

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA POLITÉCNICA

031271	GILSON THOMAZINE
031268	SILVIO ROSA
031261	WALDIR QUINTINO

**UMA RECEITA PARA IMPLEMENTAR QUALIDADE NAS ÁREAS DA
FACULDADE DE MEDICINA DE RIBEIRÃO PRETO-USP**

Ribeirão Preto
Maio/2008

031271 GILSON THOMAZINE
031268 SILVIO ROSA
031261 WALDIR QUINTINO

**UMA RECEITA PARA IMPLEMENTAR QUALIDADE NAS ÁREAS DA
FACULDADE DE MEDICINA DE RIBEIRÃO PRETO-USP**

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo
para conclusão do MBA do Programa de
Educação Continuada em Engenharia.

Área: Engenharia da Qualidade – Gestão
e Tecnologias da Qualidade

Ribeirão Preto
Maio/2008

Dedicatória

Dedicamos à Universidade de São Paulo pela oportunidade a nós oferecida, na realização deste curso; à nossa chefia imediata pela viabilização de todas as tarefas a ele associada e aos professores que, a seu modo, souberam conduzir suas disciplinas no mais alto nível.
Obrigado!

Fazer algo que nos diferencia do resto é só uma questão de opção...

Esta monografia resulta de um trabalho pré-concebido no ano de 2005, quando, naquela época, tentou-se implementar as rotinas de qualidade na Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto, sem contudo, obter o sucesso almejado pela alta administração. Naquele momento, colocamo-nos a disposição para realizar o “*Curso de Qualidade*”.

Foram várias as pessoas que compartilharam dessa trajetória, contribuindo, de diversas maneiras, para a sua consecução e, à elas desejamos externar nossa profunda gratidão e nosso reconhecimento.

A Deus, por nos cobrir de bençãos fornecendo-nos saúde e inteligência necessária para cumprir esta tarefa.

Ao Prof. Dr. Marcos Felipe Silva de Sá, diretor da FMRP, que confiou-nos a tarefa de adquirir o aprendizado necessário para buscarmos juntos o objetivo, dantes, almejado;

A Profa. Dra. Maria de Lourdes Veronese Rodrigues que nos indicou a competente orientação do Prof. Dr. Nivaldo Vieira de Souza, pela impossibilidade de acumular mais este compromisso em sua extensa agenda;

Ao Prof. Dr. Nivaldo Vieira de Souza que acolheu e orientou-nos com entusiasmo, desde a primeira reunião dessa Monografia e soube compreender a linha de pensamento desejada pelo grupo, fornecendo as bases políticas do trabalho a ser executado;

A nossa chefia imediata que conseguiu suprir com competência todas as necessidades inerentes de nossas ausências,

enquanto estivemos fora do trabalho diario realizando este treinamento;

A nossa amiga Sandra Maria de Cara Galeani
que, usando de sua competência na montagem de trabalhos similares,
conseguiu dar as formas finais obtida a este material.

Obrigado!

“A poesia da História repousa no fato quase milagroso de que, por esta mesma terra, por este mesmo chão familiar, já caminharam outros homens e mulheres, tão reais quanto nós, com pensamentos próprios, levados pelas próprias paixões, todos mortos agora, gerações e gerações, completamente desaparecidas, da mesma forma que nós muito em breve desapareceremos como fantasmas ao raiar do dia”.

G.M.Trevelyan

Estamos aqui somente de passagem...

ABSTRACT

THOMAZINE, G; ROSA, S. QUINTINO, W. **A recipe for quality implementation in the areas of the Faculty of Medicine of Ribeirão Preto-USP**. 2008. 43f. Monograph – Polytechnic School, University of São Paulo, São Paulo, 2008.

In this work we're introducing a simple form of implementation of tools' quality in administration areas of the Faculty of Medicine of Ribeirão Preto – USP, who offering more products efficient or services offered for it.

It can be said that the final product of this monograph will be "Recipe of Quality Implantation" which can be used as a guidance support to the leadership that wants to make use of the program in their area, independent of its adoption by other areas.

For development of this work we chose one area who served as base to implementation of methodology to be used. The work was divided in two parts: the first one dedicated to knowing all administrations tools in the choosing area. Selecting one of them to map, to aim the objectives of knowing, if possible, redefining on a efficient form, creating improvements on your final comportment.

This procedure should be applied in all tools in the area. We won't to carry on the activity of make and remake to others activities named, because our objective is to introducing one recipe to be used in all tools, leaving the quality implementation, to choosed area, to respective manager.

In the second part, the work lean in the behaviors changes of team, focused on the knowledge of your clients, using the implementation of organizations and planning tools of quality searching for improvement of results of development tools, involved since the changing of members of team (clients) to internal organization of physics objectives existing in the area (5s).

The employed methodology consisted in the choice of an area of FMRP with support for implementation of the presented tools (apprehended) in this MBA course and in the future, use this area as "benchmarking" to other organizational structure of the Unit organization chart, generating a successful recipe for the program implementation and after all the Unit.

This strategy will be tested opposing the principle that Quality must be implanted “TOP / DOWN” and in a general way, that is, in all areas of the unit and at once. Our goal is divulgate the program in a gradual and continuous way based on successful histories of those areas which have motivated themselves and adopted the “Recipe” obtaining excellence in its results and transformed in “benchmarking” to others that still did not do it.

Key Words: Interest, Motivation, Quality, Improvement and Excellence.

RESUMO

THOMAZINE, G; ROSA, S. QUINTINO, W. **Uma receita para implementar qualidade nas áreas da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto-USP**. 2008. 43f. Monografia – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

Neste trabalho apresentaremos uma forma simples de implementação das ferramentas da qualidade nas áreas administrativas da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto – USP que ofereça mais eficácia aos produtos ou serviços oferecidos por ela.

Pode-se dizer que o produto final deste trabalho será uma “Receita de Implantação da Qualidade” que poderá ser utilizada como suporte balizador para a chefia que desejar fazer uso do programa em sua área, independentemente da adoção dele pelas outras áreas.

Para o desenvolvimento deste trabalho escolhemos uma área que serviu de base para a implementação da metodologia a ser adotada. O trabalho foi dividido em duas etapas: a primeira dedicou-se em reconhecer todas as tarefas administrativas desempenhada na área escolhida. Selecionando uma delas para mapeamento, visando conhecê-la e, se possível, redesenhá-la de forma mais eficiente, gerando melhorias no seu comportamento final. Este procedimento deve ser repetido para todas as tarefas identificadas na área. Não executaremos a atividade de desenhar e redesenhar para as outras atividades elencadas, já que nosso objetivo é apresentar uma receita que pode ser aplicada em todas as tarefas, deixando a implementação de qualidade, para a área escolhida, a cargo da sua respectiva chefia.

Na segunda parte, o trabalho apóia-se na mudança comportamental da equipe, com foco no reconhecimento de seus clientes, fazendo uso da implementação de ferramentas organizacionais de planejamento e de qualidade visando a melhoria dos resultados operacionais das tarefas desenvolvidas, envolvendo desde a mudança na forma de tratamento dos companheiros de trabalho (clientes) até a organização interna dos objetos físicos existentes na área (5s).

A metodologia empregada consistiu basicamente na escolha de uma área da FMRP como suporte para implementação das ferramentas apresentadas (apreendidas) neste curso de MBA, para futuramente, utiliza-la como “benchmarking” para outras áreas do organograma da Unidade, gerando assim, uma receita de sucesso para a

implementação do programa na área e, posteriormente, em toda a Unidade.

Esta estratégia será testada contrapondo-se ao princípio de que a Qualidade deve ser implantada “TOP / DOWN” e de forma geral, isto é, em todas as áreas da Unidade e de uma única vez. Nossa meta é divulgar o programa de forma gradual e continuada apoiando-se nas histórias de sucessos daquelas áreas que se motivaram e adotaram a “Receita” obtendo excelência em seus resultados e se transformaram em “benchmarking” para as outras que ainda não o fizeram.

Palavras Chaves: Interesse, Motivação, Qualidade, Melhoria e Excelência.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. OBJETIVOS DO ESTUDO	13
2.1 OBJETIVO GERAL	13
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
3. O TEMA HISTÓRICO	14
4. METODOLOGIA	16
4.1 A ESCOLHA DA ÁREA.....	16
4.2 ESTRUTURA DE TRABALHO	17
4.3 A PRIMEIRA ETAPA	17
4.3.1 O ELENCO DE TAREFA	17
4.3.2 A TAREFA ESCOLHIDA	23
4.3.3 DETALHAMENTO DA TAREFA ESCOLHIDA	23
4.3.4 – DESENHO LÓGICO - PIBIC	26
4.3.5 REDESENHO DA TAREFA ESCOLHIDA.....	27
4.4 A SEGUNDA ETAPA.....	28
4.4.1 Documentação.....	28
4.4.2 Ferramentas Organizacionais	29
5. IMPLEMENTAÇÃO DAS FERRAMENTAS ORGANIZACIONAIS	33
5.1 OS 10 MANDAMENTOS DA QUALIDADE.....	33
5.2 OS CINCO “S”	34
5.2.1 – TREINAMENTO DA EQUIPE DE SUPORTE	34
5.2.2 – TREINAMENTO DA EQUIPE	34
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	36
8. ANEXOS.....	37
8.1 ANTES.....	37
8.2 DURANTE	40
8.3 DEPOIS.....	42

1. INTRODUÇÃO

A Revolução da Qualidade Total, iniciada no Japão na década de 50 e difundida por todo o mundo, é considerada parte da 3ª fase da Revolução Industrial, após a mecanização das indústrias têxteis da Inglaterra, no século XVIII (1ª fase) e a introdução da produção em série por Henry Ford, no início do Século XX (2ª fase).

As suas conseqüências são perturbadoras, gerando um aumento brutal da produtividade em certas organizações e mudando o panorama da competição entre as empresas, que se tornou acirrada e global. Em decorrência, houve o rápido fortalecimento de certas empresas e o fechamento de outras; as mais ágeis ganharam novos mercados enquanto que as mais débeis estão perecendo nas batalhas comerciais do dia-a-dia. A riqueza está mudando de mãos. A sociedade e o mercado estão se tornando mais exigentes, punindo as empresas que não atendem às suas exigências com o pior dos castigos: não adquirir seus produtos e serviços.

Qualidade pode ser descrita como a adequação de um produto/serviço às necessidades de uso (utilidade) e a satisfação às expectativas e exigência do usuário/cliente. A qualidade não deve ser vista como conformidade às especificações ou padrões, especialmente nos níveis gerenciais. Portanto, as exigências e expectativas das pessoas, são cruciais quando elas julgam a qualidade em uma determinada situação.

Qualidade é a constante conformidade com as expectativas dos consumidores. Desta forma, urge que tenhamos uma área de trabalho adequada às expectativas de nossos clientes.

2. OBJETIVOS DO ESTUDO

2.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo do estudo é gerar uma receita de implementação de qualidade para ser adotada nas áreas administrativas da FMRP que traga mais eficácia aos produtos ou serviços oferecidos por esta área, tornando-a “*benchmarking*” para as outras áreas interessadas na implementação de qualidade, gerando incentivo para aplicação do programa em toda Unidade.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar as falhas do Programa de Qualidade anteriormente implementado na Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto-USP;
- Propor, por meio de planejamento detalhado, novas ações;
- Mudanças de comportamento mais adequadas e eficazes;
- Redirecionamento de serviços prestados com foco no cliente.

3. O TEMA HISTÓRICO

Na Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo a introdução do Programa de Qualidade iniciou com um extenso programa de treinamento oferecido para as chefias e terminou com a implantação do “*Dia do Jeans*”; relativo à metodologia 5s gerando um descontentamento geral, fazendo com que o projeto não alcançasse o sucesso esperado e também causasse desmotivação e rejeição dos funcionários, ficando totalmente desacreditado.

Naquela época (Set/2004), sob a gestão da recém criada Assistência Técnica, responsável pelos processos de qualidade na Unidade, denominada de *Assessoria de Planejamento e Gestão*, realizou, de uma única vez, o processo de divulgação das ferramentas de qualidade. Em seguida cobrou de seus participantes, este aprendizado como “*feedback*”, por meio de respostas a um questionário que deveriam ser obtidas de um livro previamente distribuído. Com uma correção bastante subjetiva, a nota desta avaliação, quando conhecida pelos funcionários, serviu para desmotivá-los ainda mais.

Em seguida, foi realizada de uma única vez, a implementação da metodologia 5s para todas as áreas administrativas da Unidade. Não teve o cuidado de informar, treinar, motivar e envolver as áreas de suporte técnico, tais como Seção de Serviços Gerais, área responsável pelos ajustes elétricos e serviços de pedreiros/pinturas. Seção de Informática, responsável por alterações em pontos de rede. Seção de Telefonia, responsável por mudanças de posição de ramais telefônicos e pela Engenharia, para oferecer apoio no desenho de “*layout*” mais eficaz.

Somado aos atropelos das rotinas diárias, estes fatos ocasionaram na população de colaboradores, um descrédito ao programa e gerou um

congestionamento de novas informações que culminou com o seu fracasso, já que esta população não conseguiu avaliar as melhorias proporcionadas pela mudança sugerida. O projeto resumiu-se em um dia de limpeza geral das gavetas e das seções eliminando excessos visíveis, denegando a imagem e o potencial do programa. As informações, inicialmente distribuídas, foram mal interpretadas gerando mais desconforto do que interesse, aos funcionários participantes do programa, vendo seus conhecimentos e suas possíveis sugestões de melhorias serem balizados por meio de respostas previamente encontradas na apostila distribuída.

4. METODOLOGIA

A metodologia aplicada para escrever a melhor receita de implementação da qualidade para uma área passa por duas etapas: a primeira ocupa-se em registrar uma lista de todas as tarefas executadas na área e, a segunda ocupa-se na mudança comportamental da equipe com foco nas ferramentas de qualidade.

4.1 A ESCOLHA DA ÁREA

Nosso grupo de trabalho conta com participantes da Seção de Material e da Diretoria Técnica de Serviço de Pesquisa, Cultura e Extensão da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto e da Assistência Administrativa da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto-USP. O recorte desse estudo foi amplamente discutido e eleito, em comum acordo, tendo sido escolhido o setor da Diretoria Técnica de Serviço de Pesquisa, Cultura e Extensão da FMRP pelo fato desta área propiciar condições satisfatórias, neste momento, uma vez que uma profunda reestruturação encontra-se em fase de implementação. Com a atual gestão da Diretoria da FMRP-USP foi elaborado e aprovado um novo organograma que desvinculou a Comissão de Pesquisa, bem como a Comissão de Cultura e Extensão Universitária da Assistência Técnica Acadêmica, criando-se uma Diretoria Técnica de Serviço de Pesquisa, Cultura e Extensão. A nova estrutura organizacional foi uma medida muito bem-vinda, pois implicou numa redistribuição de atividades afins necessárias, objetivando a adequação e distribuição inteligente das rotinas, tendo em vista o crescente volume de trabalho. A nova Diretoria, recém-criada, necessitava de planejamento, organização e distribuição de atividades e, principalmente, de espaço físico. Por essa razão, o momento não poderia ser mais

oportuno, para uma implementação do estudo em questão.

4.2 ESTRUTURA DE TRABALHO

Como o trabalho foi desenvolvido nas dependências da Diretoria Técnica de Serviço de Pesquisa, Cultura e Extensão da FMRP, utilizou-se a estrutura física desta área, tais como: microcomputadores, estações de trabalho, quadro branco, pincéis para aulas práticas, mesas e cadeiras.

4.3 A PRIMEIRA ETAPA

Nesta fase estaremos ocupados em conhecer as tarefas desempenhadas pela área escolhida.

4.3.1 O ELENCO DE TAREFA

A Diretoria Técnica de Serviço de Pesquisa, Cultura e Extensão gerencia atividades que, ao mesmo tempo em que são consideradas afins, se subdividem em especificidades próprias das Comissões às quais estão vinculadas. Cada Comissão seja de Pesquisa ou Cultura e Extensão Universitária possui outras subcomissões que desempenham atividades múltiplas, com regimentação interna, membros e presidentes que legislam independentemente. Nesse sentido, percebeu-se que seria extremamente audacioso dar um caráter abrangente ao setor. Desta forma, foi adotada a opção por um pequeno recorte entre as múltiplas atividades de uma única Comissão, optando-se pela Comissão de Pesquisa.

Atividades que competem à Comissão de Cultura e Extensão Universitária, porém pertencentes à Diretoria Técnica de Serviço de Pesquisa, Cultura e Extensão Universitária:

- **EVENTOS CULTURAIS:** Eventos, exposições etc... Realizados dentro da Unidade.
- **CURSOS DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA:** Vários cursos oferecidos como extensão universitária dentro da Unidade
- **RADIOPROTEÇÃO:** Comissão de radio proteção que oferece curso de extensão para funcionários e alunos da faculdade

Foram relacionadas as seguintes tarefas que competem à Comissão de Pesquisa:

PIBIC: Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (Novo Nome: PIC – Programa de Iniciação Científica). A Universidade de São Paulo, juntamente com a Pró-Reitoria de Pesquisa, administra o Programa de Iniciação Científica/USP destinado aos alunos de graduação. Este programa tem por objetivo promover desenvolvimento da Pesquisa da Instituição, mediante o encaminhamento de alunos de graduação para a descoberta científica, e convivência com o procedimento e a metodologia adotada em ciência e em tecnologia. O princípio deve reger as atividades de Iniciação Científica, é dirigido prioritariamente ao benefício dos alunos, que têm no Programa a oportunidade de complementar sua formação acadêmica, aprimorando seu conhecimento e preparo para a vida profissional. As bolsas de iniciação científica são oferecidas pelas seguintes agências governamentais: CAPES, CNPq e FAPESP, Reitoria e Santander.

PIBITI – Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Tecnológica em Desenvolvimento Tecnológico e Inovação. O PIBITI visa estimular estudantes do

ensino técnico e superior ao desenvolvimento e transferência de novas tecnologias e inovação. Foi criado pelo CNPq, no sentido de estimular estudantes do ensino técnico e superior ao desenvolvimento e transferência de novas tecnologias e inovação. Os objetivos do Programa são: Contribuir para a formação de recursos humanos para atividades de pesquisa, desenvolvimento tecnológico e inovação; contribuir para o engajamento de recursos humanos em atividades de pesquisa, desenvolvimento tecnológico e inovação, e; contribuir para a formação de recursos humanos que se dedicarão ao fortalecimento da capacidade inovadora das empresas no país.

SIICUSP: Simpósio Internacional de Iniciação Cientificada da USP. O Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico — O Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq evidencia que o Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica vem contribuindo significativamente para a redução do tempo de titulação nos Cursos de Mestrado e Doutorado, reforçou e aperfeiçoou o ensino de graduação, através da oportunidade de engajamento na pesquisa oferecida aos bolsistas, permitiu a vinculação de orientadores/orientandos, consolidou mecanismos externos de avaliação das Universidades e Grupos de Pesquisa e estimulou jovens doutores na iniciação quanto à orientação de estudantes de graduação. O papel do Programa de Iniciação Científica é estratégico no objetivo de despertar vocações para a pesquisa do graduando e na qualificação da clientela do pós-graduando. No âmbito da ampla divulgação do resultado dessas pesquisas, o SIICUSP é o evento que proporciona a oportunidade para divulgação dos resultados das pesquisas realizadas ao longo dos doze meses de obtenção da bolsa e, conseqüentemente, do resultado das pesquisas.

PROCONTES: Programa de Contratação de Técnicos Especializados de Nível Superior - Por prazo determinado (2 anos), este Programa tem por objetivo atender a necessidade de concessão de pessoal técnico de nível superior à docentes para o desenvolvimento de projetos de pesquisa financiados por órgãos de fomento. Envolve abertura de Edital, no âmbito da Unidade, sendo o contrato destinado aos claros e a indicação para o remanejamento dos técnicos será decidida pela Pró-Reitoria de Pesquisa. O recrutamento e a seleção dos técnicos de nível superior concedidos por este Programa serão realizados pela Unidade de lotação do docente coordenador, cuja contratação será formalizada pelo Departamento de Recursos Humanos (DRH).

PROJETO 1: Programa de recursos complementares para apoio à pesquisa voltado à pesquisa de docentes para obtenção de recursos complementares a ser utilizados em gastos com infra-estruturas. A finalidade deste projeto é oferecer, por processo rápido e desburocratizado, verbas complementares a professores da USP cujos projetos de pesquisa foram qualificados por agências de fomento nacionais e estrangeiras (FAPESP, CNPq, FINEP, FBB, OMS, International Foundation for Science, Ford Foundation, etc). Qualificam-se para concorrer ao Projeto 1 auxílios à pesquisa concedidos por agências de fomento cujo foco é a necessidade de aquisição de materiais para desenvolvimento de pesquisa.

Projeto 4 - Programa de Bolsa de Treinamento Técnico para Estudantes de Graduação e Apoio a Grupos de Pesquisa. A Universidade de São Paulo mantém um programa de bolsas que proporciona condições para que seus estudantes de

graduação, de alto desempenho acadêmico, especialmente do curso noturno, possam participar de atividades de pesquisa, fora do seu período regular de aulas. Nesse sentido a Pró-Reitoria de Pesquisa desenvolve o Programa de Bolsa de Treinamento Técnico para Estudantes de Graduação e Apoio a Grupos de Pesquisa que objetiva possibilitar a estudantes a aquisição de treinamento especializado, engajando-se em projetos de pesquisa de grupos qualificados. Este Programa, embora tenha nos estudantes dos cursos noturnos seu principal grupo alvo, não está vedado a alunos do período diurno com carga horária em disciplinas que permitam o cumprimento de 30 horas semanais em atividades relacionadas ao projeto, podendo ser admitida dedicação ao projeto aos sábados. Os requisitos obrigatórios que definem a elegibilidade dos candidatos: são alto desempenho acadêmico e cumprimento integral da jornada de treinamento proposto. Minimamente, espera-se que o estudante compreenda os objetivos do projeto e saiba interpretar os resultados do projeto. Enfatiza-se, ademais, a importância da manutenção da excelência acadêmica nos cursos onde está matriculado, ficando o bolsista obrigado a apresentar o relatório final.

Programa USP/COFECUB - Comitê Francês de Evolução da Cooperação Universitária com o Brasil. *Comité d'Évaluation de la Coopération Universitaire avec le Brésil* é uma parceria entre a Universidade de São Paulo e o, este último mantido pelos Ministérios das Relações Exteriores e da Educação do Governo Francês. Por meio de intercâmbio de pesquisadores, o programa propicia a realização de pesquisas conjuntas entre grupos da USP e da França e facilita a troca de informações e dados entre as duas comunidades científicas. São concedidos recursos para a vinda de missões francesas à USP e para a ida de missões

brasileiras à Instituição parceira na França. O objetivo do Programa é proporcionar o estabelecimento e/ou fortalecimento de intercâmbio científico franco-brasileiro. Os projetos contemplados recebem o financiamento dos itens acima descritos pelo prazo de 2 anos, passível de renovação por mais 2 anos, exceto se houver parecer contrário dos comitês francês e/ou brasileiro.

PRoIP - Recursos Complementares para Apoio à Pesquisa. Recurso destinado as Comissões de Pesquisa das Unidades, interessadas em promover eventos da própria Unidade ou de um de seus Departamentos.

POS-DOC: Programa de Pós-Doutorado. A participação de pesquisadores com doutorado recente tem importância crescente no desenvolvimento das atividades de pesquisa da USP. Ciente disso, a Universidade oferece a pesquisadores, pós-doutores e coordenadores vantagens semelhantes às ofertadas a seus estudantes de pós-graduação. Incluem-se aí benefícios dos serviços de saúde da Universidade, acesso a bibliotecas e recursos computacionais. Têm acesso a tais benefícios tanto os bolsistas de Pós-Doutorado das agências de fomento quanto os Jovens Pesquisadores da FAPESP, e os bolsistas dos Programas PROFIX, do MCT e PRODOC da CAPES.

Pré-IC – Pré-Iniciação Científica. O Programa visa apoiar os projetos de pesquisa que possibilitem despertar e incentivar interesse pela atividade de pesquisa científica nos diferentes campos do saber, bem como a definição da área de interesse profissional de alunos da rede pública de ensino e a aproximação da Universidade ao Sistema de Ensino Médio.

CETEA: A Comissão de Ética em Experimentação Animal. Tem por finalidade analisar projetos envolvendo experimentação animal baseada nas Normas Éticas para tal procedimento, previamente aprovadas pela Congregação da FMRP-USP

4.3.2 A TAREFA ESCOLHIDA

À Comissão de Pesquisa compete discutir e procurar meios de estimular a pesquisa na Unidade. Entre as tarefas dessa Comissão, o Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC foi escolhido como modelo para gerar a receita de implantação do Programa nesse processo a ser estudado, pelo fato de possuir diferentes etapas que se inter-relacionam, desde a divulgação do Edital até o encerramento do Programa, as quais demandam cuidados criteriosos.

4.3.3 DETALHAMENTO DA TAREFA ESCOLHIDA

O Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC, atual PIC, é um programa voltado para o desenvolvimento do pensamento científico e iniciação à pesquisa de estudantes de graduação do ensino superior.

Compete à Pró-Reitoria de Pesquisa abrir, anualmente, Edital para inscrições, divulgando as diretrizes previamente debatidas e acordadas pelo Conselho de Pesquisa, assim como estabelecer os critérios que são repassados às Comissões de Pesquisa das Unidades. Este Edital estabelece a documentação exigida, instrui a montagem dos processos nas Unidades, assim como, estabelece

os critérios para classificação de orientadores pela Comissão de Pesquisa. Para otimizar e padronizar o trabalho, são disponibilizados Formulários de Cadastramento e Formulários que auxiliam a Assessoria Científica. Especificamente este ano, na iniciativa de permitir que o próprio orientador possa acompanhar o seu aluno, a Pró-Reitoria de Pesquisa possibilitou que ele próprio tivesse acesso ao Sistema Atena e efetuasse o cadastro do seu orientado.

De posse desse edital a Comissão de Pesquisa abre o seu edital e faz a divulgação no âmbito de sua Unidade, informando a documentação necessária para inscrição e disponibilizando a ficha de inscrição/cadastramento, assim como o prazo de inscrições.

Ao final das inscrições a Secretaria confere e organiza toda a documentação recebida e categoriza os docentes, conforme os critérios pré-estabelecidos pela Pró-Reitoria de Pesquisa. Em seguida, é feito o cadastramento dos inscritos (docentes e alunos), no Sistema Atena. Num segundo momento, compete à Secretaria montar os processos, separá-los para área do conhecimento e encaminhá-los para os relatores, os quais utilizam um formulário/guia para avaliação.

Uma vez respeitados os prazos de devolução dos processos, por parte dos relatores, é alimentada uma tabela contendo: a classificação do orientador, o nome do orientador, a categoria a qual ele se adequa, a nota do programa PG ao qual o orientador está vinculado, a nota que o aluno recebeu, segundo seu projeto, somada à média ponderada obtida no seu Histórico Escolar; informa-se ainda, o nome do aluno e a Unidade a qual o aluno está matriculado. Item importante é assinalar se aparecem reprovações no Histórico Escolar do

aluno. Após preenchimento completo, a classificação dos inscritos segue as categorias pré-estabelecidas (A, B, C, D e E) e os processos são encaminhados à Pró-Reitoria de Pesquisa para avaliação.

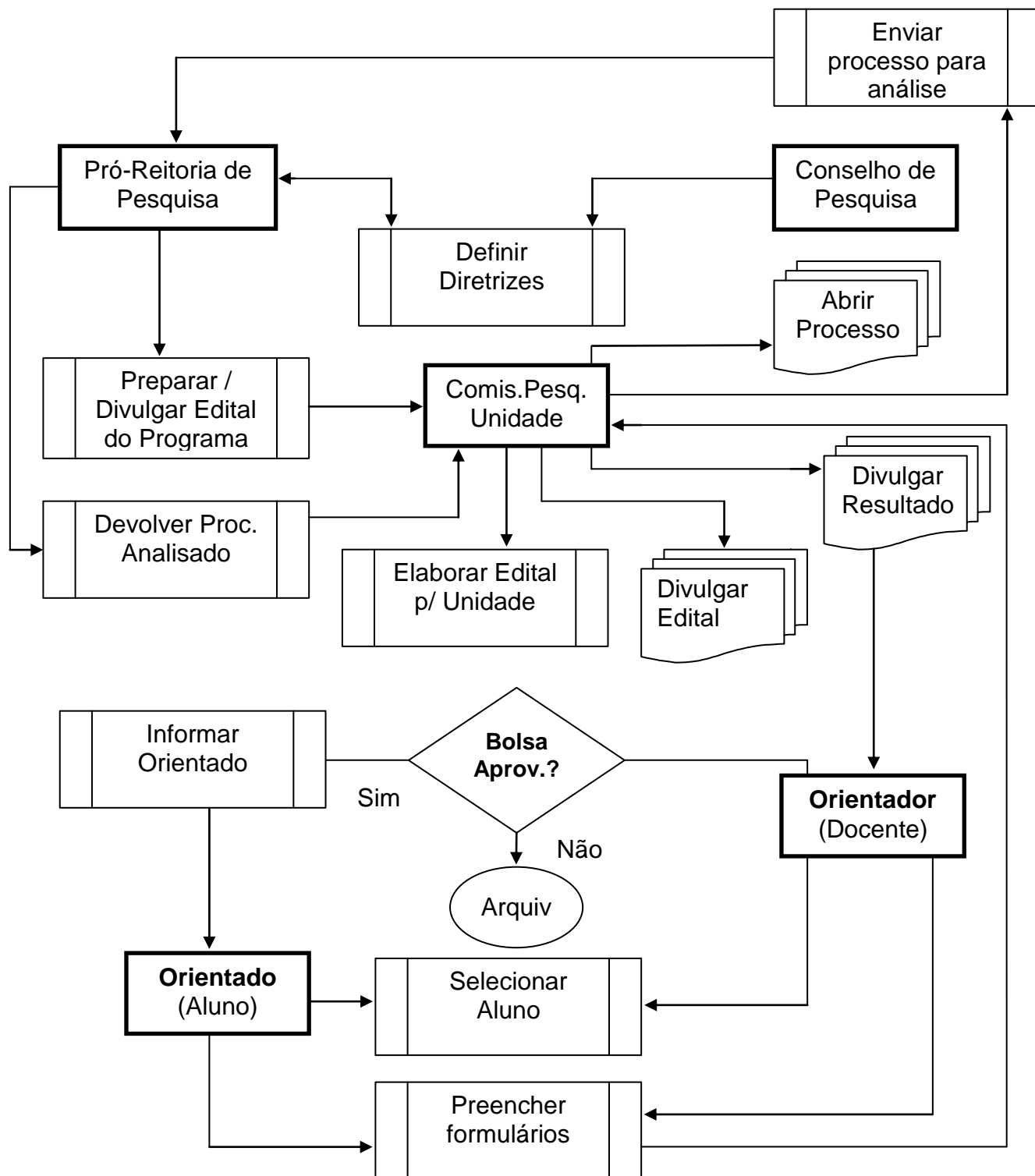
A Pró-Reitoria de Pesquisa divulga o resultado dos contemplados e a Comissão de Pesquisa se encarrega de comunicar os contemplados, solicitando aos bolsistas a abertura de conta corrente em agência bancárias para recebimento, condizente com a classificação obtida.

A renovação, ampliação ou redução da quota far-se-á com base em um relatório institucional parcial, após 6 meses e anual, após 12 meses, acrescidos de relatórios dos comitês externos todos referidos aos processos de seleção e avaliação. O Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC é sujeito à renovação, mediante nova inscrição.

Espera-se, ao final dos 12 meses, que os bolsistas tenham tido oportunidade de cumprir o cronograma de atividade proposto no ato da inscrição e que tenham tido a possibilidade de contribuir para a formação científica e de recursos humanos para a qualificação da pesquisa.

4.3.4 – DESENHO LÓGICO - PIBIC – Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica

(Desenho - Atual)



4.3.5 REDESENHO DA TAREFA ESCOLHIDA

Redesenhar o Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica

– PIBIC é uma missão que demanda um esforço incomum. (*Convide pessoas de fora da área para contribuir com novas idéias*)

4.3.5.1 Sugestões

- ✓ Criar a possibilidade de realizar o cadastramento dos docentes e alunos, por intermédio de um sistema computadorizado, que ofereça as condições básicas e necessárias para solicitar a bolsa, fazendo uso da internet;
- ✓ Possibilitar ao aluno escolhido pelo docente/orientador a digitação dos aspectos relevantes de seu “*curriculum vitae*”.
- ✓ O sistema deverá gerar, automaticamente, segundo critérios pré-estabelecidos pela Pró-reitoria de Pesquisa e pela Comissão de Pesquisa, um relatório organizando os possíveis candidatos.

4.3.5.2 Melhorias Alcançadas

- ✓ Cadastro automático do docente;
- ✓ Cadastro automático do aluno;
- ✓ Reconhecimento imediato da categoria do docente orientador;
- ✓ Visualização, “*real time*”, da possibilidade de ganho da bolsa (Base: critérios previamente estabelecidos)
- ✓ Agilidade na divulgação dos resultados (Disponíveis na Internet);

4.3.5.3 Indicadores de Qualidade

Não é possível gerenciar um processo quando não se dispõem de indicadores. Os indicadores são fundamentais para a eficaz medida e análise de um processo, possibilitando seu gerenciamento. Para medir e possibilitar a análise dos processos são definidos dois tipos de indicadores: **a) Item de controle**, estabelecidos sobre os efeitos no processo e **b) item de verificação** estabelecidos sobre as causa do processo. As sugestões de item de controle podem ser descritas como:

- ✓ Quantidade de Unidades USP inscritas no ano;
- ✓ Número de docente cadastrado no ano;
- ✓ Número de bolsa solicitada no ano;
- ✓ Número de bolsa aprovada na Unidade por ano;

4.4 A SEGUNDA ETAPA

Nesta fase estaremos ocupados em implementar as ferramentas de qualidades aos colaboradores da área.

4.4.1 Documentação

Para o treinamento da equipe de trabalho na divulgação dos conhecimentos de ferramentas da qualidade utilizou-se o material do curso de MBA, específicos dos tópicos a serem tratados e a apostila distribuída no programa de treinamento realizado pela antiga Assistência de Planejamento e Gestão.

Na fase de organização da área, deixamos registradas, em forma de fotos, todas as fases do 5s realizadas nas instalações do novo local físico (Anexo I).

4.4.2 Ferramentas Organizacionais

O foco inicial baseia-se no treinamento dos conceitos de clientes interno e externo, a área em estudo, melhorando a comunicação, a padronização de tarefas e a valorização do ser humano. Em seguida, busca-se o gerenciamento de rotinas diárias e implantação da metodologia 5s. A proposta implica em resgatar o trabalho realizado pela Assessoria de Planejamento e Gestão e implementar, de forma individual, em uma área a ser escolhida, inserindo em seus participantes a cultura da qualidade total e transformá-la em “*benchmarking*” para as outras áreas da Unidade e, posteriormente, projetá-la para as outras seções da Unidade.

Este trabalho apoiou-se nos ensinamentos obtidos no curso “Gestão pela Qualidade Total” do Prof. Álvaro de Almeida Calegare e no curso de Introdução à Qualidade Total do Prof. Dirceu Paulo de Oliveira que aborda a Metodologia do Gerenciamento da Rotina do Trabalho do dia-a-dia apresentada no livro do Dr. Vicente FALCONI Campos. Teve como base a NBR ISO 9001-2000 apresentada no curso de Sistemas da Qualidade – ISO 9000 ministrado pelo Prof. Adherbal Caminada Netto e no curso de Gestão da Qualidade em Serviços ministrado pelo Prof. Moyses Szajnbok de onde exploramos o conceito de “*benchmarking*”.

4.4.2.1 Os 10 Mandamentos da Qualidade

Este programa de treinamento da equipe conta com cinco aulas, de 40 minutos, onde são apresentados dois mandamentos em cada aula e abordados cada um dos cinco sentidos. São eles, a saber:

- ✓ Tratar o cliente como se ele fosse o seu patrão e benfeitor
- ✓ Respeitar e valorizar o ser humano

- ✓ Buscar constantemente a melhoria
- ✓ Envolver-se em todos os processos da área
- ✓ Aumentar a comunicação dentro e fora da área
- ✓ Tomar decisões baseadas em fatos e dados
- ✓ Padronizar os processos
- ✓ Usar o PDCA
- ✓ Estimular a arrumação, a ordem, a limpeza, o asseio e autodisciplina.
- ✓ Ser metódico, paciente e perseverante.

4.4.2.2

O Programa da Qualidade Total que trata da arrumação, da ordem, da limpeza, o asseio e da autodisciplina é conhecido no Japão e também no Brasil como 5S, por representar as iniciais de cinco palavras japonesas: SEIRI, SEITO, SEISO, SEIKETSU e SHITSUKE. Os seus objetivos são: motivação do pessoal, aumento da produtividade, redução de custos, melhoria contínua dos processos e aprimoramento da segurança.

Os custos deste programa, em geral, são baixos e representa um pequeno investimento que pode trazer grandes benefícios, uma pequena semente que dará origem a uma grande árvore, com numerosos e saborosos frutos.

- ✓ **SEIRI - SENSO DE ARRUMAÇÃO:** O senso de arrumação significa identificar e separar tudo o que é necessário do que é desnecessário, nos locais de trabalho.

- ✓ **SEITO - SENSO DE ORDENAÇÃO:** O senso de ordenação significa determinar o local específico de cada item e identificá-lo de tal forma que qualquer pessoa possa localizá-lo com facilidade.

- ✓ **SEISO - SENSO DE LIMPEZA:** Seiso significa inspeção, zelo, a arte de tirar o pó. Cada pessoa deve limpar a sua própria área de trabalho e conscientizar o grupo para não sujar. Tem por objetivo manter o ambiente físico agradável. Mantenha tudo sempre limpo. Limpeza é forma de inspeção.

- ✓ **SEIKETSU - SENSO DE ASSEIO:** O senso de asseio consiste em manter sempre o estado dos 3S anteriores. Consiste no hábito permanente da arrumação, da ordenação, da limpeza, da manutenção de boas condições sanitárias e do combate à poluição ambiental.

- ✓ **SHITSUKE - SENSO DE AUTODISCIPLINA:** O senso de autodisciplina é o hábito consciente e voluntário para manter e praticar corretamente aquilo que está determinado nos procedimentos, práticas operacionais e regras estabelecidas pela empresa e pelos clientes. É a base para a harmonia das atividades previstas nos 4S anteriores: fazer por vontade própria, com consciência e com gosto, sabendo que aquilo é para o benefício da nossa empresa, da nossa coletividade e de nós próprios.

4.4.2.3 Planejamento Diário

Após o redesenho das atividades de cada tarefa, buscou-se introduzir no grupo de trabalho o conceito de *Valor Agregado*, apresentando-lhes a missão de toda

e qualquer empresa que opera com qualidade. Segundo Falconi, uma empresa é uma organização de seres humanos que trabalham para facilitar a luta pela sobrevivência de outros seres humanos. Desta forma, concluímos que o objetivo do trabalho humano é satisfazer às necessidades daqueles que precisam do resultado do seu trabalho e, sempre que o nosso trabalho satisfizer as necessidades das pessoas, ele agrega valor. Entende-se por 'valor agregado' como sendo a satisfação de nossos clientes. Em suma, cria-se na equipe a motivação para *servir*, já que a USP é uma empresa de prestação de serviços e doravante ter-se-á como missão “*Aumentar o valor agregado dos serviços oferecidos nesta área, colocando neles uma maior quantidade de características desejada pelos clientes*”, qualquer que seja a atividade por ela desempenhada.

4.4.2.4 Benchmarking

Ser visto e conhecido por nossos pares, de forma a se tornar exemplo a seguir. É o processo para avaliar a qualidade do desempenho próprio comparando-os com o desempenho de outros, que forem admitidos como os melhores em cada aspecto considerado, tomados como padrão, com o objetivo de descobrir o como e o porquê da liderança. A finalidade deverá ser a de avaliar o próprio desempenho, imitar e se possível melhorá-lo quando comparado com o padrão.

5. IMPLEMENTAÇÃO DAS FERRAMENTAS ORGANIZACIONAIS

Categorização da implementação de ferramentas organizacionais da qualidade na área escolhida que visa oferecer à equipe de trabalho os ensinamentos básicos para o reconhecimento e relacionamento com seus clientes.

5.1 OS 10 MANDAMENTOS DA QUALIDADE

1ª Aula:

- Tratar o cliente como se ele fosse o seu patrão e benfeitor
- Respeitar e valorizar o ser humano

2ª Aula

- Buscar constantemente a melhoria
- Envolver-se em todos os processos da área

3ª Aula

- Aumentar a comunicação dentro e fora da área
- Tomar decisões baseadas em fatos e dados

4ª Aula

- Padronizar os processos
- Usar o PDCA

5ª Aula

- Estimular a arrumação, a ordem, a limpeza, o asseio e autodisciplina.
- Ser metódico, paciente e perseverante.

5.2 OS CINCO “S”

Os 5s: Este programa de treinamento visa consolidar na equipe os ensinamentos organizacionais do trabalho e da convivência em equipe.

5.2.1 – TREINAMENTO DA EQUIPE DE SUPORTE

As equipes de suportes são aquelas que executarão as correções encontradas na área, definidas como “não conformidades” no dia definido como início do programa. Na FMRP este dia ficou conhecido como “*dia do jeans*”. São elas:

Equipe	Responsabilidade
Serviços Gerais	Serviços de Pedreiros e de Pinturas
Informática	Mudança de Ponto de Rede
Manutenção Elétrica	Troca de ponto de energia
Engenharia	Apoio no Layout da sala

Este treinamento é realizado uma única vez e as equipes de suporte estarão disponíveis para atender todas as áreas solicitantes mediante um pré-agendamento. Reunir os responsáveis pelas áreas de suporte, buscar o compromisso em atender as “não conformidades” encontradas no tempo mais breve possível e definir uma cor para cada equipe. Conhecer o relatório a ser preenchido no dia e saber a importância da etiqueta com a cor da equipe.

5.2.2 – TREINAMENTO DA EQUIPE

- ✓ 1ª Aula: SEIRI - SENSO DE ARRUMAÇÃO
- ✓ 2ª Aula: SEITO - SENSO DE ORDENAÇÃO
- ✓ 3ª Aula: SEISO - SENSO DE LIMPEZA
- ✓ 4ª Aula: SEIKETSU - SENSO DE ASSEIO
- ✓ 5ª Aula: SHITSUKE - SENSO DE AUTODISCIPLINA

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho imprimiu uma mudança impressionante de comportamento na equipe, de forma que se podem verificar, em todos os colaboradores envolvidos, alterações tanto do lado profissional quanto do lado pessoal. Constatamos, por meio de depoimentos espontâneos, a melhoria na qualidade de vida, seja no ambiente profissional seja no ambiente familiar decorrente de sua alteração comportamental provocada pela adesão da ferramenta organizacional 5S. Pode-se elaborar um relatório identificando a melhoria de performance e de quantidade de serviços prestados, por colaborador apontando para um crescimento positivo.

Elaboraram-se indicadores de qualidade que agem como motivadores para melhoria continuada, tanto para os colaboradores quanto para a seção, assim como esta se tornou “*benchmarking*” dentro da FMRP.

Resumo da receita do sucesso:

- 1) Compreender as ferramentas de qualidade
 - ✓ Conhecer os 10 mandamentos da qualidade;
 - ✓ Praticar o 5s
 - ✓ Realizar o planejamento das rotinas diárias;
- 2) Identificar todas as tarefas desenvolvidas na área;
- 3) Para cada tarefa identificada, providenciar o seu desenho atual;
- 4) Preparar o re-desenho da tarefa visando melhorar sua eficácia;
- 5) Identificar as melhorias alcançadas;
- 6) Encontrar os Indicadores de qualidade para a tarefa;
- 7) Divulgar seu sucesso

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRIANI, C.S. Sistema de Gestão – Conceitos e Linguagem para diretores, gerentes e Chefias, FDA, Fortaleza/CE, 2001. ISBN 85-902020-1-1 NBR ISO 900-2000.

CAMPOS, Vicente Falconi, Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia, Minas Gerais, INDG, 2004 – ISBN: 85-98254-03-7.

JURAN, J.M. Managerial Breakthrough (A New concept of the Manager's Job). Mc Graw-Hill Book Company, New York, 1984.

OLIVEIRA, Dirceu Paulo - Prof. - Apostilas do curso de MBA-USP Gestão Tecnologias da Qualidade - EQ-21.

SILVA, J.M. da, 5S O Ambiente da Qualidade. Fundação Christiano Ottoni. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Brasil, 1994, 162p.

SZAJNBOK, Moyses – Prof. Dr. - Apostilas do curso de MBA-USP Gestão da qualidade em Serviços - EQ-22.

Sites consultados:

www.solucria.com.br/conceitos/5s/5s.htm

www.celsocorrea.eng.br/5sb.html

www.cristorei.g12.br/colégio/qualidade/q_carta.htm

www.e-net.com.br/historia/5s1.html

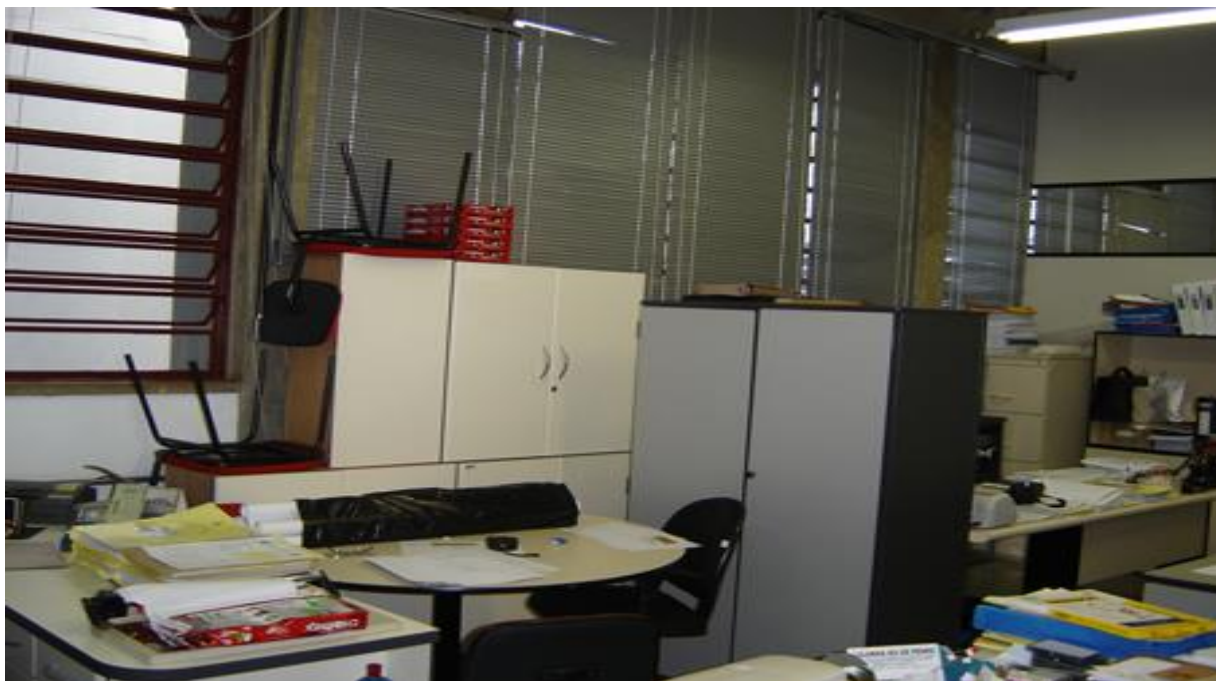
www.geocities.com/capecanaveral/lab/1314/5s.html

www.pr.gov.br/tcpr/qualid5s1.html

www.jatoba.esalq.usp.br/gqt/programa5s.html

8. ANEXOS

8.1 ANTES







8.2 DURANTE





8.3 DEPOIS



