

**ARI EDSON DARIO FERREIRA
DÉBORA DE OLIVEIRA MARTINEZ
FERNANDA PORFIRIO DE MATTOS DE SOUZA
TÂNIA DÓRIS CORRÊA**

**Pontos fortes e pontos fracos para a implantação do Sistema de
Gestão da Qualidade em Unidades da USP**

**Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo
para conclusão do Curso MBA – Gestão e
Tecnologias da Qualidade, do Programa de
Educação Continuada.**

**Orientador: Prof. Dr. Adherbal
Caminada Netto**

**São Paulo
2004**

**ARI EDSON DARIO FERREIRA
DÉBORA DE OLIVEIRA MARTINEZ
FERNANDA PORFIRIO DE MATTOS DE SOUZA
TÂNIA DÓRIS CORRÊA**

**Pontos fortes e pontos fracos para a implantação do Sistema de
Gestão da Qualidade em Unidades da USP**

**São Paulo
2004**

AGRADECIMENTOS

À Escola Politécnica da USP, à Coordenação do PECE, à Comissão Central de Qualidade da USP, à Pró-Reitoria de Graduação, à Escola de Comunicações e Artes, à Escola de Enfermagem e ao Instituto de Psicologia, pela oportunidade de realização do curso.

Ao Prof. Adherbal Caminada Netto, pelos ensinamentos, em especial, pela amizade e pelo carinho vivenciados em todos os momentos.

Ao Prof. Dr. Waldenyr Caldas, pelo apoio e acolhida do grupo na Escola de Comunicação e Artes (ECA).

Ao Prof. Dr. Oscar Brito Augusto, pelo apoio e incentivo constantes.

Ao Eng. Marcos S. Motta, pela colaboração.

Às bibliotecárias Arlete de Oliveira Batista, Bárbara Júlia Menezello Leitão e Neide Bombeiro Filet, pelo apoio.

À secretaria do PECE, em especial ao Thiago, pela atenção e colaboração.

Às secretárias Heliana Doria Xavier e Tatiana Barbosa Silva, pela inestimável ajuda.

“Tudo é ousado para quem a nada se atreve.”

Fernando Pessoa

RESUMO

Este trabalho procurou identificar os pontos fortes e os pontos fracos para a implantação do Programa de Qualidade em Unidades da Universidade de São Paulo (USP). Para isso, foram utilizadas as listas de verificação apresentadas pelo Prof. Álvaro José de Almeida Calegare, na disciplina EQ-26 – Gestão pela Qualidade Total, do Curso de Gestão e Tecnologias da Qualidade, do Programa de Educação Continuada da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (POLI USP). As listas foram aplicadas na Escola de Comunicações e Artes (ECA), Escola de Enfermagem (EE), Instituto de Psicologia (IP) e Pró-Reitoria de Graduação (PRÓ-G). A amostragem é pequena, porém, pela diversidade e especificidade das Unidades envolvidas, permitiu, mesmo que de maneira parcial, uma visão de como tais Unidades envolvidas estão tratando o tema qualidade. O resultado, obtido por meio das listas de verificação, possibilitou a elaboração de um guia documentado sobre os pontos fortes e pontos fracos, o qual poderá orientar ações futuras, sejam elas de correção ou de melhoria, para as Unidades que pretendam implantar um Programa de Gestão da Qualidade.

Palavras-chave: Qualidade, Sistema, Gestão.

ABSTRACT

This research intends to identify the strong and the weak points on the introduction of the Quality program in the Units of the University of São Paulo (USP). For this purpose we used the check lists presented by Prof. Alvaro José de Almeida Calegare, in the subject EQ-26 – Total Quality Management, part of The Quality Management and technologies course, offered by the Continued Education Program of the Engineering College of the University of São Paulo (POLI-USP). The check-lists were applied in the Communication and Arts School (ECA), Nursing School (EE), Psychology Institute (IP) and Graduation Deputy-Dean Office (Pro-G). In spite of the limited size of the sampling, the diversity and specificity of the several Units involved allowed, even partially, a view on how the Units are dealing with the Quality issue. The results obtained with the check-lists made it possible to build a documented guide on the opportunities and threats, which can be used as a starting point for future corrective or improvement actions for those Units that are willing to pursue a Quality Management Program.

Keywords: Quality, System, Management.

FIGURAS

Figura 1 - Evolução da Qualidade	8
Figura 2 - Resultados Obtidos na Escola de Comunicações e Artes.....	29
Figura 3 - Resultados Obtidos na Escola de Enfermagem	29
Figura 4 - Resultados Obtidos no Instituto de Psicologia.....	30
Figura 5 - Resultados Obtidos na Pró-Reitoria de Graduação.....	30
Figura 6 - Síntese dos Resultados Obtidos.....	31

QUADROS

Quadro 1 – Modelo de Lista de Verificação – Resumo dos Resultados	19
Quadro 2 - Focalização de Clientes	32
Quadro 3 - Valorização do Ser Humano.....	32
Quadro 4 - Busca Constante da Melhoria.....	33
Quadro 5 - Envolvimento de Todos, em Todos os Setores, Níveis e Processos da Organização	33
Quadro 6 - Comunicação na Organização.....	34
Quadro 7 - Decisões Baseadas em Fatos e Dados	34
Quadro 8 - Padronização dos Processos.....	34
Quadro 9 - Uso do PDCA	35
Quadro 10 - Programa 5S.....	35
Quadro 11 - Gerenciamento pelas Diretrizes	35
Quadro 12 - Satisfação dos Envolvimentos.....	36
Quadro 13 - Implantação da Qualidade Total	36

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DA LITERATURA	2
2.1. O que é qualidade.....	2
2.2. Histórico da qualidade.....	3
2.3. Evolução histórica no Brasil.....	9
2.4. Ferramentas da qualidade.....	10
2.5. As normas ISO e a implantação de Sistemas de Gestão da Qualidade	12
3. MATERIAIS E MÉTODOS.....	16
3.1. Referencial teórico.....	16
3.2. Caracterização da pesquisa.....	18
3.3. População	20
4. CENÁRIO DE ESTUDO	21
5. RESULTADOS.....	27
5.1. Aplicação das listas de verificação.....	27
6. DISCUSSÃO	37
7. CONCLUSÃO	47
7.1 – Ações de Melhorias.....	49
REFERÊNCIAS	55
ANEXOS	57

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho trata da identificação dos pontos fortes e dos pontos fracos para a implantação de um Programa de Gestão da Qualidade nas seguintes Unidades da Universidade de São Paulo (USP): Escola de Comunicações e Artes (ECA), Escola de Enfermagem (EE), Instituto de Psicologia (IP) e Pró-Reitoria de Graduação (PRÓ-G).

Para realizar este estudo, utilizamos as listas de verificação apresentadas pelo Prof. Álvaro José de Almeida Calegare, na disciplina EQ-26 – Gestão pela Qualidade Total, do Curso de Gestão e Tecnologias da Qualidade, do Programa de Educação Continuada da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

Baseando-se em tais listas, avaliamos o estágio da implantação de um Programa de Gestão da Qualidade nas Unidades escolhidas, identificando os pontos fortes e os pontos fracos, bem como indicando as ações de melhorias a serem adotadas.

Um dos enfoques deste trabalho será o entendimento de como a implantação de um programa de qualidade pode ocorrer numa empresa pública, prestadora de serviços e quais os fatores que mais contribuem ou dificultam a sua implantação.

A motivação para o desenvolvimento de tal tema surgiu do cotidiano de trabalho dos pesquisadores que atuam em áreas afins da Universidade e pelo interesse e necessidade de implantação de um programa de qualidade em sua Unidade de origem.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. O que é qualidade

De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas, ABNT – Norma NBR ISO 2000, pode-se definir qualidade como sendo a totalidade de propriedades e características de um produto ou serviço, que confere sua habilidade em satisfazer necessidades explícitas ou implícitas.

Também temos várias definições apresentadas por autores consagrados no assunto, como demonstra abaixo.

Definições de qualidade segundo os autores

Autor	Definição
Davis Jenkins	É o grau de ajuste de um produto à demanda que pretende satisfazer.
Kaoru Ishikawa	Rápida percepção e satisfação das necessidades do mercado, adequação ao uso dos produtos e homogeneidade dos resultados do processo.
William Edwards Deming	Qualidade é sentir orgulho pelo trabalho bem feito. Aprimoramento da qualidade eleva a produtividade. Máxima utilidade para o consumidor.
Armand Feigenbaum	Qualidade é uma maneira de se gerenciar os negócios da empresa. O aprimoramento da qualidade só pode ser obtido na empresa com a participação de todos. Perfeita satisfação do cliente.
Joseph Juran	Qualidade é adequação ao uso. Satisfação das aspirações do usuário.
Philips Crosby	Qualidade é conformidade com especificações, com os requisitos dos clientes.

Fonte: Barçante, 1998

Embora o conceito de qualidade, como um modelo gerencial, esteja em contínua atualização, De Lazaro (1998, 1997; FNPQ, 1998) definiu que a gestão pela qualidade é uma “reunião das técnicas e modelos de gerenciamento pela função qualidade, em seu amplo sentido, quer seja no setor de manufatura, quer seja no de serviços”. Ainda de acordo com De Lazaro, essa designação é adotada, porque, apesar da tendência reducionista e de especialização do

conhecimento, a gestão pela qualidade é assunto amplo e abrange atualmente todo tipo de organização tanto nacional quanto multinacional, grande ou pequena, de serviços ou manufatura, pública ou privada.

2.2. Histórico da qualidade

A preocupação com a qualidade de bens e serviços não é recente, ela tem sua existência desde os primórdios. Ao longo da História, a humanidade procurou por bens que se adequassem as suas necessidades, sejam eles materiais, intelectuais, espirituais ou sociais.

A mais antiga inscrição legislativa conhecida como Código de Hamurabi, gravada em uma estela cilíndrica de diorito (Altavila, 2001), em 1694 a.C., pelo então príncipe Hamurabi, que se tornou o Rei e criador do império Babilônico, cita nos artigos 229 e 233, o seguinte:

“Se um construtor constrói para alguém uma casa e não leva ao fim, ou se as paredes são viciosas, o construtor deverá a sua custa consolidar as paredes e ainda, se um construtor ergue uma casa para alguém e se seu trabalho não for sólido e a casa desabar e matar o morador, o construtor será morto”.

Os fenícios tinham inspetores que amputavam a mão do fabricante do produto defeituoso que não atendesse às especificações governamentais. Já os egípcios e astecas conferiam a forma de blocos de pedra.

Esses exemplos remotos, adequados às épocas citadas, demonstram que sempre houve o cuidado com a inspeção dos bens/serviços recebidos numa relação de troca. Percorrendo a História, observamos que, no princípio do século XIX, a atividade produtiva ainda era basicamente artesanal e em pequena escala. Os bons artesãos eram capazes de realizar obras refinadas e de grande complexidade e detinham o domínio completo do ciclo de produção. O

padrão de qualidade era em geral muito elevado e resultava, na maioria dos casos, em satisfação plena do cliente que recebia um produto personalizado, de acordo com as variações e modificações solicitadas.

Com o desenvolvimento da industrialização e o aparecimento da produção em massa - que viabilizou a redução dos preços das unidades produzidas e ampliou o mercado, à medida que permitiu o acesso a bens e serviços às classes mais baixas e a produtos antes escassos -, fez-se necessária a criação de sistemas baseados em inspeções em que um ou mais atributos do produto eram examinados, medidos ou testados a fim de garantir a qualidade, pois, o homem, antes um artesão, passa a ser um operário. A produção é padronizada e o número de opções colocadas à disposição do cliente é limitado. O trabalhador perde o contato com o cliente e com a visão do todo, típica da era artesanal em que o artesão dominava totalmente o processo produtivo, desde a entrada da matéria prima até a entrega do produto personalizado ao cliente.

Acontece, então, a divisão do trabalho: há os que planejam e os que executam. A quantidade de falhas, de desperdícios e acidentes é elevada em função da limitação das máquinas, do despreparo dos operários e da falta de técnicas administrativas, o que criou a necessidade de se implantar a inspeção do produto final e a supervisão do trabalho.

Diante de tais fatos, foi necessário que a empresa, dedicada à produção ou à fabricação de bens, sofresse um processo de reorganização para melhorar a sua produtividade. Assim, diversos estudos sobre o funcionamento de uma empresa começaram a surgir. Inclui-se, nesse período, as primeiras iniciativas para se criar sistemas de medidas e normas industriais. Entretanto, foi no século XX, com os trabalhos de Taylor e Fayol, que a moderna administração consolidou-se.

Henry Fayol, engenheiro de minas, dedicou-se a atividades gerenciais e publicou, em 1916, a obra *Administração Industrial e Geral* da qual originou a escola da administração clássica. Fayol lançou os conceitos de unidade de comando, unidade de direção, centralização e cadeia escalar, distinguindo as funções de linha e as funções de assessoramento. A estrutura e o comportamento da administração pública brasileira têm fortes influências da escola de Fayol.

No início do século XX, Frederick W. Taylor, engenheiro industrial, criou os fundamentos da administração científica associada à definição de conformidade às especificações. Sua obra, divulgada em 1911, focaliza a estruturação global da empresa e defende a aplicação dos princípios da supervisão funcional, da padronização de procedimentos, ferramentas e instrumentos do estudo de tempos e movimentos, do planejamento de tarefas e de cargos e dos sistemas de premiação por eficiência. Formalizou, assim, os conceitos de divisão do trabalho, de especialização profissional e da administração pela exceção.

Embora os princípios da administração científica tivessem um imediato sucesso, a sua principal influência ocorreu na década de 50 do século passado, quando as multinacionais americanas se consolidaram em muitos países, na esteira do sucesso americano do pós-guerra.

Essa fase ficou marcada como a era da inspeção. O objetivo era obter qualidade igual e uniforme em todos os produtos. A ênfase era centrada na conformidade, não havia análise crítica das causas do problema ou dos defeitos. Essa fase prevaleceu por muitos anos.

As teorias de Taylor e Fayol evidenciaram muitos aspectos importantes da atividade gerencial, mas trouxeram também muitos problemas, pois o foco na estrutura organizacional levava a uma administração muito distante da realidade das pessoas como seres humanos, o que prejudicava a

convivência e os relacionamentos humanos. Os procedimentos de inspeção e supervisão eram fontes de disputa e desentendimentos.

Na década de 30 do século passado, saindo da administração científica de Taylor e da clássica de Fayol, entramos na era do controle estatístico que surgiu com o aparecimento da produção em massa e caracterizou-se pela utilização de técnicas de amostragem e de outros procedimentos de base estatística.

Sistemas da qualidade - de acordo com a definição de Edson Spina (2004) é o nome utilizado para definir regras (sistemas) que podem garantir a qualidade de um processo, produto ou serviço - foram pensados, esquematizados, melhorados e implantados desde o século passado, na década de 30, nos Estados Unidos, e a partir da década de 40, no Japão.

A Segunda Guerra Mundial exigiu que outras técnicas fossem criadas, para combater a ineficiência e impraticabilidade da inspeção 100% na produção em escala de armamentos e munições.

No século XX, a partir da década de 50, surgiu a preocupação com a gestão da qualidade que trouxe uma nova filosofia gerencial com base no desenvolvimento e na aplicação de conceitos, métodos e técnicas adequadas a uma nova realidade.

Entre 1950 e 1960 tivemos trabalhos de Maslow, McGregor e Herzberg no estudo da motivação humana.

Foram criadas outras técnicas que ultrapassaram as ferramentas estatísticas as quais incluíram habilidades e técnicas gerenciais. Essa era ficou conhecida como a era da Garantia da Qualidade.

Nessa época, podemos destacar quatro principais movimentos: a quantificação dos custos da qualidade, controle total da qualidade, técnicas de confiabilidade e programa zero defeitos.

No final de 1970, os produtos japoneses invadiram o Ocidente. Como resposta a essa invasão, iniciou-se no Ocidente a era da Gestão da Qualidade Total (TQM), com o intuito de tornar os produtos e serviços, principalmente os americanos, competitivos.

Essa era é considerada uma evolução natural das eras anteriores. É marcada por priorizar os clientes e sua satisfação como um fator de preservação e ampliação de participação no mercado, com a aplicação progressiva da qualidade em todos os aspectos dos negócios. É aplicada, portanto, em tudo o que se faz na empresa, em todos os níveis e integra-se à gestão estratégica do negócio.

Para Rose Mary Juliano Longo (1996), a preocupação com a qualidade, no sentido mais amplo da palavra, começou com W.A. Shewhart, estatístico norte-americano, que, no século passado, na década de 20, tinha um grande questionamento com a qualidade e com a variabilidade encontrada na produção de bens e serviços. Shewhart desenvolveu um sistema de mensuração dessas variáveis que ficou conhecido como Controle Estatístico de Processo (CEP). É autor também do Ciclo PDCA, ou Ciclo de Deming como ficou conhecido pelo fato de Deming tê-lo aplicado e difundido na América do Norte e no Oriente, mais precisamente, no Japão.

Assim, a evolução da qualidade é definida por eras. Começamos, conforme demonstrado na Figura 1, na era da inspeção, passamos à era do controle estatístico, depois para a era da garantia da qualidade, e, para finalizar, a era da Gestão da Qualidade Total (TQM). Pode-se incluir também, após a TQM a ISO (Organização Internacional de Normatização) que será comentada de forma mais detalhada no item 2.5.



Figura 1 - Evolução da Qualidade

Fonte: Adaptado de Barçante, Luiz Cesar.

2.3. Evolução histórica no Brasil

No Brasil, o movimento pela qualidade, segundo Bueno (2004), é mais antigo do que no Japão. Entretanto, o que ocorreu no Japão foi um grande e envolvente movimento organizado por um processo amplo difundido nas empresas japonesas, cujas características fundamentais eram as mesmas apresentadas na era da Gestão da Qualidade Total, contudo, no Brasil faltou o mesmo envolvimento e comprometimento que ocorreu no Japão e em outros países.

Logo após a Segunda Guerra Mundial, o Japão, totalmente destruído, precisou iniciar seu processo de reconstrução. Assim, iniciou sua revolução gerencial silenciosa que se contrapôs em estilo, mas correu paralelamente à revolução tecnológica barulhenta do Ocidente e chegou a confundir com uma revolução cultural. Essa mudança silenciosa de postura gerencial proporcionou ao Japão o sucesso que desfruta até hoje como potência.

A partir de 1990, tivemos no Brasil um grande crescimento em direção à qualidade que remonta à década anterior, em que foram lançadas as bases do movimento, pois, até então, ainda era incipiente um movimento pela qualidade, coordenado e global. As ações eram isoladas em alguns segmentos empresariais e em especial nas empresas multinacionais que recebiam as orientações de suas matrizes no exterior.

Em relação às demais nações, atualmente, o Brasil é considerado um dos países que mais tem evoluído em favor da qualidade (Azambuja, T.T.1996 (apud Barçante, 1998)).

Podemos dizer que as necessidades do mercado alavancam a gestão da qualidade nas empresas, pois é uma questão de sobrevivência. Apesar disso, temos ainda, em termos comparativos com outras nações, poucas empresas certificadas.

Para finalizar o histórico, importa destacar que desde a visão mais simplista de séculos anteriores, observando civilizações como a dos egípcios e fenícios, incluindo o Código de Hamurabi, até os dias atuais, a percepção de como obter a qualidade evoluiu no sentido da visão holística e sistêmica. Hoje, a qualidade está embasada na visão do desenvolvimento sustentado pelo meio ambiente e na atitude ecologicamente consciente do homem do século XXI.

2.4. Ferramentas da qualidade

As ferramentas da qualidade, de acordo com Aguiar (2004), podem ser definidas como métodos estruturados para viabilizar a implantação da Qualidade Total, foram criadas e estão em constante aprimoramento.

Em linhas gerais, pode-se classificar as ferramentas como:

1. tradicionais,
2. derivadas das novas estruturas do sistema produtivo,
3. novas ferramentas da qualidade.

1. Ferramentas tradicionais

Como ferramentas tradicionais podemos citar o diagrama de causa e efeito (gráfico da espinha de peixe):

- ✓ Histogramas,

- ✓ Ciclo de Deming,
- ✓ Folhas de Verificação,
- ✓ Diagrama de Pareto,
- ✓ Fluxogramas,
- ✓ Diagramas de Dispersão.

2. Ferramentas derivadas das novas estruturas do sistema produtivo

Derivam principalmente do modelo *just-in-time* de origem japonesa e as consideradas mais usuais são:

- ✓ Perda Zero: Método destinado a eliminar qualquer perda que possa ocorrer no processo produtivo;
- ✓ Células de Produção: Organização do processo em “pequenas“ fábricas, de forma que cada setor seja cliente e fornecedor interno uns dos outros;
- ✓ Kanban: Técnica que otimiza a programação e o controle da produção, reduzindo como consequência os estoques de insumos;
- ✓ Manutenção Produtiva Total (TPM): Envolvimento dos operadores de equipamentos nos processos de manutenção, tornando-os responsáveis por seu bom funcionamento.

3. As novas ferramentas da qualidade

- ✓ Diagrama Matriz,
- ✓ Matriz de Análise de Dados,
- ✓ Diagrama de Seta (Pert),
- ✓ Diagrama de Dependência,
- ✓ Diagrama Árvore,
- ✓ Diagrama de Similaridade,

✓ Diagrama de Programação de Decisão.

Não se pode falar sobre ferramentas de qualidade sem citar as estratégias para a prática da qualidade, pois a noção de estratégia é mais ampla do que a noção de ferramentas, porque a estratégia envolve a utilização de várias ferramentas e, dessa forma, tende a produzir resultados mais amplos.

Estratégias para Qualidade Total são metodologias para implantar mecanismos destinados a produzirem qualidade em qualquer atividade, processo, serviço ou produto da organização. Em geral, por envolver os elementos básicos de um sistema, a implantação de determinada estratégia pode introduzir uma estrutura sistêmica na organização ou em partes dela.

2.5. As normas ISO e a implantação de Sistemas de Gestão da Qualidade

A ISO – (International Organization for Standardization), organização internacional, não-governamental – é a responsável pelas Normas ISO que são consideradas, de acordo com os vários autores consultados, também como diretriz na implantação dos processos de qualidade.

De acordo com Oliveira (2004), a Norma ISO (séries 9000 e 10000) é uma metodologia desenvolvida entre 1980 e 1987 com o objetivo de propor um modelo de implantação de sistemas da qualidade, aplicável a qualquer tipo de empresa, de qualquer porte, tendo como enfoque a garantia da qualidade. Também é um conjunto consistente, uniforme de procedimentos, elementos e requisitos para a garantia da qualidade. A sua utilização internacional constitui-se numa forma de harmonizar os interesses comerciais envolvidos,

estabelecendo uma linguagem uniforme que é entendida globalmente. A utilização das Normas ISO como diretriz e a sua efetividade depende da habilidade de quem está utilizando esta ferramenta. Foi uma reação ocidental ao crescente aumento da competitividade dos produtos japoneses que começavam a dominar o mercado mundial.

Fazem parte da ISO entidades de normalização de mais de 90 países, representando mais de 90% da produção industrial do mundo.

O Brasil participa da ISO pela ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas, que é uma sociedade privada, sem fins lucrativos, tendo como associados pessoas físicas e jurídicas, e reconhecida pelo Governo Brasileiro.

Muitas empresas optam pela utilização das Normas ISO para implantar sistemas de gestão da qualidade, pois entendem que tal organização além de normatizar a implantação da qualidade, ainda proporciona a certificação que propicia a valorização do produto/serviço, já que este atenderá a normas internacionais de qualidade e poderá ser comercializado no mercado internacional.

Para muitas empresas brasileiras, implantar sistemas de qualidade com vistas à obtenção da certificação é hoje uma realidade. A concorrência acirrada, em função da abertura de mercado e da formação de blocos econômicos, leva as empresas a buscar o aumento da competitividade, é necessário, portanto, conquistar e manter o cliente, pois a satisfação do cliente é o alvo principal. A qualidade é hoje reconhecida como uma das ferramentas mais úteis na busca dessa competitividade. Assim, muitas empresas necessitam implantar os sistemas e obter a certificação por questões de competitividade, e em alguns casos até de sobrevivência no

mercado, ou seja, se não é certificada, não atende a padrões internacionais de qualidade e, portanto, não está apta a comercializar com empresas que têm como norma comprar só de empresas certificadas.

A busca da área educacional, embora muito pequena por implantação de sistemas de qualidade, demonstra que há uma preocupação com a melhoria da gestão e principalmente a busca incessante de um diferencial que o sistema pode oferecer com muita facilidade às empresas que procuram se manter competitivas no mercado.

Para concluir, importa mencionar que no desenvolvimento do presente trabalho, utilizamos, para diagnosticar as Unidades envolvidas, quanto ao estágio que se encontram em termos de qualidade, as listas de verificação, extraídas da obra “Como avaliar a implantação da Qualidade Total em Organizações” (Calegare, 1999). Nelas são abordados os seguintes aspectos:

- ✓ Focalização nos clientes;
- ✓ Valorização do ser humano;
- ✓ Busca constante da melhoria;
- ✓ Envolvimento de todos, em todos os setores, níveis e processos da organização;
- ✓ Comunicação na organização;
- ✓ Decisões baseadas em fatos e dados;
- ✓ Padronização dos processos;
- ✓ Uso do PDCA;
- ✓ Programa 5S;
- ✓ Gerenciamento pelas diretrizes;
- ✓ Satisfação dos envolvidos;
- ✓ Implantação da Qualidade Total.

Optamos por aprofundar o estudo empreendido anteriormente como base para este trabalho, por entender que o primeiro passo de uma empresa ou organização (onde nos situamos) que queira implantar um Sistema de Gestão da Qualidade deverá elaborar um diagnóstico da situação atual em relação ao modelo ou norma que pretende seguir. É com base no relatório deste diagnóstico que poderão ser elaborados os planos de trabalho para implantação de melhorias.

O diagnóstico é uma atividade que tem o objetivo de comparar os procedimentos atualmente utilizados na organização com padrões de referência como, por exemplo, o TQM e a ISO.

3. MATERIAIS E MÉTODOS

3.1. Referencial teórico

Para Mattar (1994), basicamente existem as pesquisas exploratórias e as conclusivas, sendo estas descritivas e causais. Para ele, “uma pesquisa exploratória é pouco ou nada estruturada em procedimentos e seus objetivos são pouco definidos. Seus propósitos imediatos são os de se ganhar maior conhecimento sobre um tema, desenvolver hipóteses para serem testadas e aprofundar questões a serem estudadas”, não partindo, dessa forma, de hipóteses estabelecidas.

Os objetivos desta pesquisa, que se identificam mais com a classificação exploratória, buscam configurar a experiência de Unidades da USP na implantação de um Programa de Gestão da Qualidade Total, identificando e analisando os pontos fortes e fracos encontrados.

Numa abordagem diferente, Kurk & Miller (*apud* por Mattar, 1994:81) classificam as pesquisas como qualitativas ou quantitativas. A qualitativa identifica a presença ou ausência de algo, enquanto a quantitativa procura medir o grau em que algo está presente. Há também as diferenças metodológicas: na quantitativa, os dados são obtidos de um grande número de respondentes, por meio de utilização de escalas, geralmente numéricas, e são tratados por análises estatísticas formais; na qualitativa, os dados são obtidos, entre outras formas, por meio de perguntas abertas, em entrevistas em grupos, em entrevistas individuais em profundidade e em testes projetivos.

Existem vários caminhos que podem ser seguidos numa pesquisa qualitativa, pois ela oferece três diferentes possibilidades para que a pesquisa seja realizada: a pesquisa documental, o

estudo de caso e a etnografia. Mattar (1994) pontua que “a pesquisa exploratória utiliza métodos bastante amplos e versáteis”, os quais compreendem: levantamento em fontes secundárias, levantamentos de experiências, estudos de casos selecionados e observação informal.

O estudo de caso para Mattar (1994) “é um estudo profundo, mas não amplo, através do qual se procura conhecer profundamente apenas um ou poucos elementos de população sobre um grande número de aspectos e suas inter-relações”.

Para Yin (1989), o estudo de caso, como uma pesquisa estratégica, é usado em muitas situações, incluindo: política, ciência política e pesquisa na administração pública; psicologia comunitária e sociologia, estudos organizacionais e administrativos; pesquisa de planejamento regional e urbano, tais como estudo de planos, vizinhança ou agências públicas, e a condução de uma grande proporção de dissertações e teses nas ciências sociais.

Para Godoy (1995), as técnicas fundamentais de pesquisa utilizadas em estudos de caso são a observação e a entrevista, podendo comportar dados quantitativos esclarecedores: “a técnica de observação freqüentemente é combinada com a entrevista. Procura-se, em trabalhos de caráter qualitativo, realizar várias entrevistas, curtas e rápidas, conduzidas no ambiente natural e num tom informal”.

A observação sozinha não é eficiente para levantar informações que envolvam percepções, sentimentos, crenças, motivações, previsões, planos, comportamento passado e comportamento íntimo. Para tanto, há instrumentos mais adequados: o questionário, a entrevista, o método projetivo e, no caso deste trabalho, as listas de verificação. A eficiência dos dados obtidos por

meio de questionários ou de listas de verificação, depende de quem os fornecerá, ou seja, da descrição que a pessoa envolvida queira ou possa fazer.

Optamos neste trabalho por uma pesquisa qualitativa e os resultados obtidos não foram tratados estatisticamente, portanto, não servirão de base para tomada de decisões, mas sim para gerar reflexões sobre o assunto e apresentar sugestões para discussões futuras.

3.2. Caracterização da pesquisa

O trabalho se compõe das seguintes fases: pesquisa bibliográfica sobre a implantação de Sistemas de Gestão da Qualidade, análise da revisão bibliográfica e estudo sobre o estágio da implantação do Sistema de Gestão da Qualidade em Unidades da USP, que é o objeto deste trabalho.

Para avaliar o estágio de implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade em Unidades da USP, foram utilizadas as listas de verificação apresentadas pelo Prof. Álvaro José de Almeida Calegare, na disciplina EQ-26 – Gestão pela Qualidade Total, do Curso de Gestão e Tecnologias da Qualidade, do Programa de Educação Continuada da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, com a finalidade de uniformizar a atuação dos avaliadores com a utilização da mesma ferramenta, permitindo a mensuração dos dados e propiciando uma avaliação coerente independentemente da área de atuação avaliada, pois os aspectos importantes abordados foram os mesmos para todas as Unidades.

De acordo com Calegare (1999), “a avaliação sem formalismo do estágio da implantação de um Programa de Qualidade, deve ser utilizada em situações que não existam interesse ou condições para se efetuar uma avaliação formal, buscando apenas uma auto-avaliação da organização”.

No quadro abaixo apresentamos a lista de verificação – resumo dos resultados, contendo os aspectos que foram avaliados e os objetivos esperados de cada um.

ASPECTO EM AVALIAÇÃO	OBJETIVO A ALCANÇAR
1. Focalização nos clientes	Avaliar se a organização está voltada para o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes e do mercado.
2. Valorização do ser humano	Avaliar se a organização valoriza de forma adequada os seus colaboradores internos.
3. Busca constante da melhoria	Avaliar se a organização tem planejamento estratégico e diretrizes que visem a sua sobrevivência a longo prazo, havendo busca constante da melhoria em todos os setores.
4. Envolvimento de todos, em todos os setores, níveis e processos da organização	Avaliar se todos os setores estão envolvidos de maneira eficaz com a implantação e consolidação da Qualidade Total e se há liderança deste processo pela alta administração.
5. Comunicação na organização	Avaliar se existe boa comunicação entre as pessoas da organização e se existe gestão eficaz de dados e informação.
6. Decisões baseadas em fatos e dados	Avaliar se as decisões da empresa são baseadas em fatos e dados reais.
7. Padronização dos processos	Avaliar se o processo de padronização dos principais processos da organização é adequado.
8. Uso do PDCA	Avaliar se o pessoal da organização usa sistematicamente o PDCA de forma eficaz para o desenvolvimento das suas atividades principais.
9. Programa 5 S	Avaliar se a organização aplica adequadamente o Programa 5S (sentos de arrumação, ordem, limpeza, asseio e autodisciplina).
10. Gerenciamento pelas diretrizes	Avaliar se a alta administração aplica adequadamente o gerenciamento pelas diretrizes visando a garantir a sobrevivência da organização perante a competição.
11. Satisfação dos envolvidos	Avaliar se são atendidas as necessidades e expectativas dos acionistas, colaboradores internos, fornecedores e coletividade onde a organização está inserida.
12. Implantação da qualidade total	Avaliar se a implantação da qualidade total ocorre de maneira eficaz.

Quadro 1 – Modelo de Lista de Verificação – Resumo dos Resultados

3.3. População

Foram analisadas as listas de verificação correspondentes às seguintes Unidades da USP: Escola de Comunicações e Artes (ECA), Escola de Enfermagem (EE), Instituto de Psicologia (IP) e Pró-Reitoria de Graduação (PRÓ-G).

As questões apresentadas pelas listas de verificação foram preenchidas pelos pesquisadores em suas respectivas Unidades, após a avaliação das evidências objetivas verificadas *in loco*. O método utilizado para esta avaliação foi a realização de visita aos diversos setores das Unidades, observação e análise dos trâmites e rotinas administrativas dos setores, conhecimentos e experiências pessoais. Foram seguidas as orientações do livro “Como Avaliar a Implantação da Qualidade Total em Organizações” (Calegare 1999).

A ética, postura profissional e análise imparcial das situações estiveram presentes e nortearam o trabalho.

4. CENÁRIO DE ESTUDO

As Unidades da Universidade de São Paulo selecionadas para realização deste estudo foram: Escola de Comunicações e Artes (ECA), Escola de Enfermagem (EE), Instituto de Psicologia (IP) e Pró-Reitoria de Graduação (PRÓ-G).

A seguir, apresentamos um breve histórico da Universidade de São Paulo, bem como de cada uma das Unidades avaliadas.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)



USP - Campus de São Paulo

A Universidade de São Paulo é a maior instituição de ensino superior e de pesquisa do País. É a terceira da América Latina e está classificada entre as primeiras cem organizações similares dentre, aproximadamente, seis mil existentes no mundo. A USP tem projeção marcante no ensino superior de todo o continente, forma grande parte dos mestres e doutores do corpo docente do ensino particular brasileiro e carrega um rico lastro de realizações, evoluindo nas áreas da educação, ciência, tecnologia e artes.

A USP foi criada em 1934 com a finalidade de promover a pesquisa e o progresso da ciência; transmitir pelo ensino conhecimentos que enriqueçam ou desenvolvam o espírito e que sejam úteis à vida; e formar especialistas em todos os ramos da cultura e em todas as profissões de base científica ou artística. A tônica da instituição é "Vencerás pela ciência". Está em seus objetivos desenvolver um ensino vivo, acompanhando as transformações na área do conhecimento e mantendo-se em permanente diálogo com a



USP-Campus de

Bauru

sociedade, numa produtiva integração entre o ensino, a pesquisa e a extensão.



USP - ESALQ: Campus de Piracicaba

As unidades de ensino da USP estão distribuídas ao longo de seis *campi* universitários: um em São Paulo, capital, e cinco no interior do estado, nas cidades de Bauru, Piracicaba, Pirassununga, Ribeirão Preto e São Carlos. A Cidade Universitária Armando de Salles Oliveira, na capital, concentra a infra-estrutura administrativa da universidade, além de 23 das 35 unidades de ensino. A cidade de São Paulo tem ainda quatro grandes unidades de ensino que ficam fora do campus universitário.

Há também algumas bases científicas e museus em outras cidades, como Anhembi, Anhumas, Araraquara, Cananéia, Itatinga, Itirapina, Piraju, Salesópolis, São Sebastião, Ubatuba e Valinhos, e ainda em Marabá, estado do Pará.



USP-Campus de Pirassununga

A USP oferece cursos de bacharelado e de licenciatura em todas as áreas do conhecimento. Na pós-graduação, dez dos vinte e três programas nacionais receberam nota máxima atribuída pela Coordenação de Cooperação de Pessoal de Nível Superior (Capes), do Ministério de Educação.



USP-Campus de Ribeirão Preto



USP-Campus de São Carlos

ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES (ECA)



Em 16 de junho de 1966, por meio do Decreto Estadual n.º 46.419, foi criada a Escola de Comunicações Culturais da Universidade de São Paulo, e em 16 de dezembro de 1969, mediante o Decreto n.º 52.326, passou a chamar-se Escola de Comunicações e Artes.

A ECA possui dois grandes cursos, em Artes e em Ciências, subdivididos em oito áreas diferentes de concentração: Artes Ciências, Artes Plásticas, Musicologia, Ciências da Informação e Documentação, Comunicação, Jornalismo, Relações Públicas, Propaganda e Turismo, Cinema, Rádio e Televisão.

A Escola de Arte Dramática (EAD), tradicional colégio técnico de nível médio voltado à formação de atores, desde 1996 encontra-se vinculada à USP. Tem por objetivo, nos termos de seu Regimento Interno, “preparar profissionais de teatro em nível de 2.º grau, para as profissões teatrais, em especial a profissão de Ator, na forma da Legislação Federal vigente”.

ESCOLA DE ENFERMAGEM (EE)



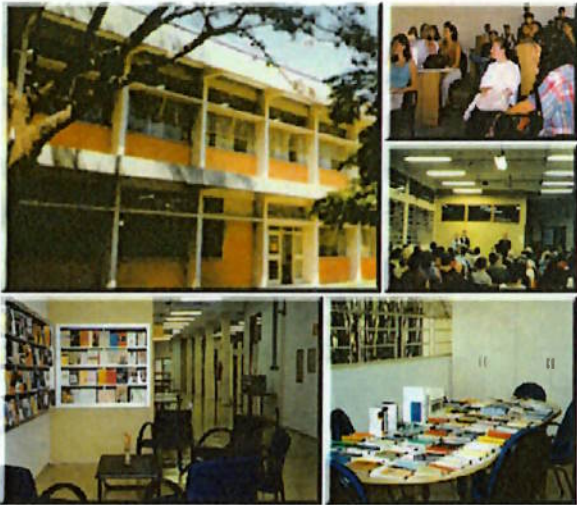
A Escola de Enfermagem, criada pelo Decreto-Lei n.º 13.040, de 31/10/42, como parte integrante da Universidade de São Paulo, propõe-se à preparação de enfermeiros, docentes, pesquisadores e especialistas em todos os ramos da Enfermagem.

Por meio de seus cursos de graduação, pós-graduação (mestrado, doutorado e especialização) e de extensão universitária, integrante da sua experiência formadora, tem exercido ampla ação no País e no exterior, do que resulta uma contribuição ao desenvolvimento da Enfermagem.

Articulada com instituições governamentais e não-governamentais, em diferentes setores sociais, como convênios, assessorias e ações diversas, a EE compõe um elenco de atividades que lhe permitem estar voltada para as três finalidades estatutariamente previstas para a Universidade: ensino, pesquisa e prestação de serviços à comunidade sob formas múltiplas.

A Escola de Enfermagem é composta por quatro Departamentos: Departamento de Enfermagem Médico-Cirúrgica (ENC), Departamento de Enfermagem Materno-Infantil e Psiquiátrica (ENP), Departamento de Enfermagem em Saúde Coletiva (ENS) e Departamento de Orientação Profissional (ENO).

INSTITUTO DE PSICOLOGIA (IP)



Em 1969 foi criado o Instituto de Psicologia (IP) pelo Decreto n.º 52.326, do Governador do Estado. Formam este Instituto quatro Departamentos: Departamento de Psicologia da Aprendizagem, Desenvolvimento e da Personalidade, oriundo da Cadeira de Psicologia Educacional e os Departamentos de Psicologia

Clínica, Psicologia Experimental e Psicologia Social, oriundos da Cadeira de Psicologia Clínica e da Cadeira de Psicologia Experimental e Social.

Já no ano de 1970 foram criados no Instituto de Psicologia os cursos de pós-graduação, nível mestrado, em Psicologia Escolar e em Psicologia Experimental. Em 1975, em Psicologia Clínica, em 1976 em Psicologia Social. Em 1992 foi criado o curso de pós-graduação na área de Neurociências e Comportamento. A pós-graduação em nível de doutorado surgiu um pouco depois, na mesma seqüência temporal: Psicologia Escolar e Experimental em 1974, Psicologia Clínica em 1982, Psicologia Social em 1989, Neurociências e Comportamento em 1992. Todos esses cursos receberam credenciamento dos órgãos competentes.

Atualmente o IP compõe-se de quatro departamentos: Psicologia da Aprendizagem do Desenvolvimento e Personalidade (PSA), Psicologia Clínica (PSC), Psicologia Experimental (PSE) e Psicologia Social e do Trabalho (PST).

O IP oferece cursos regulares de graduação e pós-graduação para um corpo discente, respectivamente, de 383 e 718 alunos. Para desempenhar suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, o IP conta com 94 docentes e 143 funcionários, dos quais 31 são técnicos especializados de nível superior e auxiliam diretamente nas atividades afins do Instituto.

PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO (PRÓ-G)



A Pró-Reitoria de Graduação tem como foco principal o ensino de graduação. Por meio do Conselho de Graduação, formado por representantes de todas as Unidades de Ensino, Institutos especializados e representação discente, deve traçar diretrizes para orientar a ação da Universidade no ensino de graduação e zelar, mediante avaliação periódica, pela qualidade e adequação dos seus programas.

Ao Conselho de Graduação compete, ainda, estabelecer normas para avaliação do ensino; opinar sobre propostas de criação e organização de novos cursos de graduação; aprovar as modificações curriculares; estabelecer normas para promoção de alunos e expedição de diplomas dos cursos de graduação; propor anualmente ao Conselho Universitário o número de vagas iniciais para cada curso ou habilitação; deliberar quanto à forma de ingresso de candidatos aos cursos de graduação e estabelecer diretrizes para o concurso vestibular; decidir em grau de recurso, sobre deliberações das Congregações das Unidades, em matéria de ensino de graduação; fixar anualmente o calendário escolar de graduação; orientar a organização do catálogo de graduação; propor ao Conselho Universitário – CO a extinção de cursos de graduação, fixar normas para a composição das Comissões de Graduação e das Comissões de Coordenação de Curso; estabelecer normas para revalidação de diplomas expedidos por Instituições de Ensino de países estrangeiros, discutir e aprovar normas sobre a realização de estágios acadêmicos; deliberar sobre matérias que lhe sejam submetidas pelo M. Reitor ou pelo Conselho Universitário.

5. RESULTADOS

Para diagnosticar ou avaliar o estágio de implantação da qualidade total foram utilizadas as listas de verificação, que têm por finalidade uniformizar a atuação dos avaliadores que terão a mesma ferramenta, permitindo a mensuração dos dados e propiciando uma avaliação coerente, independente da área de atuação avaliada, ou seja, os aspectos importantes abordados serão os mesmos para todos.

Vale destacar, também, que as listas servem como um guia documentado para a execução da avaliação, o que poderá orientar ações futuras, sejam elas de correção ou melhoria.

5.1. Aplicação das listas de verificação

As listas utilizadas neste trabalho foram extraídas da obra “Como avaliar a implantação da Qualidade Total em Organizações” (Calegare, 1999). Nelas são abordados os seguintes aspectos:

1. Focalização nos clientes
2. Valorização do ser humano
3. Busca constante da melhoria
4. Envolvimento de todos, em todos os setores, níveis e processos da organização
5. Comunicação na organização
6. Decisões baseadas em fatos e dados
7. Padronização dos processos
8. Uso do PDCA
9. Programa 5S
10. Gerenciamento pelas diretrizes
11. Satisfação dos envolvidos
12. Implantação da Qualidade Total

Cada aspecto pode apresentar os seguintes resultados:

- ✓ Aplicável
- ✓ Não aplicável

Caso seja aplicável, o avaliador deve atribuir uma nota a cada aspecto avaliado. A nota varia de 0 a 10.

As listas consideram os seguintes estágios de implantação:

- ✓ Não planejado – Não existe
- ✓ Planejado – Sem início de implantação
- ✓ Implantação em andamento – Não finalizada
- ✓ Implantado – Satisfatório, porém possível de melhorias

ESTÁGIO	SITUAÇÃO ENCONTRADA	NOTA
NÃO PLANEJADO	Não existe planejamento, mesmo que deficiente	0
PLANEJADO	Planejamento com falhas graves.	1
(porém sem início da implantação)	Planejamento com pequenas falhas.	2
	Planejamento satisfatório, sem falhas.	3
IMPLANTAÇÃO	Implantação em desacordo com o planejamento.	4
EM	Fase inicial da implantação, de acordo com o	5
ANDAMENTO	planejamento. (*)	
(Não finalizada)	Fase intermediária da implantação, de acordo com o	6
	planejamento.	
	Fase final da implantação, de acordo com o	7
	planejamento. (*)	
IMPLANTADO	Implantado, porém com muitas não-conformidades menores, que não comprometem a Qualidade Total.	8
	Implantado, porém com algumas não-conformidades menores, sem comprometer a Qualidade Total.	9
	Implantação satisfatória, sem não-conformidades.	10

(*) O planejamento deve ser satisfatório. Se for deficiente, a nota máxima é 4.

Após a aplicação das listas, é possível transcrever os resultados obtidos (média aritmética) de cada uma delas para uma lista intitulada “Resumo dos Resultados” em que se poderá visualizar de maneira global a avaliação realizada (v. anexos A, B, C e D).

Para ilustrar, apresentamos na figura a seguir os gráficos com o Resumo dos Resultados de cada uma das Unidades avaliadas.

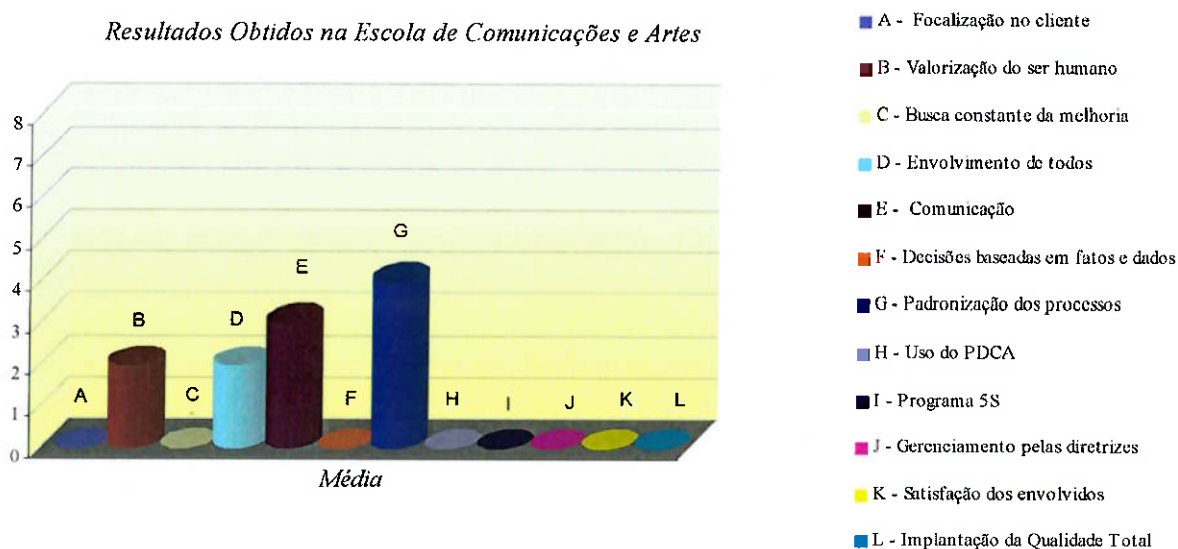


Figura 2 - Resultados Obtidos na Escola de Comunicações e Artes

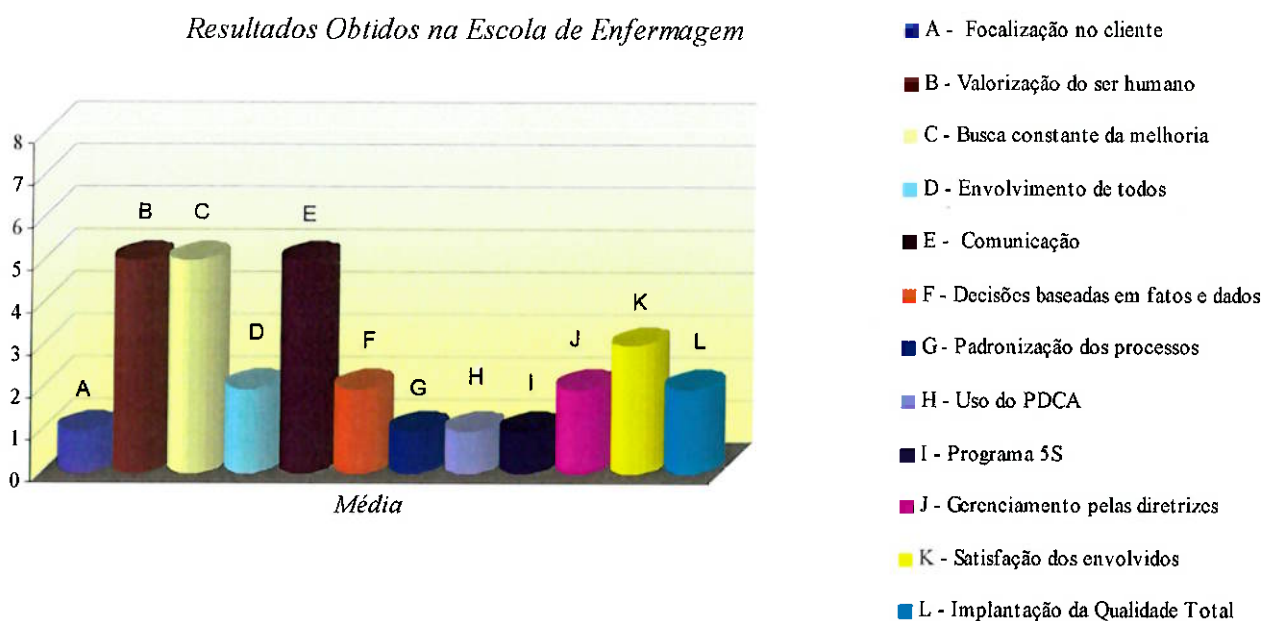
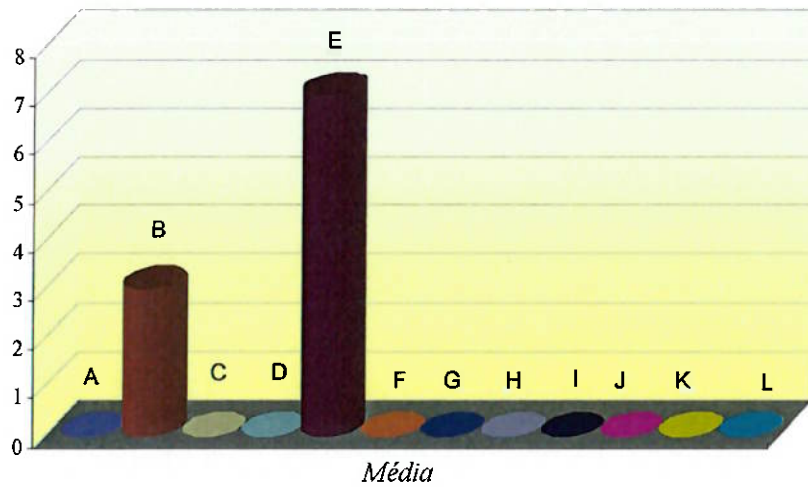


Figura 3 - Resultados Obtidos na Escola de Enfermagem

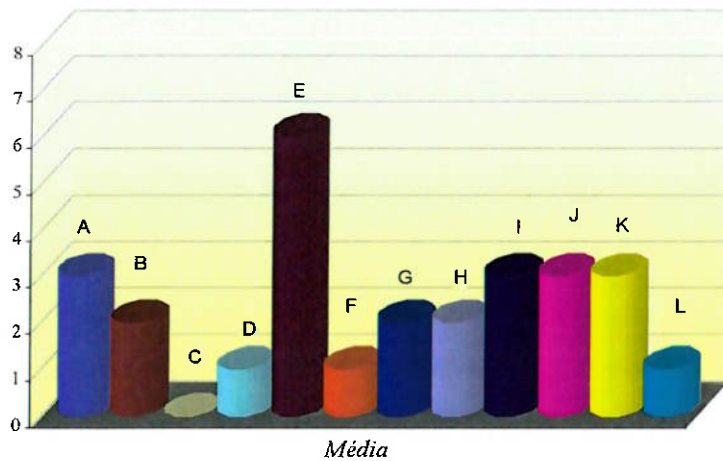
Resultados Obtidos no Instituto de Psicologia



- A - Focalização no cliente
- B - Valorização do ser humano
- C - Busca constante da melhoria
- D - Envolvimento de todos
- E - Comunicação
- F - Decisões baseadas em fatos e dados
- G - Padronização dos processos
- H - Uso do PDCA
- I - Programa 5S
- J - Gerenciamento pelas diretrizes
- K - Satisfação dos envolvidos
- L - Implantação da Qualidade Total

Figura 4 - Resultados Obtidos no Instituto de Psicologia

Resultados Obtidos na Pró-Reitoria de Graduação



- A - Focalização no cliente
- B - Valorização do ser humano
- C - Busca constante da melhoria
- D - Envolvimento de todos
- E - Comunicação
- F - Decisões baseadas em fatos e dados
- G - Padronização dos processos
- H - Uso do PDCA
- I - Programa 5S
- J - Gerenciamento pelas diretrizes
- K - Satisfação dos envolvidos
- L - Implantação da Qualidade Total

Figura 5 - Resultados Obtidos na Pró-Reitoria de Graduação

Para contextualizar o presente trabalho, apresentamos a seguir os quadros contendo os principais pontos fortes e fracos, extraídos das listas de verificação aplicadas nas Unidades envolvidas, de forma resumida:

Síntese dos Resultados Obtidos

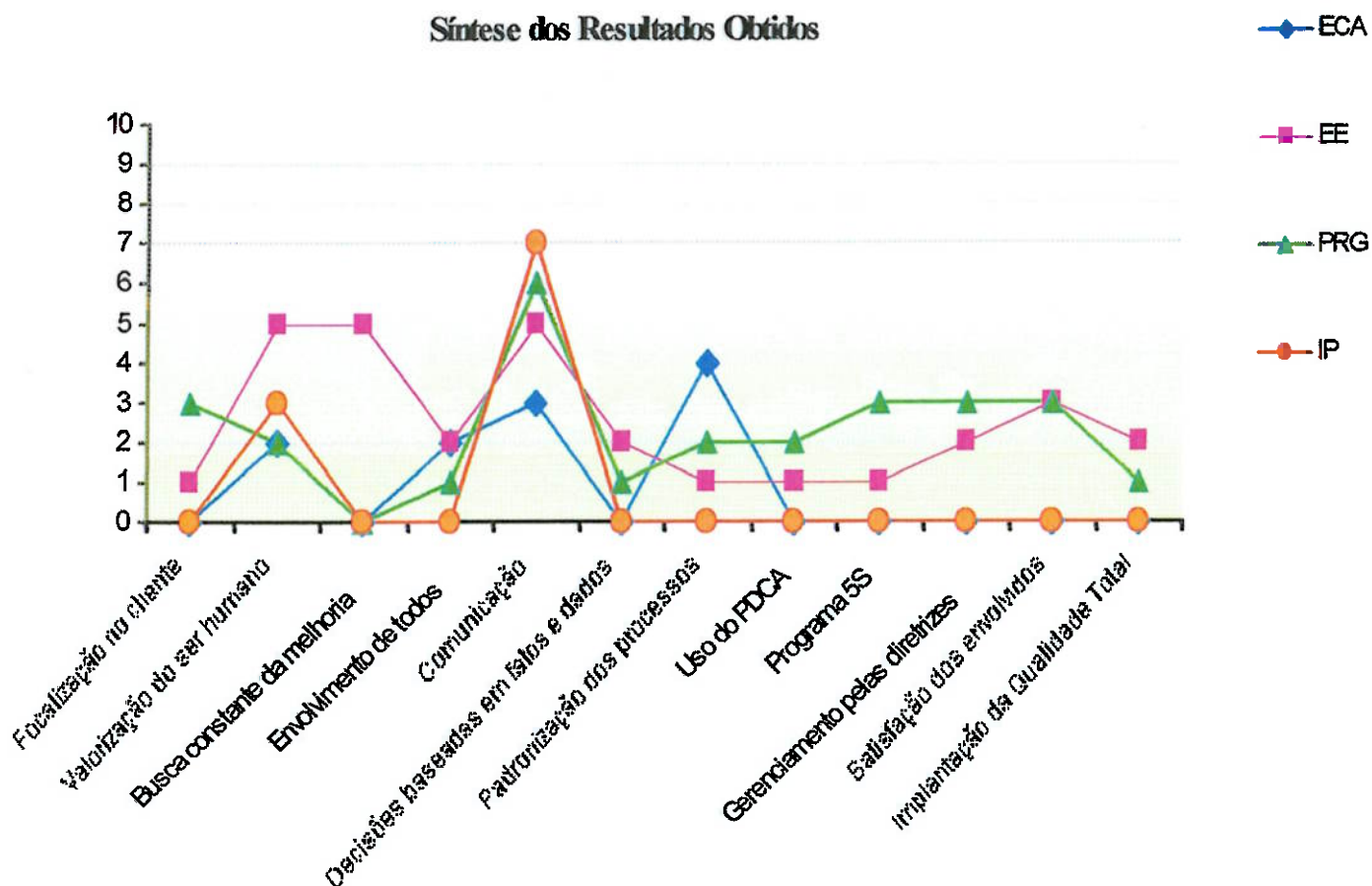


Figura 6 – Síntese dos Resultados Obtidos

Para contextualizar o presente trabalho, apresentamos a seguir os quadros contendo os principais pontos fortes e fracos, extraídos das listas de verificação aplicadas nas Unidades envolvidas, de forma resumida:

1. FOCALIZAÇÃO NOS CLIENTES	
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Há preocupação da alta administração e dos funcionários em atender bem aos clientes e solucionar os problemas de forma rápida e eficaz ▪ Levantamento das necessidades de equipamentos, produção de material didático e realização/participação docente e discente em eventos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não há clara identificação dos clientes ▪ Os clientes não são conhecidos por todos na organização ▪ Inexistência de levantamento das principais necessidades dos clientes ▪ Falta de planejamento a curto prazo para verificar a satisfação dos clientes e produtos principais

Quadro 2 - Focalização de Clientes

2. VALORIZAÇÃO DO SER HUMANO	
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Há vontade da alta administração em treinar equipes ▪ Há disponibilização de recursos financeiros para treinamento ▪ Baixíssimas ocorrências de absenteísmo e licenças médicas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Política de RH atual não satisfaz os funcionários, pois não há flexibilidade, é engessada e ineficiente ▪ Falta política para adequação de perfil e mobilidade entre os setores, que poderia proporcionar maior liberdade de escolha para os funcionários que não estivessem adequados à função/setor ▪ Falta metodologia adequada para avaliação de desempenho, pois a utilizada tem se mostrado paternalista e insuficiente para reconhecer o mérito e o talento dos funcionários ▪ Falta programa para premiar equipes que se destacam ▪ Faltam mecanismos para verificar o grau de satisfação/insatisfação dos colaboradores

Quadro 3 - Valorização do Ser Humano

3. BUSCA CONSTANTE DA MELHORIA	
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mesmo não fazendo uso sistemático das ferramentas da qualidade, a maioria das pessoas tem envolvimento com o resultado final e procuram desempenhar suas funções da melhor forma possível 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Os funcionários não foram treinados para a gestão da qualidade total e desconhecem as ferramentas ▪ Algumas ferramentas da qualidade total, mesmo quando conhecidas, não são aplicadas ▪ Alguns funcionários acreditam que não precisam da qualidade total “porque sempre foi assim, sempre deu certo, por que e para que mudar?”

Quadro 4 - Busca Constante da Melhoria

4. ENVOLVIMENTO DE TODOS, EM TODOS OS SETORES, NÍVEIS E PROCESSOS DA ORGANIZAÇÃO	
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interesse da alta administração 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não há envolvimento de todos os setores, em todos os níveis para a implantação da qualidade total ▪ Não foi implantado e não há, no momento, planejamento para implantação de programa de qualidade total ▪ Muitos funcionários reconhecem a importância da melhoria da qualidade e chegam muitas vezes a implantar alguma melhoria em sua área, sem conhecimento específico das ferramentas

Quadro 5 - Envolvimento de Todos, em Todos os Setores, Níveis e Processos da Organização

5. COMUNICAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none">Há clima de liberdade de expressão entre os funcionários	<ul style="list-style-type: none">Há barreiras físicas e arquitetônicas que dificultam a comunicação entre os setoresA estrutura organizacional da USP valoriza muito a hierarquia e há uma divisão muito clara entre as categorias: docentes e funcionários

Quadro 6 - Comunicação na Organização

6. DECISÕES BASEADAS EM FATOS E DADOS

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none">Há preocupação da alta administração em aprimorar a definição de indicadores para melhorar o atendimento aos clientes	<ul style="list-style-type: none">Por falta de indicadores, as decisões são tomadas de forma inadequada e não focadas no ponto em que deveriam ser melhoradas

Quadro 7 - Decisões Baseadas em Fatos e Dados

7. PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none">A diminuição de arquivo em forma de papel, pois a maioria dos dados se encontra informatizadaHá interesse em organizar e padronizar os processos	<ul style="list-style-type: none">Há excesso de tarefas quando se faz o fluxo e os padrões não são documentadosHá tarefas que não agregam valor e poderiam ser suprimidasNão há itens de controle de verificação estabelecidos para os nossos processosMuita resistência para alterar fluxo de processo

Quadro 8 - Padronização dos Processos

8. USO DO PDCA	
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mesmo sem utilizar o ciclo, há tarefas que são planejadas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta treinamento técnico e motivacional para a utilização da ferramenta ▪ Falta liderança para treinar e aplicar o PDCA ▪ Falta verificar os resultados e utilizar a verificação para aperfeiçoá-los

Quadro 9 - Uso do PDCA

9. PROGRAMA 5S	
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Há um bom senso de arrumação, ordem, limpeza e asseio voluntário e individual ▪ A organização já existente facilitará a implantação do Programa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta divulgação, conhecimento técnico, treinamento e envolvimento

Quadro 10 - Programa 5S

10. GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES	
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existe a necessidade de um planejamento estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta treinamento, visão de futuro e planejamento estratégico ▪ Falta divulgação das metas estabelecidas para motivação dos funcionários para alcançá-las

Quadro 11 - Gerenciamento pelas Diretrizes

11. SATISFAÇÃO DOS ENVOLVIDOS	
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não foram citados pontos fortes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não há preocupação em medir a satisfação dos envolvidos ▪ Não existem mecanismos ou ações definidas para melhorar o nível de satisfação

Quadro 12 - Satisfação dos Envolvimentos

12. IMPLANTAÇÃO DA QUALIDADE TOTAL	
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Há disposição 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta comprometimento ▪ Falta treinamento

Quadro 13 - Implantação da Qualidade Total

6. DISCUSSÃO

Com base na avaliação detalhada dos resultados apontados na Lista de Verificação – Resumo, foi possível realizar o mapeamento das condições em que se encontram as Unidades da USP, objeto deste estudo, no que diz respeito à implantação de um Programa de Gestão da Qualidade.

De maneira geral, o diagnóstico mostrou uma necessidade muito grande de ações de melhoria, em que foram evidenciados os pontos fortes e os pontos fracos encontrados.

A seguir, comentaremos cada item avaliado por meio das listas de verificação.

1. Focalização nos clientes

Não há um levantamento atualizado dos principais clientes das Unidades. Embora exista grande preocupação em identificá-los, isso ainda não foi feito, por esta razão é que se propõe, como primeira ação de melhoria, a identificação dos principais clientes, pois, de acordo com Calegare (1996) (1999), “... o cliente é quem julga a qualidade”.

Identificado o cliente, deve-se conhecê-lo, consultando-o diretamente, para poder atendê-lo da melhor forma possível.

Existe a possibilidade de consultar o cliente valendo-se de pesquisa, formulando um questionário com algumas alternativas. A avaliação de sua satisfação pode ser diagnosticada quanto ao atendimento no que se refere à cortesia, eficiência, receptividade, personalização, confiabilidade e ao prazo de entrega. Enfim, um canal permanente de comunicação deve ser aberto para ouvi-lo.

Os clientes internos também devem ser identificados, pois cada serviço executado por um Departamento ou Serviço é utilizado por outro, dentro da Unidade; portanto, cada um deve olhar o usuário de seus serviços como um cliente, procurando satisfazer todas as suas reais necessidades.

2. Valorização do ser humano

A avaliação, neste aspecto, mostrou que a Política de Recursos Humanos, existente nas Unidades, é determinada pelo Departamento de Recursos Humanos, órgão central da Universidade de São Paulo.

Esta Política, de acordo com os dados obtidos, não satisfaz a maioria dos funcionários, pela falta de critérios claros e objetivos previamente definidos e divulgados com a antecedência necessária. Outro ponto levantado, refere-se à política de avaliação de desempenho atrelada à política salarial, que prejudica o real reconhecimento do trabalho realizado pelos funcionários.

Não há um programa de treinamento planejado, este é realizado aleatoriamente sem que haja uma avaliação do seu aproveitamento na prática de suas funções. Faz-se necessário o estabelecimento de uma política que facilite a mobilidade entre os Setores, permitindo que os funcionários sejam realocados, de acordo com seu perfil e habilidades.

Como ações de melhorias, a princípio, seria necessária a revisão de valores e crenças arraigadas no comportamento dos funcionários, pois frases como: “sempre foi assim e deu certo, por que mudar?”, são comuns em seu vocabulário.

É primordial, também, conscientizar os funcionários no que diz respeito à importância de cada um no desenvolvimento dos processos, envolvendo cada colaborador nas decisões, assegurando-

lhes uma visão coletiva de todos os aspectos. A participação envolve também a Alta Direção das Unidades.

Desenvolver uma Política de Recursos Humanos que seja discutida e analisada por todos os envolvidos, oferecer treinamentos focados na prática de cada função e a implementação de programas de reconhecimento aos autores de boas idéias e pelo desempenho excepcional, são ações de fundamental importância.

3. Busca constante da melhoria

No que se refere à busca constante de melhoria, a avaliação demonstrou que esta busca é muito individual. Algumas pessoas tentam, por meio de bom senso, utilizar ferramentas simples para melhorar determinados processos.

Os funcionários, de forma geral, demonstram, também, muita disposição em melhorar o desempenho, participando de treinamentos.

Não há planejamento estratégico, nem mesmo metas e objetivos definidos, com indicadores claros e tangíveis.

Em relação ao combate a desperdícios, podemos dizer que há uma grande preocupação em reduzi-lo por meio de Programas como USP-RECICLA. No entanto, não há indicadores que mostram os resultados de tais ações nas Unidades.

O Oferecimento do Curso Gestão e Tecnologias da Qualidade, promovido pela Escola Politécnica da USP aos funcionários da Universidade, é um indicativo de que a alta administração da Universidade está interessada na busca de melhoria, pela qualificação de seus colaboradores.

4. Envolvimento de todos, em todos os setores, níveis e processos da organização

No que diz respeito ao envolvimento de todos, observamos que em algumas Unidades, embora não houvesse nada planejado em termos de qualidade total, foi possível constatar o envolvimento informal entre vários setores.

Em outras Unidades, constatamos que mesmo não fazendo uso sistemático das ferramentas da qualidade, a maioria das pessoas tem envolvimento com o resultado final e procuram desempenhar suas funções da melhor forma possível.

De modo geral, os Setores gostariam que fosse implantado o Programa de Qualidade Total, para isso, do ponto de vista do envolvimento de todos, seria necessária uma mudança radical na forma de pensar e na conscientização da necessidade do engajamento, por meio de treinamentos contínuos e eficazes, demonstrando os bons resultados que poderiam ser obtidos com o uso das ferramentas da Qualidade.

Quanto à Alta Direção das Unidades, não há um grande envolvimento real, pois, em geral, os treinamentos são realizados somente para os funcionários, mas todos os Diretores demonstram interesse pelo Programa de Qualidade Total, visando à melhoria da gestão administrativa.

As chefias intermediárias são envolvidas apenas por meio de treinamento sem eficácia, pois não há continuidade desses treinamentos e avaliação na aplicação dos resultados em suas funções de rotina.

Outro ponto destacado é a existência de um grande número de chefias intermediárias que, por estarem há muito tempo na mesma função, não se envolvem com as questões da qualidade e não demonstram interesse nas mudanças dos processos.

5. Comunicação na organização

A estrutura organizacional das Unidades da USP dá um valor demasiado à hierarquia, havendo, portanto, uma divisão muito marcante entre as categorias. Várias crenças foram criadas no decorrer dos anos e em muitos lugares os funcionários preferem o silêncio, mesmo quando há abertura ao diálogo.

A distância física, existente entre setores de algumas Unidades, dificulta o fluxo da comunicação, em virtude dos vários prédios serem construídos sem planejamento, causando também morosidade no trâmite de documentos.

Podemos classificar a comunicação entre as pessoas, como um dos fatores mais positivos das Unidades, o que facilita a busca para soluções de problemas.

6. Decisões baseadas em fatos e dados

O gerenciamento de dados nas Unidades não é tratado de forma eficaz. Dentre eles, existem os que não são trabalhados. Falta definição de maneira estratégica, do tratamento a ser oferecido às informações e não existe gestão da informação adequada à estrutura administrativa.

As decisões, nas Unidades avaliadas, são tomadas de maneira geral, com base em experiências anteriores. Não há indicadores para medir o desempenho dos trabalhos administrativos.

Em algumas Unidades há indicadores para traçar planos de ação com o intuito de melhorar o desempenho acadêmico na USP, há também uma preocupação da Alta Direção em aprimorar os indicadores.

7. Padronização dos processos

Ao avaliar as Unidades, verificamos que não há padronização dos processos. Existem alguns sistemas informatizados como: Mercúrio, Proteos, Júpiter, Fênix, entre outros, que estabelecem padrões de procedimentos, mesmo assim não baseados no Sistema de Qualidade Total. Em algumas Unidades foram criados padrões para determinadas atividades, visando a agilizar a tomada de decisões, mas esses padrões não são documentados, não há fluxogramas documentados e não existem itens de controle e verificação para os processos.

Considerando as recomendações da ISO 9004, podemos dizer que cada atividade dentro dos processos precisa ser detalhada, documentada e amplamente divulgada e todas as pessoas envolvidas têm de participar da padronização desses processos. Inclusive os clientes externos precisam ser consultados por meio de pesquisa de opinião a respeito dos serviços ofertados.

Os processos devem passar por análises contínuas e prever ações corretivas e preventivas, com base nos itens de controle e verificação, que serão estabelecidos para gerenciar os processos.

Há a necessidade de ser designado um grupo responsável pela padronização dos processos, realizando, em primeiro lugar, o mapeamento dos processos existentes.

8. Uso do PDCA

Pudemos observar que nas Unidades avaliadas, o PDCA não é utilizado; porém, existem algumas tarefas planejadas e executadas de forma eficaz.

Mesmo sem utilização do PDCA, algumas atividades realizadas obedecem a um planejamento estabelecido pelas normas e legislação em vigor, ou seja: Regimento Geral da Universidade, Estatuto da Universidade, Regimento das Unidades, Normas, Resoluções, Portarias em geral e Leis Estaduais e Federais.

Segundo Deming (1982), o ciclo PDCA propõe:

P (Plan) PLANEJAR – Estabelecer as metas e os métodos para alcançá-las

D (DO) FAZER – Educar e treinar os envolvidos, executar as tarefas planejadas

C (Check) – VERIFICAR – Verificar os resultados obtidos

A (ACTION) ATUAR – Atuar de forma corretiva

9. Programa 5S

Nenhuma das Unidades avaliadas aplica o Programa 5S, porém, em todas, constatamos um ótimo senso de arrumação, ordem, limpeza e asseio. A maioria dos setores é muito bem arrumado, o que facilita a execução dos trabalhos.

Embora não existam tabelas ou rotinas escritas prevendo o que limpar, quando, quem, como, onde e por que a limpeza é feita de maneira organizada. Essa organização informal poderá facilitar a aplicação do Programa 5S.

Pensar em implantar o Sistema de Gestão pela Qualidade Total em uma Unidade, significa pensar em começar pelo Programa 5S.

Este Programa é conhecido como 5S porque representa as iniciais de cinco palavras japonesas que significam sentidos:

SEIRI – SENSO DE ARRUMAÇÃO/UTILIZAÇÃO

SEITON – SENSO DE ORDENAÇÃO

SEISOH – SENSO DE LIMPEZA

SEIKETSU – SENSO DE ASSEIO

SHITSUKE – SENSO DE AUTODISCIPLINA

Mais uma vez constatamos que, conforme já destacado anteriormente, a ação voluntária e consciente é fundamental para o sucesso na implantação do Programa de Qualidade Total. As pessoas devem de fato estar envolvidas e motivadas em todas as etapas da implantação,

discutindo, propondo, analisando tudo para o benefício da Unidade, da Universidade e da sociedade em geral.

10. Gerenciamento pelas Diretrizes

Sobre gerenciamento pelas diretrizes, constatou-se que não há em nenhuma das Unidades avaliadas.

Em algumas Unidades, as diretrizes e metas foram definidas sem levar em conta um programa mais amplo com base na Qualidade Total.

Para o gerenciamento pelas diretrizes, o Diretor da Unidade deve estar pessoalmente comprometido, dedicando tempo para a elaboração do planejamento estratégico.

O planejamento estratégico pode ser elaborado aplicando-se as metodologias do *Branstoming* e *Benchmarking*, possibilitando, portanto, que se tenha uma visão dos fatos e dados do mercado e dos concorrentes. O planejamento estratégico deve ser aprovado pela Alta Direção e devidamente divulgado aos envolvidos, sendo cumprido com eficácia.

Diretrizes e metas de longo e médio prazo devem ser elaboradas, divulgadas internamente e cumpridas. Deverão também ser avaliadas e revistas periodicamente, sendo que o gerenciamento pelas Diretrizes é a gestão participativa, ou seja, o envolvimento de todos, tanto na elaboração como nas respostas, pessoas das Unidades deverão ser preparadas para gerenciar o processo, treinando todos os colaboradores e mantendo-os informados dos resultados.

11. Satisfação dos Envolvidos

Na avaliação feita para verificar a satisfação dos envolvidos, constatou-se que não há instrumentos para aferir o nível de satisfação e expectativa dessas pessoas. Mesmo não havendo

processo para medir o nível de satisfação das necessidades e expectativas dos envolvidos, verificou-se que os acionistas (cidadãos que recolhem impostos para o Estado de São Paulo) estão satisfeitos com o desempenho das Unidades. O mesmo pode-se dizer dos clientes (alunos), tendo em vista a grande procura pelos serviços oferecidos pelas Unidades de Ensino.

No que diz respeito à satisfação dos envolvidos, do ponto de vista da Gestão pela Qualidade Total, podemos dizer que há muito por fazer.

Tomando como base as recomendações da NBRISO 9004, item 8.2.4- medição e monitoramento da satisfação das partes interessadas, faz-se necessária a criação de mecanismos para aferir a satisfação das necessidades e expectativas das pessoas envolvidas, verificando, também, o desempenho das Unidades quanto à adoção de medidas para aumentar o nível de satisfação de todo pessoal envolvido.

12. Implantação da Qualidade Total

Nas Unidades avaliadas não houve, ainda, a implantação de um Programa de Qualidade Total, porém, pôde-se observar que há um grande anseio e expectativa por melhorias na qualidade dos serviços prestados aos clientes.

O Programa de Treinamento, realizado pela Reitoria da USP, por meio do Departamento de Recursos Humanos, a dotação orçamentária específica reservada para treinamento e o curso de Gestão e Tecnologias da Qualidade, oferecido aos funcionários da Universidade, indicam também que a USP tem um grande interesse em melhorar a qualidade de seus serviços.

Um grande programa de divulgação demonstrando o que é Qualidade Total, quais os seus benefícios, o valor que agrega aos produtos/serviços da USP, seria um ótimo início ao processo

de divulgação, conscientização, motivação e comprometimento de todos os funcionários da Universidade de São Paulo.

7. CONCLUSÃO

Diante dos resultados obtidos e respeitadas as limitações do estudo proposto, concluiu-se que nas Unidades avaliadas não houve, ainda, a implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade. No entanto, pôde-se observar que há um grande anseio e expectativa por melhorias na qualidade dos serviços prestados aos clientes.

Dos aspectos avaliados, destacam-se como principais pontos fortes:

- ✓ A comunicação entre as pessoas, que representa fator importante para a busca de soluções de problemas.
- ✓ A valorização do ser humano, representada pelo apoio e incentivo oferecido aos funcionários pela alta administração das Unidades avaliadas.
- ✓ A busca da padronização de processos, como ponto de partida para a melhoria da qualidade dos serviços.

Além dos pontos fortes encontrados em cada Unidade avaliada, merece grande destaque o interesse da Universidade, representada pela Comissão Central de Qualidade, em apoiar e incentivar ações que visem à implantação de sistema de gestão eficiente nas Unidades, bem como a disponibilização de recursos para treinamentos voltados para gestão da qualidade e treinamentos para capacitação profissional.

Como pontos fracos, destacam-se:

- ✓ A inexistência de decisões baseadas em fatos e dados, representado pela falta de um planejamento estratégico central propondo metas, objetivos e indicadores de controle e verificação na área administrativa.

- ✓ A implantação da Qualidade Total, pois as Unidades avaliadas encontram-se sem direção e cada uma encontra-se em um estágio, no que diz respeito à implantação da qualidade total.
- ✓ O uso do PDCA, pois as Unidades avaliadas ainda não contam com ferramentas apropriadas para aferir o nível de satisfação e expectativa dos envolvidos, bem como o acompanhamento das melhorias implementadas.

Apesar de ter sido constatado como ponto forte a valorização do ser humano no âmbito de cada Unidade avaliada, foi detectada uma queixa generalizada quanto à falta de uma política de recursos humanos consistente, pois a que existe hoje não satisfaz a maioria dos funcionários, principalmente no que diz respeito à avaliação de desempenho. Faltam critérios claros e objetivos previamente definidos e divulgados.

Importa dizer que, apesar das dificuldades encontradas no dia-a-dia, é notável o interesse dos funcionários em melhorar a rotina e a qualidade do trabalho desempenhado.

Em contraposição à situação encontrada nas Unidades avaliadas neste trabalho, vale destacar outras Unidades da Universidade que se encontram em um estágio bem mais adiantado em termos de qualidade. É o caso da Biblioteca da Escola Superior de Agricultura Luiz de Queirós (ESALQ), localizada no campus de Piracicaba, vencedora do terceiro lugar do Prêmio Paulista da Qualidade – 2003 e a certificação ambiental da Faculdade de Ciências Farmacêuticas (FCF), já em andamento.

Para concluir, considera-se que o diagnóstico obtido por meio deste estudo pode servir como ponto de partida para a implantação de um sistema de gestão eficiente em Unidades da Universidade de São Paulo.

7.1 – Ações de Melhorias

A partir dos pontos fortes e fracos detectados nesta pesquisa, foi possível o levantamento das ações de melhorias já implantadas e as ações a serem implantadas nas Unidades avaliadas. Estas ações buscam aumentar a eficácia e eficiência das atividades desenvolvidas, já que a qualidade é obtida com o envolvimento de todas as pessoas e a abrangência de todos os processos.

Apresentaremos a seguir, as ações de melhorias propostas para cada uma das Unidades avaliadas nesta pesquisa.

ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES - ECA

A Escola de Comunicações e Artes foi uma das Unidades que obteve a média mais baixa nos itens avaliados por meio das listas de verificação, apresentando, assim, inúmeros pontos fracos para a implantação de um sistema de qualidade. Dessa forma, as ações de melhorias sugeridas são:

Promover o envolvimento das pessoas – a falta de motivação entre os funcionários da ECA, tem sido notada como uma espécie de bola de neve que vai incorporando outros problemas, gerando uma tensão silenciosa que culmina num clima ruim. Dessa forma, a proposta de melhoria seria o investimento em treinamentos visando a integração dos funcionários, com o objetivo de agregar valores individuais e coletivos buscando a mudança de hábitos.

Constituir uma Comissão Interna de Qualidade – a Unidade deverá constituir uma nova Comissão, a ser composta por pessoas com habilidades para trabalhar, principalmente, os conflitos e problemas de relacionamento e que tenham facilidade de comunicação com os funcionários. Esse grupo deverá elaborar, em conjunto com as equipes, um Plano de Ação para a qualidade.

Promover uma divulgação ampla e participativa do Plano de Ação – a partir da elaboração do Plano de Ação, a Unidade deverá investir no envolvimento dos colaboradores, o que exigirá forte determinação, liderança, persistência e clareza dos objetivos a serem alcançados.

Promover o compartilhamento das decisões – a Unidade deverá buscar o entendimento entre os assessores da alta administração da Unidade, atenuando os possíveis conflitos de prioridades entre as áreas distintas.

Priorizar as oportunidades para melhoria – considerando que os recursos humanos e materiais são, em geral, escassos, sugere-se que as metas com impacto mais significativo e abrangente para a Unidade, sejam implementadas prioritariamente.

Estabelecer critérios para o acompanhamento e avaliação do Plano de Ação – para que os resultados esperados sejam efetivamente alcançados, todo o processo de melhoria deverá ser acompanhado e avaliado, com o registro de todas as dificuldades e desperdícios, identificando os ajustes necessários para se alcançar a eficácia esperada.

ESCOLA DE ENFERMAGEM - EE

Conforme detectado nesta pesquisa, a Escola de Enfermagem ainda não possui um programa de qualidade; porém, tem procurado implementar algumas ações de melhorias. Entre estas ações destacam-se:

Implantação do Programa de Gestão por Processos – contando com uma assessoria externa, a Unidade lançou o Programa de Gestão por Processos em fevereiro/2005. Com total apoio da alta administração, todos os funcionários da Unidade estão envolvidos com o Programa, que compreende a definição, execução, avaliação, análise e melhoria dos processos organizacionais. O objetivo desse programa é superar os problemas de processos na Unidade, eliminar tarefas desnecessárias, combiná-las e reorganizá-las; bem como compartilhar informações entre os funcionários envolvidos nos processos.

A manutenção de encontros de funcionários periodicamente – a Unidade vem realizando a cada dois anos o Workshop do Trabalho Infraestrutural da EEUSP. Trata-se de um evento realizado fora da Unidade, com a participação das chefias de todos os setores e tem como objetivo a integração dos funcionários e a busca de soluções para os problemas existentes.

Integração das Comissões Internas visando unificar as ações de melhorias – com o apoio da Comissão Interna de Qualidade, reativada recentemente, a Unidade pretende unir os esforços das diversas Comissões Internas como CIPA, USP-RECICLA, Comissão de Funcionários e Qualidade de Vida, buscando desenvolver cada vez mais a melhoria do desempenho, estimulando as habilidades da motivação e da criatividade de cada um.

Investimento integral da verba de treinamento de recursos humanos – por meio de um levantamento das necessidades de treinamento por áreas de atuação, a Unidade estará investindo a totalidade dos recursos da alínea orçamentária de treinamento de recursos humanos, buscando o aprimoramento individual, estimulando a criatividade e o desenvolvimento de novas habilidades. A Unidade acredita na importância do investimento no desenvolvimento de seus funcionários, visando o crescimento permanente de cada um.

INSTITUTO DE PSICOLOGIA - IP

O Instituto de Psicologia apresentou a média mais baixa nos itens avaliados neste trabalho; porém, um dos pontos fortes destacados foi a comunicação entre as pessoas e, portanto, esse ponto será um facilitador para o envolvimento e participação de todos na busca de melhorias. Inicialmente, as ações propostas são as seguintes:

Mapeamento dos processos - este trabalho deverá ser efetuado com a participação de representantes de todos os Serviços que compõem o Instituto. As reuniões deverão ser periódicas, marcadas com antecedência através de um calendário decidido por todos os participantes, onde serão levantadas todas as facilidades e dificuldades encontradas para a realização de suas tarefas. Um grupo de funcionários treinados deverá ser designado como responsável pela padronização dos processos.

Identificação dos clientes internos e externos - em uma segunda etapa, deverão ser identificados todos os clientes e externos, por meio de uma pesquisa, para que seja elaborado um novo fluxograma visando facilitar a realização dos trabalhos de rotina.

Promover o acompanhamento contínuo - os processos deverão passar por análises contínuas, identificando-se as ações corretivas e preventivas necessárias, estabelecidas nos itens de controle e verificação para facilitar o monitoramento dos processos.

PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO - PRG

A Pró-Reitoria de Graduação, de acordo com a pesquisa realizada, necessita de ações que visem a busca constante da melhoria e decisões baseadas em fatos e dados. Entretanto, muito embora a Pró-G não tenha implantado um sistema de gestão, algumas ações importantes foram planejadas e implantadas com o intuito de aprimorar o processo da busca constante da melhoria e também da tomada de decisões baseadas em fatos e dados, tais como:

Padronização dos processos e informatização dos Projetos - os processos relacionados aos projetos de valorização do ensino de graduação foram analisados e padronizados com critérios claros e objetivos, inclusive com a criação de Programa de Bancos de dados e formulários próprios. A padronização, após a implantação, foi revista neste ano e passou por alterações de fluxo que já se mostraram positivas, pois agilizaram ainda mais o trâmite dos processos, ou seja, os recursos financeiros chegam mais rápido às Unidades solicitantes. É importante que a padronização seja sempre analisada com vistas a busca constante da melhoria e, para isso, sugere-se o acompanhamento e avaliação da padronização e também a expansão para outras Seções da Pró-Reitoria.

Controle dos resultados dos treinamentos realizados - foram definidos critérios para utilização da verba de treinamento. Todos os funcionários, de todos os níveis têm acesso aos

treinamentos que ocorrem por iniciativa própria, com apresentação de propostas ou por indicação das chefias imediatas. Para a avaliação e acompanhamento do treinamento, foi elaborado um programa de banco de dados com informações gerais e avaliação do curso em que o funcionário, após o término do treinamento, cadastra as informações e avaliação do curso. Cada funcionário tem uma pasta dentro do banco de dados onde são armazenadas as informações. O conjunto de informações armazenadas propicia uma ferramenta de controle e acompanhamento que permite ao gestor planejar suas ações baseadas em fatos e dados, a busca pela melhoria constante e, também, a valorização do ser humano.

Reestruturação do ambiente físico das Seções da Pró-Reitoria de Graduação - como sugestão de ação de melhoria a ser implantada, temos a reestruturação e adequação do espaço físico das seções técnicas da Pró-Reitoria com adequação do “lay-out” e padronização do mobiliário, a exemplo do que já ocorreu no Gabinete do Reitor. Essa ação refletirá a busca pela melhoria constante e a valorização do ser humano, pois irá ao encontro dos anseios e expectativas dos funcionários alocados nestas seções.

REFERÊNCIAS

ALTAVILA, J. de. **Origem dos direitos dos povos**. 9. ed. São Paulo: Ícone , 2001. 302 p.

BARÇANTE, L. C. **Qualidade total**: uma visão brasileira, o impacto estratégico na universidade e na empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 200 p.

BUENO, M. **Gestão pela qualidade total**: uma estratégia administrativa. Disponível em: <www.psicologia.com.pt/artigos/ver_artigo.php?codigo=A0210&area=d8>. Acesso em 19 maio 2004.

CALEGARE, A. J. A. **Como avaliar a implantação da qualidade total em organizações**. São Paulo: Inter-Qual, 1999. 94 p.

CALEGARE, A. J. A. **Os mandamentos da qualidade total**. 3. ed. São Paulo: Inter-Qual, 1999. 110 p.

DELAZARO FILHO, J. **Gestão de qualidade no Brasil**: setor serviços. [São Paulo]: Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, Núcleo de Pesquisas e Publicações, 1998. 93 p.

DEMING, W.E. **Quality, productivty and competitive position**. Massachusetts: Massachusetts Institute of Tecnology, 1982. 373 p.

FUNARO, V. M. de O. **Diretrizes para apresentação de dissertações e tese da USP**: documento eletrônico e impresso. São Paulo: Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI, Universidade de São Paulo, 2004. 115 p.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-9, maio/jun. 1995.

LONGO, R. M. J. **Gestão da qualidade**: evolução histórica, conceitos básicos e aplicação na educação. Brasília, 1996. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/Livraria/td.php?ano=1996>> Acesso em: 6 jul. 2004.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento, execução, análise. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994. 2 v.

NAKAGAWA, M. A gestão da qualidade total na Universidade: estratégia de implementação. **Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 1, n.1, p. 32, jan./fev. 1994.

CAMINADA NETTO, A. **ISO 9000**: qualidade global. Programa de Educação Continuada da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo: Apostila. 22 p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 9004**: Sistemas de Gestão da Qualidade: diretrizes para melhorias de desempenho. Rio de Janeiro, 2000.

OLIVEIRA M. A. L. **Integração ISO 9000 e TQC**. Disponível em: <http://www.qualitas.eng.br/qualitas_artigos_integracao.html>. Acesso em 19 de maio de 2004.

SANTOS, J. C. **Barreiras encontradas para implantação de sistemas da qualidade na pequena e média empresa**. 2002. 33 p. Monografia (MBA em Engenharia da Qualidade) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2002.

SPINA, E.; MARTUCCI JUNIOR, M. **Estudo comparativo dos sistemas da qualidade**. Disponível em: <<http://www.pcs.usp.br/~espina/artigo.pdf>>. Acesso em 19 junho 2004.

ANEXOS

ANEXO A

AVALIAÇÃO DA QUALIDADE TOTAL

RESUMO DOS RESULTADOS

Organização		Não Apl.	Média obtida										
	Título		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
01	Focalização no cliente		•										
02	Valorização do ser humano			•									
03	Busca constante da melhoria		•										
04	Envolvimento de todos, em todos os setores, níveis e processos da organização			•									
05	Comunicação na organização				•								
06	Decisões baseadas em fatos e dados		•										
07	Padronização dos processos					•							
08	Uso do PDCA		•										
09	Programa 5S		•										
10	Gerenciamento pelas diretrizes		•										
11	Satisfação dos envolvidos		•										
12	Implantação da Qualidade Total		•										
Média Global: 0,92													
Avaliação realizada na Escola de Comunicações e Artes													
Data: 3/12/2002				Avaliadora: Fernanda Porfirio de Mattos de Souza									

ANEXO B

AVALIAÇÃO DA QUALIDADE TOTAL

RESUMO DOS RESULTADOS

Organização		Não Apl.	Média obtida										
	Título		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
01	Focalização no cliente			•									
02	Valorização do ser humano							•					
03	Busca constante da melhoria							•					
04	Envolvimento de todos, em todos os setores, níveis e processos da organização				•								
05	Comunicação na organização							•					
06	Decisões baseadas em fatos e dados				•								
07	Padronização dos processos			•									
08	Uso do PDCA			•									
09	Programa 5S			•									
10	Gerenciamento pelas diretrizes				•								
11	Satisfação dos envolvidos					•							
12	Implantação da Qualidade Total				•								
Média Global: 2,5													
Avaliação realizada na Escola de Enfermagem													
Data: 3/12/2002						Avaliadora: Tânia Dóris Corrêa							

ANEXO C

AVALIAÇÃO DA QUALIDADE TOTAL													
RESUMO DOS RESULTADOS													
Organização		Não Apl.	Média obtida										
	Título		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
01	Focalização no cliente		•										
02	Valorização do ser humano					•							
03	Busca constante da melhoria		•										
04	Envolvimento de todos, em todos os setores, níveis e processos da organização		•										
05	Comunicação na organização									•			
06	Decisões baseadas em fatos e dados		•										
07	Padronização dos processos		•										
08	Uso do PDCA		•										
09	Programa 5S		•										
10	Gerenciamento pelas diretrizes		•										
11	Satisfação dos envolvidos		•										
12	Implantação da Qualidade Total		•										
Média Global: 0,8													
Avaliação realizada no Instituto de Psicologia													
Data: 3/12/2002		Avaliador: Ari Edson Dario Ferreira											

ANEXO D

AVALIAÇÃO DA QUALIDADE TOTAL

RESUMO DOS RESULTADOS

Organização:		Não Apl.	Média obtida										
Título	0		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
01	Focalização no cliente				•								
02	Valorização do ser humano			•									
03	Busca constante da melhoria	•											
04	Envolvimento de todos, em todos os setores, níveis e processos da organização		•										
05	Comunicação na organização							•					
06	Decisões baseadas em fatos e dados		•										
07	Padronização dos processos			•									
08	Uso do PDCA			•									
09	Programa 5S				•								
10	Gerenciamento pelas diretrizes				•								
11	Satisfação dos envolvidos				•								
12	Implantação da Qualidade Total		•										
Média Global: 2,25													
Avaliação realizada na Pró-Reitoria de Graduação													
Data: 3/12/2002		Avaliadora: Débora de Oliveira Martinez											