

MAPEAMENTO DE PROCESSOS EM ÓRGÃOS PÚBLICOS: O CASO DO PROGRAMA QUALIFOR

José de Paula Barros Neto (1); Thaís da C. L. Alves (2); Alessandra L. F. Sales (3); Assunção de Maria G. Dantas (4); Sérgio J. B. Elias (5); Fátima Canuto (6); José A. Poli (7)

(1) Depto de Eng. Estrutural e Construção Civil – Universidade Federal do Ceará – jpbarras@ufc.br

(2) Depto de Eng. Estrutural e Construção Civil – Universidade Federal do Ceará – thaiscla@ufc.br

(3) Qualifor – FCPC/UFC - fontesluize@yahoo.com.br

(4) Consultoria Gestão: Foco e Resultado - assuncao_dantas@terra.com.br

(5) Professor, Depto de Eng. de Produção Mecânica; Usina de Asfalto/SEINF/PMF – serglias@secrel.com.br

(6) SEINF/PMF – fatimacanuto@yahoo.com.br

(7) Consultoria Continuum – japoli@terra.com.br

RESUMO

Proposta: O artigo apresenta e discute as atividades realizadas durante a etapa de mapeamento de processos do Programa de Melhoria da Qualidade de Obras Públicas da Prefeitura Municipal de Fortaleza – QUALIFOR. **Método de pesquisa/Abordagens:** A etapa de mapeamento teve como objetivo verificar como eram desenvolvidas as atividades relativas às obras públicas contratadas pela Prefeitura Municipal de Fortaleza (PMF). Nessa etapa, também avaliou-se as mudanças na forma de executar os processos para uniformizá-los e normatizá-los em toda PMF para a implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade baseado em um referencial técnico norteado pelo PBQP-H e pela norma ISO 9001:2000. O mapeamento dos processos foi realizado, por bolsistas de iniciação científica dos cursos de engenharia civil e de produção, os quais utilizaram entrevistas estruturadas sobre os processos contemplados no regimento do Programa Qualifor. **Resultados:** Após essas entrevistas os dados coletados foram tabulados em forma de fluxogramas para facilitar a visualização das informações, as análises e discussões de cada processo. Em seguida, foram iniciadas as etapas de consenso e aprovação dos documentos do sistema de qualidade. **Contribuições/Originalidade:** Espera-se contribuir com esse estudo para o desenvolvimento e implantação de programas de qualidade em órgãos públicos, especialmente nas áreas relativas às obras públicas.

Palavras-chave: obras públicas, ISO 9001:2000, órgãos públicos, PBQP-H, mapeamento de processos

ABSTRACT

Proposal: This paper presents the activities carried out during the process mapping phase of the program to improve the quality of public construction projects in the city of Fortaleza - Qualifor. **Methods:** the process mapping phase had as its main goal the mapping of processes related to construction projects contracted by the city of Fortaleza. The mapping was carried out by civil and industrial engineering undergraduate students coached by a team of professors and consultants. During the mapping phase, the Qualifor team also devised ways to improve the processes. The standards developed for Qualifor have its roots on the ISO 9001:2000 and the Brazilian program to improve the quality in the construction industry (PBQP-H). **Findings:** After the interviews were finished, the data collected was organized into flow charts for the different processes mapped. The maps were presented to the professionals interviewed so that they could be improved and later validated as procedures for the mapped processes. Finally, training sessions were planned to put the standards into practice, **Originality/value:** the authors aim at contributing to others programs to improve quality in construction projects developed with public funding.

Keywords: public construction projects, ISO 9001:2000, public agencies, process mapping

1 INTRODUÇÃO

1.1 Conceito de Qualidade e de Processo

O conceito de qualidade não se refere a atributos isolados, mas sim a um conjunto de atributos que devem ser observados de forma estratégica pelas organizações, pois perante o cliente esses atributos têm diferentes níveis de importância e merecem atenção diferenciada. A qualidade de um produto ou serviço é construída de maneira conjunta pelos colaboradores de uma empresa, por esse motivo a gestão da qualidade considera a empresa como um todo, onde o valor gerado para o cliente é responsabilidade de todos. De acordo com Paladini (2006), o conceito de qualidade engloba além de uma multiplicidade de itens, o conceito de processo evolutivo visto que a idéia do que representa qualidade evolui ao longo do tempo. Clientes passam a formar novas idéias do que representa qualidade para o um produto ou serviço na medida em que se tornam mais familiares com o mesmo ou têm mais experiência com produtos ou serviços similares.

Visto que a qualidade de bens e serviços é formada através da inter-relação de múltiplos fatores ao longo do tempo, é necessário que se conheça como esses fatores se relacionam. Uma forma de se entender como a qualidade de um bem ou serviço é construída é através do estudo do processo responsável por entregá-los. Campos (1992, p.17) ressalta que “processo é um conjunto de causas (que provoca um ou mais efeitos)” e que “para que se possa gerenciar de fato cada processo é necessário medir (avaliar) os seus efeitos” (Idem, p.19). Dessa forma, é necessário que se conheça como os processos funcionam e quais os seus resultados de modo que possam ser acompanhados, controlados e avaliados ao longo do tempo.

O método gerencial que emprega o Ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) para a melhoria contínua de processos sugere que inicialmente deve-se planejar a forma como o processo em questão será posto em prática e como será avaliado (objetivos, metas). Em seguida, deve-se desenvolver o processo conforme planejado e avaliá-lo frente aos indicadores escolhidos na etapa de planejamento. Por fim, ações corretivas são colocadas em prática sempre que o processo se desviar das metas, de modo que se possa trazer o processo de volta ao caminho inicialmente traçado; ou ainda, ações podem ser implementadas para melhorar continuamente o processo em questão (CAMPOS, 1992). Com base no que sugere o Ciclo PDCA, não há como se avaliar ou melhorar o processo sem conhecê-lo, por isso o mapeamento de processos se constitui em uma importante etapa na busca da melhoria contínua.

Nesse sentido, para que o controle de qualidade faça parte da rotina diária do trabalho das equipes é necessário que sejam estabelecidos padrões para a realização dos processos. Após o mapeamento de processos, padrões que representam as rotinas de trabalho para cada função são formatados para que qualquer desvio seja detectado e devidamente corrigido ou para que melhorias possam ser implementadas. De acordo com Campos (1992, p.43):

“Do Presidente ao operador, todos devem gerenciar a Rotina de seu próprio processo . O “processo” de cada um é definido pela “definição da função”. Esta “definição de função” deve delimitar a área de autoridade (meios, causas, processo) e a área de responsabilidade (fins, resultados).”

A afirmação anterior também indica que a implementação de programas de qualidade engloba duas vertentes: uma de cunho estratégico ou global e outra de cunho operacional (PALADINI, 2006). A primeira vertente é de atribuição da alta direção que é responsável pela definição da política de qualidade da organização. A política da qualidade reflete objetivos, valores e a forma de funcionamento da organização e servirá de diretriz-base para a vertente operacional colocar em prática o programa de qualidade da organização. A partir das diretrizes indicadas na política da qualidade, a organização passa a ter formas explícitas no manual da qualidade para orientar como a organização vai lidar com colaboradores, fornecedores, emprego dos seus recursos, relação como o mercado em que atua, entre outros pontos (PALADINI, 2006).

1.2 A Implementação de Programas de Qualidade em Órgãos Públicos

O interesse do Poder Público por programas de qualidade revela uma preocupação crescente dos

gestores visto que a entrega de bens e serviços com maior qualidade pode tornar-se bandeira política de qualquer governo. Além disso, devido à escassez de recursos, o governo deve aprender a não desperdiçar e entregar mais a população com esses recursos escassos (PALADINI, 2006).

Em uma reportagem da Revista Exame sobre pessoas que marcaram o mundo dos negócios no ano de 2007, o consultor Vicente Falconi apareceu como um dos líderes da área pois vem implantando uma cruzada para a melhoria da qualidade em serviços públicos de diferentes estados brasileiros (Pernambuco, Alagoas, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Sergipe e São Paulo). Para o INDG (Instituto de Desenvolvimento Gerencial), empresa de Vicente Falconi, o faturamento relativo a projetos na área pública já representa 15% do faturamento total da empresa. Apesar desses projetos serem pagos com dinheiro de uma fundação que visa à melhoria dos órgãos públicos, e não com o dinheiro público, isso revela um anseio da sociedade e seus empresários por serviços públicos de melhor qualidade e com maior eficiência (REVISTA EXAME, 2007).

Paladini (2006, p.204-205) sugere que programas de melhoria da qualidade em órgãos públicos sejam pautados pelos seguintes princípios:

1. *“O recurso básico de geração da qualidade é o funcionário público.*
2. *O elemento básico de envolvimento do funcionário em programas da qualidade é a motivação.*
3. *A estratégia básica de motivação é a estruturação de programas da qualidade voltados, em primeiro lugar, para a produção de benefícios para os próprios funcionários.*
4. *A propriedade que caracteriza a qualidade no serviço público é a transitividade: o funcionário repassa para a sociedade os benefícios (como também as restrições) de sua satisfação no trabalho. (...)*
5. *O programa deve envolver objetivos de longo, médio e curto prazos. (...)*
6. *É prioritária a determinação de um processo custo/benefício no serviço público. O custo de vantagens adicionais a funcionários, por exemplo, pode ser largamente compensado por benefícios de racionalização do processo administrativo.”*

Além desses princípios é importante lembrar que o presente artigo trata da implementação de um programa de melhoria da qualidade em obras públicas (civis e viárias). Portanto, não podem ser desconsideradas as características intrínsecas da construção civil: indústria nômade, com produtos únicos e responsabilidades distribuídas em diferentes empresas, sujeita a intempéries, e pertencente a um setor fragmentado e com grande inércia para mudanças (KOSKELA, 1992; SOUZA, 2006).

Dentro do contexto da construção civil, encontra-se o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade no Habitat (PBQP-H) que busca a melhoria evolutiva dos produtos e serviços prestados por empresas construtoras. O PBQP-H não se refere ao setor público em particular, mas serve de base para que os órgãos públicos passem a exigir que empresas construtoras e fornecedores de materiais e serviços busquem incrementar a qualidade do que entregam. Dentre os objetivos do PBQP-H, destacam-se: fomentar a garantia da qualidade, universalizar o acesso à moradia, combater a não-conformidade técnica e promover o aperfeiçoamento da estrutura de elaboração e difusão de normas técnicas, códigos de práticas e códigos de edificações (PBQP-H, 2008).

Assim sendo, observa-se que vários dos objetivos do PBQP-H devem ter apoio do Poder Público, visto que o mesmo tem forte poder de barganha junto às empresas e pode exigir a melhoria de sua qualificação para participar das licitações que promove (CARVALHO, 2006). Porém, antes de exigir a melhoria da qualidade de seus fornecedores, alguns órgãos públicos buscam melhorar seus próprios processos de modo a tornar a exigência mais legítima (‘faça o que eu digo e faça o que eu faço’). Nesse sentido, programas de melhoria de qualidade em obras públicas iniciados no Pará (Pará Obras) e na Bahia (Qualiop) tiveram como ponto de partida a melhoria do trabalho nos seus órgãos públicos para em seguida passarem a exigir níveis evolutivos de certificação dos seus prestadores de serviço.

2 O PROGRAMA QUALIFOR

O presente artigo foi desenvolvido com base nas atividades do Programa de Melhoria da Qualidade de Obras Públicas da Prefeitura de Fortaleza - QUALIFOR. De acordo com o termo de referência deste Programa (QUALIFOR, 2007), o Qualifor tem como foco obras civis, viárias e de saneamento. O programa segue as diretrizes definidas pelo Governo Federal através do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade no Habitat – PBQP-H do Ministério das Cidades e pelas normas ISO 9001:2000. O Programa tem por objetivo a padronização da rotina e a melhoria da fiscalização e acompanhamento das obras contratadas pela Prefeitura de Fortaleza, seguindo as seguintes premissas:

- a otimização da qualidade dos materiais, componentes, sistemas construtivos, projetos e obras públicas realizadas pela Prefeitura de Fortaleza;
- o estabelecimento de acordos setoriais de qualidade, com os segmentos da construção civil;
- o acompanhamento de processos de qualificação, homologação e certificação de produtos (materiais, componentes e sistemas) e serviços (projetos e obras);
- formação de parcerias entre a Prefeitura e a iniciativa privada, visando à melhoria dos produtos e serviços contratados.
- modernização organizacional e gerencial dos entes públicos definidos no escopo do programa.

A implementação do Qualifor está sob a responsabilidade da Fundação Cearense de Pesquisa e Cultura (FCPC), a qual conta com uma equipe coordenada por dois professores e formada por graduandos dos cursos de Engenharia Civil, Engenharia de Produção e Jornalismo da UFC, consultores nacionais e locais. Dos funcionários da PMF envolvidos com a implantação do Programa, dois atuam como membros da coordenação do Programa ao mesmo tempo em que são os representantes da direção (RDs) em suas unidades.

3 OBJETIVO

O artigo apresenta e discute as atividades realizadas durante a etapa de mapeamento de processos do Programa de Melhoria da Qualidade de Obras Públicas da Prefeitura Municipal de Fortaleza – QUALIFOR. Espera-se contribuir com esse estudo para o desenvolvimento e implantação de programas de qualidade em órgãos públicos, especialmente nas áreas relativas às obras públicas.

4 METODOLOGIA

4.1 Objeto de estudo

A cidade de Fortaleza é subdividida em termos de administração municipal em seis grandes áreas que são de responsabilidade das Secretarias Executivas Regionais (SERs). As SERs fazem o papel de sub-prefeituras e possuem uma estrutura física composta por distritos que refletem a organização das secretarias temáticas do município. Por exemplo, em cada SER tem-se um distrito de infra-estrutura (cuja secretaria temática é a Secretaria de Infra-Estrutura), um distrito de saúde, um distrito de educação e assim sucessivamente. O escopo do Programa Qualifor engloba o trabalho desenvolvido pelos distritos de infra-estrutura de cada uma das seis SERs, esses distritos são responsáveis por obras civis e viárias realizadas na área geográfica de atuação de cada SER.

Além das seis SERs, o Qualifor também engloba a Fundação Habitafor, cuja função é prover habitação a famílias de baixa renda, a Usina de Asfalto do município e a Secretaria Municipal de Desenvolvimento Urbano e Infra-Estrutura (SEINF). No âmbito da PMF a SEINF é o órgão que coordena as atividades do Programa Qualifor, porém não tem ingerência administrativa (em termos municipais) sobre as demais unidades do Programa.

Cada uma das nove unidades do Programa tem um representante da direção (RD) e um comitê da qualidade formado por engenheiros e técnicos das áreas relativas à construção de obras públicas, bem como por profissionais que representam áreas temáticas dentro de suas unidades. Por exemplo, em uma SER, diferentes distritos (saúde, educação, serviço social, entre outros) estão representados no comitê da qualidade. Na Fundação Habitafor, o comitê da qualidade é composto por engenheiros, arquitetos, assistentes sociais, entre outros profissionais.

Este artigo trata do trabalho realizado em uma das etapas do Programa Qualifor – Mapeamento de Processos. A etapa de mapeamento de processos nos órgãos da PMF que lidam com a construção de obras públicas na cidade de Fortaleza foi realizado pela equipe da FCPC/UFC com a colaboração de funcionários da PMF. A etapa de mapeamento de processos foi programada para ter uma duração total de oito meses, de Julho/07 até Fevereiro/08.

4.2 Escopo do Programa Qualifor

O escopo do Programa Qualifor, conforme definido pela equipe da FCPC/UFC e representantes da Prefeitura Municipal de Fortaleza, encontra-se ilustrado na figura 1.

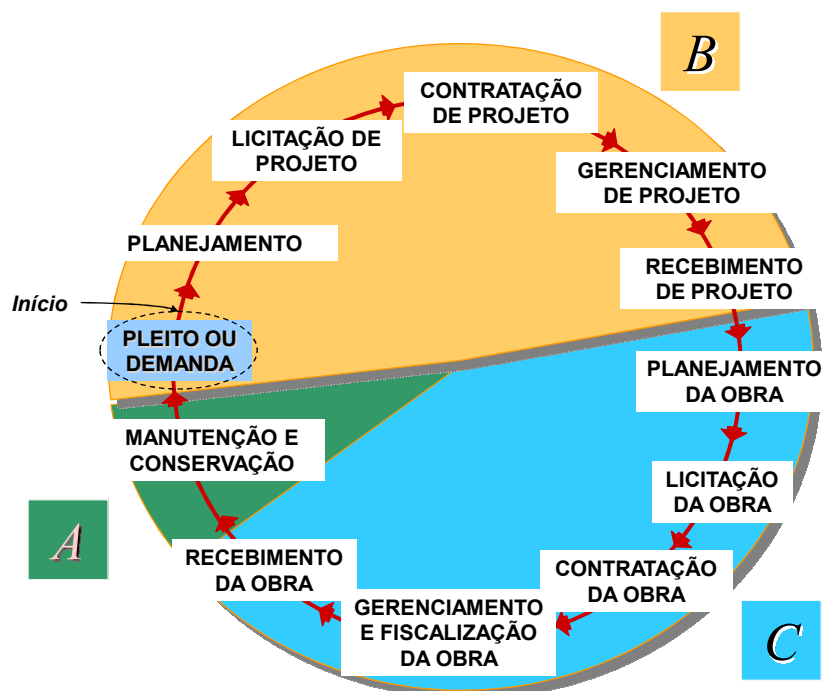


Figura 1 – Escopo do Programa Qualifor (QUALIFOR, 2007)

De acordo com a Figura 1, o Programa Qualifor teve seu início no nível C, o qual compreende atividades relativas ao planejamento, licitação, contratação, gerenciamento e fiscalização e recebimento da obra. Portanto, o conteúdo deste artigo refere-se às atividades relativas ao nível C do Programa.

4.3 Etapas do Programa Qualifor

A implementação do Programa Qualifor segue as diretrizes definidas no termo de referência do Programa (QUALIFOR, 2007). Ao todo, a metodologia de implementação do Programa engloba nove grandes etapas:

1. Definição do plano estratégico e organograma do Programa – a etapa compreendeu a definição de grandes datas-marco do programa e os resultados esperados, bem como as responsabilidades dos diferentes participantes do Programa. Durante o andamento do Programa, as atribuições dos membros das equipes foram ajustadas de modo a atender às demandas do Programa.
2. Diagnóstico das unidades componentes do Programa na Prefeitura Municipal de Fortaleza – nesta etapa realizou-se um diagnóstico das unidades do Programa de modo que a equipe pudesse conhecer a realidade das unidades do Programa.
3. Diagnóstico da cadeia externa – esta etapa compreendeu o diagnóstico da cadeia de fornecedores da PMF. Durante a elaboração deste artigo, o diagnóstico das obras e empresas

construtoras estava em andamento.

4. Treinamento da equipe de implementação – visto que o programa contava com uma equipe heterogênea em termos de conhecimento sobre a forma de realização do trabalho, foram realizados diversos treinamentos com o objetivo de capacitar a equipe para as tarefas de implementação do Programa. As equipes internas da FCPC/UFC foram treinadas especialmente em conceitos relativos a sistemas da qualidade, mapeamento de processos, e na NBR ISO 9001:2000.
5. Sensibilização e treinamento das equipes internas à Prefeitura Municipal de Fortaleza – além do treinamento dado à equipe da FCPC/UFC, também foi realizada uma série de treinamentos com os representantes da direção (RDs) e membros do comitê da qualidade, os tópicos abordados nesses treinamentos consistiam em conceitos relativos a sistemas de qualidade e às exigências da NBR ISO 9001:2000.
6. Articulação com o meio produtivo – a etapa de articulação com o meio produtivo, no momento de realização deste artigo ainda não havia acontecido. Apenas um seminário de apresentação do programa ao meio externo havia sido realizada, para a concretização desta etapa estavam previstas atividades de apresentação do Programa e negociação com fornecedores de materiais e serviços para as obras públicas contratadas pela PMF.
7. Mapeamento dos processos – nesta etapa, foram coletadas informações sobre a forma de realização dos processos relativos às obras públicas contratadas pela PMF.
8. Implantação de um sistema de qualidade de obras públicas contratadas pela Prefeitura Municipal de Fortaleza – esta etapa compreende a implantação propriamente dita do Programa Qualifor nas nove unidades trabalhadas pelo Programa, prevista para ser concluída em Setembro de 2008.
9. Implantação de um sistema de avaliação de serviços – a última etapa do Programa Qualifor compreende a implantação de um sistema de avaliação dos serviços prestados pelos fornecedores das obras públicas contratadas pela PMF.

5 RESULTADOS

Antes do início das atividades relativas ao mapeamento de processos propriamente dito foi realizada uma etapa de diagnóstico das unidades envolvidas com o Programa. Essa etapa serviu para que a equipe do Programa se familiarizasse com a rotina das unidades, bem como para que se tivesse um “conhecimento macro” do funcionamento das unidades. Na etapa de diagnóstico foram realizadas visitas para entrevistas com funcionários dessas unidades. As visitas foram realizadas em sua maioria pela coordenadora operacional do Programa juntamente com os bolsistas do Programa (alunos da graduação da engenharia civil e de produção da UFC).

A equipe do Qualifor (bolsistas e coordenação) visitou durante os meses de abril e maio, as seis Secretarias Regionais (doravante denominadas SERs), a Usina de Asfalto, a HABITAFOR e a SEINF. Durante as visitas, foram entrevistados chefes dos distritos de infra-estrutura das unidades; engenheiros das áreas de edificações e obras viárias; técnicos; assessores dos setores jurídicos, administrativo-financeiro, de planejamento das unidades. Também foram realizadas entrevistas com pessoal diretamente ligado às áreas de documentação/gerenciamento de informações; projetos; comissão de desenvolvimento urbano; produção, laboratório, execução e manutenção no caso da Usina de Asfalto.

Após a realização de cada entrevista foi realizada, pelos bolsistas, a etapa de transcrição para que as respostas fossem mapeadas e posteriormente analisadas. Na fase de transcrição, os bolsistas redigiam conforme as respostas dadas pelos servidores e colaboradores da PMF, de modo que se pudesse extrair o máximo das falas dos entrevistados. Após essa transcrição foi iniciada a fase de análise preliminar das entrevistas, que teve como objetivo identificar os principais pontos a serem trabalhados na implantação do Programa, destacando os pontos fortes e fracos de cada unidade, as sugestões de melhorias indicadas pelos respondentes e as expectativas dos mesmos referente a implantação do Programa na PMF.

Essa etapa anterior ao mapeamento de processos teve uma duração aproximada de quatro meses. O resultado desta etapa de diagnóstico inicial foi um relatório com a situação encontrada pela equipe nas diversas unidades, o qual foi discutido pela coordenação do Programa e entregue em formato resumido aos RDs. O relatório continha as principais dificuldades e facilidades encontradas pelos funcionários da PMF para a execução das suas atividades diárias relativas à contratação, fiscalização e recebimento de obras públicas.

De posse dos resultados da etapa de diagnóstico inicial, partiu-se para a realização do mapeamento dos processos nas unidades participantes do Programa. A partir das entrevistas da etapa anterior e da indicação de pessoas consideradas centrais para o desenvolvimento dos processos listados no nível C (figura 1), passou-se para a etapa de mapeamento dos processos contemplados pelo nível C do referencial técnico do Programa. Nesta etapa, os bolsistas do Programa foram treinados para realizar o mapeamento dos processos das unidades; para tanto, eles empregaram um questionário desenvolvido pelos consultores do Programa e usaram-no para entrevistar funcionários que trabalhavam com processos referentes ao nível C do Qualifor (Figura 2).

PROJETO QUALIFOR - QUESTIONÁRIO PARA MAPEAMENTO

PROCESSO MAPEADO:
UNIDADE PESQUISADA:
NOME DO ENTREVISTADO:
FORMAÇÃO ACADÊMICA:
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS ENVOLVIDOS NO PROCESSO:

CHEFIA IMEDIATA:
FUNÇÃO DESIGNADA:
FUNÇÃO DESENVOLVIDA:
TIPO VÍNCULO: SERVIDOR TERCEIRIZADO
TEMPO DE PREFEITURA:

ITEM	QUESTIONAMENTO	RESPOSTAS	RESPONSÁVEL DIRETO	ENVOLVIDOS	FORMULÁRIOS UTILIZADOS
1	Quais são os dados de entrada do seu processo?				
2	De quem (de qual processo) você recebe os dados de				
3	Quais são os dados de saída do seu processo?				
4	A quem se destina seu processo?				
5	Onde inicia seu processo?				
6	Descreva seu processo.				
7	Qual o objetivo de seu processo?				
8	Existem gargalos no seu processo?				
9	As responsabilidades estão claras e definidas?				
10	Tudo que você faz é realmente necessário?				
11	As condições de trabalho oferecidas pela unidade são suficientes para o bom desempenho da sua função?				
12	Você acha que precisa melhorar algo na sua organização pessoal, para melhoria do seu desempenho?				
13	Você acha que precisa melhorar algo na organização da Regional, para melhoria do seu desempenho?				
14	De acordo com sua visão como seria o ambiente ideal de trabalho?				
15	Como você avalia sua autonomia na execução do seu trabalho?				
16	Como é seu relacionamento com o seu Chefe?				
17	Como é seu relacionamento com seus colegas de trabalho?				
18	Como você avalia a comunicação interna entre os funcionários da Regional?				
19	Como você avalia a comunicação interna entre os funcionários das diversas unidades?				
20	Como você avalia a comunicação da Regional com a comunidade?				
21	Você gostaria de fazer algum treinamento para melhorar o seu desempenho profissional? Se sim. Qual seria ?				
22	Quais são os pontos fortes que você vê na Regional? E os pontos fracos?				
23	Você sugere alguma alteração na rotina de seu processo que possa melhorar seu desempenho?				

Figura 2 – Questionário empregado no mapeamento de processos

Com base nas informações obtidas através das entrevistas, os bolsistas coordenados pela equipe de consultores e pela coordenação do Programa elaboraram fluxogramas com a indicação dos processos do nível C. Com a montagem inicial dos fluxogramas iniciou-se uma série de discussões sobre os mesmos. Em um primeiro momento, os fluxogramas foram discutidos internamente pela equipe de

bolsistas juntamente com a coordenação e os consultores do Programa. Em seguida, os fluxogramas preliminares foram apresentados aos representantes das SERs, da SEINF, da Habitafor e da Usina.

Deve ser destacado que para as SERs, os fluxogramas dos processos contemplados no nível C deveriam ser iguais, pois todas as seis SERs deveriam seguir o mesmo padrão (o da PMF). Porém, o mapeamento identificou diferenças entre as formas de realização dos processos nessas unidades. Com isso, foram necessárias reuniões com as seis unidades e seus respectivos RDs para discutirem um formato padrão (elaborado para cada processo do nível C), proposto pela equipe da FCPC/UFC, com base no mapeamento de processos. Com base nos fluxogramas propostos para os RDs, eles puderam discutir o que foi observado pela equipe da FCPC/UFC, bem como propor alterações para os processos mapeados. As reuniões para discussão dos fluxogramas também aconteceram nas demais unidades do Programa (SEINF, Habitafor, Usina de Asfalto) em momentos separados visto que essas unidades, apesar de lidar com a contratação de obras públicas da PMF, tinham processos diferentes das SERs.

Durante as reuniões, conduzidas pelos consultores do Programa, buscava-se captar possíveis modificações sugeridas pelos participantes bem como buscar um consenso sobre a forma como os processos eram realizados e como deveriam ser transformados em um padrão a ser seguido por todos. Após a primeira rodada de apresentação dos mapeamentos, os bolsistas orientados pela consultoria do Programa, acrescentaram as alterações sugeridas e uma nova rodada de discussões foi iniciada. As rodadas de discussão e alterações eram feitas para processos separados em grupos, como por exemplo: gerenciamento e fiscalização de obras em um momento; planejamento, licitação e contratação em outro. Durante as discussões, os RDs eram convidados a apresentar a forma como os processos eram realizados em suas unidades para que fossem discutidas as boas práticas adotadas nas unidades e avaliar se as mesmas poderiam ser estendidas para as demais.

Durante a escrita deste artigo, a etapa de mapeamento de processos estava em sua fase final: a aprovação dos fluxogramas de modo a torná-los o primeiro conjunto de padrões do nível C do Programa Qualifor. Antes da sua implementação como parte da rotina das unidades, os envolvidos com a sua utilização deveriam passar por um treinamento.

6 CONCLUSÕES

O artigo apresentou o Programa Qualifor e o seu escopo de trabalho, suas etapas e a forma de realização da etapa de mapeamento de processos do Programa. Os autores esperam com esse artigo contribuir para a discussão sobre a implementação de programas de qualidade em órgãos públicos, bem como trazer o referido Programa para a discussão na comunidade acadêmica com vistas a torná-lo ainda melhor no que se propõe. Deve ser destacado que durante a realização das atividades observou-se a necessidade do estudo dos processos e da padronização da rotina relativa à contratação, gerenciamento, fiscalização e recebimento de obras como um importante passo para a melhoria da qualidade das obras públicas contratadas pela PMF.

7 REFERÊNCIAS

CAMPOS, V.F. **Controle de Qualidade Total (no estilo Japonês)**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992

CARVALHO, M.S. A contribuição dos órgãos de controle externo ao PBQP-H. In: XI Encontro Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído. 2006, Florianópolis, SC, **Anais...ANTAC**, 2149-2158

KOSKELA, L. **Application of the new production philosophy to construction**. Stanford, EUA: CIFE, 1992. Technical Report 72. 75p.

PALADINI, E.P. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2006

PBQP-H Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade no Habitat: **Objetivos e princípios**. Acesso em 25/02/2008, http://www2.cidades.gov.br/pbqp-h/pbqp_objetivos.php

QUALIFOR **Termo de referência do Programa Qualifor**. Fortaleza: FCPC/UFC, 2007

REVISTA EXAME **Líderes** 27/12/2007 Acesso em 25/02/2008 no portal Exame ão das <http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0909/negocios/m0147762.html>

SOUZA, R. Qualidade no setor da construção. In: **Gestão da qualidade: topicos avançados**. Otávio J. Oliveira (Org.). São Paulo: Thomson, 2006, 199-210

8 AGRADecIMENTOS

Os autores agradecem à toda equipe participante do Programa Qualifor.