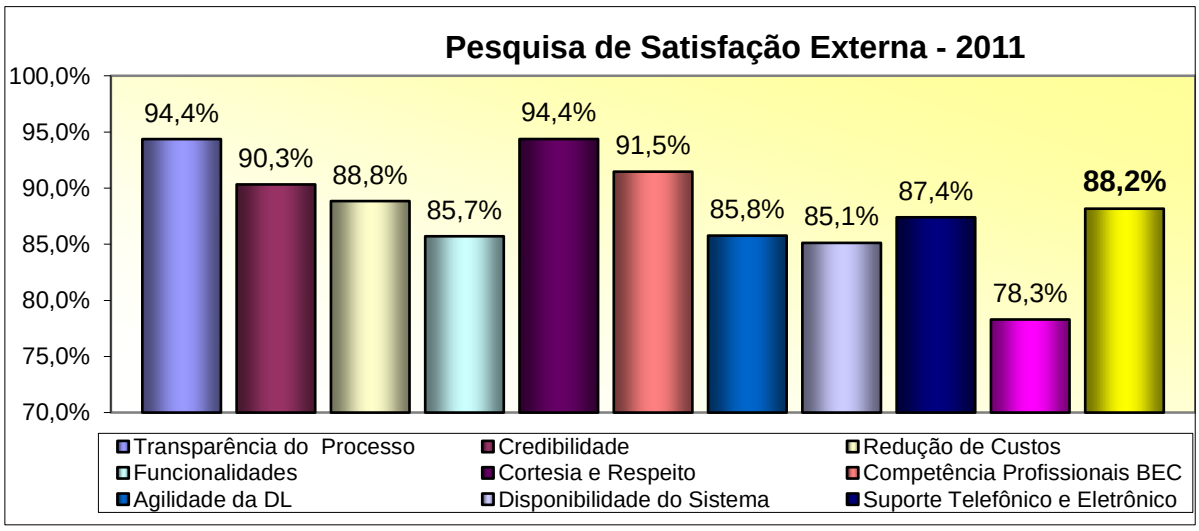
Os dois pontos principais foram o desenho dos processos e suas interações, onde foi possível priorizar as ações por sua ordem de importância e impacto no negócio, bem como pela simplicidade de aplicação dos Mapas de Processos onde se visualizam todas as entradas e saídas, os algoritmos das atividades (sequência e interações), os riscos do negócio, o monitoramento e medição de seus indicadores, os controles de documentos e de registros. Cada processo por si só já tem seu Sistema de Gestão da Qualidade a ser perseguido.

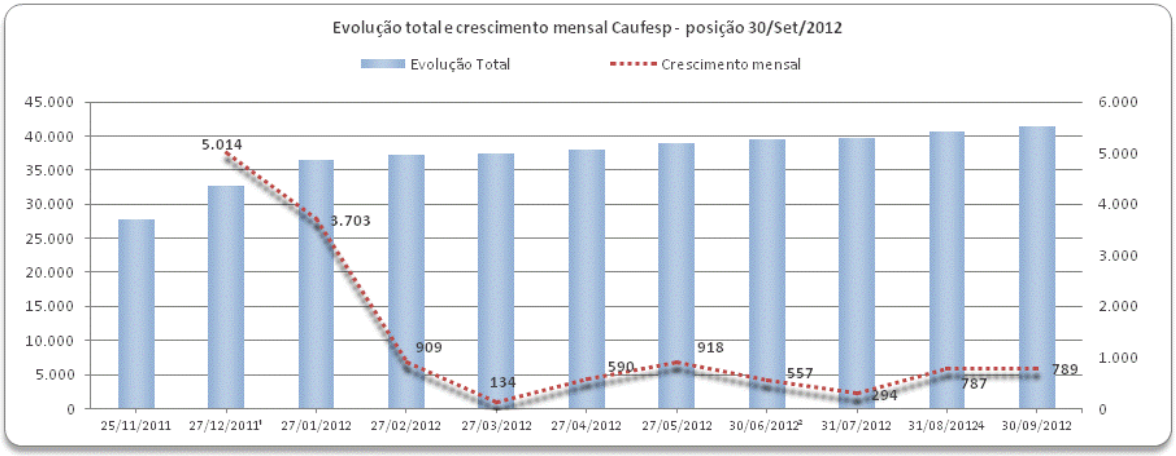
3.5 Efetividade dos resultados

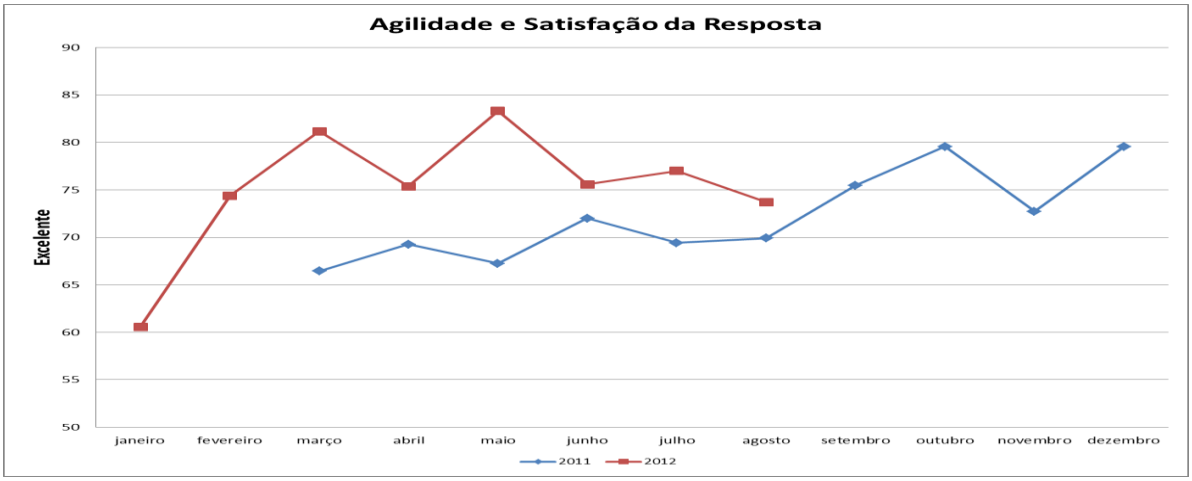
Todos os usuários do Sistema BEC, sendo as unidades compradoras (externo) quantos os colaboradores/funcionários da BEC (interno), foram questionados sobre sua satisfação. Assim sendo, o resultado da tabulação, bem como o plano de ação para a correção de ações ou mesmo a implantação de oportunidades de melhoria é comunicado, buscando cada vez mais o envolvimento de todos.

A BEC 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 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 como podem ser vistos nos gráficos abaixo:









3.6 Desenvolvimento de parcerias

O projeto de implementação do SGQ na BEC contou com o apoio do Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID para a contratação da consultoria da Interaction Plexus que foi vencedora da concorrência internacional para a implementação do Sistema de Gestão da Qualidde.

Vale ressaltar o importantíssimo aspecto na gestão do Sistema BEC que é a relação com os parceiros para o desenvolvimento do negócio. Toda e qualquer alteração no Sistema BEC deve ser proposta à Companhia de Processamento de Dados do Estado de São Paulo - Prodesp que detém o desenvolvimento do Sistema, por contrato. Para tal, os pedidos de desenvolvimento ou demandas devem ser bem desenhados, acompanhados e homologados pelos colaboradores da BEC. Para tanto, foi criado um processo nomeado de Desenho de Sistemas que tem como objetivo a avaliação das demandas de desenvolvimento de sistemas e coordenação do desenvolvimento das mesmas junto à Prodesp.

A partir do desenho deste processo, foi possível fazer a gestão das inovações do Sistema de forma mais eficiente e eficaz, além de que nova cultura de relacionamento entre contratado/contratante vem sendo desenvolvida com o terceiro, neste caso a Prodesp.

Uma das iniciativas quanto à gestão de pessoas foi a criação do processo *Treinamento* e *Conscientização* que tem como objetivo prover a competência necessária

ao gerenciamento e melhoria do Sistema de Gestão da Qualidade e de seus processos e, ainda, tem como indicador a porcentagem de atendimento das competências por cargo. Tal iniciativa tem como premissa o atendimento do requisito 6.2 – Recursos Humanos, mas está totalmente alinhada com a nova política de gestão de pessoas da Sefaz.

O processo se construiu a partir de matrizes de cargos/funções e as competências necessárias para a investidura nesse processo. O objetivo é verificar as lacunas entre as competências necessárias e as competências atuais 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.

Atualmente, a BEC tem em seu quadro 52% das competências necessárias, e planeja aumentar este índice anualmente, 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.

Tal iniciativa pode apontar nova forma de alimentação do processo de planejamento de capacitação à Coordenadoria, bem como para outras áreas da Sefaz.

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

Em consonância com um dos princípios da Política de Qualidade da BEC "Satisfação dos nossos colaboradores", foi realizada pesquisa de satisfação interna onde se evidenciou o nível de satisfação geral de 88%, considerando fatores como recursos humanos, infraestrutura e ambiente de trabalho. Também houve espaço para colocação de comentários e sugestões. Os resultados desta pesquisa resultaram em ações preventivas com suas respectivas ações de implementação. Esta prática será mantida anualmente como prevista no Manual da Qualidade.

BIBLIOGRAFIA

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 9001:2008 Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos.* Rio de Janeiro, 2008.

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.

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.

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

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

MENESES, G. V.; MÜLLER, C. V. Planejamento Estratégico, Avaliação de Desempenho e Gestão por

Processos em empresa pública de transporte em massa. XXVI ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de
Produção, 2006.
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.
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.

RESUMO

Na Administração Pública brasileira, o tema Gestão da Qualidade é presente, mas ainda pouco implementado. A busca da qualidade na gestão da Administração Pública brasileira está focada no atendimento aos seus usuários, a sociedade. Assim, a Bolsa Eletrônica de Compras do Estado de São Paulo - BEC, implantou o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), pautado sob a Norma ISO 9001:2008, no ano de 2009 e certificada em 2010. Este trabalho visa explanar o processo de criação do SGQ da BEC, suas fases de implementação e demonstrar ganhos de eficiência e eficácia em seus processos.