



Academia  
Brasileira da  
Qualidade

## ***O legado do PBQP e novos desafios para um Brasil competitivo e sustentável***

Este trabalho propõe iniciativas que contribuem para o Brasil ser um País desenvolvido, sustentável, justo e competitivo, proporcionando melhor qualidade de vida a todos, fazendo uso da qualidade e de seus instrumentos de gestão, numa visão até 2035.

Autoria: Acadêmicos da ABQ (coordenação: Eduardo V. C. Guaragna).



# O legado do PBQP e novos desafios para um Brasil competitivo e sustentável

## Apresentação

Este trabalho, desenvolvido pelos Acadêmicos, buscou identificar e sugerir ações na área da qualidade e gestão para que o Brasil alcance, até 2035, a condição de competitividade e qualidade de vida que seja compatível com a sua dimensão geográfica, populacional e importância no cenário mundial.

Os trabalhos transcorreram num período pouco superior a 12 meses, iniciados em maio de 2017 e seguindo metodologia e etapas descritas no texto a seguir (introdução).

Importante ressaltar que as recomendações da ABQ não se esgotam aqui, pois há muito a ser feito num mundo de elevada complexidade e em mudanças cada vez mais rápidas. Entretanto, as recomendações refletem o presente pensamento da instituição.

Desejamos uma ótima leitura a todos.

Basilio V. Dagnino  
Ex-Diretor Presidente da ABQ (2016-2018)

Eduardo V.C. Guaragna  
Diretor Presidente da ABQ

São Paulo, 15 de Janeiro de 2019



Este trabalho propõe iniciativas que contribuem para o Brasil ser um País desenvolvido, sustentável, justo e competitivo, proporcionando melhor qualidade de vida a todos, fazendo uso da qualidade e de seus instrumentos de gestão, numa visão até 2035. Este tempo possibilita a passagem de quatro períodos de governo. Para tal tomou-se como marco de mudança a criação do PBQP - Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade, ocorrido em sete de novembro de 1990. A partir do lançamento do PBQP os temas qualidade e produtividade passaram a fazer parte da agenda nacional. Foram identificadas e analisadas, desde a criação do PBQP até o presente, as principais realizações de sucesso, assim, como aquelas que deixaram a desejar ou não atenderam as expectativas. Para não ficar preso ao passado, foram vistos os cenários de forças do futuro para diversos temas que têm impacto no alcance da visão 2035. Assim, um conjunto de recomendações se faz presente, sem a pretensão de esgotar o tema, mas de fornecer uma direção de relevância sobre o que deve ser feito.

## Sumário

Antecedentes do PBQP, 5

Realizações de maior importância pós-criação do PBQP (Etapa I), 8

Realizações que ficaram abaixo da expectativa ou deixaram a desejar pós-criação do PBQP (Etapa II), 18

As principais forças do futuro com impacto na qualidade no Brasil (Etapa III), 24

Recomendações da ABQ (Etapa IV), 35

Conclusão, 45

Principais Reerências, 46

## Introdução

Iniciou-se em 2017 um trabalho na ABQ com o propósito de identificar os desafios a serem vencidos pelo nosso País para que, de fato, atinja a maioria na qualidade, na excelência, na competitividade e, sobretudo, nos elementos indispensáveis à qualidade de vida de nós brasileiros, num horizonte de tempo até 2035.

Num primeiro momento foi formado um grupo de 12 acadêmicos, com participação voluntária e que se dedicou a construir a base deste conteúdo, segundo a metodologia Delphi. São eles: Basilio Dagnino, Ronaldo Camillo, Caio Soares, Eduardo Guaragna, Elcio de Lucca, Getulio Ferreira, Ilcon Costa, João Mario Csillag, Luiz Carlos do Nascimento, Reinaldo Ferraz, Pedro Luiz Costa Neto e Vivaldo Russo. Posteriormente, na etapa 4, houve também a participação plena dos demais acadêmicos, buscando enriquecer os conteúdos das recomendações. Por fim, o acadêmico José Augusto Pinto de Abreu dedicou-se à revisão final e inserção das referências, dando forma final a este artigo. A todos os acadêmicos que deram a sua contribuição a ABQ expressa o seu reconhecimento.

Buscando elevar, nivelar o conhecimento de todos e consolidar as recomendações, os trabalhos foram desenvolvidos em quatro etapas, tendo como referência inicial a criação do PBQP- Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade. As etapas foram as seguintes:

### Etapa 1 – Realizações de maior importância pós-criação do PBQP

O PBQP, criado no início da década de 90, foi um marco de mudança na abordagem da qualidade, sua gestão e uso na busca da competitividade das organizações e do País. O ambiente no qual floresceu o PBQP é retratado pelo Acadêmico Reinaldo Ferraz no tópico Antecedentes do PBQP.

Ao final desta etapa tem-se a identificação das maiores contribuições advindas do PBQP, percebidas pelos seus resultados qualitativos, quantitativos e benefícios às partes interessadas, e que passam a fazer parte do nível de consciência de cada participante e leitor.

### Etapa 2 – Realizações que ficaram abaixo da expectativa ou deixaram a desejar pós-criação do PBQP

Da mesma forma nesta etapa 2 buscaram-se as realizações que ficaram abaixo da expectativa ou que não atenderam às expectativas das partes interessadas, pós-criação do PBQP, as quais passaram também a fazer parte do nível de consciência de cada um.

### Etapa 3 – As principais forças do futuro com impacto na qualidade no Brasil

Ora, pensar o futuro não consiste em olhar pelo retrovisor e corrigir problemas apenas. Assim, entender as tendências que têm impacto na qualidade, na excelência, competitividade e qualidade de vida dos brasileiros é de vital importância para enxergar o futuro e alcançar a visão de estar no grupo seleto de países econômico, social, ambiental e integralmente desenvolvido, até 2035.

### Etapa 4 – Recomendações da ABQ

Fazendo uso do conhecimento adquirido nas três etapas anteriores foram delineadas recomendações.

Dada a complexidade e o número de atores envolvidos, entendeu-se que tais recomendações fossem trabalhadas de forma colaborativa e integradas entre as instituições e partes interessadas nos respectivos temas (governo, iniciativa privada, 3º setor, sociedade civil), sem o que os resultados não acontecerão.

Esta etapa, por se tratar de posicionamento da ABQ, buscou a participação de todos os demais acadêmicos que contribuíram de forma relevante para o alcance dos objetivos deste trabalho.

Passam-se em revista adiante cada uma das etapas. Contudo, é útil conhecer os antecedentes do PBQP.



# Antecedentes do PBQP

Pelo Acadêmico Reinaldo Ferraz

O Governo Brasileiro executou, a partir de 1984 (1984/1985 – 2001), o Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico (PADCT), que resultou de um Acordo de Empréstimo com o Banco Mundial para o fortalecimento de diversas áreas da Ciência e Tecnologia (C&T); a implantação do PADCT esteve a cargo de quatro agências governamentais: a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal do Ensino Superior (CAPES); o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq); a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP); e a Secretaria de Tecnologia Industrial (STI), do antigo Ministério da Indústria e do Comércio.

À STI coube a responsabilidade pela execução do Programa Tecnologia Industrial Básica (TIB), compreendendo as áreas de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial. Para o atendimento a essas áreas foi estruturado o Programa PADCT – TIB, em quatro vertentes: Metrologia, Estudos de Política Tecnológica Industrial, Informação Tecnológica e Capacitação de Recursos Humanos.

A Capacitação de Recursos Humanos foi realizada ela própria em duas vertentes: a primeira, dentro de uma abordagem setorial, visava introduzir no dia a dia das empresas as preocupações com Calibrações, Ensaio, Certificação da Qualidade, Normalização e questões correlatas com o universo da TIB; na segunda objetivava apoiar, por meio de bolsas de estudos, a ida de professores brasileiros para programas de mestrado e doutorado no exterior, de um total de cinco a sete universidades, para que, quando retornassem, implantassem núcleos destinados a estudar, desenvolver e disseminar metodologias, sistemas e técnicas de Gestão da Qualidade.

A grande liderança na concepção e implantação do Programa PADCT – TIB e o principal responsável no Governo Federal pelas primeiras preocupações mais sistêmicas com a Gestão da Qualidade que, segundo ele, estavam tendo mais efeito na produção e produtividade do que as tecnologias duras de produto e processo, foi o Professor José Israel Vargas, Secretário da STI naquele momento e Ministro da Ciência e Tecnologia nos Governos Itamar Franco e Fernando Henrique Cardoso (primeiro mandato).

Entretanto, na primeira metade dos anos de 1980 o Professor Vicente Falconi Campos retornou de viagem ao Japão, onde manteve profícuos contatos com Japanese Union of Scientists and Engineers (JUSE) e conheceu pessoalmente diversas experiências concretas de implantação do modelo TQC (de Total Quality Control), estruturado a partir das consultorias aos empresários japoneses efetuadas por W. Edward Deming e Joseph M. Juran, como parte do programa de reconstrução da economia japonesa no Pós-Guerra, no âmbito do Plano Marshall. Os cursos de capacitação do TQC foram dirigidos no Japão à média gerência das empresas, o que foi considerado fator crítico de sucesso.

A visita do Professor Falconi foi providencial para convencer a STI a redirecionar essa vertente de Recursos Humanos (RH) do Programa PADCT – TIB para algo semelhante ao que estava ocorrendo no Japão, com resultados concretos e surpreendentes sobre a qualidade do produto japonês, bem como a produtividade e a competitividade de suas empresas.

Assim foi criado o Projeto de Especialização em Gestão da Qualidade (PEGQ), que inicialmente designou três entidades para nuclear essa competência: a Fundação Christiano Ottoni (FCO), da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG); a Fundação Carlos Alberto Vanzolini (FCAV), da Universidade de São Paulo (USP); e o Instituto Brasileiro da Qualidade Nuclear (IBQN); essas três instituições dominavam, a primeira, o TQC; a segunda, os modelos americanos com base em gestão (controle estatístico) de processos; e a terceira, os sistemas baseados em normas, adotados no Programa Nuclear Brasileiro.

A ideia inicial era produzir um livro padrão que tratasse desses modelos e se constituísse em um guia para a realização de cursos destinados à média gerência, mas com módulo menor para alta administração das empresas; o edital para o livro foi ganho pela Fundação Cristiano Ottoni, em parceria com a Bloch Editores.

Durante a elaboração do livro, seu Comitê Editorial decidiu sobre a inviabilidade de se produzir tão vasto material e autorizou a concentração do esforço no foco TQC, do que resultou o primeiro livro sobre o assunto do Professor Falconi e o primeiro livro brasileiro sobre o tema.

Disponível o livro padrão, foi feito o planejamento do curso com três módulos: Diagnóstico – Treinamento - Implantação, tudo focado nas empresas; antes, porém, decidiu-se reunir nove multiplicadoras para ampliar a capacidade de difusão do Projeto; essas nove multiplicadoras foram distribuídas em grupos de três, um para cada entidade nucleadora; o PEGQ foi um grande sucesso, com seminários de avaliação anuais e uma avaliação final realizada pela Confederação Nacional da Indústria (CNI), demonstrando o acerto dessa estratégia de disseminação da Gestão da Qualidade.

Os projetos apoiados pelo PEGQ compreendiam também um estágio no exterior para o conhecimento in loco das experiências de capacitação e implantação de programas de Gestão da Qualidade; ao todo foram realizadas 30 missões ao exterior (Japão, EUA e Europa).

Em paralelo, o Programa TIB estava sendo executado em suas demais vertentes, compreendendo, entre outros, um apoio substantivo ao Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (INMETRO) e à Rede Brasileira de Calibração, a implantação de cerca de 22 Núcleos de Informação Tecnológica. Também foi objeto do Programa PADCTTIB o Edital para a realização do Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira, por meio de um consórcio coordenado pelos Institutos de Economia da Universidade de Campinas (UNICAMP) e Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), concluído em 1993.

Em 1990 assume o Governo Collor de Mello, que concebeu, sob a então Política Industrial Produtividade, o Programa de Apoio à Capacitação Tecnológica da Indústria – PACTI, e o Programa de Competitividade Industrial – PCI, que não chegou a ter início.

Ainda em 1990, a então Secretaria de Ciência e Tecnologia da Presidência da República – SCT/PR (surgida da transformação do MCT originário da estrutura de Governo montada pelo Presidente-Eleito Tancredo Neves), cria, no âmbito do Programa RHAE – Recursos Humanos para Áreas Estratégicas, ainda hoje em execução e voltado para empresas, o Programa RHAE – TIB, que veio a se somar aos esforços do Programa PADCT - TIB e possibilitar a ampliação do PEGQ.

O PBQP foi concebido em 1990 por três ministérios: Economia, Fazenda e Planejamento (resultado da fusão entre o MIC, a SEPLAN e a Fazenda), a SCT/ PR e o Ministério da Justiça (que então abrigava o INMETRO); o Grupo de Trabalho que construiu o PBQP foi formado por representantes dos três órgãos, sob a coordenação de José Paulo Silveira, então assessorando o Ministério da Economia, Fazenda e Planejamento. O PBQP esteve vinculado diretamente à Presidência da República (o que lhe garantiu a indispensável visibilidade e autoridade), tendo com Secretário Executivo o Ministro-Chefe da Casa Civil da

Presidência da República.

Antes do PBQP, o então Ministério da Indústria e Comércio, ao qual se vinculava a STI, lançou em 1986 o ProQP - Programa da Qualidade e Produtividade, com base nas ações conduzidas pela STI, dentre elas o PADCT- TIB; esse Programa foi organizado de forma matricial, em quatro Subprogramas Gerais: Comunicação Social e Promoção; Articulação com o Setor Produtivo; Articulação com o Setor Governamental; e Adequação da Infraestrutura em Qualidade.

Quando das discussões sobre a organização do PBQP, a SCT/PR sugeriu a adoção de estrutura similar ao ProQP; não é por outra razão que o PBQP também apresenta uma estrutura matricial, com cinco Subprogramas Gerais: Conscientização e Motivação; Métodos de Gestão; Recursos Humanos; Serviços Tecnológicos; e Articulação Institucional. Tais Subprogramas Gerais articulavam-se com Subprogramas Setoriais orientados para os complexos industriais, para a administração pública, para os estados e para os demais setores da economia.

Como parte dos esforços do PBQP na busca de melhoria da competitividade, em 11 de outubro de 1991, um grupo formado por representantes de 39 organizações privadas e públicas, por iniciativa da American Chamber of Commerce de São Paulo instituiu, em São Paulo, a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), cuja ideia era criar no Brasil algo como o Malcolm Baldrige National Quality Award (criado em 87 nos EUA). O apoio financeiro aos primeiros gestores da FPNQ para a realização das viagens de prospecção junto aos mais importantes prêmios congêneres em todo o mundo foi dado pelo Programa RHAÉ - TIB.

De modo semelhante, o Programa RAEH-TIB apoiou também a participação dos Comitês Brasileiros ABNT/CB 25 - Gestão da Qualidade, no ISO/TC 176, e do ABNT/CB 38, no ISO/TC 207.

Em resumo, o PBQP deu muito certo por ter:

- chegado no momento certo, coerente com a Política Pública que então se preconizava;
- sido alçado ao nível da Presidência da República;
- tido programas de suporte, com recursos disponíveis, em plena execução e produzindo resultados;
- sido conduzido com extremo profissionalismo por sua equipe técnica em várias instâncias;
- mobilizado lideranças públicas e privadas de peso;
- sido aceito pelos mais diferentes segmentos da sociedade.

Hoje, entretanto, os desafios são outros, bem mais complexos, com o sistema multilateral de comércio em crise, com o recrudescimento do protecionismo e com os enormes desafios da inovação tecnológica, dentre eles os novos padrões subjacentes aos conceitos de Indústria 4.0, Inteligência Artificial (IA) e a Internet das Coisas (IoT). Tais tendências já estão impactando na organização da sociedade e deverão se acentuar.



# Realizações de maior importância pós-criação do PQBP (Etapa 1)

Foram identificadas, por ordem de maior importância, as oito realizações de maior importância por seu impacto/benefício, pós-criação do PBQP.

1 Incentivo à busca de certificação da qualidade: ISO 9001 e outras Normas.

2 Criações da FPNQ (atual FNQ), do Prêmio Nacional da Qualidade, da Rede Nacional de Gestão (Rede QPC) e dos Prêmios Estaduais da Qualidade.

3 Mudança de mentalidade e de comportamento do empresariado, onde a qualidade passou a ser questão estratégica empresarial e a fazer parte da cultura organizacional.

4 Criação do GesPública

5 Criação do MBC – Movimento Brasil Competitivo

6 Criação de infraestrutura para desenvolvimento da qualidade

7 Maior atenção aos Direitos do Consumidor

8 Mobilização da sociedade para a qualidade

Apresentam-se a seguir algumas considerações sobre essas realizações.

## Incentivo à busca de certificação da qualidade > ISO 9001 e outras Normas

Em 1990, quando foi criado o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade - PBQP, era insignificante o número de empresas brasileiras com sistemas de gestão da qualidade certificados. A razão era que os grandes compradores no mercado nacional não aceitavam explicitamente as certificações de terceira parte, preferindo utilizar estrutura própria para qualificação de seus fornecedores, além de ser a série ISO 9000 uma novidade, publicada em 1987. Um dos primeiros grandes desafios do PBQP foi reverter essa situação, incentivando as certificações de sistemas de gestão da qualidade por organismos independentes, que fossem reconhecidas e aceitas sem restrições. No início dos anos 90 o INMETRO era o único organismo brasileiro que certificava empresas de acordo com as normas da série ISO 9000. Sendo o PBQP um programa conduzido pelo governo, e tendo em conta que a resistência na aceitação da certificação de terceira parte estava localizada, fundamentalmente, em grandes empresas estatais,

ocorreram esforços significativos dos gestores do Programa para o reconhecimento e aceitação deste tipo de certificação por elas. Além disso, outras ações desenvolvidas no âmbito do PBQP contribuíram de forma importante para a adoção das Normas ISO 9000 no Brasil, tanto para situações contratuais, como nas não contratuais. Destacam-se entre elas a criação do ABNT/CB-25 (Comitê Brasileiro da Qualidade da ABNT), a reformulação do modelo de elaboração de normas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), o modelo de acreditação de laboratórios, o fortalecimento e a consolidação das Redes Brasileiras de Laboratórios de Ensaio (RBLE) e Calibração (RBC) e, sobretudo, o modelo concebido para o Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade (SBAC). Hoje o Brasil conta com mais de 53.520<sup>1</sup> certificados válidos conforme a ABNT NBR ISO 9001:2015, estando entre as dez nações com maior número dessa certificação no mundo.

## **Criação da FPNQ (FNQ), do Prêmio Nacional da Qualidade, da rede Nacional de Gestão (Rede QPC) e dos Prêmios Estaduais da Qualidade**

A partir de 1990, seguindo uma tendência mundial, por mais de dois anos um grupo de estudos constituído por especialistas em gestão da qualidade, provenientes da indústria, de empresas de consultoria, de associações e do meio acadêmico, dedicou-se de forma voluntária à criação de uma premiação nacional para a qualidade no Brasil, utilizando a experiência do Japão, dos Estados Unidos e de outros países. Essa premiação estava em sintonia com o Subprograma I da 1ª Fase do PBQP, que preconizava a instituição de prêmios destinados ao reconhecimento das contribuições em prol da qualidade e produtividade. A Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, atual Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) foi criada em 1991 com este objetivo e concluiu a 1ª edição do Prêmio Nacional da Qualidade no dia 12 de novembro 1992, na categoria indústria, em solenidade que contou com a presença do Ministro de Estado da Indústria, do Comércio e do Turismo e do Ministro da Ciência e Tecnologia<sup>2</sup>.

Ao longo dos anos a adoção do Modelo de Excelência em Gestão (MEG) da FNQ – tem levado à ampliação do conceito e aplicação da qualidade onde ela é vista segundo várias abordagens (produto, processo, gestão, excelência), aplicável a vários setores e segmentos (serviços, saúde, educação, indústria, etc.) e com foco no atendimento às partes interessadas (cliente, acionista, sociedade, órgãos ambientais, reguladores, fornecedores, enfim todas as partes relevantes ao sucesso e continuidade da organização), levando à realização e melhoria de resultados financeiros, de processos internos, para os clientes consumidores, junto às demais partes interessadas (força de trabalho, sociedade, meio ambiente sustentável, poderes públicos concedentes e reguladores). Essa abordagem tem levado à maior aceitação do modelo pela sociedade, empreendedores e gestores. Hoje o PNQ (Melhores em Gestão) é reconhecido pela sua credibilidade e resultados, não apenas

no Brasil, mas no mundo. A adoção do Modelo de Excelência da Gestão pelas organizações tem servido como base para a formação da cultura da qualidade e competitividade nas organizações brasileiras em geral, dos mais diversos setores e portes e ainda facilitando a integração dos sistemas certificados dentro do modelo de gestão. Muitas organizações têm usado a abordagem do MEG para avaliar ou implementar seu Sistema de Gestão da Qualidade. Conseguem, dessa maneira, melhorar o seu desempenho empresarial e satisfazer as necessidades e expectativas de seus clientes. Da mesma forma as sucessivas evoluções do MEG têm contribuído para fortalecer a visão sistêmica da gestão e a ampliação dos conceitos da qualidade e sua aplicação, tanto no que se refere à responsabilidade da qualidade como sendo de todos na organização, assim como a sua extensão a todas as partes interessadas e não apenas ao cliente. A FNQ já capacitou mais de 20 mil pessoas no modelo, conta com uma rede de mais de 6 mil voluntários e reconheceu inúmeras organizações nestes mais de 25 anos.

<sup>1</sup> Ver <http://certifiq.inmetro.gov.br/>. Consulta efetuada em 18/12/2018.

<sup>2</sup> Ver <http://www.fnq.org.br/>

Os programas e os prêmios estaduais e setoriais da qualidade (alinhados ao PNQ-Melhores em Gestão) têm sido parceiros importantes no cumprimento da missão da FNQ, pois promovem o uso do modelo e disseminam os conceitos da excelência em gestão e ainda fornecem potenciais candidatas e examinadores ao PNQ (Melhores em Gestão). A Rede de Programas Estaduais (REDE QPC) está presente na maioria dos estados brasileiros.

## **Mudança do comportamento e da cultura empresarial em relação a qualidade**

A abertura econômica, no início da década de 90, afetou a competitividade das empresas brasileiras e favoreceu o desenvolvimento da qualidade e produtividade no País.

Antes da abertura da economia brasileira, como não havia concorrência externa, atribuíase pouca importância à produtividade, pois os preços eram determinados a partir dos custos de produção. De fato, conforme Dorothea Werneck, no cenário de substituição de importação, vigente no país até o final da década de 80, o preço era determinado pelas empresas fornecedoras que adicionavam ao custo de produção a margem de lucro que desejavam, pois não havia concorrência externa. Sem a concorrência externa, não havia interesse em reduzir o custo de produção por meio da melhoria da qualidade e o aumento da produtividade. Contudo com a abertura econômica, o consumidor passou a ter alternativas de escolha.

Como consequência, já num cenário de inserção competitiva, em que o preço é fixado pelo mercado, as empresas passaram a dar prioridade à qualidade e à produtividade para reduzir os custos e, consequentemente, aumentar os lucros.

Isso levou à adoção da Gestão pela Qualidade Total pelas indústrias de bens de consumo (automobilística, eletroeletrônica, têxtil, moveleira, de couros e calçados, de brinquedos, de bebidas, alimentos etc.) e nos setores de serviços (bancário, turismo, hotelaria, etc.).

Da mesma forma que as grandes empresas de base influenciaram as indústrias de bens de capital, a indústria automobilística teve uma enorme influência não só nas indústrias de autopeças, mas em todas as indústrias de bens de consumo. Os empresários passaram a ter consciência de que a qualidade deixara de ser uma questão técnica, passando a ser uma questão de estratégia empresarial. O conceito foi ampliado. Não se restringia mais ao tradicional controle da qualidade, com foco na correção de defeitos, passando a abranger todo o processo produtivo, destacando-se a melhoria contínua, a prevenção de defeitos e a satisfação do cliente.

Nestes 27 anos a cultura da qualidade avançou nas organizações privadas, principalmente nas de grande porte. O benchmarking passou a fazer parte da agenda, buscando aprender com os melhores. Importante reforçar que, ao se dizer que há uma cultura da qualidade, nos referimos ao modo de ser, pensar e agir das organizações, incorporando valores, crenças, hábitos e normas que passam, por sua prática ao longo do tempo, a contribuir na determinação da identidade organizacional.

## **Criação do GesPública - Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização**

Em 1991, como iniciativa do Governo Federal decorrente do PBQP, foi idealizado um subcomitê específico para promover a implementação de programas da qualidade e produtividade na Administração Pública Federal. O Subcomitê Setorial da Administração Pública foi constituído por representantes de órgãos e entidades do Poder

Executivo, sob a coordenação da extinta Secretaria de Administração Federal da Presidência da República. Tal comitê atuou fundamentalmente na promoção da absorção dos conceitos e técnicas da Gestão pela Qualidade Total pelos servidores públicos, inclusive com a realização de diversas missões ao Japão, Europa e Estados Unidos da América.

Anos mais tarde, objetivando orientar estrategicamente o PBQP, foi instituído o Comitê Nacional da Qualidade e Produtividade com o Decreto de 9 de novembro de 1995<sup>3</sup>. Mais ainda, preservando as características do PBQP para aplicação no serviço público, o Comitê aprovou o Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública (QPAP).

O QPAP foi elaborado pelo antigo Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado (MARE) e, depois de ampla discussão, aprovado pela Câmara da Reforma do Estado em sua reunião de 21 de setembro de 1995<sup>4</sup>. Este programa tinha como escopo introduzir no Setor Público as mudanças de valores e comportamentos preconizados pela Administração Pública Gerencial, com a revisão dos processos internos da Administração Pública com vistas à ampliação da eficiência e da eficácia.

A instituição do QPAP, por meio de seus Projetos Estratégicos, inseriu-se no escopo das medidas previstas no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado como promoção da modernização da gestão pública. Mais especificamente, seu objetivo era introduzir novos conceitos e técnicas de gestão pública, baseados no desempenho, na redução ao mínimo dos erros e na participação dos servidores na definição dos processos de trabalho.

Dos diferentes Projetos Estratégicos implementados, destaca-se a Avaliação e Premiação da Administração Pública, que teve como meta a promoção da qualidade do sistema de gestão institucional e na adoção dos Critérios de Excelência, preconizados pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (hoje Fundação Nacional da Qualidade), com adaptações pertinentes para aplicação na realidade pública.

Neste contexto, em 1997 foi implementado o primeiro Instrumento de Avaliação da Gestão Pública (IAGP), que serviu de base para o Prêmio Qualidade do Governo Federal (PQGF), lançado em 1998, e denominado posteriormente como Prêmio Nacional da Gestão Pública, a partir de 2003.

A nova abordagem permitiu a construção de uma base conceitual e metodológica para a gestão pública brasileira. Alinhada ao estado da arte da gestão contemporânea, o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) foi disseminado e adotado por entidades dos três poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário) e nas três esferas de governo (Federal, Estadual e Municipal) em todo País, alcançando órgãos da administração direta, autarquias e empresas estatais.

Tanto o Modelo (MEGP) quanto a Avaliação (IAGP), perduraram por doze ciclos anuais de premiação e reconhecimento do sistema de gestão pública, com diversas atualizações a título de aperfeiçoamento com base em modelos nacionais e internacionais de avaliação da gestão e dos fundamentos constitucionais, legais e planos de governo que norteavam a Administração Pública Brasileira. Um acervo importante de publicações resultante da aplicação do modelo e das avaliações, bem como sobre o tema da qualidade na gestão pública está disponível na Internet (em <http://www.gespublica.gov.br/biblioteca>).

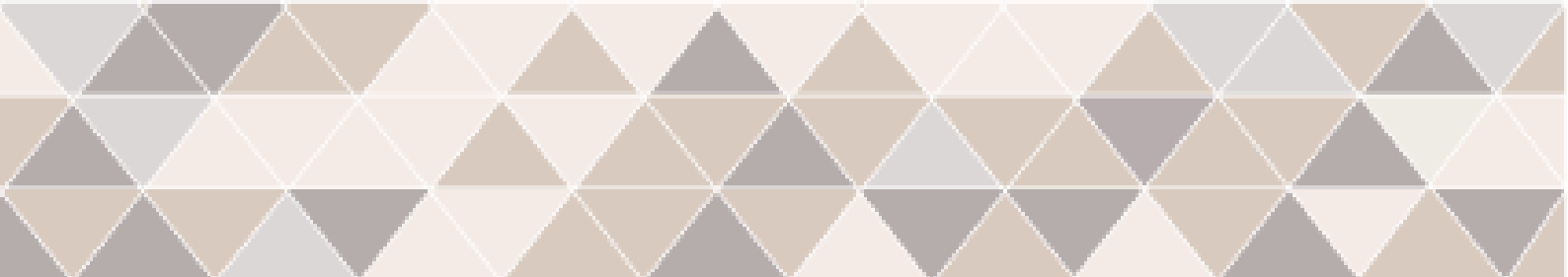
Nesses doze anos, 685 órgãos e entidades públicas participaram dos ciclos de premiação, sendo 132 reconhecidos ou premiados pela qualidade e excelência dos seus métodos de gestão. Até 2011 e em diferentes Governos, o próprio Presidente da República conduziu no Palácio do Planalto a cerimônia anual de premiação das empresas exemplares pela qualidade na administração pública.

Ao mesmo tempo, com a criação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG, o QPAP passou por uma reformulação, sendo então denominado Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP). Em 1999 foi realizada a Pesquisa de Satisfação dos Usuários do Serviço Público, pesquisa

---

<sup>3</sup> Ver <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/sn/1995/decreto-23-9-novembro-1995-367567-publicacaooriginal-1-pe.html>

<sup>4</sup> Ver <http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/cadernosmare/caderno04.pdf>



nacional realizada em 8.000 domicílios e divulgada em 2000, com base em metodologia própria do PQSP. Com os resultados da pesquisa, foram estabelecidos os Padrões de Qualidade no Atendimento ao Cidadão de acordo com o Decreto 3507, de 13 de junho de 2000, já atualizado<sup>5</sup>.

Com base no Projeto Estratégico de Articulação com Estados, Municípios e outros Poderes do QPAP, em 2001 o agora PQSP estava representado em 20 Estados da Federação por Núcleos Regionais Voluntários e por mais de 1.000 adesões institucionais formalizadas.

Em 2005, o PQSP foi reestruturado com o objetivo de ampliar sua abrangência de atuação, fortalecer seu potencial de mobilização intra e extragovernativo, bem como aperfeiçoar suas metodologias e ferramentas de gestão. Assim, foi publicado o Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, que criou o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA<sup>6</sup>, resultando na fusão do PQSP com o Programa Nacional de Desburocratização, de 1979.

O GesPública fortaleceu os Núcleos Regionais Voluntários, agora por meio da Rede Nacional de Gestão Pública (RNGP), novo arranjo composto por órgãos, entidades, servidores públicos e integrantes da sociedade civil, que em janeiro de 2012 totalizava o expressivo número de 1.868 organizações e 1.538 voluntários participantes. A RNGP ofereceu cursos de capacitação em gestão, especialmente sobre os instrumentos que compunham o Programa.

Além disso, continuou promovendo o Prêmio Nacional da Gestão Pública (sempre como PQGF), atraindo a participação de centenas de servidores e especialistas da iniciativa privada para, de forma voluntária, constituir as Bancas de Examinadores, Instrutores e Juízes, e participar do Projeto Estratégico da Rede de Consultores concebido também anos atrás no bojo do QPAP.

Com base no Projeto Estratégico Sensibilização, Educação e Treinamento, foi desenvolvido um Ensino a Distância (EAD) de capacitação acerca dos conceitos do Modelo de Excelência da Gestão Pública, Critérios de Excelência e Metodologia da Autoavaliação da Gestão. Este curso foi disseminado por anos entre milhares de servidores e funcionários públicos distribuídos por todo o Brasil.

Ainda de acordo com o Projeto Estratégico de Banco de Experiências em Qualidade e Participação do QPAP, e nos moldes da FPNQ, com base nos Relatórios de Avaliação das empresas candidatas ao PQGF, foi possível montar o Banco das Boas Práticas da Administração Pública, que visava disseminar o conhecimento proporcionado por ações de sucesso aplicadas em organizações governamentais.

Com intuito de mostrar a relevância do tema para o Governo Federal, em 18 de março, 2009 foi comemorado como o Ano Nacional da Gestão Pública.

No âmbito do GesPública<sup>7</sup> foram desenvolvidas e aperfeiçoadas diversas outras metodologias e tecnologias de gestão, adaptadas ao contexto e à identidade dos órgãos e entidades públicas e disponibilizadas à sua rede de participantes, tais como:

---

<sup>5</sup> Ver [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d3507.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3507.htm)

<sup>6</sup> Ver [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/decreto/d5378.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5378.htm)

<sup>7</sup> Ver <http://www.gespublica.gov.br/>

- Carta de Serviços ao Cidadão que foi institucionalizada por meio do Decreto 6.932, (Decreto nº 6.932, de 11 de agosto de 2009) batizado de Decreto Cidadão, ainda nos moldes do Projeto Estratégico QPAP sobre Conscientização e Educação para a Cidadania, documento que estabelece o compromisso das organizações públicas de observar padrões de qualidade, eficiência e eficácia na execução de suas atividades perante os seus públicos alvos e à sociedade em geral<sup>8</sup>. Posteriormente este decreto foi revogado pelo Decreto nº 9094, de 2017, instituindo a Carta de Serviços ao Usuário e outras providências;
- Gestão de Processos, instrumento para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de trabalho voltados para a geração de valor público<sup>9</sup>;
- Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação – IPPS, metodologia de pesquisa de opinião padronizada que investiga o nível de satisfação dos usuários de um serviço público, desenvolvida para se adequar a qualquer organização pública prestadora de serviços diretos ao cidadão<sup>10</sup>;
- Indicadores de Desempenho, referencial metodológico que permite às organizações públicas definirem e mensurarem a performance, assumindo um decisivo passo para o acompanhamento do desempenho, possibilitando sua pactuação, avaliação e divulgação em momentos posteriores<sup>11</sup>.

As iniciativas do Governo Federal para disseminar os programas de qualidade tiveram diferentes repercussões nos ministérios, empresas e órgãos públicos, e sua continuidade e perenidade muitas vezes foi dependente das pessoas que ocupavam os cargos de liderança. Por exemplo:

- a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) criou o Prêmio Qualidade Correios (PQC), que foi conferido às Superintendências Regionais durante alguns anos no estilo do PNQ, com grupos de avaliação compostos por Examinadores Líderes indicados pela FNQ e funcionários da Empresa;
- o Exército criou o SE-EB, que teve também durante alguns anos notável desenvolvimento com a criação de importantes instrumentos de apoio, e o reconhecimento como Finalista do PNQ do 4º Regimento de Carros de Combate de Rosário do Sul, RS;
- o Ministério da Agricultura, que concorria ao PQGF através de suas superintendências regionais com a elaboração de Relatórios da Gestão nos moldes do PNQ, tendo algumas recebido o reconhecimento;
- a Marinha, com o Programa Netuno, que continua promovendo bienalmente um simpósio de boas práticas, e tendo diversos órgãos reconhecidos por prêmios estaduais; e
- várias outras organizações públicas com programas internos de qualidade, tais como: Petrobras, Serpro, Eletronorte, ONS, Banco do Brasil etc.

Mais recentemente, o Governo Federal criou o Conselho Nacional para a Desburocratização com o Decreto de 7 de março de 2017<sup>12</sup>, para tratar da simplificação administrativa, modernização da gestão pública e melhoria da prestação de serviços públicos às empresas, aos cidadãos e à sociedade civil.

Em decorrência dessa nova proposta de atuação, decidiu-se extinguir o GesPública e substituí-lo pela Carta de Serviços ao Cidadão, a par da simplificação do atendimento dos serviços prestados aos usuários dos

<sup>8</sup> Ver <http://www.gespublica.gov.br/carta-de-servi%C3%A7os>

<sup>9</sup> Ver [http://gestao.planejamento.gov.br/gespublica/sites/default/files/documentos/guia\\_de\\_gestao\\_de\\_processos\\_de\\_governo\\_0.pdf](http://gestao.planejamento.gov.br/gespublica/sites/default/files/documentos/guia_de_gestao_de_processos_de_governo_0.pdf)

<sup>10</sup> Ver [http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia\\_de\\_pesquisa\\_de\\_satisfacao\\_-\\_versao\\_1.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_de_pesquisa_de_satisfacao_-_versao_1.pdf)

<sup>11</sup> Ver [http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia\\_indicadores\\_jun2010.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_indicadores_jun2010.pdf)

<sup>12</sup> Ver [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/dsn/Dsn14451.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/dsn/Dsn14451.htm)

<sup>13</sup> Ver [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/L13460.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13460.htm)

<sup>14</sup> Ver [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/D9094.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9094.htm)

serviços públicos. Para tanto foi publicada a Lei 13.460, de 26 de junho de 2017, estabelecendo os direitos do usuário dos serviços públicos<sup>13</sup> e assinado o Decreto 9.094, de 17 de julho de 2017<sup>14</sup>, que extinguiu o GesPública e instituiu a referida Carta de Serviços.

Os impactos desta mudança ainda não foram mensurados, assim como os seus desdobramentos. Observa-se, ainda que com denominações diferentes e redirecionamentos de conceitos e atuações, a forma destacada dos esforços desenvolvidos para a melhoria da qualidade do serviço público nos seus últimos anos de história consolidou a importância de elencar um Plano Estratégico de Governo, ou mesmo de Estado, capaz de sinalizar a permanente busca na geração de valor para a Administração Pública e, conseqüentemente, para a Sociedade. A promoção da aplicação da gestão pela qualidade, ou excelência, ou inovação, além do incentivo ao investimento contínuo na maior capacidade de governança das organizações e na entrega de serviços públicos de qualidade aos cidadãos e ao mercado é uma necessidade.

O fato é que a administração pública requer atenção e foco permanente de ações que busquem a sua eficiência e qualidade dos serviços, estando hoje longe de ser uma referência.

## Criação do MBC - Movimento Brasil Competitivo

Na segunda metade da década de 90 foi criado o Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (IBQP), de âmbito nacional e o IBQP-PR no Paraná. O primeiro visava promover a qualidade, produtividade e competitividade nas organizações. O segundo, criado em 1995 através de um Acordo de Cooperação Técnica entre os governos do Brasil e do Japão, buscava prover capacitação e desenvolvimento técnico e científico em conceitos, métodos e técnicas modernas e inovadoras, relativas à gestão empresarial voltada para o aumento da produtividade e da competitividade.

O Movimento Brasil Competitivo (MBC) foi criado em 2001 após uma revisão do papel do IBQP de âmbito nacional, o qual foi extinto. O IBQP-PR adotou a marca IBQP a partir de então.

O MBC resultou de uma iniciativa conjunta de setores público e empresarial que ampliaram para a sociedade civil a missão do governo federal de promover a competitividade do Brasil e a reforma do Estado brasileiro. Tem como missão promover a competitividade sustentável do Brasil, elevando a qualidade de vida da população. Atua na promoção da governança e da gestão como base para o fortalecimento de redes de promoção da competitividade, na disseminação do uso de tecnologias de gestão e no desenvolvimento dos fatores que impactam a competitividade<sup>15</sup>.

Ao longo destes mais de quinze anos desenvolveu um conjunto de iniciativas, das quais se destacam, de acordo com as suas linhas de atuação:

- **Estratégia e Gestão**

- o MPE Brasil: – Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas, que faz o reconhecimento estadual e nacional de micro e pequenas empresas que promovem melhoria da qualidade, da produtividade e da competitividade por disseminação de conceitos e práticas de gestão. Atualmente é realizado pelo SEBRAE e Gerdau, com o apoio técnico da FNQ.

- o Projeto Rede QP&C: visa estimular a criação de programas estaduais de qualidade, produtividade e competitividade em todos os estados brasileiros, e assim fortalecer as ações do Fórum QPC - reuniões e encontros periódicos dos Programas Estaduais da Qualidade. No ano de 2017, a Rede QPC foi composta por 16 Programas Estaduais. Atualmente suas ações são conduzidas pela FNQ, que busca o alinhamento das ações nos estados e setores com o MEG – Modelo de Excelência em Gestão. o Prêmio Nacional de Referência à Gestão Escolar (PNRGE): criado para estimular o desenvolvimento da gestão democrática comprometida com o sucesso escolar, é uma iniciativa conjunta do Conselho Nacional de Secretários de Educação (CONSED), União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (UNDIME), Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (UNESCO) e Fundação Roberto Marinho. Conta com o apoio da Embaixada Americana,

<sup>15</sup> Ver <http://www.mbc.org.br/portal/sobre-o-abc>

Fundo das Nações Unidas para a Infância (Unicef), Movimento Brasil Competitivo, Gerdau, Petrobras e Compromisso Todos pela Educação.

o Programa de Modernização da Gestão Pública: tem como objetivo principal levar a expertise do setor privado em gestão para as administrações públicas brasileiras, mediante parcerias entre os setores público e privado, investindo na construção de uma cultura de governança e gestão de excelência, promovendo melhorias de serviços essenciais à população. Como resultado, alcançou a marca dos R\$ 14,5 bilhões em aumento de receitas e otimização de despesas nas cidades e estados onde foi executado. Com o investimento de R\$ 73,7 milhões de recursos privados, o resultado, comparativamente, aponta que para cada R\$ 1 investido, o retorno global foi de R\$ 197,29<sup>16</sup>.

- **Indicadores, Avaliação e Referência de Benchmarking**

o Várias iniciativas de disseminação e utilização de indicadores, tais como Fórum Econômico Mundial (World Economic Forum – WEF), Digital Leader Forum, Índice de Competitividade Municipal (ICM) e Índice de Competitividade Estadual (ICE).

- **Inovação e Marketing**

o Várias iniciativas, incluindo: Prêmio Nacional de Inovação: atualmente é promovido pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) e pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).

o Prêmio MERCOSUL de Ciência e Tecnologia: O Prêmio tem como objetivo reconhecer e premiar os melhores trabalhos de estudantes, jovens pesquisadores e equipes de pesquisa, que representem potencial contribuição para o desenvolvimento científico e tecnológico dos países membros e associados ao MERCOSUL; Incentivar a realização de pesquisa científica e tecnológica orientada para o MERCOSUL e contribuir para o processo de integração regional entre os países membros e associados ao MERCOSUL.

o Sistema de Informação do MBC atualmente o MBC prioriza atuar em quatro frentes:

- **Renovação do Estado**

o Pacto pela Reforma do Estado: O Pacto pela Reforma do Estado representa a coalizão público-privada que tem a missão de propor uma agenda de transformações compartilhadas entre União e estados e oferecer respostas rápidas para as demandas atuais da sociedade. Lançado em setembro de 2015, o Pacto pela Reforma do Estado reúne empresários, especialistas, 19 governadores e está de portas abertas a novas adesões.

o Brasil Digital: O Programa Brasil Digital tem a missão de construir as bases para a digitalização da economia no país. As tecnologias digitais estão alterando radicalmente a forma como empresas, instituições e governos atuam. Por outro lado, os cidadãos estão cada vez mais exigentes e solicitam a oferta de serviços digitalizados que proporcionem maior eficiência ao Estado. A evolução digital tem influência na competitividade e no crescimento econômico nacional.

- **Gestão e Governança**

o Programa Modernizando a Gestão Pública (PMGP): é inspirado em metodologias reconhecidas de gestão. Com o uso de tecnologias e métodos inovadores de gestão, o programa contribui para a reinvenção das técnicas de gerenciamento do Estado, a modernização de processos e a melhoria na prestação dos serviços públicos. O PMGP é realizado com a participação de parcerias técnicas qualificadas em gestão, que atuam junto ao órgão público durante todo o processo de implantação das ações. No final de 2017, o modelo bem-sucedido do Programa Modernizando a Gestão Pública evoluiu, se transforma e é absorvido pela plataforma Mais Gestão oferecendo novas práticas para as ações de melhoria de governança e gestão pública.

---

<sup>16</sup> Ver <http://www.mbc.org.br/portal/pmgp-chega-a-caxias-do-sul/>

o Mais Gestão: Mais inovação, mais colaboração. O projeto, uma iniciativa do MBC em parceria com o Banco Interamericano de Desenvolvimento e a Fundação Brava, tem como diferencial a construção de uma metodologia para transferência de boas práticas. A plataforma ensina como implantar e executar os casos reais de forma detalhada, por meio de passo a passo e ferramentas customizáveis. Os gestores públicos têm apoio no planejamento e acompanhamento do processo de implantação com um sistema de gerenciamento de projetos integrado de forma online. Mais de 70 experiências de sucesso já mapeadas integram o banco de dados da plataforma.

- **Capacitação**

o Programa de Formação Aplicada: Formar servidores públicos para atuar na regulação e estimular a atividade produtiva. O MBC promove ciclo de capacitação de servidores públicos para o exercício de qualquer atividade relevante para o país. A metodologia inclui troca de experiência com o setor privado, estimula o pensamento crítico sobre os processos de trabalho e sua conexão com a economia nacional.

o Prêmio MERCOSUL de Ciência e Tecnologia: como já descrito.

- **Mobilização**

o O MBC promove eventos relevantes para compartilhar conhecimentos e metodologias, incentivar a interação entre os setores público, privado e sociedade civil. Temas da atualidade como inovação, governança, reforma do Estado, benchmarking, indicadores são debatidos por plateias e especialistas qualificados de renome nacional e internacional.

## Criação de infraestrutura para desenvolvimento da qualidade

O desenvolvimento da infraestrutura para a qualidade e produtividade no Brasil possibilitou a acreditação, pelo INMETRO, de 1157 laboratórios de ensaios na Rede Brasileira de Laboratórios de Ensaio (RBLE), 419 laboratórios de calibração na Rede Brasileira de Calibração (RBC) e 118 organismos de certificação de produtos, 109 organismos de certificação de sistemas de gestão e 10 organismos de certificação de pessoas (dados de 8/1/2019<sup>17</sup>). Como parte dos investimentos em infraestrutura tem-se o desenvolvimento de competências em gestão da qualidade, através da formação de pessoal especializado, atingindo cerca de 570 mil pessoas com treinamento em qualidade, sendo 15 mil especialistas, 150 mil gerentes e mil dirigentes sindicais além de Rede Integrada de Pós-Graduação em Qualidade, de cursos de especialização e cursos de média e curta duração, principalmente no decorrer da década de 90. Adicionalmente o reconhecimento internacional do Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade (SBAC) pelo International Accreditation Forum (IAF) e das Redes Brasileiras de Laboratórios de Ensaio e de Calibração existentes no País pela International Laboratories Accreditation Cooperation (ILAC), facilitou as exportações dos produtos fabricados no Brasil.

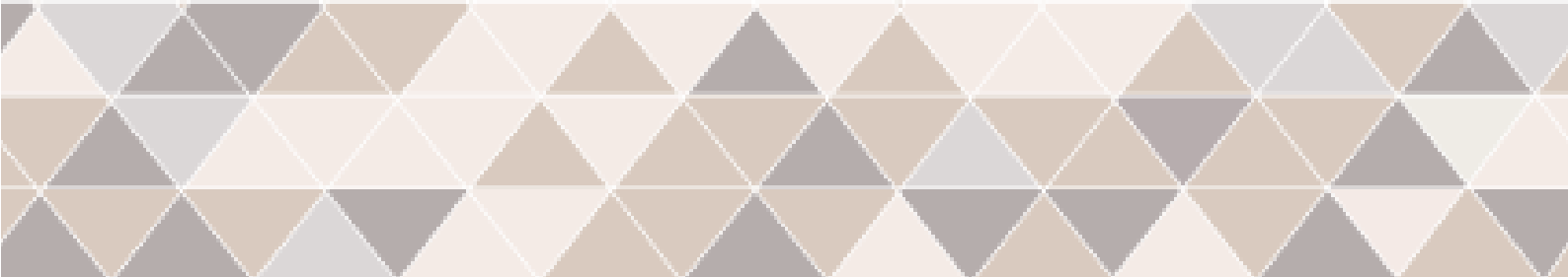
## Maior atenção aos Direitos do Consumidor

Vários instrumentos contribuíram para resguardar os direitos dos consumidores.

O Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (IDEC) é uma associação de consumidores fundada em 1987. Não tem fins lucrativos. É independente de empresas, governos ou partidos políticos. Os recursos financeiros para o desenvolvimento de suas atividades têm sua origem nas contribuições de seus associados, nas vendas de assinaturas da Revista do IDEC e outras publicações, além da realização de cursos. O IDEC também desenvolve projetos que recebem recursos de organismos públicos e fundações independentes, mantendo a sua independência. Neste período o IDEC se fortaleceu no atendimento aos consumidores e seus direitos, ampliando sua área de atuação em diversos segmentos de produtos e serviços.

O Código de Defesa do Consumidor é uma lei abrangente (1990) que trata das relações de consumo em todas as esferas: civil, definindo as responsabilidades e os mecanismos para a reparação de danos causados;

<sup>17</sup> Consulta a [www.inmetro.gov.br](http://www.inmetro.gov.br)



administrativa, definindo os mecanismos para o poder público atuar nas relações de consumo; e penal, estabelecendo novos tipos de crimes e as punições para os mesmos.

O Sistema Nacional de Defesa do Consumidor (SNDC) está regulamentado pelo Decreto 2.181, de 20 de março de 1997, e congrega Procons (Programas de Proteção e Defesa do Consumidor) estaduais e municipais, Ministério Público, Defensoria Pública, Delegacias de Defesa do Consumidor, Juizados Especiais Cíveis e Organizações Cíveis de defesa do consumidor, que atuam de forma articulada e integrada com a Secretaria Nacional do Consumidor (Senacon).

O Brasil conta com mais de 840 Procons e cerca de 3.200 empresas com Serviço de Atendimento ao Consumidor, o que tem sido um aliado aos direitos do consumidor.

### **Mobilização da sociedade para a qualidade**

No decorrer dos anos 90 houve ampla mobilização da sociedade pela filosofia da qualidade – mobilização como nunca se observou no País – decorrente de intenso trabalho de conscientização, treinamento e divulgação. Para isso, foram publicados folhetos (distribuídos no comércio, em escolas, universidades, empresas e congressos), produzidos filmes sobre o tema (veiculados na mídia eletrônica) e elaboradas pesquisas nacionais de opinião, que contribuíram para os realinhamentos do Programa. Hoje se percebe que a qualidade muitas vezes é dada como atendida, como parte do passado e surgem problemas típicos de falta de qualidade, requerendo reforço na mobilização e engajamento com instrumentos e linguagem apropriados às novas tecnologias e ao perfil da nova geração, tanto de consumidores como gestores.



# Realizações que ficaram abaixo da expectativa ou deixaram a desejar pós criação do PBQP (Etapa 2)

Foram identificadas, por ordem de maior importância, dez realizações que ficaram abaixo da expectativa ou que deixaram a desejar, pós-PBQP:

- 1 *Qualidade na Educação*
- 2 *Qualidade na Saúde*
- 3 *Qualidade na Administração Pública*
- 4 *Perda de Competitividade*
- 5 *Produtividade estagnada*
- 6 *Inexistência de visão e metas de médio e longo prazo para temas relevantes*
- 7 *Baixa celeridade e eficácia do Poder Judiciário*
- 8 *Governança despreparada*
- 9 *Carência de qualidade nas ações de inclusão social*
- 10 *A gestão da Inovação ainda é incipiente*

A seguir apresentam-se algumas reflexões sobre estas realizações.

## ► Qualidade na Educação

A qualidade na educação envolve um sistema complexo. Esse sistema requer políticas, objetivos e metas, líderes, gestores, docentes capacitados, recursos, adequados processos pedagógicos e de gestão operacional. Requer, principalmente, produzir resultados para a sociedade, incluindo a formação plena do aluno, como pessoa, cidadão e sua preparação para a vida profissional e inclusão social. Também a remuneração, motivação, engajamento e avaliação de desempenho e reconhecimento dos profissionais da área de educação fazem parte de um sistema saudável que vise crescer com os seus erros e acertos, ou seja, que aprenda e atinja elevado nível de maturidade e resultados. Qualidade na educação é prover isso e superar a enorme lacuna existente hoje no País com relação ao ensino fundamental e médio, principalmente.

Observa-se que, dentre as instituições ganhadoras do PNQ, há apenas uma na área da educação. A consequência por não se ter uma boa base educacional pública - afora o não atendimento à Constituição (educação é direito de todos) e a perda da dignidade humana (despreparo para o convívio social e para o trabalho), está na limitação ao desenvolvimento da inovação e competitividade por não ser capaz de dar conhecimento, ensinar a pensar e assim formar pessoas adequadas às condições cada vez mais exigentes do mercado de trabalho. Adicionalmente, estudos mostram que a precariedade das condições humanas subtraídas pela falta da educação se constitui em porta aberta chamativa à contravenção e crimes, assim como a maiores riscos à saúde, quer pela falta de condições econômicas, quer pelo desconhecimento de práticas de prevenção.

Em geral os gastos com educação se situam na faixa dos 5% do PIB no Brasil, valor razoável se comparado com economias desenvolvidas. Porém, os gastos com ensino fundamental e médio são cerca de 3 a 4 vezes menores do que no ensino superior, desequilibrando o uso dos recursos em educação. O País se situa entre os últimos no ranking dos testes de avaliação do Programme for International Student Assessment (PISA ou Programa de Avaliação Internacional de Estudantes) da Organização para a Cooperação Econômica e o Desenvolvimento (OCDE). Mais importante que o ranking é a oportunidade de ter acesso às boas práticas e sistemas educacionais de outros países. Da mesma forma, há instrumentos de gestão disponíveis às escolas que poderiam ser utilizados de imediato, assim como ações e iniciativas para melhoria da qualidade nas escolas

públicas. Mas ainda se carece de uma política e ações assertivas que estabeleçam um compromisso de Estado, não de partido político, desejando definitivamente mudar o status quo atual da educação.

## Qualidade na Saúde

A saúde, da mesma forma que a educação, é um sistema complexo que requer um encadeamento de ações estruturadas que levem ao resultado no atendimento ao paciente. A gestão da qualidade é uma necessidade bem atendida em hospitais de referência, sendo alguns ilhas de excelência no País. Para hospitais mais tradicionais há um conjunto de práticas que podem ser implementadas, cujo impacto para o paciente e o lado financeiro para o sistema são significativos: melhoria da comunicação interna entre médicos e enfermeiros e centros de atendimento; documentação centralizada e disponível de forma acessível; fluxo mais eficiente de pacientes nos trâmites internos; internações mais bem gerenciadas na necessidade e no tempo de permanência; ministração medicamentosa correta, prevenindo o uso inadequado de remédios; melhoria na gestão dos ativos e sua disponibilidade ao uso.

No que se refere ao Brasil, em um levantamento publicado no periódico médico internacional “The Lancet”, pesquisadores fizeram pela primeira vez um diagnóstico de mortalidade “evitável” em todo o mundo. Em um índice que vai de 0 a 100 — em que 100 indica os melhores resultados — e se baseia no tratamento de 32 causas de morte evitáveis, o Brasil teve em 2015 pontuação 64,9, situando-se na 89ª posição num total de 195 países<sup>18</sup>. É um avanço em relação à métrica de 1990, de 50,1 pontos, mas o País fica atrás de vizinhos da América Latina como Chile, Uruguai e Argentina e apenas uma colocação à frente da Venezuela. O estudo estima também, em relação a esta métrica principal — denominada Índice de Qualidade e Acesso a Serviços de Saúde (QASS) —, o potencial de melhoria em um país com base em seus recursos e desenvolvimento próprios. De acordo com os pesquisadores, o Brasil poderia ter mais 9,8 pontos que os 64,9 em 2015 caso o País otimizasse seus recursos na área de saúde. A falta de qualidade nos serviços, processos e na gestão da saúde pública é um fato cuja superação ajudaria não apenas a entregar um serviço eficaz ao paciente, como, inclusive, a mitigar a crônica falta de recursos. O investimento do Brasil em saúde pública fica abaixo de 4% do PIB, cerca de 30% menor que o de países da América do Sul, tais como Colômbia, Equador e Paraguai. Muitas vezes são feitos investimentos em equipamentos e instalações, mas não há admissão ou preparo das pessoas, levando à sua não utilização e deterioração. A gestão da qualidade possui instrumentos que podem ser aplicados e disseminados no sistema de saúde pública, sem necessidade de maiores adaptações.

## Qualidade na Administração Pública

Muito embora a qualidade tenha se desenvolvido na administração pública nos níveis de governo federal, estadual e municipal, havendo cases interessantes de práticas de gestão, prêmios e reconhecimentos a sistemas com destaque na gestão e resultados, a manutenção e consistência destas práticas e resultados são permanentemente ameaçadas pela alternância de poder dos partidos políticos e consequente mudança das chefias que, via de regra, ignoram as boas realizações e práticas passadas. Isso faz com que a cada ciclo político haja enorme esforço de retomada, impedindo o desenvolvimento e aprimoramento dos serviços, por não praticar o aprendizado. Como consequência, os serviços prestados deixam a desejar nos aspectos de prazo (morosidade), de qualidade (não fazer certo pela primeira vez, retrabalho), de satisfação do usuário, além de incorrer em custos normalmente acima de parâmetros comparáveis a alternativas mais eficientes, como as utilizadas na iniciativa privada. Assim, a qualidade na administração pública pouco evoluiu, de fato, nestes 27 anos, caso se considere a incorporação recorrente dos benefícios. Diversas causas contribuem para esse estado de coisas, como por exemplo: a cultura e os métodos de qualidade em serviços foram construídos por gurus da qualidade em manufatura. Porém, serviços são produtos peculiares, intangíveis em parte, mais dependentes de pessoas e de seus comportamentos e iniciativas, com métodos peculiares ainda em disseminação. Associado a isso as características do serviço público no Brasil agravam a situação, pois: servidores públicos não

<sup>18</sup> Ver <https://oglobo.globo.com/sociedade/saude/brasil-fica-em-89-lugar-em-pesquisa-sobrequalidade-acesso-saude-21361962#ixzz4oiuNBynu>

são adequadamente capacitados para o exercício das funções que ocupam, fato agravado em nível de chefia e em decorrência de indicações políticas; caos salarial com enorme discrepância entre valores pagos, em particular entre os 3 Poderes, para o exercício da mesma função, ao lado da não aplicação da meritocracia nas promoções, o que gera desmotivação.

## ▶ Perda de competitividade

O Brasil vem perdendo competitividade como País, estando próximo da lanterna no Índice de Competitividade Mundial. É o que aponta o relatório divulgado pela escola de negócios suíça IMD<sup>19</sup> em parceria com a Fundação Dom Cabral. Segundo o levantamento anual, o País está na 60<sup>a</sup> posição dentre as 63 economias avaliadas. Apenas Croácia, Venezuela e Mongólia estão em situação pior do que o Brasil. Em 2016 o Brasil figurava na 57<sup>a</sup> posição e em 2017 na 61<sup>a</sup>. O ranking, que é publicado desde 1989, avalia o perfil dos países com base em quatro pilares: performance econômica, eficiência de governo, eficiência empresarial e infraestrutura. Por meio de uma estimativa baseada em estatísticas compiladas sobre essas categorias, um país é comparado com o outro. O desempenho econômico brasileiro subiu cinco posições, alcançando a 54<sup>a</sup> posição, em razão da melhora de indicadores como atividade local e preços, enquanto a eficiência do governo se manteve na 62<sup>a</sup> posição, à frente somente da Venezuela. Eficiência empresarial e infraestrutura caíram uma posição cada, indo para 50<sup>o</sup> e 52<sup>o</sup> lugar, respectivamente.

Em se tratando do Fórum Econômico Mundial os resultados da competitividade do Brasil também são desanimadores, apontando para a 72<sup>a</sup> posição num total de 140 países avaliados. No ano de 2017 a economia brasileira era a 69<sup>a</sup> mais competitiva do mundo. O País é avaliado como tendo a pior carga de regulações do setor público em todo o mundo, além da falta de abertura da economia nacional, haver um mercado laboral pouco flexível, existência de criminalidade, corrupção e falta de qualidade na educação<sup>20</sup>.

Ressalte-se que para as organizações serem competitivas, dois conjuntos de elementos precisam estar atendidos de forma complementar. O primeiro trata de “fazer bem o trabalho de casa”. Isso se refere aos aspectos empresariais, ditos microeconômicos, que constroem a competitividade e que são de responsabilidade de seus principais administradores (eficiência/eficácia empresarial). Governança, definições estratégicas, inovação, qualidade de processos, produtos e gestão eficaz fazem parte disso. O segundo conjunto trata das condições econômicas, do macroambiente, eficiência do governo, legislação e investimentos em infraestrutura e que são responsabilidade de governo, mas que impactam fortemente a capacidade de competição das organizações, principalmente num ambiente de abertura e crescente globalização.

## ▶ Produtividade estagnada

Apesar da diversidade de métodos e conceitos sobre produtividade, além das distintas fontes de dados, parece claro que a produtividade do trabalho aumentou desde 1990, tendo rompido um período de “quase inércia” nos anos 1980. Parece também ser um consenso, para todos os analistas, que na década de 1990 a produtividade do trabalho aumentou de maneira mais intensiva que na década seguinte, quando a tendência foi de queda.

Segundo o levantamento de estudo do Credit Suisse, no período acumulado entre 1981 e 2016, ou seja, em 35 anos, a produtividade nas empresas brasileiras ficou estagnada: o pior período foi entre 1981 e 1990, quando a taxa de produtividade no País caiu 2% ao ano; nas duas décadas seguintes (de 1991 a 2010), houve crescimento acumulado de 2,8%; entre 2011 e 2016, houve uma nova queda, de 1,1%. Entre os motivos, estão o baixo uso de tecnologias nas empresas e o peso dos impostos<sup>21</sup>.

O impacto da baixa produtividade está no fato de que o custo de produção de bens e serviços tende a ser

<sup>19</sup> Ver <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/world-competitivenessranking-2018/>

<sup>20</sup> Ver <https://exame.abril.com.br/economia/brasil-cai-em-ranking-de-competitividade-mundial-2/>

<sup>21</sup> Ver <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2017/03/07/produtividade-no-brasil-estaestagnada-ha-35-anos-desde-1981-diz-estudo.htm>

maior. Isso afeta a qualidade do produto e serviço devido à queda dos padrões técnicos e de processos, para que os custos fiquem compatíveis com a estrutura do prestador de serviço/produtor. Nesse caso, a competição por preço, típica de períodos recessivos, leva a problemas de qualidade.

Vários fatores estão por trás da baixa produtividade da economia brasileira. Entre os principais estão as dificuldades de atualização tecnológica, os baixos índices de inovação das empresas, as carências de infraestrutura e um ambiente de negócios marcado por muita burocracia e pouca segurança em relação às regras do jogo. Mas a maior causa está no baixo nível de educação no País – ponto forte da Coreia do Sul, que explica boa parte de sua ascensão rápida e consistente, segundo estudos de especialistas<sup>22</sup>.

Um estudo recente mostra que um empregado brasileiro gera, em média, US\$ 16.80 por hora trabalhada, o que o coloca na 50<sup>a</sup> posição em uma lista que inclui 68 países. Trabalhadores de países com maior produtividade geralmente têm um padrão de vida melhor, são mais qualificados e têm maiores salários, trabalhando menos horas semanais, se traduzindo em qualidade de vida<sup>23</sup>.

Ressalte-se que os Programas Estaduais da Qualidade normalmente inseriram a Produtividade dentro de sua área de atuação (Q&P). Porém, na prática, verifica-se que poucos instrumentos e metodologias foram entregues ou desenvolvidas com foco na produtividade, com destaque para a Manufatura e as Ferramentas Enxutas, de criação japonesa.

Além de ser fundamental à competitividade das organizações, a produtividade tem forte impacto na elevação da renda do trabalhador, no que se refere ao seu crescimento real. Uma estagnação na produtividade combinada com baixa oferta de trabalho (situação atual no País) impacta fortemente a capacidade de compra do trabalhador e na vida de suas famílias.

## **Inexistência de visão e metas de médio e longo prazo para temas relevantes**

O Brasil sofre da síndrome do curto prazo, de apagar incêndios, criando ações tipo forçatarefa para “atacar” os problemas. Passada a crise, tende-se a não perpetuar as ações e tampouco melhorar os processos implementados para solucionar os impasses. Isso leva a que se tenha, em outras situações, problemas similares, pois não há uma visão de longo prazo e nem de médio prazo para assuntos importantes, os quais são tratados reativamente, a cada caso. A gestão da qualidade requer visão de futuro, ações concretas com metas a serem perseguidas e, evidentemente, sinergia de recursos e pessoas na busca desses resultados. Não há no País, em geral, esse comportamento por parte dos políticos, governantes e gestores. Faltam a temas de grande importância a definição de futuro desejado, metas progressivas à sua busca, e a aplicação dos conceitos de qualidade e produtividade na sua gestão e melhoria de desempenho. O fato é agravado pela falta de coordenação e integração entre programas e projetos, pois falta aos políticos, governantes e gestores um mínimo de conhecimento sobre práticas de gestão, mesmo as mais elementares. As linhas ideológicas têm prevalecido nas definições de rumo, quando existentes, em detrimento de uma direção e compromisso de Estado, suprapartidário, de longo prazo.

## **Baixa celebridade e eficácia do Poder Judiciário**

Especificamente nas áreas civil e criminal tramitam nos tribunais do País cerca de 102 milhões de processos, de acordo com as estatísticas mais recentes. Ao longo do ano, a Justiça consegue resolver apenas três em cada dez processos que tramitam nos tribunais de todo o País. Nos últimos seis anos, houve aumento de 21,7% no número de ações sem solução. Com relação à Lava-jato, por exemplo, desde 2014 houve 193 inquéritos instaurados no Supremo Tribunal Federal com sete ações penais, enquanto em Curitiba (1<sup>a</sup> instância e sem foro privilegiado) foram instaurados 2476 procedimentos com 215 condenações para 140 pessoas<sup>24</sup>. Assim, é preciso uma justiça mais ágil, apoiada em forças de segu-

<sup>22</sup> Ver [http://www.economiaetecnologia.ufpr.br/XI\\_ANPEC-Sul/artigos\\_pdf/a2/ANPEC-Sul-A2-08-educacao\\_e\\_crescimento\\_e.pdf](http://www.economiaetecnologia.ufpr.br/XI_ANPEC-Sul/artigos_pdf/a2/ANPEC-Sul-A2-08-educacao_e_crescimento_e.pdf)

<sup>23</sup> Ver <http://www.cnf.org.br/noticia/-/blogs/brasil-aparece-na-lanterna-em-ranking-deprodutividade>

<sup>24</sup> Ver <http://www.mpf.mp.br/para-o-cidadao/caso-lava-jato/atuacao-na-1ainstancia/parana/resultado>

rança capacitadas e independentes. Uma justiça que, além de seus esforços, atue de forma a suprimir o sentimento comum de que há impunidade no Brasil, que emita pareceres em uma linguagem compreensível pelo cidadão comum e promova a celeridade nos processos sob sua alçada. A falta do uso de práticas alternativas como a conciliação e a arbitragem, aliada a uma legislação e regulamentação muito complexas, acarreta essa sobrecarga nos tribunais. Além disso, como a Constituição Federal é extremamente detalhada, há o recurso de buscar enquadrar muitas causas num dispositivo constitucional, o que propicia aos advogados recurso até o Supremo Tribunal Federal (STF).

## Governança despreparada

A governança trata do sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre controladores, proprietários, instâncias de administração, direção, órgãos de controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando o seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade. A governança busca assegurar na prestação de contas aos acionistas, proprietários e controladores e outras partes interessadas a transparência nas operações e o tratamento justo de todas as partes interessadas.

Assegurar a eficácia da governança é importante para a confiança das partes interessadas e de toda a sociedade, bem como para a eficácia organizacional. Um dos maiores problemas atualmente no Brasil é a governança não estar fazendo o seu papel, comprometendo a qualidade, a gestão, o desempenho e a própria continuidade da organização. Razões dessa situação são a falta de capacitação e despreparo para liderar dos altos níveis de governança, por falta de conhecimento específico, bem como critérios de seleção de cargos de chefia viciados por influências espúrias e de intenção duvidosa, em particular na área pública. A aplicação dos quatro princípios de Qualidade Total à Governança Corporativa pode ser útil<sup>25</sup>:

- Princípio 1: As ações que melhoraram a qualidade da governança devem ser rapidamente reconhecidas e implementadas;
- Princípio 2: As melhorias devem ser sistêmicas e se estender por toda a organização;
- Princípio 3: As iniciativas de melhorias de governança devem ser consolidadas para elevar o poder competitivo;
- Princípio 4: A gerência sênior deve dedicar tempo para coordenar e reforçar sua capacidade de governança em alinhamento ao CEO e ao Conselho de Administração.

É claro que estes princípios consideram o desejo real das organizações em evoluírem na Governança, sem intenções de a utilizarem como “fachada” apenas, além de ter dirigentes íntegros.

## Carência de qualidade nas ações de inclusão social

É imprescindível que os programas sociais de erradicação da pobreza sejam aprimorados na sua gestão, sem contornos partidários ou fins eleitoreiros. Devem ser mais eficientes no uso dos recursos e na transparência de suas ações e prestação de contas, além de visar tão somente o benefício das pessoas que deles efetivamente precisam. Passado o primeiro momento, deve-se evoluir do “dar o peixe” para o “ensinar a pescar”, pois é oportuno ter em mente que o real sucesso de um programa de inclusão social é mensurado através do número de pessoas que não mais dele precisa, pois já têm os meios de, por si só, terem uma vida de cidadania plena. Isso é tão mais crítico à medida que o País encontra-se saindo de uma recessão. Hoje um a cada 4 brasileiro se encontra abaixo da linha da pobreza, segundo IBGE (abaixo de USD 5.5 por dia/per capita)<sup>26</sup>.

<sup>25</sup> Ver Armand Feigenbaum, em Governança Corporativa: excelência e qualidade no topo, Qualitymark, RJ, 2007. Bertin, Marcos e Watson, Gregory. (organizadores)

<sup>26</sup> Ver <http://www.valor.com.br/brasil/5228903/um-cada-quatro-brasileiros-vive-abaixo-da-linhada-pobreza-diz-ibge>

É fato comprovado que a desigualdade social se reflete nos resultados dos indicadores educacionais, logo sua influência extrapola significativamente a melhoria do IDH e do Índice de Gini, o que reforça a importância de haver gestão nos programas de erradicação da pobreza e inclusão social.

## A gestão da Inovação ainda é incipiente

A inovação até o final da década de 90, no Brasil, era mais dependente dos processos da qualidade e de ações específicas de talentos individuais. O próprio PBQP em suas políticas não foi eficaz para elevar a capacidade de inovação das empresas, o que poderia contribuir significativamente para o aumento da competitividade. Os programas de qualidade, por sua vez, foram implementados num contexto caracterizado por ações visando redução de custos e colocou em risco a capacidade de inovação frente aos novos desafios de organizações e gestão da produção<sup>27</sup>.

Nos últimos anos ocorreram mudanças que levaram ao crescimento da inovação nas atenções dos líderes e gestores, em geral:

- o conceito de inovação ampliou-se, agregando a sustentabilidade e as partes interessadas, não apenas o cliente.
- a abrangência da inovação ampliou-se, não mais se limitando a Pesquisa e Desenvolvimento ou tecnologia.
- a inovação passa a ser um trabalho em equipe, com soma de talentos, métodos e disciplina na sua execução.
- a inovação torna-se uma disciplina e, como tal, pode ser aprendida e desenvolvida pelas organizações.
- a inovação passa a ser importante em momentos de crise onde a busca de eficiência, fazer mais com menos, é um motivador para ter novas ideias e inovações.
- a viralização de startups estimula o pensamento criativo, a inovação e o empreendedorismo.

Mais recentemente um grande número de iniciativas e métodos passou a ser incentivado, quer nas MPE e em organizações de grande e médio porte. Porém, em geral, as organizações ainda engatinham no que se refere ao uso de um sistema de gestão que defina estratégias, organize os processos, disponibilize recursos, estimule a criação de um ambiente às pessoas buscarem inovações com resultados consistentes.

O resultado é que a inovação e sua gestão ainda estão nos passos iniciais de maturidade para a grande maioria das organizações e setores brasileiros.



---

<sup>27</sup> Ver Darós, Márcia – Dissertação de mestrado Unicamp, out.1997. O Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade: uma análise de políticas.

# As principais forças do futuro com impacto na qualidade no Brasil (Etapa 3)

As forças aqui mencionadas podem ser emergentes em algum grau ou apenas dando sinais de sua existência. Seu impacto muitas vezes ainda é desconhecido, mas há elevada possibilidade de criar mudanças no ambiente em que vivemos dentro do contexto de País e a globalização em que estamos inseridos.

## ▶ Carência de qualidade nas ações de inclusão social

O mundo está entrando na 4ª revolução industrial, a revolução da era digital. Com maior velocidade e de forma exponencial, surgem novas tecnologias potentes e acessíveis que combinadas geram inovações de maior amplitude e profundidade, impactando de forma sistêmica países, organizações, setores, enfim, a sociedade como um todo. A computação em nuvem potencializa a aplicação de sistemas de inteligência artificial, big data, sistema ciber-físicos<sup>28</sup>, blockchain e internet das coisas, funcionando de forma integrada, plena e escalável. Isso tudo sem grandes investimentos em hardware, pois a nuvem permite esse aumento de capacidade das organizações a baixo custo. Assim, há a expectativa de solução para problemas críticos insolúveis até então, menor ciclo de vida para produtos e serviços, provocando grandes mudanças com os riscos inerentes a elas. O impacto está no nível de desempenho e competitividade das organizações. Cerca da metade das empresas que constavam da lista da S&P 500 dos EUA da revista Fortune em 2000 não existe mais. Analistas concluem que em 2020 mais de 3/4 das empresas da lista S&P 500 serão empresas novas ou hoje desconhecidas. Das cinco organizações mais valiosas do mundo, duas delas – Google e Facebook – têm menos de 20 anos. Todas cinco são de tecnologia. “A questão para as empresas não é se elas serão afetadas pela disrupção. E sim quando a disrupção chegar, qual será a forma que terá”<sup>29</sup>. Outro aspecto importante é que o excesso de mudanças em pouco tempo poderá causar desorientação e se transformar em algum tipo de doença do amanhã<sup>30</sup>, ainda desconhecida.

Dentre as tecnologias emergentes, destacam-se:

- Inteligência artificial e robótica: a Inteligência Artificial (IA) - junto com a biotecnologia - é tida como aquela que poderá trazer maior poder de mudar o homem e o mundo. Trata da criação de sistemas capazes de lidar com grande número de dados e informações e o uso de redes neurais de múltiplas camadas que possibilitam a aprendizagem profunda (deep learning) nos temas de interesse (hoje mais voltada a melhorar o atendimento a clientes, gerenciar contas bancárias, aprofundar diagnósticos e tratamentos médicos, gestão de cidades, entre outras aplicações). Segundo estimativas da consultoria PricewaterhouseCoopers – PwC, até 2030 a inteligência artificial deverá provocar um aumento de 14% no PIB mundial, decorrente de aumento da produtividade e do consumo. O desenvolvimento futuro da IA depende da superação de três desafios: formação de recursos humanos capazes (multidisciplinares no cognitivo e com competências sociais), geração e integração de dados de qualidade e capacidade de enfrentar questões éticas. Os efeitos da IA devem ser considerados em toda a sua complexidade e contexto, englobando aspectos éticos, econômicos e sociais.

<sup>28</sup> Um sistema ciber-físico é um sistema composto por elementos computacionais colaborativos com o intuito de controlar entidades físicas.

<sup>29</sup> SCHWAB, Klaus - A Quarta Revolução Industrial, Editora Êdipo, 2016.

<sup>30</sup> TOFFLER, Alvin - O Choque do Futuro, Editora Artenova, 1972.

Assistentes robóticos poderão realizar qualquer tarefa e substituirão profissionais no mercado de trabalho, com eficiência mais elevada, elevando a produtividade dos recursos com customização no atendimento ao cliente. Também existirão robôs que atuarão nos trabalhos domésticos e ainda mais como assistentes das pessoas. Inclusive o atendimento em lojas e call centers, será cada vez mais feito por robôs, que desenvolverão técnicas para atender cada cliente segundo as suas peculiaridades. O chatbot (serviço voltado a um usuário baseado em regras e uso de IA) será cada vez mais utilizado, chegando futuramente aos robôs trocando informações entre si, sem interferência humana.

A empresa de consultoria Gartner estima que dois milhões de postos de trabalho relacionados à IA sejam criados no mundo, entre 2020 e 2025. Ainda que elimine milhões de cargos de baixa e média qualificação, para ser desenvolvida a Inteligência Artificial demandará pessoas mais especializadas e gestores que conheçam o assunto. Aspectos relacionados à elevação do grau de desigualdade social devem ser pontos de atenção, visto o elevado perfil de competências e educação necessário e a capacidade de capacitação em atendê-lo.

A IA desperta um novo campo para a engenharia da qualidade, a ser desenvolvido, provoca o deslocamento de postos de trabalho, extinção de algumas atividades profissionais inclusive de certa complexidade/especialização e requer protocolos claros de hierarquia de decisão e reporte aos “humanos”. São desafios enormes para a gestão nesta nova era.

- **Internet das coisas:** Trata da conexão de itens usados no dia a dia à rede mundial de computadores. A junção da internet com a tecnologia cada vez mais acessível e potente (Lei de Moore) possibilita a criação de sistemas de monitoramento inteligentes, em tempo real, com seleção do que se deseja, elevando a produtividade dos recursos, atendendo necessidades customizadas de produto e serviços, fornecendo agilidade nas análises e decisões, viabilizando grandes transformações digitais acessíveis a milhões de empreendedores. Negócios que não nasceram digitais terão mais dificuldades para atender e entender os clientes, pois as tecnologias tipo big data, mobilidade e computação em nuvem permitem melhor utilizar os dados, compreender melhor os clientes, interagir com eles para promover melhorias e se antecipar às suas necessidades, surpreendendo-os positivamente. A transformação digital vai conduzir mudanças voltadas à inovação. Hoje há dois tipos de pessoas com relação às afinidades digitais: os imigrantes, que aprenderam ou que buscam aprender as facilidades digitais, e os nativos, que já nascem dentro desse contexto. A partir de 2025 deverá haver predominância dos nativos digitais, favorecendo a adaptabilidade às mudanças digitais. Na área da qualidade há inúmeros desafios e oportunidades: uso de recursos de EAD, auditorias virtuais, processos operados a palma da mão (celular) etc. O maior desafio será compatibilizar a dinâmica e velocidade das mudanças com os padrões, suas adequações, atualizações e capacitação das pessoas.
- **Tecnologia de redes de comunicação:** garante a conexão entre as diversas áreas da organização, independentemente do local físico em que se encontrem, possibilitando comunicação e decisão em tempo real; será normal alguém colher material para ser analisado noutro continente, como também proceder a intervenções cirúrgicas à distância. Também será normal que os membros de uma cadeia de produtos ou serviços possuam elos distanciados de outros e permitam que cada membro atue em igualdade de condições com os demais, dada a agilidade de comunicação existente.
- **Big data:** o tratamento e interpretação de grandes volumes de dados, dando apoio a gestores sobre informações de produção, segmentos e características de mercados e clientes, rendimento de equipe e outros aspectos relevantes. Promove o conhecimento profundo de temas e suas relações de causa e efeito e possibilita decisões fundamentadas em dados e informações, demandando por novas competências e educação de base para trabalhar com dados e suas análises. Consequentemente surgirão profissionais especial-

izados em big data, principalmente com formação estatística e de análise. Haverá cursos especiais para isto e surgirão novos cursos para novos empregos que ainda nem sabemos quais serão. O lado técnico da qualidade (hard quality) tem oportunidade de aprofundar seus conhecimentos com esta ferramenta, assim como o lado gerencial na tomada de decisão.

- **Produção inteligente e conectada:** com base em máquinas que atuam de forma integrada, trocando informações entre si, permitindo interromper a produção em caso de erros e defeitos. Eleva a produtividade e a qualidade do produto. Qualquer nova atividade de produção será sempre simulada previamente e, após resolver os problemas de início ou inesperados de produção, é que serão realmente construídas.
- **Bioprocessos, Biotecnologias avançadas e Nanotecnologia:** novas tecnologias que prometem revolucionar a produção de alimentos, a fabricação de medicamentos, criar tecidos inteligentes, elevar a longevidade e expectativa de vida das pessoas e o modo de refino de petróleo, entre outras. As doenças serão detectadas de maneira simples e os medicamentos serão customizados para pessoas após o mapeamento genético, cujo preço baixará sensivelmente.
- **Materiais avançados:** revolução em setores tais como a indústria automobilística (cerâmica, vidro, polímeros, fibra de carbono etc.), permitindo peças mais leves e de menor custo além de mais resistentes, despertando novos campos para a engenharia da qualidade.
- **Carros elétricos:** já a partir de 2025 alguns fabricantes só produzirão carros elétricos e muitos seguirão esta tendência ao longo dos anos, levando a redução de custos e a radicais mudanças na matriz energética, em especial as com base no petróleo. Na Europa, a partir de 2020, muitos países banirão os veículos de transportes coletivos movidos a derivados do petróleo, assumindo o uso efetivo de veículos movidos a eletricidade. Mesmo os produtos derivados da petroquímica deverão ser substituídos por outros renováveis. Como curiosidade, já foi desenvolvido um pneu fabricado de soja. A exemplo da indústria automobilística atual, todo um conjunto de normas e padrões devem ser criados para atender ao produto e, sobretudo, a segurança e qualidade no cliente. Isso significará forte redesenho na cadeia produtiva.
- **Carros sem motorista:** já funcionam a título de experimento, embora alguns acidentes tenham colocado em xeque essa tecnologia. As profissões de motorista e taxista deixarão de existir, os custos tenderão a serem menores, os carros deixarão de ser uma propriedade e serão um serviço, com impacto na mobilidade humana e nas montadoras, seguradoras, no negócio de estacionamento e, talvez, nas viagens de avião. Os jovens não mais comprarão carros, mas os usarão mediante a prestação de serviços. O mesmo tipo de serviço poderá ser também prestado com caminhões, terminando com as enormes frotas hoje existentes, facilitando o escoamento de produtos no País ou que deverão ser exportados, levando a desafios imensos para a engenharia de tráfego e urbanização de cidades.
- **Drones transportando pessoas:** já acontece em caráter experimental o transporte de pessoas por drones, isto é, aeronaves não tripuladas. Em 2016, no Consumer Electronics Show, em Las Vegas, uma das maiores feiras de tecnologia do mundo, foi apresentado um protótipo. Isto revolucionará a mobilidade urbana e o acesso a áreas inacessíveis por meio de estrada. Teremos grandes colmeias que serão estações de embarque e desembarque com alojamentos para os drones. Mais recentemente, um veículo que decola e pousa como um helicóptero, mas que é um automóvel, foi apresentado em Los Angeles. Os drones poderão transportar cargas além de pessoas. Há receio de seu uso para fins

terroristas.

- Disseminação das impressoras 3D: a prototipagem será mais fácil, econômica e rápida. Padrões de produção existentes poderão sofrer concorrência pela facilidade de fabricação de peças pelos próprios usuários, criação de peças intercambiáveis inclusive em itens ou órgãos do corpo humano e de construção civil, entre outros. Nova regulamentação técnica é necessária. Como consequência haverá produção em pequenas séries sob medida, deslocando fabricações de massa de países de mão de obra barata para outros onde os projetos são elaborados e que têm a tecnologia. Isto vai mudar completamente a relação de importações e exportações de vários países.

Mapeamento e manipulação genética: facilidade de diagnóstico precoce de doenças, podendo modificar genes e prevenir o desenvolvimento de males hoje fatais. Isto tudo poderá ser feito à distância, portanto em qualquer lugar do mundo. Seu preço baixará sensivelmente, permitindo difundir tal técnica, tornando-a acessível e impactando a qualidade de vida.

Democratização da produção de energia: as tecnologias levarão a que as pessoas possam produzir a sua própria energia e a compartilhar o excedente, alterando a forma do negócio da energia. Energia limpa ganha cada vez mais força.

Tecnologia Blockchain e Moeda digital: A aplicação da tecnologia blockchain - que tem propriedades intrínsecas de segurança, resiliência, inviolabilidade e imutabilidade - às criptomoedas faz parte da primeira geração dessa tecnologia e são denominadas Blockchain 1.0. Ao ser utilizada como plataforma para o funcionamento da rede Bitcoin, a mais “famosa” das criptomoedas, passou a ser potencial para uso em outras aplicações, o que segundo o Gartner, a coloca próxima do topo do Gartner Hype Cycle for Emerging Technologies. As aplicações da tecnologia blockchain poderão ser tão revolucionárias quanto a própria Internet. Poderá mudar sistemas de pagamento sem necessidade de instituição financeira ou órgão emissor centralizado, levando à perda de importância de autoridades monetárias, provocando reinvenção ou desaparecimento do cartão de crédito tradicional. Poderá reduzir enormemente os custos transacionais entre organizações, com segurança nos processos, sem necessidade de verificações adicionais; poderá qualificar o fluxo dos processos dentro das organizações, dando agilidade nas atividades entre áreas e departamentos. No que se refere a empregos, sem dúvida irá afetar vários setores, a começar pelo setor financeiro.

Realidade virtual e aumentada: Estas tecnologias permitem simular destinos, ambientes de trabalho de risco, verificar integração de projetos numa mesma área, eliminando interferências e testando previamente o funcionamento no chão de fábrica. Implica treinamentos mais eficazes e próximos da realidade. Facilitará também o trabalho de artistas e arquitetos, que poderão apresentar detalhadamente e com alternativas o que projetam antes de sua construção.

Capacitações e treinamentos se valerão muito destes recursos.

## Globalização da Internet

Hoje 55% da população não estão conectadas. O acesso poderá se tornar mais acessível, até mesmo gratuito (Projeto Loon da Google), alcançando áreas remotas e isoladas, por balões flutuantes e antenas 4G no espaço. Tudo ficará mais disponível em tempo real, no mundo e nas relações, trazendo como consequência possibilidade de cursos à distância e educação em massa em bolsões onde isso se faz necessário. Assim, a disseminação de fatos, notícias ou postagens em mídias terá uma abrangência ampliada e rápida, alcançando a maior parte das pessoas no mundo. Aspectos positivos de uma

organização, seu comportamento, serão valorizados, mas também desvios de conduta e de ética terão repercussão imediata e ampla. No Brasil o Presidente Michel Temer lançou em 2018 o Programa Internet para Todos, que pretende levar acesso à banda larga para locais remotos atualmente sem conectividade. Da mesma forma aspectos regulatórios ganham destaque e importância.

## Redesenho das atividades-meio dos serviços

A tecnologia vem substituindo as atividades-meio, por sistemas mais enxutos, de menor custo e maior eficiência. Isso impacta os serviços de atendimento a restaurantes, do varejo, de design de interiores, de bancos, da educação presencial, agentes de viagem, jornais, mobilidade urbana, etc. Os processos serão mais enxutos com foco no serviço e seu cliente final. Os shopping centers terão que se reinventar, pois muitas das lojas lá existentes desaparecerão. As pessoas darão preferência a comprar pela internet, ao invés de irem às lojas, o que já é forte tendência hoje. Novas formas de atendimento ao cliente devem ser criadas nesse contexto. No que se referem a serviços financeiros as fintechs, startups de tecnologia financeira, têm revolucionado o setor, estabelecendo novos padrões de comportamento e relacionamento entre as pessoas e as empresas do setor, alcançando pessoas de baixa renda até então fora do mercado financeiro.

## Redesenho do trabalho

Muitos empregos serão perdidos pelo avanço da tecnologia, mas não se sabe os que serão por ela criados. A história mostra que novas tecnologias também são capazes de criar novas profissões antes inimagináveis. A dificuldade é a velocidade com que isto está acontecendo. Há recursos de capital, conhecimento, habilidades e tecnologias. Não há limites. Criatividade, empatia e coragem estarão entre as principais habilidades para o futuro. Os robôs serão uma forte opção natural de força de trabalho. Novas formas de talento, trabalho e sua flexibilização, local de trabalho e aprendizado surgirão. Haverá menor vínculo nas relações trabalhador- empresa, onde o trabalhador passa a trabalhar sob demanda e não por contratos de longo prazo. A força de trabalho do século XXI vai exigir um novo contrato social, adequação das regras para uma realidade bem diferente da atual. Haverá necessidade de elevar o aprendizado pelo uso de sistemas online com atualização permanente das competências. Como a expectativa de vida está aumentando, haverá necessidade de aprender novas profissões, na medida em que elas surjam independentemente dos cursos nos quais nos diplomamos na nossa vida universitária. Isto será mais acentuado na medida em que a longevidade aumenta e após a aposentadoria formal, haverá necessidade de se familiarizar com novas profissões. No Brasil a terceirização, inclusive de áreas fins, é uma realidade. O grande desafio será o engajamento das pessoas na organização e como desenvolver e manter os conhecimentos na organização que terá terceiros e celetistas trabalhando numa dinâmica de turnover e prestação de serviços ainda desconhecida.

## Viralização de startups

Uma startup, também conhecida como empresa emergente, é um grupo de pessoas, com espírito empreendedor, à procura de um modelo de negócios repetível e que possa crescer (ser escalável), trabalhando em condições de extrema incerteza. Quando se torna escalável, a startup deixa de existir e dá lugar a uma empresa altamente lucrativa, caso tenha êxito. As startups com alto potencial de crescimento não existiam no século XX, sendo as empresas tradicionais protegidas de entrantes devido principalmente ao seu porte. Isso mudou. A mentalidade e cultura de startup não apenas está se desenvolvendo em iniciativas de pequenos grupos, mas também sendo utilizada por grandes empresas que criam este ambiente e utilizam princípios e metodologias buscando reproduzir condições favoráveis à inovação de novos modelos de negócio, com a agilidade e resposta compatível com o ambiente de negócio e suas mudanças. Uma startup apresenta como competências abertura ao novo, elevada adaptabilidade, rapidez, cultura da experimentação sem planejamentos longos e completos, aceitação do erro, desapego, menor nível de controle e hierarquia nas decisões. Muita inovação florescerá via startup quer seja na criação de novas empresas e negócios ou nas ações de grandes organizações, cri-

ando startups internas, ágeis e enxutas (lean startups) em ambiente protegido. Haverá um aumento de investidores anjos especializados para ajudar nas startups. Com relação à qualidade será preciso compatibilizar a eliminação de falhas e a definição clara e precisa dos padrões e sistemas com esta dinâmica desenvolvida pela startup, onde soluções ainda não acabadas são aceitas e colocadas a teste no mercado. Também é preciso identificar os principais elementos de gestão que garantam a evolução da startup, após escalável, como organização e sua longevidade. Os clientes continuarão demandando para as organizações reações mais velozes e produtos excelentes.

## O futuro da educação

É aprender fazendo (learning by doing) e o aprendizado das pessoas será numa lógica nanolearning e não de um longo investimento em educação para se usar somente um percentual mínimo daquilo que se aprende. Estatísticas mostram que quanto maior o nível de educação, menor o risco de o emprego ser automatizado. Os países com melhores níveis de educação serão os mais bem preparados para o mercado de trabalho nas próximas décadas. Portanto, é cada vez mais importante aprender a aprender ao invés de decorar conteúdos. No Brasil, porém, a educação, a começar pela fundamental, não evoluiu. O exemplo da Coreia, que saiu de uma condição pior do que a nossa para um país líder mundial em competitividade, iniciando a sua revolução pela educação básica, sobre a qual se assentam os demais níveis educacionais, precisa ser sempre lembrado como benchmark, mas tem sido ignorado. No que se refere à gestão, é preciso rever o modelo de educação e adequá-lo às mudanças da era digital, incluindo a preparação de líderes empresariais.

## Inteligência espiritual

Ao lado da inteligência convencional ou intelectual e da emocional vem sendo reconhecido um terceiro tipo de inteligência: a inteligência espiritual. Esta inteligência estaria relacionada ao sentido da vida<sup>31</sup>, a um propósito, ao desenvolvimento de valores éticos e crenças que vão nortear as ações pessoais, colocando os atos e experiências num contexto mais amplo de sentido e valor, tornando-os mais efetivos. Um alto QE – Quociente Espiritual – implicaria ser capaz de ter uma vida mais rica e cheia de sentido, com adequado senso de finalidade e direção pessoal, com pensamento criativo, insights e reformulador de regras. Serviria assim para se equacionarem problemas de sentido e valor. Segundo a Dra. Danah Zohar, “hoje a inteligência espiritual coletiva é baixa na sociedade moderna. Vivemos numa cultura espiritualmente estúpida, mas podemos agir para elevar nosso quociente espiritual.” O propósito pode ser o grande fator motivador para o engajamento das pessoas nos desafios da nova era.

## Crescimento do Protecionismo

Há desaceleração no ritmo de crescimento do comércio mundial e no número de acordos comerciais. Ganha força a ideia do protecionismo – imposição de barreiras ao comércio entre países para supostamente proteger produtores e trabalhadores locais, levando a um retrocesso na globalização e insegurança nos investimentos. A concentração de atividades locais requer maior atenção com a capacidade de produção e seu atendimento às demandas de mercado. Também aspectos relacionados com a comunidade local, exigindo atenção a riscos e cuidados com as partes interessadas mais próximas das atividades.

## Menor crescimento econômico

As principais economias do mundo estão crescendo abaixo de sua média histórica. Envelhecimento da população, tensões comerciais, reações protecionistas, ambiente de negócio ruim são algumas das causas. No Brasil o crescimento se deu por estímulos pontuais com restrição de investimentos e sem reformas estruturais capazes de gerar um crescimento sustentado do PIB, havendo necessidade de maior in-

---

<sup>31</sup> MARSHALL, Ian e ZOHAR, Danah – Inteligência Espiritual, Editora Record, 2011.

vestimento em infraestrutura e de uma política industrial que eleve a confiança de investimentos pelo setor privado, na busca da competitividade. O desemprego está elevado e tende a aumentar no mundo e isso pode alavancar o populismo. No Brasil este efeito pode levar à estagnação antes de se tornar um país desenvolvido.

## ► 4ª revolução industrial (Indústria 4.0)

A 4ª revolução industrial tem suas bases na era digital. Requer uma nova mentalidade organizacional. Engloba tecnologias para automação e troca de dados e utiliza conceitos de sistemas ciber-físicos, internet das coisas e computação em nuvem, formando fábricas inteligentes. A internet das coisas conecta dispositivos eletrônicos utilizados no dia a dia à internet através de sensores wireless, inteligência artificial e a nanotecnologia. O conceito de computação em nuvem refere-se à utilização da memória e da capacidade de armazenamento e cálculo de computadores e servidores compartilhados interligados por meio da internet, de forma que os dados são acessados de qualquer lugar do mundo. O conceito da Indústria 4.0 nasceu na Alemanha (2011), envolvendo empresas e universidade que sugeriram um conjunto de recomendações para a sua implementação ao Governo Federal Alemão, visando modernizar a já desenvolvida indústria alemã. No Brasil algumas organizações começam a implementar este conceito de forma gradual, por projetos. Estima-se que cerca de 20% de aumento da produtividade da indústria no Brasil possa advir desta abordagem. Algumas carências ainda precisam ser vencidas no País: investimento em banda larga e maior nível de automação (a razão do uso de robôs em relação ao número de trabalhadores na indústria no Brasil é cerca de 33 vezes menor se comparado com a média dos países mais industrializados – Coréia do Sul, Japão, Alemanha e EUA)<sup>32</sup>. Da mesma forma o impacto na formação de competências profissionais mostra quatro competências novas a serem desenvolvidas pelos profissionais da indústria:

- **Formação multidisciplinar:** essa competência será cada vez mais valorizada porque, com processos mais eficientes, os funcionários poderão pensar em novas formas de gerar riqueza, exigindo novos conhecimentos;
- **Capacidade de adaptação:** os operadores precisarão se adaptar a um novo jeito de lidar com os equipamentos. Boa parte do comando será dada a partir de sistemas mobile. Os profissionais precisarão aprender a lidar com máquinas e robôs inteligentes.
- **Senso de urgência:** A disseminação dos sistemas de big data vai permitir que os empregados/executantes tenham cada vez mais acesso a informações que antes eram restritas aos sistemas internos das empresas. De casa, por meio de um celular ou de um tablet, os empregados poderão interferir num processo que acontece a quilômetros de distância, dentro da fábrica. Isso exigirá dos profissionais maior discernimento para entender os limites entre o que é urgente e o que pode ser resolvido depois.
- **Bom relacionamento:** Entre os especialistas é forte a ideia de que, num ambiente cada vez mais digitalizado, a colaboração ganhará força, necessitando de uma maior inteligência emocional.

A CNI em recente pesquisa<sup>33</sup> apontou que as indústrias brasileiras encontram-se em grande parte (39%) no nível geração 2 - uso de softwares desconectados entre si e com a manufatura -, distantes do nível geração 3 que é de 22% e utiliza sistemas de criação integrados com o chão de fábrica e bem distante da geração 4 (2% apenas), que já faz uso de modelos virtuais, inteligência artificial e máquinas inteligentes.

No que se refere à qualidade e à gestão das organizações, é preciso estudar profundamente esta

---

<sup>32</sup> Ver <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/08/1672336-industria-do-pais-aindaengatinha-no-uso-de-robos.shtml>

<sup>33</sup> Ver Revista Exame no. 1162, maio 2018

mudança, identificando os modelos mais apropriados a esta nova era e rever os perfis de trabalho, educação e liderança para condução da mudança com sucesso.

## ► **Responsabilidade Plena**

Maior cobrança da sociedade pelas ações das organizações e dos seus líderes, incluindo responsabilidade social, atuação responsável, comportamento ético, transparência, respeito ao meio ambiente, aos direitos humanos e à diversidade, opção sexual. Nesse contexto a boa governança e sua profissionalização ganham destaque.

## ► **Maior exigência e preparo do consumidor**

Há maior facilidade de acessar informações, reclamações, verificar alternativas de fornecimento, mídias sociais, realizar comparações entre ofertas por parte do cliente. Tendência e incentivo a compras por internet, incluindo serviços. Maior estímulo visual na comunicação com o cliente. Deslizes no atendimento se tornam potencialmente propagáveis, com alto impacto na organização. Pesquisas mostram que os clientes cada vez mais valorizam a sua confiança numa marca estabelecida, podendo alcançar mais de 90% nas decisões de compra, dependendo do setor<sup>34</sup>. Estarão as organizações brasileiras preparadas para atender o cliente de forma integral, entregando o que prometem e resolvendo os problemas de forma rápida e eficiente?

## ► **Envelhecimento da população brasileira**

Eleva a dificuldade de o governo atender às necessidades de bem-estar social e saúde, bem como as aposentadorias e obrigações assumidas pelo Estado. Inovações e novos nichos de negócio voltados à terceira idade podem ser uma oportunidade a ser mais bem explorada. O sistema de previdência deverá ser revisto, inclusive para adequação ao envelhecimento da população.

## ► **Menor atenção à qualidade**

Depois de vários anos sendo nutrida por ações estruturadas, a exemplo dos Programas Estaduais, a qualidade passou a ser dada como já alcançada em muitas organizações, o que tem levado ao surgimento de problemas de qualidade, antes superados. Um sem número de recalls na indústria automotiva é parte disso assim como reclamações nos Procons contra serviços prometidos e não entregues, adulterações de especificação em produtos ao consumidor, entre outros. Casos recentes na indústria automobilística mundial mostram que houve intenção deliberada de ludibriar as autoridades com respeito à emissão de poluentes, o que é um exemplo de má conduta no respeito à legislação e, principalmente, ao cliente e sua boa-fé. O desafio na era atual é maior, pois a qualidade em muitos campos do conhecimento requer uma abordagem condizente com o novo contexto. Penalizações poderão ser bem mais graves quando do não atendimento à qualidade e legislação, principalmente se demonstrada má fé.

## ► **Não equacionamento das contas públicas**

O não equacionamento das contas públicas no Brasil levará a que cada vez mais haja menos recursos para investimentos em infraestrutura, educação, saúde etc. A consequência é estagnação, crise econômica e social ou aumento de impostos ou privatização de empresas tidas como intocáveis (Petrobras, Banco do Brasil etc.). Desnecessário mencionar o nocivo impacto na qualidade e na gestão.

## ► **A saúde deixando muito a desejar**

Embora seja uma necessidade humanitária e importante para que se possa ter um povo melhor capac-

<sup>34</sup> Ver <https://www.surveymonkey.com/mp/surveymonkey-reveals-new-research-to-helpbusinesses-understand-consumer-perceptions-on-trust/>

itado às necessidades do futuro, os serviços de saúde, salvo ilhas de excelência, carecem de qualidade e, principalmente, de boa gestão. A universalização promovida pelo Sistema Único de Saúde (SUS) foi importante, mas ainda assim há sérias limitações, tais como: elevado tempo de espera, diagnósticos demorados, equipamentos comprados e sem uso, carência de maior número de profissionais qualificados, informações não integradas, precariedade na gestão dos recursos disponíveis. A saúde tem sido uma política de governo e não de Estado, o que precisa mudar.

## Aumento de desigualdade social e renda

“A automatização das fábricas já dizimou empregos na fabricação tradicional e o aumento da inteligência artificial irá provavelmente estender esta destruição de postos de trabalho para o centro da classe média, sobrando apenas as funções de prestação de cuidados, criativas ou de supervisão. Isso, por sua vez, acelerará a já crescente desigualdade econômica em todo o mundo. A internet e as plataformas tornam possível que grupos muito pequenos de indivíduos possam ter enormes lucros ao empregar muito poucas pessoas. Isso é inevitável, é o progresso, mas também é socialmente destrutivo”<sup>35</sup>. A inteligência artificial pode se mostrar a maior invenção da história da civilização ou a pior. Ainda não sabemos se seremos beneficiados ou destruídos por ela. Se não nos preocuparmos com os riscos potenciais da inteligência artificial, ela pode se mostrar a pior invenção da humanidade.

No Brasil quase 30% da renda está nas mãos de apenas 1% dos habitantes do País, a maior concentração do tipo no mundo de acordo com dados de uma recente pesquisa<sup>36</sup>. Ainda há muito imposto sobre consumo, comparativamente à renda. É preciso dar prioridade a uma reforma tributária justa.

### ► Combate aos crimes de corrupção

Na América Latina, Europa e Ásia o combate aos crimes de corrupção praticados por políticos e empresários está cada vez mais forte. No Brasil há pressão da sociedade e da justiça nesse sentido, mas a continuidade deste movimento precisa ser mantida e até ampliada. No País ainda a justiça é desigual, não tendo a mesma aplicação ou celeridade para todos, dependendo da classe social e do tipo de foro. A desonestidade no Brasil também está presente em vários setores o que leva a menos eficácia no combate à criminalidade e corrupção, incluindo ações voltadas à segurança pública. A corrupção no Brasil pode chegar a 2,3% do PIB a cada ano<sup>37</sup>, subtraindo recursos de atividades essenciais. Pouco se vê de ações preventivas para a não recorrência de crimes desta natureza. Isso tem levado à descrença na classe política, afetando o ambiente econômico, o social, o nível de emprego, tudo o que decorre das ações deliberativas desta classe. Há a sensação de um vazio de lideranças capazes de abrir caminhos que resolvam esta situação.

### ► Sistema político e precariedade das instituições

Grande parte do sistema político no Brasil está corrompido e desmoralizado. No modelo atual pouco se pode esperar de apoio às ações de melhoria da qualidade, gestão pública, apoio à competitividade e ao desenvolvimento social. O futuro é incerto quanto às mudanças no sistema político. A reforma do setor público se insere neste contexto. Entre 137 povos, o brasileiro é o que menos confia em seus políticos. É o que mostra o estudo do Fórum Econômico Mundial, em parceria com Fundação Dom Cabral. Em uma escala que vai de 1 a 7, a nota de confiança dos políticos brasileiros não passou de 1,3, segundo o relatório de competitividade global<sup>38</sup>.

Além disso, muitas instituições no Brasil estão atuando aquém do seu papel. Isso, além de ser dano-

<sup>35</sup> Ver <https://www.diariodocentrodomundo.com.br/vivemos-num-mundo-de-uma-desigualdadecada-vez-maior-por-stephen-hawking/>

<sup>36</sup> Ver World Inequality Lab, World Inequality Report 2018, Executive Summary, English version, disponível em <https://wir2018.wid.world/files/download/wir2018-summary-english.pdf>

<sup>37</sup> Ver <https://www.gazetaonline.com.br/noticias/economia/2017/05/saiba-qual-e-o-preco-dacorrupcao-no-brasil-1014059906.html>

<sup>38</sup> Ver <https://exame.abril.com.br/brasil/brasil-esta-em-ultimo-em-ranking-que-mede-confiancaem-politicos/>

so ao cidadão limita o desempenho dos arranjos produtivos e sociais que levem ao desenvolvimento de um país. Estudos mostram que a existência das instituições é importante para o desenvolvimento econômico, mas insuficiente. Suas presenças não bastam, pois, há que se considerar a eficiência das instituições e também das organizações, que precisam apresentar baixo custo de transação<sup>39</sup>.

## ► Governança na administração pública

Alguns discursos e políticas de governança ainda são vazios e não condizentes com as práticas descritas pelas organizações. Para a administração pública a governança corporativa é fundamental e indispensável para o equilíbrio administrativo nas tomadas de decisões dos gestores e das contas públicas, como ferramenta ou mecanismo para incentivar e controlar possíveis prejuízos financeiros oriundos de conflitos de interesse entre administradores e administrados, protegendo a sociedade, o interesse público e o bem comum. No Brasil ainda há um longo caminho a percorrer.

## ► Segurança Pública em nível de alarme

Hoje a insegurança pública nas cidades brasileiras é alarmante, com banalização do crime. As razões são várias, desde fronteiras permissivas, falta de aparelhamento da Polícia, corrupção sistêmica com foco no negócio de drogas, falta de inteligência policial, desarticulação entre os níveis estadual, municipal e federal, desigualdade social, entre outros. Taxas de homicídio acima de 30 assassinatos por 100 mil habitantes são comuns, colocando o Brasil na nona posição mundial, segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS). Em 2017 a média no Brasil foi de 29,7, contra um padrão aceitável de 10 no mundo. O enfretamento com a Polícia e a guerra entre facções são rotina. A escalada da violência é enorme e cresce no País. O aplicativo Fogo Cruzado, por exemplo, nestes cinco meses de 2018 registrou 1751 casos de tiroteios no Rio de Janeiro. Antes limitados a algumas regiões, já alcançam outras e com armamento pesado.

Afora a aflição das pessoas e de suas famílias, esta insegurança afeta a economia, visto que há menor nível de atividade econômica, principalmente à noite, menor investimento em locais de risco e aumento nos custos de prevenção a riscos (seguros e investimentos em segurança residencial, pessoal e patrimonial, por exemplo), que são repassados ao consumidor.

## ► Lenta progressão das mulheres no mercado de trabalho

Apesar dos avanços conquistados e dos compromissos assumidos para continuar progredindo, as perspectivas das mulheres no mundo do trabalho ainda estão longe de ser iguais às dos homens<sup>40</sup>. Os dados da OIT indicam que, proporcionalmente, há mais mulheres com dificuldade de encontrar trabalho do que homens – e essa tendência vem piorando. Enquanto a taxa de desemprego para os homens no mundo é de 5,2%, para as mulheres é de 6%. Também a participação dos homens no total da força de trabalho continua bem maior que a das mulheres. Atualmente, enquanto 75% dos homens com mais de 15 anos estão na força de trabalho, entre as mulheres essa proporção é de 48,5%. A taxa tem caído mais rapidamente para homens do que para mulheres, fazendo com que a diferença diminua.

No Brasil as mulheres são levemente maioria da população (51,6%). Vivem mais tempo, têm mais educação formal e ocupam 44% das vagas de emprego registradas no País segundo dados do IBGE. No entanto, o número de mulheres desempregadas é 29% maior que o de homens. No que se refere a cargos de presidência, apenas 18% das empresas no Brasil têm mulheres neste cargo<sup>41</sup>.

No que se refere à qualidade e gestão, as organizações devem estar cada vez mais preparadas para equiparar os gêneros em termos de oportunidade, crescimento, carreira e trabalho.

<sup>39</sup> Ver <http://e-revista.unioeste.br/index.php/ccsaemperspectiva/article/viewFile/66/12045>

<sup>40</sup> Ver <https://nacoesunidas.org/oit-participacao-das-mulheres-no-mercado-de-trabalho-ainda-emenor-que-dos-homens/>

<sup>41</sup> <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2018/08/apenas-18-das-empresas-no-brasil-tem-mulheres-como-presidente.html>



## Desenvolvimento da Economia Circular

A busca incessante de fazer mais com menos recursos, pilar do desenvolvimento sustentável, tem utilizado cada vez mais as práticas da Economia Circular. Além da conhecida reciclagem, a Economia Circular identifica alternativas que impactam a qualidade nos aspectos de custo, produtividade e competitividade. Seu princípio básico é substituir a posse pelo uso, ou seja, não é necessário ser proprietário de um recurso como uma máquina ou utensílio, mas apenas seu usuário. Isso significa compartilhamento ou locação ao invés de aquisição, projeto de produtos considerando o seu ciclo de vida, inclusive manutenção, reutilização de um produto no fim da sua vida para outras finalidades ao invés do descarte, projeto de cadeias produtivas integradas em que o resíduo de uma fábrica é o insumo de outra etc. No mundo sua prática ganha força com bons exemplos na Dinamarca, com o Parque Industrial de Kalundborg, onde as fontes de água e energia e as instalações industriais são entrelaçadas, minimizando a produção final de rejeitos. Já na Holanda novos bairros são projetados considerando os aspectos da Economia Circular. Para isso contribuem a existência de políticas públicas e incentivos fiscais que promovem sua contínua expansão.

No Brasil a Economia Circular encontra-se ainda em estágio primário, com exemplos limitados como a reciclagem de sucata para a indústria siderúrgica e a compostagem de lixo orgânico.

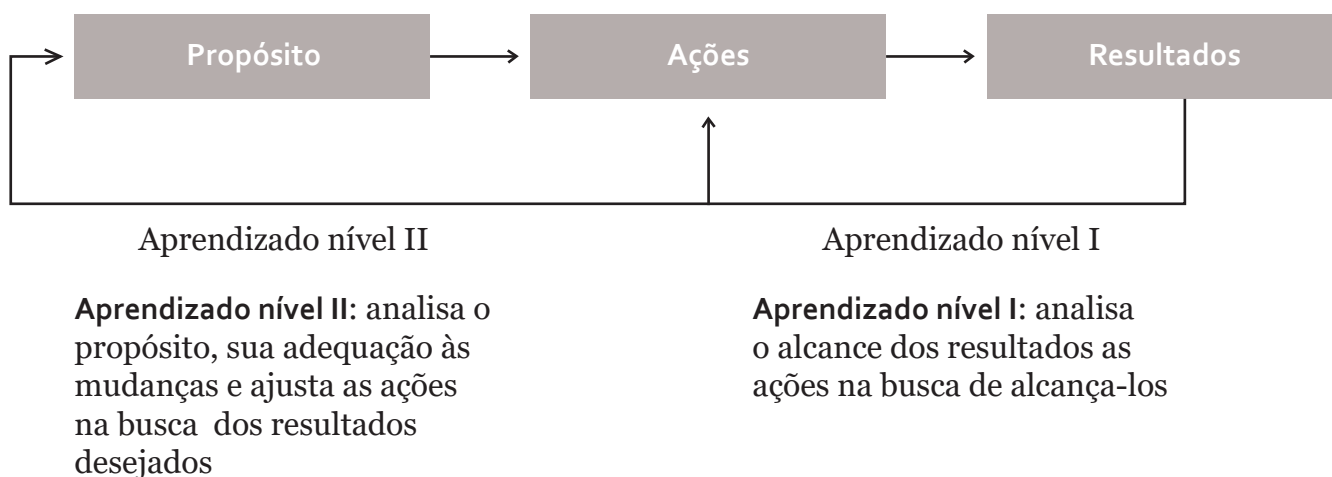


# Recomendações da ABQ

Avaliando os conhecimentos advindos das etapas anteriores, cabe uma pergunta: e a qualidade nesse contexto global de mudanças, como fica?

Uma certeza nós temos: o mundo e o Brasil mudam de forma rápida e menos independente de ações individuais ou pontuais, assim como aumenta a complexidade dos sistemas. O que era circunscrito a uma organização hoje é parte integrante de ecossistemas interrelacionados e interdependentes, nutridos por redes ativas e em tempo real. A gestão torna-se mais complexa e abrangente e com menos controle da organização sobre as variáveis que têm impacto no seu negócio. O coletivo tem força e molda tendências. A qualidade não é mais um conjunto de ferramentas, a exemplo de técnicas que tiveram seu apogeu (administração científica, por objetivos, reengenharia etc.) e que hoje são parte do passado. A qualidade nas suas diversas formas de manifestação e contribuição – produto/processo, gestão, excelência, engenharia da qualidade, inovação, produtividade etc. – precisa ser capaz de se adaptar a estas mudanças na sua forma, nos seus métodos, na comunicação, aplicação, e assim sobreviver e, mais que isso, se aprimorar, como instrumento de construção da competitividade das organizações, do País e do bem estar das pessoas. É um desafio enorme, pois se houver incapacidade de aprender neste contexto de mudanças, a qualidade se tornará obsoleta e será apenas um capítulo da história e não de protagonismo na construção do futuro. Essa mudança é coletiva, é de todos os que compartilham a crença de que através da qualidade as coisas tangíveis e intangíveis serão melhores para todas as partes que constroem e vivem no Brasil.

As recomendações seguem o alinhamento de propósito, ações e resultados desejados, constituindo um plano. O propósito é mais que um simples objetivo, pois agrega o desejo de atender a um valor, algo que faz parte do coração e da mente das pessoas. Esta abordagem visa que aqueles responsáveis pelas ações possam evoluir no aprendizado do plano, segundo dois níveis, como mostra a figura a seguir.





## Reomendação 1: Restabelecer o valor da qualidade junto à sociedade

### Principais ações:

- Renovar os Programas de Qualidade e Produtividade (nacionais, estaduais) e adequá-los com foco em serviços às organizações locais;
- Reforçar a importância da contribuição dos consumidores na oferta de produtos e serviços, inclusive reclamando e evidenciando sua insatisfação;
- Reforçar que a qualidade resulta de ações com visão sistêmica e interdependentes;
- Inserir a qualidade como tema no Ensino Fundamental;
- Rever a Rede QPC no País, sua estrutura e relacionamentos (com Indústria e Comércio, Cooperativas, SEBRAE), papel, objetivos e metas e buscar equacionamento para a sua continuidade e viabilidade financeira no longo prazo. Criar mecanismos para aprimorar continuamente a rede QPC e suas entregas, ouvindo a sociedade;
- Reforçar na mídia as boas práticas de qualidade, principalmente aquelas de elevado impacto no consumidor, cliente ou parte interessada relevante;
- Incentivar a divulgação de cases de diversas áreas e setores de atuação com boas práticas de qualidade, de forma contínua;
- Reforçar a importância da Inteligência Emocional e do Quociente Espiritual no trabalho, no sentido das coisas, seja das lideranças seja dos colaboradores;
- Estudar as adequações necessárias à qualidade e sua gestão e prover as bases para a implementação de técnicas de qualidade voltadas à Era Digital;
- Criar um Comitê de alto nível (iniciativa privada, governo, universidade, 3º setor) para adequar os conceitos da qualidade à Era Digital;
- Reforçar a formação e investimentos em TIB associados à Era Digital;
- Incentivar a criação e o uso de padrões de qualidade e instrumentos de gestão da qualidade a setores específicos relevantes, tais como: educação, saúde, segurança e 3º setor – inclusão social e cidadania;
- Rever as bases de criação do PBQP e criar o PBQP II como agente da transformação e mudança, adequado ao novo momento e contexto.

### Resultados desejados:

- Obter mudança no comportamento das pessoas para que haja valorização da qualidade no nível pessoal e profissional;
- Fortalecer o movimento QPC no País;
- Obter a aceitação da qualidade em setores ainda não aderentes;
- Inserir o Brasil na Era Digital, com qualidade.

## ▶ **Recomendações 2: Educar e qualificar os profissionais, da qualidade para as mudanças e a Era Digital**

Principais ações:

- Educar para a aceitação e a mudança de mindset dos profissionais da qualidade a um ambiente dinâmico, onde padrões e sistemas pré-estabelecidos devem ser flexíveis e ágeis, adaptativos às mudanças, em especial a Era digital;
- Rever os Programas de Capacitação, adequando-os às novas competências do mundo atual e da Era Digital.

Resultados desejados:

- Manter o profissional da qualidade atualizado e agregando valor às organizações.

## ▶ **Recomendações 3: Elevar o nível do desempenho dos serviços da Administração Pública e mantê-los de forma recorrente**

Principais ações:

- Dotar o PBQP II (a ser criado em 1 acima) com foco também em serviços, avaliando os resultados do GesPública e o ambiente atual, incluindo a Era Digital, considerando:
  - A definição de diretrizes de Estado mediante legislação própria, suprapartidária, para a administração federal, estadual e municipal, valorizando a eficiência e a eficácia dos serviços junto aos consumidores e cidadãos;
  - O estabelecimento de regras de qualificação para a definição de dirigentes e principais gestores de órgãos públicos e estatais, eliminando as indicações pelos políticos e partidos;
  - A aplicação das boas práticas de governança à Administração Pública;
  - O atendimento das necessidades de modernização do setor público, incluindo as tecnologias digitais, nos três níveis, com foco no usuário e seu atendimento.
  - Meritocracia no crescimento profissional e remuneração atrelada ao desempenho;
  - A melhoria permanente dos serviços, ouvindo sistematicamente a sociedade e usuários mais diretos;
- Promover a implementação de cidades inteligentes, com uso de tecnologias e gestão a favor dos cidadãos.

Resultados desejados:

- melhoria no atendimento aos usuários e cidadãos com melhor na utilização dos recursos públicos.

## Recomendações 4: Ensino Fundamental Público com qualidade é base para um futuro promissor ao Brasil

### Principais ações:

- Reformar o Sistema Educacional Fundamental, considerando:
  - Que os pais devem ser os responsáveis pela educação de seus filhos;
  - O estabelecimento de regras de qualificação para a definição de dirigentes e principais gestores de órgãos públicos e estatais, eliminando as indicações pelos políticos e partidos;
  - A aplicação das boas práticas de governança à Administração Pública;
  - A educação dos pais sobre a responsabilidade deles e sua participação ativa para o sucesso e felicidade de seus filhos nas fases adultas e que lutem para que eles atinjam a maior graduação possível;
  - O estabelecimento de programas estruturados e continuados para capacitação de professores, auxiliares de ensino e pessoal da administração das escolas;
  - Que as escolas públicas devem ter liberdade e incentivo para inovar com novas matérias estratégicas, produto das vocações das sociedades locais, e divulgar os melhores resultados;
  - Que o conteúdo de ensino deve desenvolver as qualidades do mundo digital (criatividade, multidisciplinaridade, adaptabilidade às mudanças, trabalho em equipe, respeito às diversidades) e as qualidades individuais do aluno;
  - Que o recrutamento para a direção de escola seja somente de pessoas com formação, entusiasmo, vocação para direção de instituições de ensino, sem indicação política ou de políticos;
  - Que os municípios recebam orientação, metodologia e acompanhamento dos resultados de suas ações educacionais;
  - A implementação de padrões de gestão com metas de desempenho gradativas, segundo a maturidade evolutiva da escola, como responsabilidade dos respectivos prefeitos e governadores, tendo a sua avaliação pela sociedade, pais e associações de classe;
  - Que haja recompensa e reconhecimento da boa gestão escolar, sendo base para meritocracia de diretores e professores;
  - Que haja recursos para elevar significativamente a utilização dos meios digitais e de conectividade no ensino;
- Eliminar qualquer tributo sobre a Educação Pública ou Privada no Ensino Fundamental e sobre o material escolar;
- Possibilitar que os pais contribuam com doação de recursos para escola pública de

Ensino Fundamental, quando bem definidos os objetivos e o projeto a ser construído (pedagógico ou material), podendo abater um percentual do IR;

- Incentivar o compartilhamento dos resultados das escolas privadas para acelerar as melhorias nas escolas públicas;
- Colocar o Ministério da Educação como o mais importante dos Ministérios, isentando-o de cortes ou contingenciamento orçamentário, facilitando o uso de recursos de forma ágil à necessidade das escolas.

Resultados desejados:

- Ter todos os brasileiros dos 5 aos 14 anos matriculados no Ensino Fundamental;
- Elevar significativamente o desempenho nos indicadores PISA: ficar entre os primeiros 17 em 70 países pesquisados até 2035 (faixa do primeiro quartil);
- Alcançar a implementação da reforma no Sistema Educacional Fundamental em 100% das escolas públicas em até seis anos (2023).



## **Recomendações 5: Saúde Pública com qualidade no momento certo**

Principais ações:

- Tornar o compromisso com a saúde pública uma diretriz de Estado, permanentemente;
- Nomear dirigentes e gestores competentes, sem indicações políticas ou de políticos, para hospitais públicos sob responsabilidade de prefeitos e governadores, respondendo estes pelos seus atos e desempenho;
- Estabelecer programas estruturados para capacitação de profissionais da área da saúde pública;
- Criar sistema de avaliação de óbitos e incidentes de saúde em níveis de unidade e nacional, de forma a identificar causas e evitar sua repetição;
- Integrar as informações de histórico médico e disponibilizá-las de forma ágil de acordo com as necessidades das pessoas, fazendo uso de Inteligência Artificial para prevenção e tratamento eficaz;
- Rever o SUS, priorizando a classe econômica de baixa renda, considerando o atendimento no tempo certo (consultas, exames, intervenções) à eficácia das intervenções;
- Investir na melhoria e modernização dos hospitais e centros de saúde, incluindo tecnologias e a preparação de pessoas para seu uso;
- Disseminar a prática de benchmarking na rede hospitalar, perseguindo padrões e referências de nível elevado e reconhecer aquelas de destaque;
- Reconhecer e recompensar a boa gestão hospitalar pública e seus resultados, servindo

como base a meritocracia de dirigentes e gestores;

- Elevar significativamente a disponibilidade de água e saneamento básico para toda a população do País.

Resultados desejados:

- Obter melhora contínua no Índice de Qualidade e Acesso a Serviços de Saúde (QASS), alcançando o 1º quartil até 2035 (posição 48 em 195);
- Ter recursos de Saúde disponíveis para todo o brasileiro;
- Otimizar os recursos na área da saúde, fechando o gap entre o possível e o utilizado, medido pelo Índice QASS;
- Atingir 99% de disponibilidade de água e 96% saneamento básico até 2035, contra 83,3% e 50,3% atualmente.

## **Recomendações 6: Ética como valor na sociedade, nas relações pessoais profissionais e institucionais**

Principais ações:

- Disseminar e valorizar os preceitos éticos em todas as relações, profissionais, pessoais, institucionais e na formação educacional das pessoas, incluindo administração pública, iniciativa privada e 3º setor;
- Utilizar a mídia – jornais, revistas, rádios, televisão – para disseminação de valores éticos, sua aplicação, tornando-o parte da cultura do brasileiro;
- Instituir como tema obrigatório, desde o Ensino Fundamental, a ética e sua aplicação no dia a dia, em todos os níveis educacionais.

Resultados desejados:

- Serem os brasileiros identificados como um povo ético e honesto em qualquer pesquisa mundial no tema;
- Ter, pelo menos, 10 organizações brasileiras na lista das mais éticas do mundo, segundo pesquisa do Instituto Ethisphere<sup>42</sup> contra apenas uma atualmente.

## **Recomendações 7: A competitividade é fundamental para o desenvolvimento e precisa ser sustentável**

Principais ações:

- Criar um Comitê de Alto Nível (com representantes de todos os setores da Sociedade)

---

<sup>45</sup> Ver <https://www.worldsmoethicalcompanies.com/honorees/>

para analisar e propor ações de enfrentamento das consequências sociais e econômicas da Era Digital;

- Ter programas permanentes de requalificação e aprendizagem considerando as mudanças do redesenho do trabalho, das relações trabalhistas empresaempregado ou terceiros e a inserção do País na Era Digital;
- Valorizar as novas plataformas de desenvolvimento econômico que elevem o bem-estar social – promover o acesso aos serviços de educação, saúde, segurança;
- Definir Programa Nacional para remover barreiras setoriais e estruturais à competitividade das organizações, focando poucos temas, mas vitais e rever periodicamente os seus impactos na competitividade e a sua adequação;
- Investir de fato na elevação da produtividade:
  - Incentivar a implementação da abordagem por projetos para melhoria da produtividade, a exemplo da Indústria 4.0;
  - Elevar o investimento em banda larga
  - Elevar a automação e a robótica na indústria;
  - Investir fortemente na formação de competência com foco nas técnicas de produtividade;
  - Elevar a capacitação na formação multidisciplinar e na adaptabilidade à operação de máquinas e robôs;
  - Preparar a Rede QPC para trabalhar métodos de produtividade e sua disseminação nas organizações;
  - Instituir reconhecimento às organizações de referência em produtividade e suas práticas (Prêmio Produtividade);
- Colocar a inovação definitivamente na pauta da administração das organizações, públicas, privadas e do 3º setor, fomentando a educação para a inovação em suas diversas formas, seu desenvolvimento e gestão;
- Criar um Movimento Nacional para a Inovação que valorize áreas de serviços prioritários – saúde, educação, segurança, ação social;
- Inserir a inovação como tema no Ensino Fundamental;
- Aproximar as startups das metodologias e sistemas de gestão que a elas sejam adequados;
- Ampliar a aplicação nas organizações de sistemas integrados de gestão que considerem o desenvolvimento sustentável como base, tendo um enfoque coerente nos aspectos de qualidade, meio ambiente, segurança, sociais/culturais e econômicos;
- Promover a adoção de políticas e de legislação que incentivem a aplicação da Economia Circular - EC - no Brasil;

Divulgar amplamente experiências de sucesso nacionais e internacionais, que sirvam de modelo ou exemplo para o desenvolvimento da EC no Brasil.

Resultados desejados:

- Alcançar o segundo quartil no Índice de Competitividade Mundial, saindo da atual 60<sup>a</sup> posição (quarto quartil) para até a 32<sup>a</sup> posição, até 2035;
- Incrementar a produtividade em 25% (crescimento médio de 1 a 1,5% ao ano) até 2035;
- Colocar a produtividade da mão de obra no segundo quartil, passando da atual 50<sup>a</sup> posição para a 34<sup>a</sup> posição dentre os 68 países pesquisados no mundo, até 2035.



## **Recomendações 8: Segurança Pública com qualidade para prevenir o caos social**

Principais ações:

- Dotar a segurança pública de instrumentos de gestão e qualidade nas ações de combate ao crime;
- Adequar os conceitos e as práticas da qualidade e sua gestão aos objetivos da segurança pública no País;
- Implementar sistema integrado de gestão na segurança pública nos níveis municipal, estadual e federal, fazendo uso das boas práticas existentes e de sucesso nos estados e municípios;
- Implementar padrões de atendimento aos cidadãos, incluindo sistemática de avaliação para correções e melhorias nos serviços de segurança pública;
- Integrar ações sociais como parte do sistema de segurança pública;
- Valorizar a carreira dos agentes de segurança pública;
- Incentivar o uso da tecnologia e inovação no aparelhamento da segurança pública;
- Reconhecer os órgãos de segurança pública com práticas e resultados diferenciados para a sociedade e os cidadãos;
- Rever a legislação, no que for pertinente para recuperar e punir, segundo a gravidade dos crimes.

Resultados desejados:

- Atingir no máximo níveis inferiores a 10 homicídios /100 mil pessoas até 2030, em nível nacional, estadual e municipal.



## **Recomendações 9: Qualidade a serviço de inclusão e integração social mais eficiente**

## Principais ações:

- Aprimorar os programas de governo para tratar da inclusão social, utilizando os conceitos de gestão de serviços e metas de qualidade;
- Priorizar a mudança de cultura da sociedade em favor dos menos favorecidos, com apoio do governo e mundo empresarial;
- Incentivar as organizações do 3º setor a utilizarem os conceitos de gestão da qualidade;
- Reconhecer organizações públicas e do 3º setor pela aplicação dos conceitos e práticas de qualidade e seus resultados;
- Promover reforma tributária, reduzindo os impostos sobre consumo e aumentando os sobre renda, mas com contrapartida clara dos benefícios à sociedade.

## Resultados desejados:

- Ter no máximo 1% da população situada abaixo da linha de pobreza (cerca de 2,1 milhão de pessoas) até 2035.



## **Recomendações 10: Educar os três níveis de governo para praticar visão de Estado com compromissos de longo prazo**

## Principais ações:

- Preparar capacitação para os três níveis de governo, obrigatória para os eleitos, que devem ser educados e preparados, antes de assumir suas funções, nos seguintes aspectos de gestão:

    Tripé Econômico, Social e Ambiental: visão geral referente à sua esfera de atuação (nível e abrangência), com destaque para os itens de maior impacto em cada um deles e no conjunto do tripé;

    Capacidade de elaboração de projetos pelo entendimento das práticas de gestão de projetos, definição de metas de longo prazo, seus desdobramentos no curto prazo e seu acompanhamento;

    Princípios básicos de gestão, utilizando o MEG adequado à administração pública;

- Elaborar projetos sustentáveis e reportar periódica e proativamente seus resultados para a sociedade;
- Inserir este processo de educação em lei a ser cumprida por todos os vereadores, prefeitos, governadores, deputados e senadores;
- Obrigar que os ministros e secretários executivos de ministérios de áreas técnicas (Educação, Saúde, Meio ambiente, Economia, Energia, etc.) sejam conhecedores técnicos e gestores com capacidade comprovada, sem indicações políticas ou de políticos; um breve

currículo deve ser divulgado por ocasião das nomeações.

Resultados desejados:

- Elevar a credibilidade da classe política, situando-a acima de 4 pontos em 7, contra 1,3 de hoje, segundo pesquisa do indicador do Fórum Econômico Mundial/ Fundação Dom Cabral;
- Melhorar a qualidade das decisões tomadas por políticos.



# Conclusão

Acreditamos que este conjunto de propostas, ainda que de forma preliminar e incompleta, certamente seja um importante instrumento que poderá servir de base para a elaboração de Políticas e Programas que levarão o País ao grupo de economias desenvolvidas, com sustentabilidade e justiça social.



# Principais Referências

A metodologia Delphi se utiliza, em grande parte, do conhecimento intrínseco de cada participante, construído ao longo de sua vida profissional e pessoal. Por esta razão as referências aqui mencionadas são complementares àquelas já descritas no texto e não têm caráter bibliográfico, apenas o objetivo de estimular o aprofundamento do tema, segundo o interesse do leitor.

<http://www.certifiq.inmetro.gov.br/>

<http://www.fnq.org.br/>

<http://www.gespublica.gov.br/biblioteca>

<https://www.imd.org/>

<http://www.industria40.gov.br/>

<http://www.mbc.org.br/portal>

BERTIN, Marcos e WATSON, Gregory- Governança Corporativa: excelência e qualidade no topo, Editora Qualitymark, 2007.

COSTA, Ilcon, M. – 1973, O Início – Editora Copiadora São Bernardo, São Bernardo do Campo, SP, 2014.

FERNANDES, Waldir. A - O Movimento da Qualidade no Brasil, Inmetro, Editora Edelbra, 2011.

MAGALDI, Sandro e SALIBI NETO, José – Gestão do Amanhã: tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4ª Revolução Industrial, Editora Gente, 2018.

MAGRANI, Eduardo - A Internet das Coisas- FGV Direito Rio Editora, 2018.

MARSHALL, Ian e ZOHAR, Danah – Inteligência Espiritual, Editora Record, 2011.

NORVIG, Peter e RUSSEL, Stuart- Inteligência Artificial, Editora Campus, 2013.

SCHWAB, Klaus - A Quarta Revolução Industrial, Editora Édipo, 2016.

TOFFLER, Alvin - O Choque do Futuro, Editora Artenova, 1972.