

**NILTA MARIA DA SILVA MIGLIOLI
YARA MARIA LIMA MARDEGAN**

**“ANÁLISE DO CAMPO DE FORÇA ORGANIZACIONAL: APLICAÇÃO DE
TÉCNICAS AVANÇADAS NA IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA DE GESTÃO DA
QUALIDADE NAS UNIDADES DE ENSINO E ORGÃOS DA UNIVERSIDADE
DE SÃO PAULO”**

Monografia, atendendo requisito do curso MBA Gestão e Tecnologia da Qualidade, do Programa de Educação Continuada da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

São Paulo
2004

NILTA MARIA DA SILVA MIGLIOLI
YARA MARIA LIMA MARDEGAN

**“ANÁLISE DO CAMPO DE FORÇA ORGANIZACIONAL: APLICAÇÃO DE
TÉCNICAS AVANÇADAS NA IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA DE GESTÃO DA
QUALIDADE NAS UNIDADES DE ENSINO E ORGÃOS DA UNIVERSIDADE
DE SÃO PAULO”**

Monografia, atendendo requisito do curso
MBA Gestão e Tecnologia da Qualidade, do
Programa de Educação Continuada da Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo.

Orientador: Prof. Adherbal Caminada Neto

São Paulo
2004

DEDICATÓRIA

Aos nossos colegas de classe, que profissionalmente lutam pelo mesmo ideal: “A Valorização das Gerências, que dão o melhor de si trilhando o caminho do reconhecimento da capacidade e do potencial diferenciado de cada um, harmonizando os interesses individuais e coletivos, a fim de conseguir a sinergia das equipes de trabalho”.

AGRADECIMENTOS

A Direção das Unidades Universitárias, nas quais executamos nossas funções Administrativas, pelas diretrizes seguras e permanentes incentivos em nossa capacitação e realização profissional.

Aos nossos filhos e seus descendentes que colherão os frutos da qualidade que estamos semeando.

Aos nossos funcionários que, direta ou indiretamente, colaboraram na execução deste trabalho.

RESUMO

A compreensão de que o maior desafio do setor público brasileiro é de natureza gerencial fez com que, na década de 90, se buscasse um novo modelo de gestão pública focado em resultados e orientado para o cidadão. Com este espírito, o Programa de Qualidade e Produtividade no Serviço Público criado por Decreto do Governo do Estado de São Paulo estabeleceu critérios de excelência no sentido de orientar as organizações nessa transformação gerencial e também permitir avaliações comparativas de desempenho. A Universidade de São Paulo, a maior instituição de ensino superior e de pesquisa do País, na busca permanente pela excelência e visando atender ao referido programa estadual, tem procurado antecipar-se às novas necessidades e expectativas dos cidadãos e da sociedade agindo de forma continuada na busca da melhoria dos serviços, valorizando e investindo em seus recursos humanos. Considerando que um programa de qualidade exige comunicações dinâmicas, motivadoras, inovadoras e o partilhamento e transferência de informação através dos níveis hierárquicos e no interior de cada um deles, este trabalho tem como proposta o aprofundamento da Análise do Campo de Força realizado por um grupo de 39 gerentes da USP, participantes da 1ª Turma do Curso "MBA Gestão e Tecnologias da Qualidade" promovido pela da Escola Politécnica da USP. O mesmo se justifica por entendermos que este material traz informações significativas dos vários órgãos e unidades universitárias e pode servir como ponto de partida para a definição de estratégias para implementação do Sistema de Gestão da Qualidade na USP. A metodologia adotada constituiu-se de pesquisa bibliográfica a respeito do Campo de Força Organizacional, Novos Modelos de Gestão e Motivação Humana - elementos imprescindíveis para implementação de programas que impõem mudanças significativas de comportamento e paradigmas - e informações a respeito da USP e da Faculdade de Ciências Farmacêuticas e Faculdade de Odontologia, a fim de permitir a visão do ambiente em que as forças operam e a ótica pela qual as autoras imprimiram informações a respeito de suas experiências na gestão administrativa das respectivas Unidades. Para organização das informações e estabelecimento de prioridades para sugestão de ações utilizou-se de Ferramentas Avançadas de Gestão e, a partir dos resultados obtidos, são propostas ações motivadoras para a qualidade e objetivos comuns para novos projetos visando à implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade com padrões de desempenho e excelência administrativa que projetem a Instituição no mesmo nível que ocupa nos âmbitos de ensino e pesquisa.

ABSTRACT

Understanding that the main challenge of the Brazilian public sector is of management nature resulted that in the 90's a new model of public administration have been searched, focused on results and guided for the citizen. With this perspective, the Program of Quality and Productivity in the Public Service created by the Executive of the Government of the State of São Paulo established excellency criteria to guide the organizations in this managing transformation and also to allow comparative evaluations of performance. The University of São Paulo, the largest institution of superior education and research of the Country, in its permanent search for excellency and seeking to assist to the referred State program, has been trying to advance to the new needs and the citizens' and society expectations, acts in a continuous way in the search of the services improvement, by valuing and investing in its human resources. Considering that a quality program demands dynamic communications, motivation, innovation, and information's share and transfer through the hierarchical levels and inside each one of them, this work has the proposal to make a profound study of the Field of Force Analysis accomplished by a group of 39 managers from USP, participants of the 1st group of the MBA Course "MBA - Technologies and Quality Management" promoted by the Polytechnical School of the University of São Paulo. This is justified because we understand that this material brings significant information about several organs and university units and because it can serve as a starting point for the strategies definition for the implementation of the System of the Quality Administration in the University of São Paulo. The adopted methodology was based on bibliographical research regarding the Field of the Organizational Force, New Administration Models and Human Motivation - indispensable elements for implementation of programs that impose significant changes of behavior and paradigms - and information regarding the University of São Paulo as a whole as well the Pharmaceutics School and the Dentistry School of the same University, in order to allow the vision of the atmosphere in that the forces operate and the view for which the authors produced their information regarding their experiences in the administrative management of the respective Units. For the information organization and priorities establishment, in order to suggest the actions, Advanced Tools of Administration were used and, starting from the obtained results, motivating actions were proposed for the quality and the common objectives for the new projects, for the implementation of a System of the Quality Management with acting patterns and administrative excellency that will project the Institution to the same level that it occupies in the extents of education and research.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS
LISTA DE QUADROS
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS
LISTA DE ANEXOS

	pg.
I. INTRODUÇÃO.....	1
II. REVISÃO DA LITERATURA.....	3
2.1 Campo de Força Organizacional.....	3
2.1.1 Forças Impulsionadoras e Restritivas.....	4
2.1.2 Teoria do Campo de Força e o Processo de Mudança.....	5
2.2 A Motivação Humana nas Organizações.....	8
2.2.1 Necessidades Humanas Básicas.....	9
2.2.2 A História da Motivação Humana.....	12
2.2.2.1 Motivação Humana.....	12
2.2.2.2 A Motivação como Problema Individual.....	13
2.2.3 O Mundo dos Funcionários em um Setor Administrativo.....	13
2.2.3.1 Envolvimento no Trabalho.....	15
2.2.3.2 Objetivos Motivacionais dos Funcionários.....	17
2.2.3.3 Funcionário Motivado: Cargos/Funções Adequados.....	18
2.2.3.4 Treinamento: Educação para o Trabalho.....	18
2.2.3.5 Não Motivação/Absenteísmo.....	19
2.2.3.6 Relacionamento Humano/Toque Humano/Personalização.....	21
2.2.3.7 Salários como Fator Motivacional.....	22
2.2.3.8 Estabilidade e Motivação.....	23
2.2.4 Motivação e a Teoria do Campo de Força Organizacional.....	25
2.2.5 A Motivação na Gestão da Qualidade Total.....	25
2.3 Sistema de Gestão da Qualidade.....	29
2.3.1 Modelos de Gestão da Qualidade.....	34
2.4 A Universidade de São Paulo e as Unidades FOU SP e FCFUSP.....	41
2.4.1 A Universidade de São Paulo.....	41

	Pg.
2.4.1.1 Histórico.....	41
2.4.1.2 Iniciativas de Qualidade nas Unidades e Órgãos da USP.....	42
2.4.2 As Unidades Universitárias: Faculdade de Odontologia e Faculdade de Ciências Farmacêuticas da USP.....	43
2.4.2.1 Histórico.....	43
2.4.2.2 Iniciativas de Qualidade na FOUSP e FCFUSP.....	44
III MATERIAIS E MÉTODOS.....	50
3.1 Materiais.....	50
3.2 Método.....	50
IV RESULTADOS.....	52
4.1 Resultado da Análise do Campo de Força relativo à implantação de Sistema de Gestão da Qualidade na USP.....	52
4.2 Resultado da Aplicação da Matriz de Decisão para Análise das Forças Restritivas	54
4.3 Análise das Forças Impulsionadoras.....	59
4.4 Análise do Campo de Forças Restritivas e Impulsionadoras – Ações Neutralizadoras e Ações Impulsionadoras.....	60
V DISCUSSÃO.....	64
VI CONCLUSÕES.....	72
VII BIBLIOGRAFIA.....	77

LISTA DE FIGURAS

	pg.
Figura 1 – Modelo de Processo de Desenvolvimento Organizacional.....	6
Figura 2 – Modelo de um Sistema de Gestão da Qualidade baseado em processo.....	38
Figura 3 – Hierarquia da documentação do Sistema de Gestão da Qualidade.....	40
Figura 4 - Pesquisa de Satisfação dos Clientes Internos da FOU SP	47
Figura 5 - Pesquisa de Satisfação dos Clientes Internos da FCFUSP.....	49
Figura 6 - Estrutura de ações para implantação do SGQ.....	75

LISTA DE QUADROS

	pg.
Quadro 1 Teoria de Maslow.....	10
Quadro 2 Teoria de Herzberg.....	11
Quadro 3– A Trilogia Juran.....	39
Quadro 4 – Forças Restritivas à implantação de SGQ na USP	52
Quadro 5 – Forças Impulsionadoras à implantação de SGQ na USP.....	53
Quadro 6 – Matriz de Decisão sobre Forças Restritivas – Autora 1.....	55
Quadro 7 – Matriz de Decisão sobre Forças Restritivas – Autora 2.....	56
Quadro 8 – Quadro comparativo das principais forças restritivas indicadas pelas Autoras.....	57
Quadro 9 – Relação das forças restritivas identificadas na Tab. com as Unidades FOUSP e FCFUSP.....	58
Quadro 10 – Forças Impulsionadoras por ordem de importância.....	59
Quadro 11 - Ilustração da Análise dos Campos de Forças e Ações Neutralizadoras e Maximizadoras (continuação)	61
Quadro 12 - Ilustração da Análise dos Campos de Forças e Ações Neutralizadoras e Maximizadoras (continuação).....	62
Quadro 13 - Ilustração da Análise dos Campos de Forças e Ações Neutralizadoras e Maximizadoras(conclusão).....	63

LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

5s	- Cinco sentidos: Seiri (utilização), Seiton (ordenação), Seisou (limpeza), Seiketsu (saúde), Shitsuke (autodisciplina)
DO	- Desenvolvimento Organizacional
EP	- Escola Politécnica
FCF	- Faculdade de Ciências Farmacêuticas
FO	- Faculdade de Odontologia
INMETRO	- Instituto Nacional de Metrologia
ISO	- “International Organization for Standardization”
MBA	- “Master Business Administration”
NBR	- Norma Brasileira
PDCA	- Plan (planejar), DO (fazer), Check (verificar), Action (atuar)
PECE	- Programa de Educação Continuada
Q&P	- Qualidade e Produtividade
SGQ	- Sistema de Gestão da Qualidade
TQC	- “Total Quality Control”
USP	- Universidade de São Paulo

ANEXOS

Anexos A, B e C – Estrutura Organizacional da USP

Anexo D – Indicador de Produtividade da USP, ano 2003

Anexo E - Estrutura Organizacional da FOU SP

Anexo F – Estrutura Organizacional da FCF USP

Anexo G – Indicador de Produtividade da FOU SP, ano 2003

Anexo H – Indicador de Produtividade da FCF USP, ano 2003

I INTRODUÇÃO

Novos modelos de Gestão têm sido adotados por inúmeras empresas e organizações privadas tendo como objetivo principal a melhoria contínua das suas organizações e, conseqüentemente, buscam o reconhecimento público através da certificação da Qualidade dos seus produtos e serviços. Em relação ao serviço público do Estado de São Paulo, só muito recentemente, o Governo do Estado criou o Programa Permanente de Qualidade e Produtividade por meio do Decreto nº 40.536, estabelecendo uma referência para buscar o cumprimento dos requisitos inerentes ao dito sistema e à melhoria contínua dos bens e serviços oferecidos aos cidadãos. Como tal este é o setor que mais atenção deve dedicar às questões da Qualidade, sobretudo ao nível do grau de satisfação dos seus clientes, pois estes assumem o duplo papel de contribuintes e de beneficiários do órgão público. Entre os cidadãos existe a expectativa de que o Governo possua mecanismos eficientes para avaliar os serviços que presta, de forma, a saber, se os recursos são usados adequadamente e se é obtida a melhor qualidade possível.

No âmbito da Universidade de São Paulo foram instituídas as Comissões para a Gestão da Qualidade e Produtividade com a incumbência de promover a implementação do Programa, com a participação de seus servidores docentes e não docentes, utilizando a metodologia mais adequada a cada órgão ou entidade, oferecendo subsídios para seu contínuo aperfeiçoamento.

O presente trabalho é fruto das ações que a Universidade de São Paulo tem envidado em busca da melhoria de seu serviço, investindo e valorizando seus recursos humanos. Através do PECE - Programa de Educação Continuada em Engenharia da Escola Politécnica da USP foi oferecido o curso de pós-graduação "latu-sensu" MBA – Tecnologias e Gestão da Qualidade a um grupo composto de 39 gerentes da Universidade com o objetivo de promover a atualização, complementação e especialização profissional, tendo em vista a necessidade freqüente de absorção de novas tecnologias e a instrumentalização de seus líderes para a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade em seus domínios.

O produto da Análise do Campo de Força Organizacional trabalhada entre estes líderes durante o desenvolvimento do curso se constituiu, segundo nosso entendimento, em material extremamente importante para ser estudado e explorado podendo servir como um pré-diagnóstico da situação atual da Universidade em relação à qualidade e produtividade e ponto de partida para a definição de estratégias para implementação do SGQ na USP.

Neste sentido, procuramos estruturar este trabalho de maneira a transmitir ao leitor informações a respeito da Teoria do Campo de Força com ênfase na motivação, uma vez que implica na mudança de comportamento e quebra de paradigmas e, conhecer a Universidade de São Paulo e em particular as Faculdades de Odontologia e Ciências Farmacêuticas, ambiente para o qual nosso estudo e proposições sobre a implementação de Sistema da Qualidade são direcionados.

A implantação do Sistema de Gestão da Qualidade na Universidade de São Paulo é um desafio impar aos gestores desta Universidade, seja pela heterogeneidade de áreas do saber: educação, ciência, tecnologia e artes, demograficamente com extensão da área física distribuída em seis *campi*, ou seja, pela excelência da ciência e conhecimento que produz, fatores estes que impõem aos seus dirigentes uma administração moderna, eficiente e orientada para as necessidades implícitas e explícitas dos cidadãos.

II REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Campo de Força Organizacional

09/09/1890 - Nasce Kurt Lewin na Prússia.

1914 - Doutora-se em filosofia na Universidade de Berlim.

1926 - Primeira /Obra A investigação em psicologia sobre comportamento e emoção.

1926 - Professor titular de Psicologia da Universidade de Berlim.

1933 - Estatuto acadêmico tomado por poder nazista.

1933 - Foge da Alemanha.

1933 - Passa pela Inglaterra e vai para EUA convidado para ensinar na Universidade de Stanford (Califórnia).

1934- Professor de Psicologia na Universidade de Cornell –Nova York (Cátedra de psicologia da criança na Universidade de Iowa) direção de um Centro de Pesquisa ligada ao departamento de Psicologia "Child welfare research center" Publicação de dois trabalhos A dynamic theory of "personality" e "Principles of topological psychology".

1939 - Volta a Universidade de Stanford

1939 - Orientação das pesquisas alteram-se para psicologias dos grupos que seja dinâmica e gestáltica.

1940 - Torna-se professor na Universidade de Harvard.

1945 - Funda a pedido do MIT um centro de pesquisas em dinâmica de grupo, que se torna o mais célebre nos EUA.

1947 (12 de fevereiro) – Com 56 anos morre Kurt Lewin.

Lewin foi o psicólogo que deixou a herança mais importante para o movimento das Ciências do Comportamento. Ele constituiu a passagem das Relações Humanas para o movimento seguinte e orientou e ou inspirou a maior parte dos pesquisadores dedicados à Administração e à Psicologia Industrial de década de 1960. Com Gordon Allport, foi a maior influência para a introdução da Psicologia Gestalt nas universidades americanas.

Por sua modéstia intelectual, seu bom senso, pela sua capacidade de experimentação e pelo realismo científico, conduziu a psicologia social a um plano mais realista. O estudo de pequenos grupos constituía para Lewin uma opção estratégica que permitiria eventualmente, em um futuro imprevisível, esclarecer e tornar inteligível a psicologia dos macro-fenômenos de grupo. Foi neste sentido que, pelo impulso e nova orientação que transformou a psicologia social numa ciência experimental e autônoma. Sua contribuição:

Criação da Teoria de Campo - É citado como o "pai" da pesquisa ação tinha muito interesse na relação da justiça social e a investigação rigorosa (especialmente após perder sua família na Alemanha). Inicialmente queria criar uma mudança social positiva. Lutava contra o racismo, estudava a democracia e a troca dos hábitos alimentares na guerra. Desejava investigar algo que fosse relevante para a realidade e imediatamente aplicável e útil.

2.1.1 Forças Impulsionadoras e Restritivas

Para que as mudanças acima sejam possíveis, há que se questionar a postura organizacional dos dirigentes com relação:

Adaptabilidade: é à capacidade de resolver problemas e de reagir, às exigências mutáveis e inconstantes do meio ambiente. Para ser adaptável, o dirigente deve ser flexível, para poder adaptar e integrar novas atividades; e ser receptivas para novas idéias, tanto internas como externas de sua unidade;

Senso de identidade: relativo ao conhecimento e compreensão do passado e do presente da organização;

Perspectivas exatas do meio ambiente: esta característica aborda se o dirigente possui uma percepção realista aliada a uma capacidade de investigar, diagnosticar e compreender o meio ambiente. Avaliação das possibilidades de sua unidade e investir na consecução de seus objetivos;

Integração da organização: refere-se sobre a possibilidade da unidade vir a agir de maneira integrada em sua comunicação de mercado.

2.1.2 Teoria do Campo de Força e o Processo de Mudança

Kurt Lewin, cujos estudos sobre dinâmica de grupos contribuíram para justificar algumas das propostas da abordagem de Relações Humanas desenvolveu a “Teoria do Campo de Força” em Ciências Sociais, na qual discute o processo de se obter uma mudança efetiva no comportamento das pessoas. (Lewin, K. 1965).

O processo de mudança compreende uma sequência de três etapas:

O **descongelamento** do padrão de comportamento atual significa tornar a necessidade de mudança tão aparente, que o indivíduo não consiga encontrar argumentos para evitá-la.

Isto pode ser obtido introduzindo-se novas informações, para identificar exatamente onde estão as discrepâncias entre os objetivos e o desempenho atual, diminuindo-se a força dos valores antigos e inadequados ou demonstrando sua falta de eficácia.

A introdução das mudanças desejadas no comportamento, mediante a demonstração de situações em que novos valores e atitudes são mais adequados e apresentam melhores resultados. Segundo Lewin, estes valores e atitudes serão aprendidos e internalizados pelo indivíduo, quando são apresentadas situações em que dele se exija eficácia.

O **recongelamento**, que visa a consolidar um novo padrão de comportamento, através de mecanismos de reforço e apoiados nos resultados e benefícios obtidos com a mudança efetivada. O reconhecimento da participação das pessoas no processo de implantação é, portanto, fator decisivo para a incorporação do novo padrão de comportamento do indivíduo. A insegurança e a ameaça são dois fatores que provocam resistência no indivíduo que não se sente apto a aprender novas tarefas ou que percebe que a mudança pode prejudicar a sua posição, o cargo que ocupa ou benefícios já adquiridos na organização.

A predisposição natural é um fator comum a todas as pessoas, genericamente, independente da sua condição de “homem social” ou “homem organizacional”.

É considerado normal o comportamento do indivíduo que se opõe, em maior ou menor grau de resistência, à aceitação das “novidades” ou inovações que lhe são propostas, porque toda mudança provoca resistência.

Isso ocorre porque terá que deixar uma situação de inércia (confortável ou não, porém conhecida) e encarar uma nova situação a princípio desconhecida e que certamente irá

exigir um esforço maior de adaptação. A consciência de que existem *pontos falhos* na proposta de mudança pode ser uma forma de resistência bastante útil para a organização, uma vez que diferentes avaliações da situação representam um tipo de conflito desejável, que deve ser reconhecido e explorado pelos administradores, para tornar mais eficaz o projeto. A *falta de comunicação* com os envolvidos no processo favorece um clima de intranquilidade e incertezas dentro da organização, promovendo o surgimento de informações e interpretações diversas das pretendidas pelos agentes da mudança. Isso permite que os indivíduos levanten barreiras às mudanças, antes mesmo de tomarem conhecimento de seus objetivos. Do mesmo modo, a *forma como é desenvolvido o processo*, sem maiores preocupações com a conscientização e participação dos elementos envolvidos no planejamento e implantação das mudanças necessárias, pode significar prejuízos, atrasos, sabotagens e insatisfação generalizada entre todos os membros da organização. Não há dúvida de que o treinamento, participação, envolvimento, orientação, apoio, negociação, comunicação etc. são atividades preparatórias, que certamente irão facilitar o desenvolvimento do processo de mudança e poderão eliminar as eventuais resistências às propostas, antes mesmo que se tornem aparentes. O modelo usualmente adotado para representar o processo de Desenvolvimento Organizacional nas organizações pode ser compreendido em quatro etapas, conforme ilustrada na figura 1:

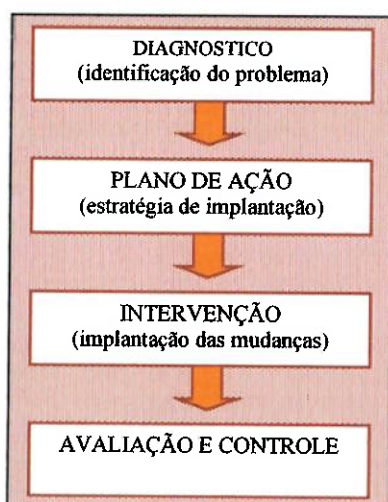


Figura. 1 – Modelo de Processo de Desenvolvimento Organizacional
(fonte: Archer, E. R, 1990)

As premissas básicas, subjacentes à teoria e ao processo de DO, é a de que o desenvolvimento da organização deve ocorrer na medida em que se dê o desenvolvimento dos indivíduos que dela participam.

Independente do grau de mudança pretendido, o plano de ação deve obrigatoriamente considerar os seguintes pontos:

- a. metas e prazos estabelecidos;
- b. técnicas de intervenção que serão utilizadas;
- c. grupos-alvo em cada etapa do processo;
- d. caracterização do resultado final desejado.

A estratégia deve considerar a participação de todos os membros da organização, isto é, a definição do grau de envolvimento das pessoas no processo de mudança, sem qualquer vinculação ao seu nível hierárquico, função ou tempo na empresa.

Etapas de avaliação no processo de DO é a comparação entre os indicadores de desempenho da organização no momento em que foi desencadeado o processo e a situação observada após as primeiras intervenções realizadas.

Os estágios iniciais na evolução de DO são caracterizados pela introdução na prática corrente da administração de empresas, dos valores pessoais daqueles que conceberam, estruturaram e definiram a abrangência dessa nova teoria. Enfatizavam os seguintes aspectos para a implantação de uma proposta de desenvolvimento da organização:

Orientação para o longo prazo na administração da mudança e envolvimento de toda a organização num processo participativo, onde todas as pessoas deveriam ser ouvidas para a resolução dos problemas.

Ênfase nas ciências do comportamento aplicado para o êxito do processo, implicando que os coordenadores do projeto tenham competência nas áreas de comunicação e relacionamento interpessoal, resolução de problemas e tomada de decisão, além da capacidade de obter cooperação intergrupar para a efetiva implantação das mudanças.

Consultor externo para exercer o papel de agente de mudança especializado na análise, diagnóstico e interpretação do comportamento dos indivíduos e dos grupos dentro da organização, além de facilitar para o desenvolvimento do processo.

Esforço de mudança dirigido pela alta direção da empresa, visando a demonstrar o compromisso dos líderes da organização com o projeto de mudança e procurando reforçar o necessário envolvimento e apoio de toda a comunidade com as propostas apresentadas.

Ênfases na pesquisa-ação compreendem a coleta de informações, o diagnóstico e a elaboração de um plano de ação com a sua implementação, não pode ser desenvolvidas em laboratório e requerem que todo o trabalho seja realizado no próprio sistema em que as mudanças deverão ser introduzidas. As críticas surgidas depois que as propostas de desenvolvimento organizacional se consolidaram numa área de conhecimento não propiciaram argumentos suficientes para evitar que os princípios, a metodologia e as técnicas de diagnóstico e intervenção de DO fossem definitivamente incorporados à teoria e à prática da administração de empresas. Todavia, ainda persistem algumas críticas ao trabalho de DO as quais se sustentam basicamente na atribuição de uma excessiva ênfase comportamental na análise dos problemas organizacionais, os que pode conduzir a diferentes interpretações dos fatos, em função da percepção do analista ou então, numa situação extrema.

Podem ser manipulados de acordo com o interesse do dirigente. Mais especificamente, essas críticas focalizam: A imprecisão, visto que a base de DO é apontada por alguns autores como sendo excessivamente heterogênea e pouco precisa, servindo-se de algumas poucas descobertas da teoria do comportamento organizacional. A ênfase no treinamento de habilidades no relacionamento interpessoal, que força o indivíduo a se adaptar ao ambiente da organização, fazendo com que acredite ser feliz num jogo de submissão. As aplicações distorcidas, quando o programa de DO é usado por alguns dirigentes como meio de promoção pessoal, sendo a efetiva mudança organizacional um objetivo secundário; esse tipo de comportamento desvirtua a proposta da teoria, dando margem à sua má compreensão e aceitação.

2.2 A Motivação Humana nas Organizações

O texto discute o uso das teorias da motivação onde pretendemos demonstrar que o subjugar a que estes subordinam o homem e a motivação tem como base o estudo crítico

dos princípios, hipóteses e resultados das ciências já constituídas e que visa a determinar os fundamentos lógicos, o valor e o alcance. Sendo estruturado da seguinte maneira: O que é a motivação? Principais teorias e concepções onde nossos argumentos de como, ao longo da história da civilização, o homem tem sido esquecido como ser humano, em prol da tecnologia, da ciência, da sociedade e das organizações formais.

2.2.1 Necessidades Humanas Básicas

Pode-se definir como necessidade a força consciente ou inconsciente que leva um indivíduo a determinado comportamento, necessidades estas que motivam o comportamento humano, dando-lhe direção e conteúdo ao longo de sua vida, à medida que vai crescendo e amadurecendo, vai ultrapassando os estágios mais baixos e desenvolvendo necessidades de níveis gradativamente mais elevados, os níveis de motivação correspondem às necessidades fisiológicas ou vegetativas. São as necessidades vitais do ser humano, inatas e instintivas. As principais necessidades vegetativas são as de alimentação, sono, exercício físico, satisfação sexual, abrigo e proteção contra os elementos e de segurança física contra os perigos. Necessidades psicológicas são exclusivas do ser humano, aprendidas e adquiridas no decorrer da vida e representam um padrão mais elevado e complexo de necessidades, raramente são satisfeitas em sua plenitude. Podemos citar: necessidade de segurança íntima, necessidade de participação, necessidade de autoconfiança, necessidade de afeição, necessidades de auto-realização e de expressão criativa. São produtos da educação e da cultura, raramente satisfeitas. Segundo a teoria, ilustrado no Quadro 1, as necessidades de nível mais baixo do indivíduo precisam estar satisfeitas antes que ele pudesse se interessar pelas de nível superior. Estudos feitos não sustentam claramente a questão da progressão nos níveis hierárquicos, porém a sua grande contribuição é o reconhecimento e a identificação das necessidades individuais com o propósito de motivar o comportamento.

Quadro 1 – Teoria de Maslow (Fonte: Bergamini, C.W.)

HIERARQUIA DAS NECESSIDADES HUMANAS	
Necessidades Básicas	salário, alimentação e condições de trabalho
Necessidades de Segurança	benefícios, estabilidade, aposentadoria
Necessidades Sociais	relações interpessoais, trabalho em equipe, aceitação, lazer
Necessidades de auto-estima	reconhecimento, status/poder, oportunidades
Necessidade de auto-realização	atividades inovadoras/criativas, liberdade para tomada de decisões, oportunidades de desenvolvimento e de aperfeiçoamento, autonomia.

Todo o comportamento do indivíduo é motivado. O ciclo motivacional pode ser explicado através de variáveis. O corpo humano permanece em estado de equilíbrio até que um estímulo o invada, surgindo assim uma necessidade, que gera uma tensão no indivíduo a qual conduz para um comportamento ou ação que provoque a satisfação daquela necessidade. Se satisfeita, o indivíduo retorna ao equilíbrio psicológico. Nós gerentes, poderemos captar em nossos funcionários este tipo de comportamento diariamente.

A satisfação de necessidades nem sempre é obtida, quando bloqueada por alguma barreira, ocorre à frustração e, conseqüentemente, a tensão existente não é liberada pelo indivíduo, ocasionando um estado de desequilíbrio. Surgindo os níveis do moral que pode ser definido como uma decorrência do estado motivacional, uma atitude mental provocada pela satisfação ou não satisfação das necessidades do indivíduo.

O moral elevado pressupõe a satisfação das necessidades e provoca no indivíduo uma atitude de interesse e colaboração para com a organização: euforia, atitudes positivas, satisfação, otimismo, cooperação, coesão, colaboração, aceitação da objetiva e boa vontade.

O moral baixo sugere a não satisfação das necessidades e provoca no indivíduo uma atitude negativa, de desinteresse e apatia para com a organização: atitudes negativas, insatisfação, pessimismo, oposição, negação, rejeição da objetiva, má vontade, resistência e dispersão. Não tenhamos dúvida quanto a este tipo de atitude, todos nós

gerentes, possuímos em nosso quadro funcional, e porque não, encontrado em nós mesmos.

Começamos então a identificar a necessidade de se elevar à competência dos gerentes através do trato interpessoal, no sentido de adquirirmos condições de enfrentar com eficiência os complexos problemas de comunicação, bem como de obtermos confiança e franqueza no nosso relacionamento humano.

Neste sentido a Teoria das Relações Humanas criou uma pressão sensível sobre a Administração no sentido de modificar as habituais maneiras de dirigir as organizações. E atribui ênfase à comunicação como fenômeno social. (Quadro 2)

Quadro 2– Teoria de Herzberg (Fonte: Bergamini, C.W.)

FATORES HIGIÊNICOS	FATORES MOTIVACIONAIS
Política da organização	Realização
Normas administrativas	Reconhecimento
Supervisão	Valorização
Salários/benefícios	O trabalho como um todo
Relações interpessoais	Responsabilidades
Condições de trabalho	Promoções, novos desafios.

Houve uma inadequada visualização dos problemas das relações industriais. As escolas das Relações Humanas não souberam compreender o problema do conflito e dos interesses conflitantes dos empregados e dos empregadores. Ao invés de atuar sobre as causas do conflito (controles formais, subutilização das aptidões dos empregados), procuraram tornar mais agradáveis para os operários as atividades extrafuncionais. A visão ingênua e romântica do operário (trabalhador feliz, produtivo e integrado) foi desmentida por pesquisas posteriores em que encontraram trabalhadoras infelizes e produtivas e vice-versa.

2.2.2 A História da Motivação Humana

Antes da chamada Revolução Industrial, ninguém se preocupava com os problemas da motivação dos funcionários. As unidades de produção eram pequenas e as técnicas de produção muito simples. O dia de trabalho era longo, mas não havia problemas acerca da utilização dos esforços humanos e da motivação. Quando a indústria cresceu, com o aumento de capitais, fábricas, maquinarias, começou a visar a um aumento de produtividade. O funcionário passou a ser um outro elemento do processo de produção e acreditou-se que o melhor incentivo seria o dinheiro, era standardizado numa administração “científica”. O pai da idéia foi Taylor, todos os empregados são iguais, e a administração científica vai aumentar a satisfação e o funcionário começou a ser pago em função da produção, com salários adicionais.

No entanto, perceberam que não podiam produzir além de certo nível, pois não podiam exceder as demandas do mercado, já que seriam despedidos. Entrou em jogo a necessidade de segurança. As verdadeiras complexidades da motivação humana começaram a aparecer, e a administração científica chegou a ter um número crescente de fracassos, porque os empregados buscavam mais do que dinheiro no trabalho e necessitavam de outros estímulos.

Verificou que eles desejavam pertencer a um grupo e ser considerado como membros significativos do mesmo e que quando conseguem um sentimento maior do valor pessoal participam das decisões que afeta o seu trabalho

2.2.2.1 Motivação Humana

Tão importante para o trabalho, sua origem diz bem, o termo vem do verbo latino *moveo* que significa mover, daí remover, comover, mobilizar, mobiliar e outros. Denton (1990), em seu livro, *Qualidade em Serviços*, diz que funcionários motivados, bem informados e atenciosos são ativos valiosos e necessários, caso os serviços devam ser melhorados.

Questionamos por que um funcionário trabalha com entusiasmo, utilizando ao máximo sua capacidade, executando seu serviço com qualidade enquanto outro, igualmente

dotado, as desperdiça ao adotar uma conduta apática e também hostil na situação de cooperação? Essa pergunta talvez estimule as pesquisas sobre motivação no trabalho, com a identificação e a denominação dos motivos, a configuração dos mesmos, as diferenças entre os indivíduos no tocante natureza dos motivos, segundo Chung (1996) “o comprometimento é que transforma a promessa em realidade, onde devemos nos comprometer em dar o melhor de nós em qualquer situação. Esta é a diferença entre sapos e príncipes”.

2.2.2.2 A Motivação como Problema Individual

Acreditamos que a qualidade de seu trabalho desenvolvido tem tudo a ver com a qualidade de sua vida, o enfoque mais natural para se entender a motivação humana deve ser aquele que individualiza as pessoas através de sua história particular de vida, isto é, aquilo que são os interesses, as atitudes e as necessidades que o funcionário traz à situação de trabalho.

Obviamente que os funcionários diferem nessas características, de modo que suas motivações também. Por exemplo, pode desejar prestígio a ser motivado por um cargo que tenha um título, ou pode desejar dinheiro a ser motivado por um alto salário. Muitos funcionários que se queixam de desajustamento no trabalho, a ele atribuindo sua carência motivacional, encerram, na verdade, desajustamento pessoal. É muito comum ouvir que a maior parte destes não se motiva, que há problemas de integração, que as pessoas tem problemas emocionais e que não foram atingidas a produtividade, qualidade e a contribuição que deles se esperava. Estar motivado no trabalho é uma tarefa cuja responsabilidade única e total pesa sobre o próprio funcionário.

2.2.3 O Mundo dos Funcionários em um Setor Administrativo

Hoje no serviço público estatal existe a monotonia e o trabalho executado pelo funcionário nem sempre é uma fonte de prazer, busca satisfação e realização; às vezes não a encontrando por motivos diversos, causando assim a não dignidade, não atratividade e a não qualidade pelo serviço.

O servidor lotado em setor administrativo estatal não se deixa imaginar ou convencer

por controvérsias sem seriedades e mediocridades, não que o mesmo seja um indivíduo indiferente, é que o sistema público o induziu a ficar meio com a esperança fundada em supostos direitos.

Ouvimos muito, alegarem que irão ausentar-se, pois tem direito a abonos, entrar mais tarde ou sair mais cedo no expediente, pois existem horas na casa que lhe são direitos, portanto deverão ser usufruídas, que irão executar as tarefas de acordo com o salário que lhes fazem jus, ou seja “morosamente” “preguiçosamente” sem criatividade e motivação, acreditamos que o fracasso pode levar o ser humano a perder o interesse pelo trabalho, perder a confiança em si, desistir rapidamente, padrões de trabalho inferiores, receio de novas tarefas, desenvolvendo uma tendência para culpar os outros.

Verificamos ainda que o grande responsável pelo comportamento na realização de um trabalho é, sem dúvida, a motivação que, nesse caso, recebe o nome de incentivo, que é o procurar evoluir do funcionário, o aprender, a busca de maior rapidez na execução de uma tarefa, a produtividade de melhor qualidade em seus serviços e principalmente o interesse.

Portanto, hoje, saber dos problemas com relação ao comportamento motivacional do servidor em setor administrativo estatal é muito difícil e delicado, mesmo porque a pessoa sem motivação profissional manifesta comportamentos nem sempre cooperativos, isto tudo em consequência de uma administração mal gerada, porque o serviço público carrega em sua história ampla e vasta problema de origem antiga.

É muito complicado e difícil estar tentando compreender o comportamento motivacional do ser humano. Não é uma aventura fácil compreender alguns problemas causados pela não motivação. Isso implica conhecimento da relação do mundo interior de uma pessoa, seus sonhos, esperanças e ansiedades em termos da realidade exterior e da sua estrutura social.

Isto também significa reconhecer muito mais a nossa própria dependência com relação ao que está sendo proposto como verdadeiro e significativo e que é sempre confirmado pela nossa aquiescência. Parte dessa dependência também será descoberta em nossa própria impotência e no vazio que nos impede de verificar como não verdade aquilo que é comumente assumido como verdade, quando afirmarmos que nosso trabalho é

conflitante com nossos desejos e valores.

A motivação pode ser entendida, compreendida e buscada como a luta pela auto – realização do potencial que cada indivíduo traz dentro de si, para o funcionário estar motivado significa estar assumindo compromissos com tudo que favoreça o alcance dos objetivos que os levará ao pleno desenvolvimento pessoal e profissional.

A motivação se manterá sempre que os chefes de serviços conseguirem fazer com que exista uma coerência entre o trabalho que o funcionário executa e as qualidades ou competências que julguem a ele determinar. Nós gerentes administrativos da Faculdade de Ciências Farmacêuticas e Faculdade de Odontologia, acreditamos que muitos chefes designados pelas diversas unidades que compõem a USP se deixam contagiar pelo baixo astral e não enxergam o lado positivo de seus subordinados.

Concluimos que a motivação não é nem uma qualidade individual, nem uma característica do trabalho, porque em um setor administrativo não existem funcionários que estejam sempre motivados nem funções igualmente motivadoras para todos.

2.2.3.1 Envolvimento no Trabalho

Notamos que, funcionário incompetente em relação ao serviço é, provavelmente, a maior razão porque muitos setores não podem fornecer bons produtos. Pessoal sem competência é uma das razões mestras pela qual muita unidade é incapaz de implementar uma estratégia de qualidade. São os atributos das tarefas, e incluem a quantidade de responsabilidade, a variedade das mesmas a até que ponto o trabalho em si tem características que os funcionários acham satisfatórios. Para muitos um trabalho inerente satisfatório irá ser mais motivante do que um que não seja. A própria noção de motivação será substituída pela noção mais dinâmica de resignação. Essa última traz a vantagem substancial de articular a história particular com a situação atual, o passado de cada trabalhador com os dados reais da organização do trabalho que ele enfrenta. Ademais, a noção de angústia apresenta a vantagem de unir aquilo que existe de mais individual no comportamento de cada sujeito com a extensão coletiva da ação, graças à noção de processo inconsciente que consiste em desviar a energia para novos objetos, de caráter útil.

Enfim, a problemática do sofrimento permite dar conta, de maneira igualmente satisfatória, tanto da motivação e do prazer no trabalho como na não motivação e dos efeitos capazes de produzir doenças do trabalho, uma pessoa envolvida no trabalho aquela que o considera seriamente e para a qual valores importantes ali estão presentes. Para este funcionário, as experiências vividas na situação irão afetar suas disposições e sentimentos futuros, já que esta se apresenta mentalmente envolvida no trabalho. Portanto, alguém que se acha altamente envolvido em suas tarefas deve apresentar maiores condições de sentir maior ou menor grau de motivação em relação às atividades, enquanto que o que não esteja envolvido deve apresentar reações motivacionais menos intensas frente à experiência equivalente. E para entender este comportamento motivacional é necessário compreender que muitos deles vivem e se comportam em um campo psicológico e que procuram, reduzir suas discórdias em relação ao seu ambiente, um setor sobrevive quando existe a união de duas ou mais pessoas que concordam em cooperar, a fim de alcançar objetivos comuns, que a iniciativa individual somente não permite alcançar.

O comportamento motivacional do ser humano deve considerar o confundir-se natural do homem. Dessa forma, tentar entender, as alterações comportamentais. Nem nós nem as organizações públicas dispomos de dados ou avaliações para compreender os membros de um setor em sua total complexidade.

A chefia precursora saberá desencadear e dirigir as energias humanas dos seus subordinados, incutindo-lhe o senso de poder e reforçando-lhe a convicção em sua auto-eficácia, porque quanto mais forte as expectativas de sucesso muito maior e com boa qualidade será os esforços. Nós gerentes administrativos em nossa unidade, poderemos motivar nossos colaboradores seguindo os princípios básicos que são:

- a. Motivação pela delegação de poderes aos funcionários, transferir, de maneira planejada, autoridade para tomada de decisões, para que os mesmos realizem com qualidade e produtividade a tarefa a ele delegada.
- b. Motivação pelo desenvolvimento das tarefas, estimular comportamentos independentes nas tarefas individuais, com total responsabilidade sobre a mesma a ser executada, designar responsabilidade não significa a nós abandonar o

controle; porque a chefia de vanguarda usa o controle da situação, porque sabemos o que acontece, definimos o rumo, tomamos decisões estratégicas, damos suporte e avaliamos o desempenho.

- c. Motivação pela valorização das pessoas, incentivar nossos funcionários a que saibam resolver problemas, propondo soluções, que possuam iniciativa, demonstrando a importância do trabalho por eles realizado.
- d. Motivação pelo reconhecimento ao ser humano, estimulá-los através de feedback constante sobre o desempenho obtido pela unidade, dividindo os resultados com os funcionários de todos os níveis.
- e. Motivação pelo desenvolvimento pessoal, criar oportunidades para uma reciclagem, ampliando conhecimentos, buscando novas fontes de informações, preparando os para novos desafios, para assumirem novas responsabilidades abrindo-lhe um leque de perspectivas.
- f. Motivação pela participação no estabelecer e realização de metas, negociar sempre metas, e ter com eles o comprometimento para a realização destas, porque se não errarmos, jamais aprenderemos e se não priorizarmos não alcançaremos o sucesso.
- g. Motivação pelo desafio de enfrentar barreiras, os funcionários são movidos a desafios que sempre os leva ao crescimento pessoal e profissional.

2.2.3.2 Objetivos Motivacionais dos Funcionários

Quanto às habilidades notamos que elas existem e que às vezes alguns funcionários possuem criatividades incríveis, mas que por motivos às vezes de recato ou insensibilidade da chefia imediata passam despercebidas, matando-a ou omitindo a habilidade deste. Quando uma carreira evolui, o servidor procura desenvolver o autoconceito profissional, porque a formação deste depende de experiências variadas e de “feedback” significativo, o que possibilita conhecer seus talentos, motivos e valores, onde estes são interdependentes.

Os funcionários aprendem a ter mais qualidade nas coisas que valorizam, sentem – se motivados a fazê-los e aprendem a valorizar e a se sentirem motivadas pelas coisas que

fazem bem. Talentos, sem motivação, atrofiam, entretanto, desafiando um servidor eu revelo seres criativos latentes ou ocultos que simplesmente não tiveram oportunidades de se manifestar. O auto-respeito é importante para um serviço de qualidade, quando as pessoas são bem tratadas e se sentirem confiantes para consigo mesmas, provavelmente forneça serviço com excelente qualidade.

2.2.3.3 Funcionário Motivado: Cargos/Funções Adequados

O cargo ocupado ou função desenvolvida é a adequada? - A preocupação em adequar as especificações do cargo aos requisitos pessoais de quem deve desenvolvê-lo é básica a um plano motivacional. Nada mais frustrante do que ser obrigado a desenvolver um trabalho aquém ou além das aptidões e capacidades pessoais. Algumas pessoas são boas porque são muito criativas, mas, em uma outra ocupação, a criatividade pode não ser um fator de tanto peso no momento de considerar o valor do funcionário. Outras podem ater-se a um projeto e levá-lo à conclusão, ou são altamente valorizadas por causa de sua capacidade de solucionar problemas ou iniciar novos projetos. São valiosas sua capacidade de comunicação, por conseguirem trabalhar em equipe, outras igualmente valorizadas por sua capacidade de trabalhar de forma independente e concluir a tarefa a elas conferidas. Em todas as organizações, certo comportamento será causado pelas necessidades decorrentes de disposição do temperamento do indivíduo, que o faz reagir de maneira muito pessoal à ação dos agentes externos, maneira de ver, sentir e reagir própria de cada pessoa.

2.2.3.4 Treinamento: Educação para o Trabalho

O treinamento e a motivação são essenciais se os funcionários compreenderem bem o seu papel, passa a levar em conta as peculiaridades da qualidade em serviços, e são criadas normas claras sobre premiação.

A razão para que este atue como fator de motivação é que os funcionários sentem prazer em fazer aquilo para as quais estão capacitados e um dos principais objetivos do treinar é habilitar as pessoas a se desempenharem melhor de suas tarefas é prepará-lo para o exercício de um cargo, também constitui fator de motivação porque, depois do

treinamento, alimenta maiores esperanças de promoção e, portanto, despende maiores esforços nesse sentido. E, naturalmente, o treinamento bem projetado e conduzido com acerto pode naturalmente, ajudar o funcionário, qualquer que seja o seu nível, a compreender melhor de que maneira seus objetivos pessoais se relacionam com os da instituição; o que, afinal, talvez constitua a força motivadora de maior importância. O conceito do crescimento do ser humano se baseia na intenção de que as pessoas façam sempre serviços de valor agregado cada vez mais alto, isto significa escrever, falar, ordenar, mostrar, instruir, em vez de mover, copiar, seguir, obedecer. Nas empresas japonesas, existe um esforço para se reduzir a “necessidade de mão-de-obra”, e não de “reduzir pessoas”, estas são utilizadas no sempre existente trabalho criativo de melhoria contínua. Enfatizando que a alegria pelo trabalho, a educação e o treinamento são a base do crescimento do ser humano. Baseado no perfil, treinar enfoca o desenvolvimento de formas de melhorar a qualidade em serviços, não deve ser abordado sob a forma de conta-gotas, ser projetado de forma a ensinar aos empregados e gerentes os perfis básicos necessários para melhorar os serviços, treinamento por si só não é suficiente para assegurar serviço com qualidade, mas, quando feito de forma certa, certamente é um fator importante, deve ser projetado para ajudar e encorajar as pessoas a pensar por conta própria.

Também deve ser voltado para desenvolver uma apreciação pelo serviço e pelo papel importante. Benefícios de carreira e satisfação pessoal devem ser ligados diretamente ao fornecimento de serviços com qualidade. Auto-imagem, auto-estima e serviço com qualidade estão inter-relacionados.

2.2.3.5 Não Motivação / Absenteísmo

A não motivação assume uma fisionomia diferente e, sobretudo muito variada, pode ser devida a causas muita diversas, o que ocasiona a necessidade de começar toda a ação de “remotivação” por uma análise precisa dos processos que estão em jogo.

-Enfim existe uma crise geral de motivações, um renovar coletivo de valores ou será possível observar situações variadas?

-Categorias sócias profissionais diferentemente afetadas a até setores de atividade onde a não motivação é a regra, enquanto que outros seriam preservados?

-Em resumo, essa crise das motivações no trabalho, que o mundo todo concorda em denunciar, realmente existe? Como ela se apresenta?

- Essa impressão, amplamente difundida, em assistir a uma não motivação generalizada daqueles que trabalham é concretizada pelos fatos?

Não é fácil encontrar índices objetivos do declínio das motivações, motivar pessoas é muito complicado, porque ninguém motiva ninguém. Talvez o fator que nos motiva não será o mesmo motivador para o nosso funcionário. Isso ocorre por duas razões; de um lado, os indicadores de produtividade, qualidade e de falta de assiduidade, que são melindrosas de refletir a não motivação, são, ao mesmo tempo, determinados por muitos fatores.

Considere-se o absenteísmo como exemplo. Produtividade e falta de assiduidade indicam, portanto, uma relativa desmobilização do funcionário público de uma estatal que trabalha muitas vezes com a motivação muito precária, onde os problemas pessoais interferem no ambiente profissional está ausente mais freqüentemente, isto é, os insatisfeitos têm a ausência, em nível significativamente mais alto do que os satisfeitos. O não assíduo, também denominado absentismo ou não presença é uma expressão utilizada para designar a falta do empregado ao trabalho. As causas e os efeitos do absenteísmo são complexos, faltando ainda estudos adequados, acerca da análise de seus valores reais, identificação de seus tipos, qualidade, grandeza e repercussão na produtividade.

No serviço público um aspecto muito importante a considerar é que nem sempre as causas da ausência estão no próprio funcionário, mas no setor, na supervisão deficiente, no empobrecimento e não qualidade das tarefas, na falta de motivação e estímulo, nas condições desagradáveis de rotina, na precária integração do funcionário e do órgão e nos impactos psicológicos de um serviço deficiente, é que se pode entender como o funcionário foi se deixando levar pela não motivação, perdendo o seu significado diante da vida do trabalho e da sua própria vida pessoal. Como não foi possível entender os sintomas, nem as doenças causadas pela não motivação, os remédios utilizados pelas

teorias administrativas e organizacionais se mostraram desastrosos. Não tardou, portanto, que se passasse a admitir como sendo normal o fato de que não se precisa estar motivado para trabalhar, uma vez que do trabalho não se pode esperar felicidade para o funcionário. Apesar de se reconhecer que foram incontáveis os enganos cometidos em nome da tentativa de se conhecer o verdadeiro significado da motivação, sempre haverá oportunidade de se recomençar a caminhada e isso não depende só de cada um isoladamente, mas também de todos ao mesmo tempo. Isso deverá necessariamente implicar no conhecimento do verdadeiro mundo interior de cada funcionário.

2.2.3.6 Relacionamento Humano/Toque Humano/Personalização

Numerosos estudos mostram que os grupos de colegas no trabalho podem ter uma enorme influência sobre a motivação e o desempenho das pessoas. Como a maioria anseia por amizades e a aprovação dos seus pares, irão se comportar de acordo com as normas e valores de seu grupo de colegas. Se o grupo tem uma abordagem do tipo “nós contra eles” com relação à administração, e vê quem produz muito como “puxa-saco”, seus membros não serão motivados a desempenhar o máximo que podem, e podem até mesmo ser motivado a se desempenhar mal.

No setor administrativo, verificamos que dentro de um quadro funcional numeroso envolve-se o relacionamento interpessoal com colegas e outros supervisores, este fator tem, com frequência, originado a quebra motivacional em situação de distribuição de tarefas.

Atualmente são muitas poucas as atividades humanas que se conseguem desempenhar em nível estritamente individual; cada um está sempre precisando do outro para atingir seus objetivos. Se o outro não é capaz de ajudar, e constitui um elemento estranhamente desagradável, isso vai se refletir negativamente quando se pensa em termos de satisfação funcional. Não havendo integração na própria equipe de trabalho, as pressões de relacionamento interpessoal são insuportavelmente fortes, em termos de competição, se há falta de identidade de objetivos ou ausência de coleguismo, desaparecerá a motivação de pertencer a uma equipe, pela impossibilidade de trocas afetivas.

Da mesma maneira, sentir que as expectativas de subordinados não são atendidas pelo

tipo de atuação exercida pela chefia é demasiado incômodo para quem trabalha, porque a supervisão é o elemento chave da motivação para melhor produção e desenvolvimento das tarefas, onde chefes, principalmente no setor público, não preparados e incapazes, ocasionam queda de produtividade, quebra de qualidade em serviços e problemas de relacionamento sério. Muito freqüentes principalmente em unidades de ensino da Universidade de São Paulo são os pedidos de transferência de setores ou mesmo de unidade por incompatibilidade com a chefia. As características de chefia que determinam falta de motivação no trabalho executado no setor são entre outras: excessivamente rígidos, na era em que vivemos deveríamos nós como gerentes tentar amenizar a situação, mas às vezes encontramos justamente gerentes com esta característica e que dificilmente aceitam a possibilidade de possuírem esta personalidade, verificamos ainda, um aguçado em protecionismo e ou falta de conhecimento do trabalho, causando impossibilidade de reconhecimento dos valores, falta de objetividade na compreensão do comportamento dos subordinados, autocracias, inseguranças e super compensações. As chefias imediatas influenciam fortemente a motivação e o desempenho através de exemplos e instruções, recompensas e penalidades. Afetam também grandemente o projeto de trabalho e são importantes transmissores da cultura organizacional, especialmente para os novos funcionários.

2.2.3.7 Salários como Fator Motivacional

É comum encontrar, funcionários que depois de 15 ou 20 anos de estatal ainda se queixam da remuneração. Embora a julguem insuficiente, assim mesmo continuam por muito tempo dentro da repartição. Muitos dos ressentimentos que experimentamos em relação aos nossos funcionários são, em grande parte, relativos à deficiência ou inadequação da política salarial; trata-se, portanto, de uma queixa fácil de ser feita e com grande possibilidade de ser objetivamente explicada. A exemplo disso, como resultado de uma orientação feita a um funcionário queixoso chegamos ao seguinte resultado: “Preciso ganhar mais, não porque ganhe mal em relação a outras empresas e em relação ao trabalho que executo, mas porque fulano ganha tanto quanto eu e é pessoalmente menos preparado e tem menor potencial do que eu tenho”. Os funcionários serão

motivados profissionalmente a esforçar-se na execução de suas tarefas se puderem, ao mesmo tempo em que contribuem, satisfazerem suas necessidades. Se as pessoas sentem que são mal remuneradas e que pouco podem fazer diretamente para mudar essa situação, estarão propensas a ficarem insatisfeitas, trabalham menos e se ausentam com maior frequência do que quando sentem que estão sendo tratadas com igualdade. É como o funcionário conscientemente raciocina atualmente em uma repartição estatal: Ouvimos muito, se devo trabalhar numa situação que impede as satisfações de minhas necessidades, então reduzirei a possibilidade de frustração, e o grau desta, e de conflito, reduzindo o número de necessidades que espero satisfazer enquanto estou no emprego.

2.2.3.8 Estabilidade e Motivação

Um outro agravante não muito motivador é a estabilidade do pessoal no posto em que está, parece ser uma consequência direta da crise. E este assunto é um freio de mão puxado em uma estatal. Fala-se mesmo de “resistência passiva” por parte dos funcionários públicos e que freqüentemente não renunciam voluntariamente em deixar o seu “emprego”, temendo não encontrar outro com as mesmas vantagens que em uma estatal se encontra. Aqueles que possuem uns empregos chamados “público”, que lhes assegure a segurança de um salário regular hesitam em perdê-lo, enquanto que, em outros tempos se o mercado de trabalho estivesse mais aberto, eles teriam abandonado um trabalho que não os agradava ou não lhes convinha.

Essa forte estabilidade tem duas consequências importantes sobre a motivação. De início, o giro de mão – de – obra sempre desempenhou um papel regulador sobre a insatisfação no emprego. Qualquer que seja a natureza das expectativas próprias de cada pessoa é necessário que sejam razoavelmente satisfeitas para que ela deseje conservar o cargo que ocupa. Em outros termos a decisão de procurar um emprego é função de uma comparação entre aquilo que se deseja e aquilo que se tem realmente, a decisão de abandonar é função das oportunidades de se encontrar um outro cargo que seja, ou pareça ser mais satisfatório. O bom senso nos leva atualmente a manter o emprego que se tem, traga satisfação ou não, com medo de se encontrar ainda mais mal contemplado ou pior, sem trabalho. É, pois, muito possível que a porcentagem de funcionários

insatisfeitos que permanecem nos seus postos cresça regularmente depois do início da crise.

Ao final, não somente a estabilidade no emprego aumenta globalmente o nível de insatisfeitos, mas se produz igualmente uma redistribuição de valores que diminui a importância da satisfação ligada ao trabalho em si.

Por essas razões, aqueles que se colocaram em movimento pelo próprio interesse do trabalho e do seu significado são, cada vez mais, menos numerosos.

Caso essa evolução se confirme e, principalmente, se a sua existência for verificada, isso significa que as tentativas de enriquecimento de cargos, o aumento da autonomia e a descentralização da autoridade teriam menos efeito sobre a motivação que os eventuais aumentos de salário e as condições de trabalho.

Levando em conta o fato de que isso seja provável e particularmente verdade para os servidores mais antigos, estáveis e que a antigüidade média é ainda aumentada pelo jogo das demissões econômicas que afetam, sobretudo os admitidos mais recentes, pode-se perguntar se os esforços feitos pelas organizações no momento atual consideram logicamente os elementos motivadores da situação de trabalho.

Mas é aspecto relevante que a motivação do servidor enquanto estatal se aflore, onde as necessidades de participação do mesmo nas decisões que afetam sua rotina sejam expostas. Essa participação não é mencionada sem restrições e deveria variar conforme a situação e o padrão de chefia adotado.

Acreditamos que os melhores profissionais procuram as melhores oportunidades assim como o rio procura o seu próprio leito, a tendência será na direção de qualquer tipo de movimento que o funcionário acredita que fortalecerá o posicionamento atual e ou futuro de sua vida. Às vezes as pessoas mudam para posições onde possam atingir objetivos pessoais, onde se sintam mais à vontade para poder estar dando a sua contribuição e melhorar o ambiente de trabalho.

Hoje existem indícios de que a procura deixará de ser oportunidades imediatistas e passará a ser por perspectivas de maior alcance. O bom funcionário examinará mais criticamente as oportunidades que surgirem para poderem estar avaliando de modo realista o que o futuro pode lhe reservar.

2.2.4 Motivação e a Teoria do Campo de Força Organizacional

Já aconteceu de ligarmos o carro e sair andando, só para então descobrir que o freio de mão estava puxado. Desta forma, descrevemos dois tipos de forças: de freio (que desencorajam os avanços) e forças de aceleração (que encorajam os avanços). Analisando por execução de serviços em setores administrativos, alguns funcionários passam pela vida inteira com o “freio de mão puxado”, “bitolados”, com atitudes de “inanição” temerosa e com pensamentos negativos. Outros funcionários soltam o freio e avançam, de formas criativas, lógicas e confiantes. São características de grandes chances de impor-se aos tipos de forças as pessoas com:

Flexibilidade: a capacidade de se adaptar sem quebrar. Nós gerentes podemos incentivar um funcionário a usar sua criatividade nos serviços executados, sem quebrar regras ou padrões.

Senso crítico: uma grande vontade de que as coisas funcionem corretamente. Pouca tolerância a coisas que estão erradas. Poderemos ainda, tentar adquirir a qualidade nas tarefas executadas, mesmo que de momento não seja completamente eficiente.

Empatia: capacidade de identificar os sentimentos, pensamentos e atitudes das outras pessoas. Cabe a nós gerentes usarmos deste sentindo.

Criatividade: a habilidade de resolver problemas usando a imaginação. Nós somos os responsáveis pela iniciação da criatividade em nossos funcionários.

Resistência: o poder de voltar a ficar em pé, mesmo quando derrubadas várias vezes. Deixarmos claro aos funcionários que as situações terão dias favoráveis bem como dias que não serão tão felizes.

Curiosidade: vontade de saber, aprender e compreender. Aguçar em nossos colaboradores a necessidade do perguntar.

2.2.5 A Motivação na Gestão da Qualidade Total

A motivação na gestão da qualidade tem sido alvo de muitas discussões nas unidades, buscando obter um maior rendimento dos profissionais que formam o quadro da universidade. Algumas explicações relativas à motivação dos funcionários nos setores administrativos apresentam-se sob reflexões filosóficas, como a concentração de nossa

existência no momento presente, desprendendo-se, grosso modo, das idéias passadas e do porvir, que roubam as energias, além de causar frustração mediante a sensação de baixa realização na vida. Com base em outras proposições é possível compreender a motivação como resultado da busca pela satisfação das necessidades e desejos naturais do ser humano. Tal fato mobiliza a pessoa a agir, com determinado empenho, na busca de atingir os objetivos pessoais. Sob outra ótica, o funcionário carrega consigo variadas potencialidades, que, em contato com o meio adequado, desencadeiam o desejo em realizar ou empreender.

A motivação é acionada através desta combinação entre a predisposição e a adequação do meio em que se vive. Deve-se, ainda, lembrar o fato de a motivação estar associada a fatores orgânicos, em cuja fisiologia, a função química determina os resultados. E, também, os aspectos de ordem psíquicas e sociais, que podem causar efeitos motivacionais ou não. Ou ainda, o equilíbrio entre ambas as esferas. Sempre que lemos algo sobre a motivação definimos algumas teorias e tentamos estabelecer métodos para o campo da aprendizagem, referindo-se ao tipo de reforço que daremos a um funcionário. Quando oferecemos algo interessante como resposta a um retorno adequado somos capazes de motivar, mantendo inclusive, a frequência deste mesmo comportamento. De outro lado, há contestação sobre o comportamentalismo, definindo-o como um método limitador ao funcionário, tendo em vista uma resposta comportamental que ocorre apenas mediante uma proposta de reforço.

Portanto, defende-se a idéia de estimular o ser humano, de dentro para fora. Desta forma, não criamos a limitação imposta por reforços externos. Nós gerentes administrativos necessitamos obter uma reflexão podendo-se perceber a importância de todos os pontos de vista, uma vez que a motivação deve ser espontânea, visto que, ninguém motiva ninguém. Por outro lado, de um modo geral, necessita de um estímulo externo para sentir-se motivado. O equilíbrio entre a motivação interna e externa deve ser a base na educação infantil e na reeducação do adulto.

Em suma, a complexidade existente na motivação, encontrada na realização do viver com maior intensidade no momento presente, a satisfação das necessidades e desejos naturais, a adequação ao meio em que se vive, as condições orgânicas, a educação e os

fatores psíquicos, determina a quantidade e a qualidade em se empreender qualquer tipo de tarefa pelo ser humano. Portanto, ao considerar a motivação, faz-se necessária uma profunda reflexão acerca de suas bases, e não são poucas, e, ainda são, em sua maioria, estruturas potentes e enraizadas. A motivação determina o fazer, tornando-se o elemento chave para os resultados de várias propostas de vida, e, em particular, a obtenção da qualidade nos programas de excelência que muitas organizações objetivam introduzir, e, ainda mais difícil, conseguir a sua manutenção. As técnicas de um programa de Qualidade Total são claras, e, teoricamente, são estimulantes, prometendo melhorias de várias ordens. Contudo, na prática, funcionam a partir do comprometimento dos funcionários, ou seja, da motivação que deve permear o programa. Comprometer-se com a qualidade nos processos produtivos depende do grau de motivação que está presente ao se praticar, de dentro para fora.

O que leva o ser humano a se motivar, voltando o seu foco para a busca da qualidade? De que maneira o comprometimento ocorre nas pessoas? Se as unidades considerarem apenas a obrigação e a obediência de seus colaboradores, as técnicas e procedimentos da norma ISO 9001:2000 e seus termos internos, ainda que haja boa vontade por parte da direção, poderá ocorrer enorme dificuldade em fazer funcionar a implementação ou a manutenção de um programa de Qualidade Total. Faltará o essencial, pertinente ao recurso humano: a motivação.

Ela não consegue ser acionada apenas pelo vislumbrar das possibilidades futuras, ainda que algumas ocorram em curto prazo. Cada vez mais, percebe-se o surgimento de uma nova necessidade na vida organizacional: levar-se em conta os aspectos sutis do capital humano. O lado doce dos funcionários, sua singularidade, sem perder de vista o comunitário. As suas emoções, aliadas à inteligência racional, sua forma de aprender, em parceria com os demais de convivência. A integração que gera sinergia e motivação. Na implantação da qualidade em uma unidade se demanda mudanças na gestão das pessoas.

Onde novos conceitos como a visão no futuro, devam fazer parte da cultura organizacional, e não apenas como um instrumento a serviço de necessidades específicas. O funcionário precisa encontrar o seu verdadeiro espaço na dimensão

profissional, deve sentir a sensação de pertencimento no todo, e não uma peça que compõem a máquina. Para tanto, a chefia deve se preparar para servir, e não apenas ser servida. Os diretores não somente chefes, localizados estrategicamente, são fundamentais neste processo.

Eles atuam como facilitadores, que percebem as individualidades de seus seguidores, canalizando-as em prol da equipe, que por sua vez, dirige a sua energia partilhada para o todo da organização. Nesta perspectiva, os funcionários percebem-se ouvidas e compreendidas, alargando o canal de comunicação, fator resultante do respeito e da motivação que se instala naturalmente neste tipo de relação humana. A forma de aprender e assimilar as mudanças, incluindo-se os programas de qualidade torna-se parte da cultura da organização, a qual, sofre as transformações necessárias, com menor dificuldade, além de gerar possibilidades de maior êxito. Estimula-se o desenvolvimento motivacional. Percebe-se que o funcionário entrega-se de corpo e alma, onde sua totalidade é bem vinda na vida profissional. Notamos que os aspectos sutis, sendo observados e respeitados, são a base para uma nova compreensão acerca de nós mesmos e sobre o todo. A qualidade em nossa vida desenvolvida nas questões mais simples, e de baixíssimo custo financeiro podem formar a estrutura que se tornará o terreno fértil para a geração de um programa de Qualidade Total. Serão, então, processos naturais, que fazem parte do jeito de se sentir internamente de cada funcionário.

Encontra-se a coerência: qualidades internas, motivadoras da qualidade externa. Grosso modo, expressamos externamente o que somos por dentro, na essência, até disfarçamos em alguns casos, que acabamos por demonstrar o que sentimos e pensamos. Influenciamo-nos pela vida interior e a representamos externamente. E, também, nos “alimentamos” do mundo externo, o qual também exerce ascendência no mundo interno. Por todas estas razões, oferece-se ao funcionário o que o termo motivação tem de essência: motivos ou causas; determinação para a conduta de um indivíduo. Estes elementos, se considerados no todo de cada funcionário, torna-se um hábito, que servirá de modelo para todos os projetos que venham a se apresentar no cotidiano, um modelo mais adequado.

Motivação, ainda que complicada, é essencial ao funcionário, devendo ser plantada por

uma compreensão profunda a respeito das características naturais de existência, o seu crescimento é básico para que as mudanças encontrem porto seguro. A qualidade é muito desejada na medida em que a motivação, decorrente dos resultados combinados em sua base, se harmonize com qualquer regra ou conduta externa, que servirá, apenas como orientadora para algum processo, nada mais do que isso. É nossa mente e o nosso coração que determina a vontade de realizar algo, e, não, pelo menos na essência, a norma escrita e a imposição que o fazem. Motivar para a qualidade, portanto, está na base do funcionário, na sua essência Naturalmente, e em combinação com objetivos comuns, é possível haver espaço para novos projetos, além de assegurar eficácia nos resultados. A motivação para o comprometimento das pessoas a um programa de Qualidade Total encontra-se enraizado em seu íntimo. A motivação é viva e não apenas uma palavra gravada em um dicionário.

2.3 Sistema de Gestão da Qualidade

Quantas vezes já nos perguntamos se fazer "Qualidade" é um bom negócio? Será que apenas acrescentamos custos à nossa empresa, sem aumentar o valor dos serviços que prestamos à sociedade? Será que o nosso cliente percebe o esforço que fazemos, na prática da "Qualidade", buscando atendê-lo cada vez melhor?

Estas perguntas que fazemos constantemente e que são tão importantes nos tempos atuais merecem uma reflexão simples e profunda, que vai nos indicar o melhor caminho a seguir.

1 - Qualidade só pode ser entendida como uma FILOSOFIA DE VIDA, muito mais ampla do que apenas um conjunto de técnicas ou pressupostos que atenda as necessidades momentâneas de uma empresa ou situação.

2 - O processo da Qualidade só existe verdadeiramente quando é iniciado por aquele que reconhecidamente é o número 1 da organização, o líder, que através do seu comportamento, é o modelo para o desenvolvimento das Crenças e Valores dos seus colaboradores.

Definidos esses pontos, podemos responder as questões colocadas no início do texto, afirmando que "Qualidade" é um grande negócio, que se implantada corretamente, com

o indispensável comprometimento de todos os colaboradores, trará excelentes resultados, facilitando o processo de fidelização dos nossos clientes. Lembre-se. “Encantar é superar expectativas e o caminho da Qualidade ainda é a sua melhor alternativa”.

O mundo de hoje é uma sociedade composta de organizações. Todas as atividades voltadas para a produção de bens ou para a prestação de serviços são planejadas, coordenadas, dirigidas e controladas.

Todas as organizações são constituídas de pessoas e de recursos não-humanos (como recursos físicos e materiais, recursos financeiros, recursos tecnológicos, recursos mercadológicos etc).

A própria vida das pessoas depende das organizações, e estas dependem do trabalho daquelas. As pessoas nascem, crescem, aprendem, vivem, trabalham, divertem-se, são tratadas e morrem dentro de organizações.

As organizações são extremamente heterogêneas e diversificadas, de tamanhos diferentes, de características diferentes, de estruturas diferentes, de objetivos diferentes. Como compreendê-las então?

Pelo seu tamanho e pela complexidade de suas operações, quando atingem certo porte precisa ser administrado, e a sua administração requer todo um aparato de pessoas estratificadas em níveis hierárquicos que se ocupam de incumbências diferentes. Assim, a administração nada mais é do que a condução racional das atividades de uma organização seja ela lucrativa ou não, revelando-se, nos dias de hoje, como uma das áreas do conhecimento humano mais impregnadas de complexidades e de desafios. O profissional que utiliza a administração como meio de vida pode trabalhar nos mais variados papéis em uma organização: desde o nível hierárquico de supervisão elementar, até o nível de dirigente máximo.

A palavra administração vem do latim *ad* (direção para tendência) e *minister* (subordinação e obediência), significam aquele que realiza uma função abaixo do comando de outrem, isto é, aquele que presta um serviço a outro. No entanto, sofreu uma radical transformação no seu significado original. A tarefa atual é a de interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional através de

planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis, a fim de alcançar tais objetivos da maneira mais adequada à situação.

O conceito de Administração (prever, organizar, comandar, coordenar e controlar) como procedimentos universais a serem aplicados a qualquer tipo de organização ou empresa. Embora não se conhecessem, as bases de suas idéias dominaram aproximadamente as quatro primeiras décadas deste século no panorama administrativo das corporações.

Da evolução das práticas administrativas surgiram vertentes a partir da abordagem humanística (Teoria das Relações Humanas), privilegiando a integração e o comportamento social dos empregados, as necessidades psicológicas e a atenção para as novas formas de recompensa e sanções não materiais, o estudo dos grupos informais e a chamada organização formal, o despertar para as relações humanas dentro das organizações, a ênfase nos aspectos emocionais e não racionais do comportamento das pessoas e a importância do conteúdo dos cargos e tarefas para as pessoas que o realizam e executam.

Novas formas de administração de negócios que surgiram em épocas mais recentes, mais especificamente a partir dos anos 80, são chamadas de “novos modelos de gestão”.

Instauraram-se por duas correntes associadas de fatos: a forma de gerenciar, organizações no Japão, aplicando conceitos como “Qualidade Total” e o uso da tecnologia da informação, quando informática e meios de comunicação são conjugados, para revisar as formas dos negócios e dos processos das organizações. Nos Estados Unidos, anos 90, os principais novos modelos de gestão que podemos mencionar são: Reengenharia, Qualidade Total, “Benchmarking”, “Empowerment”, Administração Participativa, Tecnologia da Informação, Comportamento e Cultura Organizacional, entre várias outras.

O Novo cenário econômico mundial, o código de defesa do consumidor e a crescente conscientização do povo brasileiro têm motivado as empresas para reverem a sua postura frente ao consumidor, ao empregado, ao acionista e à sociedade em geral. Qualidade, custo, atendimento e inovação são fatores críticos para a sobrevivência das empresas diante da nova realidade econômica mundial.

Verifica-se, além disso, um crescente clamor por uma melhor qualidade de vida do cidadão e do trabalhador.

Esses requisitos estão plenamente incorporados à visão sistêmica representada pela Gerência da Qualidade Total no estilo japonês (Total Quality Control – TQC) (SILVA, 1994).

Atualmente o modelo de gestão das organizações está voltado para uma administração onde conceitos de gestão por objetivos de avaliação, uso de indicadores de desempenho, utilização de instrumentos, critérios de qualidade, o benchmarking, a difusão de métodos e procedimentos experimentados, além da gestão dos recursos humanos, a divulgação e a implementação de novas tecnologias da comunicação e informação.

Segundo Calegare (1996), as conseqüências da Revolução da Qualidade Total são perturbadoras, pois geraram um aumento brutal de produtividade em certas organizações, mudando, com isto o panorama da competição entre as empresas de forma acirrada e global, provocando o rápido fortalecimento de certas empresas e o fechamento de outras, dentro de um mercado mais exigente que pune as empresas que não atendem às suas exigências com o pior dos castigos: não adquirir seus produtos e serviços.

Os benefícios da Qualidade Total são inúmeros: maior satisfação dos clientes, aumento dos lucros, melhoria da produtividade, redução de custos, aumento do faturamento, conquista de novos mercados, redução de número de acidentes, maior satisfação dos envolvidos (acionistas, colaboradores internos, fornecedores, vizinhos, município, estado e o próprio país), auto-realização dos colaboradores internos e crescimento econômico do país. O estabelecimento da Qualidade Total numa organização poderá permitir sua sobrevivência, em longo prazo, num mercado cada vez mais competitivo.

Os mandamentos para a consecução deste objetivo são dez:

1. Tratar o cliente como se fosse o seu patrão e benfeitor.
2. Respeitar e valorizar o ser humano.
3. Buscar constantemente a melhoria.
4. Envolver todos, os setores, os processos.
5. Aumentar a comunicação na Organização.
6. Tomar decisões baseadas em fatos e dados.

7. Padronizar processos.
8. Usar o Ciclo PDCA “Plan” (planejar), “Do” (fazer), “Check” (verificar) “Action” (atuar).
9. Estimular a arrumação, a ordem, à limpeza, o asseio e a autodisciplina.
10. Ser metódico, paciente e perseverante.

Como iniciar programas da qualidade e produtividade? Vários especialistas têm concluído que se deve começar por uma limpeza geral, sugerindo o Programa 5S, consolidado no Japão a partir da década de 50, cujo nome provém de palavras que, em japonês, começam com S: seiri, seiton, seiso, seiketsu e shitsuke.

Traduzidos para o português, os 5S's foram interpretados como “sensos” não só para manter o nome original do programa, mas porque refletem melhor a idéia de profunda mudança comportamental: senso de utilização, senso de ordenação, senso de limpeza, sendo de saúde e senso de autodisciplina.

Em sentido mais amplo pode ser entendido como uma grande faxina no sentido físico e mental.

Do ponto de vista do “Total Quality Control” (TQC), esses sensos são fundamentais para lubrificar as interfaces entre o subsistema máquina/procedimento/homem e constituem além da base do trabalho da rotina diária a preparação do ambiente para a implantação maciça do trabalho em equipe, quer em sua forma espontânea, ou visando simplesmente à solução de problemas de interesse da organização. (SILVA, 1994).

Para o desenvolvimento da Qualidade Total em uma organização é importante a identificação de alguns pontos essenciais: - o apoio da alta administração; a satisfação dos clientes; a prevenção dos problemas, erros e deficiências em vez de inspeção; a liderança ativa; a eficiência na prestação do serviço o trabalho bem feito; a motivação dos funcionários; o conhecimento por parte de todos das exigências dos clientes; o trabalho em equipe, incluindo todos os segmentos da estrutura organizacional (dirigentes, funcionários e clientes), o que significa o envolvimento de todos: o planejamento em longo prazo, com o objetivo de melhorar no desempenho e a missão das organizações; a melhoria do serviço e a estrutura horizontal descentralizada. A Gestão pela Qualidade Total proporciona o conhecimento e as técnicas que permitem

aos dirigentes desenvolver as atitudes e os comportamentos necessários para transformar o empenhamento em ação. Cabe então aos mesmos a responsabilidade de garantir que a política de qualidade seja promulgada, compreendida, implementada e mantida. Quando todos os segmentos que envolvem a organização participam da gestão o comprometimento com a melhoria a criatividade e a iniciativa dos funcionários pode-se tornar importante instrumento na prevenção do erro que é mais importante que o controle de qualidade. A liderança é por natureza um processo grupal e, como tal, a interação dos membros do grupo e da relação grupo-líder estará apoiada em uma estrutura de Liderança-Motivação-Comunicação e visa atingir Qualidade e satisfazer clientes internos e externos.

Os funcionários que lidam com os clientes no dia-a-dia, constituem um dos recursos mais importantes da organização, uma vez que como centro das atenções busca a satisfação de suas necessidades no tratamento personalizado, assim, o contato diário dos funcionários com os clientes coloca-os numa melhor posição para resolver problemas, para tomar decisões importantes, com o objetivo de prestar o melhor serviço.

2.3.1 Modelos de Gestão da Qualidade

A implantação do Sistema de Gestão da Qualidade em qualquer Organização pode ser comparada à construção de um edifício desde as fundações, passando pelas paredes até os cômodos e acabamentos internos, que finalmente serão visíveis e avaliadas por um cliente comprador. Os Princípios da Gestão da Qualidade são introduzidos na NBR ISO 9000 (fundamentos e vocabulário) com a seguinte declaração: “Para conduzir e operar com sucesso uma organização é necessário dirigi-la e controlá-la de maneira transparente e sistemática. O sucesso pode resultar da implementação e manutenção de um sistema de gestão que é concebido para melhorar continuamente o desempenho, levando em consideração, ao mesmo tempo, as necessidades de todas as partes interessadas”. Nela são definidos oito princípios de gestão da qualidade que, usados pela Alta Direção podem conduzir a organização à melhoria de seu desempenho através da implementação e manutenção.

Sistema da Gestão da Qualidade eficiente e eficaz, a saber:

- a. Focalização no cliente;
- b. Liderança;
- c. Envolvimento das pessoas;
- d. Abordagem por processos;
- e. Abordagem da gestão como um sistema;
- f. Melhoria contínua;
- g. Abordagem à tomada de decisões baseada em fatos;
- h. Relações mutuamente benéficas com fornecedores.

No PDCA, podemos identificar os oito princípios: nas ações de Planejamento (P) encontramos os princípios de foco no cliente, liderança e pessoas envolvidas; os princípios de realização por processos e benefícios mútuos de fornecedores demonstram as ações de (D) Executar, o princípio de abordagem sistêmica ocupa a posição do (C) Controlar, e os princípios de tomada de decisões baseado em fatos e de melhoria contínua constituem-se no (A) Agir.

O líder da organização pode se utilizar desses princípios na formulação da Política da Qualidade e dos Objetivos da Qualidade dessa Organização, uma vez que a correlação existente entre os requisitos da ISO 9001 e os princípios da qualidade é perfeitamente identificável. Com o conhecimento da norma é possível apresentar o Sistema de Gestão da Qualidade em um Manual da Qualidade usando-se os oito princípios como capítulos e descrevendo-se em cada um deles os respectivos requisitos da norma. O papel do líder na conscientização do pessoal é fato imprescindível para a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade, pois este princípio só será efetivamente útil se forem entendidos, discutidos e utilizados na Organização como valores fundamentais na busca da excelência.

Assim, ao entendermos e usarmos adequadamente os Princípios da Gestão de Qualidade estaremos construindo nosso Sistema de Gestão da Qualidade sobre um conjunto estruturado de alicerces que garantirão o sucesso da Organização.

Vamos destacar neste trabalho o modelo da família das ISO 9000 aplicado pelas entidades privadas e que também pode ser adotado no serviço público, ressaltando que

há necessidade de adaptações de cada um destes sistemas de acordo com as especificidades de cada ramo de atividade.

Um organismo público que pretenda obter um certificado de qualidade necessitará cumprir os requisitos mínimos, entre eles: a) desenvolvimento de uma política de qualidade; b) definição da missão e dos objetivos do serviço; c) desenvolvimento de uma gestão orientada para resultados programados, e respectivos indicadores; d) plano de carreira de funcionários visando à promoção, a capacitação contínua e avaliação contínua de mérito; f) simplificação de rotinas e procedimentos promovendo formas de trabalho eficazes; g) criação de mecanismos de comunicação com a sociedade e com outros serviços públicos e fomento do diálogo com a sociedade. As normas da família ISO 9000 foram desenvolvidas para apoiar as organizações, de qualquer tipo e dimensão, na implementação e gestão de sistemas da qualidade eficazes, isto permite que a norma seja aplicada em qualquer tipo de organização, dos mais diversos ramos de atividades.

Cada organismo implementa ações e atividades para atender aos requisitos do Sistema da Qualidade da forma que julgar mais adequada, levando em consideração suas características tais como: porte, tipo do produto, infra-estrutura e recursos disponíveis.

A norma também promove a adoção de uma abordagem de processo para o desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia de um SGQ para aumentar a satisfação do cliente pelo atendimento aos requisitos do cliente. Para uma organização funcionar de maneira eficaz, ela tem que identificar e gerenciar diversas atividades interligadas, uma atividade que usa recursos e que é gerenciada de forma a possibilitar a transformação de entradas em saídas pode ser considerada um processo.

A ISO 9000 descreve os fundamentos de sistemas de gestão da qualidade e especifica a terminologia que lhes é aplicável. A ISO 9001 especifica os requisitos de um sistema de gestão da qualidade a utilizar sempre que uma organização tem necessidade de demonstrar a sua capacidade para fornecer produtos ou serviços que satisfaçam tanto os requisitos dos seus clientes como dos regulamentos aplicáveis e tenha em vista o aumento da satisfação de clientes. A ISO 9004 fornece linhas de orientação que

consideram tanto a eficiência como a eficácia de um sistema de gestão da qualidade. O objetivo desta norma é a melhoria do desempenho da organização e a satisfação dos seus clientes e das outras partes interessadas. A ISO 19011 dá orientação para a execução de auditorias a sistemas de gestão da qualidade. Estas quatro normas formam um conjunto coerente de normas de sistemas de gestão da qualidade.

As abordagens dos sistemas de gestão da qualidade referidas na família das normas ISO 9000 e nos modelos de excelência organizacional baseiam-se em princípios comuns.

Ambas as abordagens:

- a) permitem à organização a identificação dos seus pontos fortes e fracos;
- b) contêm disposições para avaliação em relação a modelos genéricos;
- c) proporcionam uma plataforma para a melhoria contínua;
- d) contêm disposições para o reconhecimento externo.

A diferença entre abordagens dos sistemas de gestão da qualidade na família ISO 9000 e os modelos de excelência reside no seu âmbito de aplicação.

A família de normas ISO 9000 contém requisitos para os sistemas de gestão e dá orientações para a melhoria do desempenho.

A avaliação dos sistemas de gestão da qualidade determina o cumprimento desses requisitos. Os modelos de excelência contêm critérios que permitem a avaliação quantitativa do desempenho da organização, sendo esta avaliação aplicável a todas as atividades e a todas as partes interessadas. Os critérios de avaliação nos modelos de excelência permitem a uma organização estabelecer comparações entre o seu desempenho e o de outras organizações.

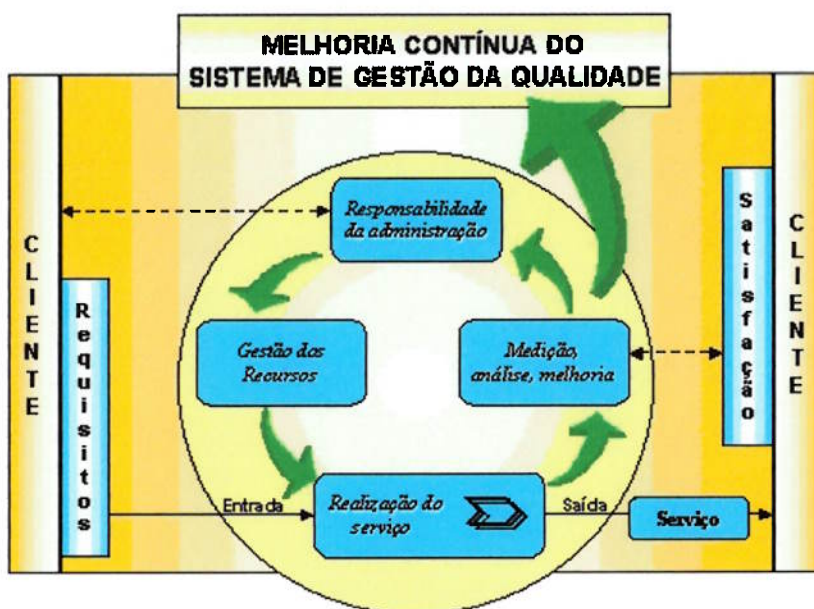
Conforme pode ser observado na (Figura 2) a abordagem de processo refere-se à aplicação de um sistema de processos em uma organização, junto com a identificação, interações desses processos e sua gestão, que permite o controle contínuo sobre a ligação entre os processos individuais dentro do sistema de processos, bem como sua combinação e interação.

Quando usada em um sistema de gestão da qualidade, esta abordagem enfatiza a importância de:

- a) entendimento e atendimento dos requisitos,

- b) necessidade de considerar os processos em termos de valor agregado,
- c) obtenção de resultados de desempenho e eficácia de processo,
- d) melhoria contínua de processos baseados em medições objetivas.

O Sistema de Gestão da Qualidade, apresentado nas normas série NBR ISO 9000, não abrangem requisitos técnicos de produtos ou serviços. Por isso, essas normas podem ser aplicadas em diversas empresas independentes do tipo de produtos ou serviços fornecidos. As especificações e características físicas e de desempenho de produtos e serviços, estão especificados em normas específicas, que são complementares aos requisitos do SGQ, somente assim, pode-se garantir, formalmente, a qualidade final de um produto ou serviço.



Legenda Atividades que agregam valor.
 Fluxo de informação.

Fig 2 - Modelo de um Sistema de Gestão da Qualidade baseado em processo
 (Fonte: NBRISO 9000:2000)

Conforme ilustrado no Quadro 3, o planejamento para a qualidade consiste no desenvolvimento dos produtos e processos exigidos para atender as necessidades dos clientes, compreendendo as seguintes atividades básicas:

Identificação dos clientes e suas necessidades;

- a) Desenvolvimento de um produto que responda a essas necessidades;
- b) Desenvolvimento de um processo capaz de fazer tal produto. O planejamento para desenvolvimento de produtos e serviços fornece uma motivação sistemática que impulsiona os funcionários a atingir metas. As organizações que utilizam esta abordagem têm desempenho melhor das que não utilizaram.

Quadro3: A Trilogia Juran – Os três processos universais de gerenciamento para a qualidade (fonte: JURAN, J.M. 1990)

GERENCIAMENTO PARA A QUALIDADE		
Planejamento da Qualidade	Controle da Qualidade	Melhoramento da Qualidade
Determinar quem são os clientes	Avaliar o desempenho real do produto	Estabelecer a infra-estrutura
Desenvolver características de produto ou serviço que respondam às necessidades dos clientes	Comparar o desempenho real às metas do produto	Identificar os projetos de melhoramento
Desenvolver processos capazes de corresponder às características do produto	Atuar sobre a diferença	Estabelecer equipes de projetos
Transferir os planos para as forças operacionais		Fornecer às equipes recursos, treinamento e motivação para: diagnosticar as causas, estimular os remédios, estabelecer controles para manter os ganhos.

Para a implantação de um SGQ a organização terá que se estruturar no sentido de:

- a. Estabelecer políticas e metas para a qualidade;
- b. Estabelecer planos para atingir essas metas de qualidade;
- c. Providenciar os recursos necessários para executar os planos;
- d. Estabelecer controles para avaliar o progresso em relação às metas e agir apropriadamente e
- e. Fornecer motivação para estimular os funcionários a atingirem as metas de qualidade.

Para tanto, o sistema exige a criação e organização de uma documentação que pode ser iniciada pelo estabelecimento da Política da Qualidade e da documentação do Sistema da Qualidade da organização.

No sistema documental do Sistema da Qualidade o Manual da Qualidade pode ter a seguinte hierarquia: (Figura 3)

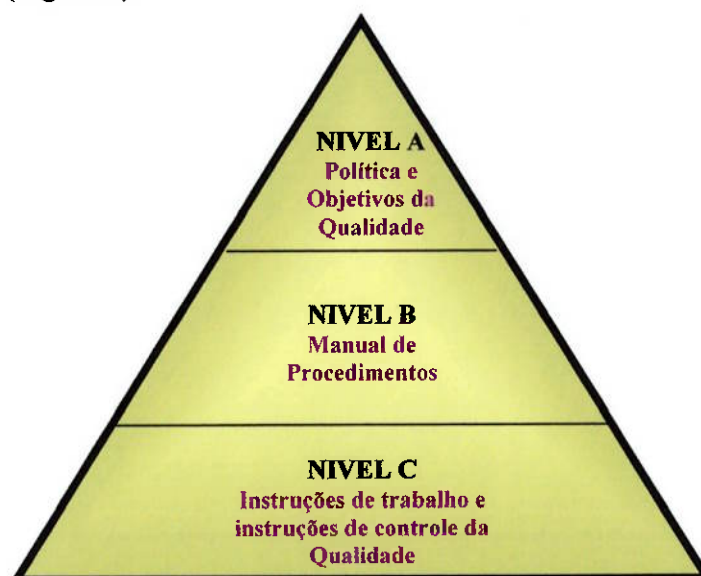


Fig. 3 – Exemplo de hierarquia da documentação do Sistema da Qualidade (fonte: NBR ISO 10013:1995)

A Política e Objetivos da Qualidade contemplam a descrição do Sistema da Qualidade da Organização e a descrição de como a organização cumpre os requisitos do sistema.

Este documento é parte integrante do Manual da Qualidade, e deve transmitir, de forma clara, exata, completa e concisa, os controles utilizados pela organização, destinados ao planejamento global e administração das atividades que causam impacto na qualidade dentro de uma organização.

O desdobramento do sistema é definido nos procedimentos da Qualidade que constitui o Manual de Procedimentos com detalhamento através das instruções de trabalho e instruções do controle de qualidade, este último tem por função descrever como é realizada determinada atividade.

Os procedimentos escritos de um sistema da qualidade são à base do planejamento da qualidade de forma a servir de instrumento de gestão perfeitamente coerentes e aplicáveis conforme a norma da Qualidade, descrevendo as responsabilidades, a

autoridade e as inter-relações do pessoal e das áreas e a forma como as diferentes atividades devem ser executadas, a documentação a utilizar e o controle a por em prática.

Com estrutura semelhante estes procedimentos logo serão compreendidos e identificados na organização, incorporando as práticas da qualidade à rotina de trabalho.

Para assegurar a conformidade total com os requisitos estabelecidos pelo sistema é essencial que se entenda os regulamentos, políticas, especificações, planos, métodos, protocolos e acordos à medida que são aplicados às funções designadas aos funcionários dentro da organização.

2.4 A Universidade de São Paulo e as Unidades FOUSP e FCFUSP

2.4.1 A Universidade de São Paulo

2.4.1.1 Histórico

A Universidade de São Paulo organização estatal, criada por decreto de Armando de Salles Oliveira, em 1934, possui raízes mais antigas, lançadas no século XIX, que constituíram a base do sistema de ensino e pesquisa no estado 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 as cerca de seis mil existentes no mundo.

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

As unidades de ensino da USP estão distribuídas em 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.

Para dar apoio e suporte às atividades de pesquisas, a USP agregam no campus de São Paulo a Escola de Aplicação, da Faculdade de Educação, que se dedica ao ensino fundamental e médio, e a Escola de Arte Dramática, um colégio técnico profissionalizante, da Escola de Comunicações e Artes.

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.

Nos Anexos A, B e C encontra-se ilustrada a estrutura organizacional da USP e no Anexo D os indicadores de produtividade ano 2003.

2.4.1.2 Iniciativas de Qualidade das Unidades e Órgãos da USP

O Programa na Universidade é coordenado pela Comissão de Gestão de Qualidade e Produtividade da USP e foi instituído em janeiro de 1996. Com a finalidade de institucionalizar as Comissões Internas de Qualidade e Produtividade; difundir conceitos e metodologias de Qualidade e Produtividade; facilitar a troca de experiências e a aprendizagem coletiva; levantar problemas, sugestões e ações para melhoria; formar equipes para estudo em temas selecionados; identificar a possibilidade de captação de recursos para apoiar o Programa da USP e manter a vinculação com o Programa Permanente de Qualidade e Produtividade do Serviço Público do Estado de São Paulo.

Dada a complexidade da USP, com valores diferenciados e heterogeneidade de suas atividades não há modelo único de gestão as ações em Qualidade e Produtividade têm sido introduzidas através de reuniões periódicas e de treinamentos básicos sobre gestão da qualidade que abordam aspectos técnicos, comportamentais e atitudinais nos Encontros de Qualidade & Produtividade realizados nos diversos campi, procurando sensibilizar

toda comunidade Uspiana e promover trocas de experiências entre as Unidades e Órgãos da Universidade. Utilizando-se os balizadores idealizados pelo Programa de Qualidade do Governo do Estado têm-se buscado a comunicação entre os diversos setores, órgãos, de forma clara e consistente; a elaboração de manuais e procedimentos com padrões para tarefas, serviços, etc, onde todas as atividades estejam incluídas em um processo definido; formação de lideranças administrativas consistentes e com enfoque na qualidade; formação de parcerias com clientes internos e externos e fornecedores; rapidez na resolução e andamento de processos e o comprometimento de funcionários docentes e não docentes com a melhoria de seu trabalho.

As políticas para melhorias de processos e racionalização / otimização de recursos implementadas, têm gerado ganho significativo para a Universidade através de Programas de Uso Racional de Energia Elétrica, Água, Telefone e USP-Recicla (reciclagem de resíduos), além das iniciativas das Unidades que, em síntese, de constituíram de: a) programas de incentivo à capacitação e qualificação profissional e otimização de recursos humanos; b) otimização de serviços administrativos e acadêmicos; c) Melhoria na comunicação interna e externa; d) Programas de gerenciamento químico e preservação ambiental; e) No âmbito técnico, certificação de laboratórios junto a Organismos Certificadores e f) captação de recursos para melhorias de espaços físicos e equipamentos entre outros.

2.4.2 As Unidades Universitárias – Faculdade de Odontologia e Faculdade de Ciências Farmacêuticas da USP

2.4.2.1 Histórico

À criação da cadeira de prótese dentária, aprovada em 07/12/1900, pela congregação da escola livre de farmácia, cuja fundação ocorrera em 1898. Este núcleo acadêmico foi integrado, em 1934, à Universidade de São Paulo, ainda como parte de unidade maior, a Faculdade de Farmácia e Odontologia, da qual se separou em 1962, quando se constituiu a atual Faculdade de Odontologia. A Faculdade de Ciências Farmacêuticas, inicialmente com o nome de Escola de Pharmácia de São Paulo, é uma das mais antigas do País. Em 06 de setembro de 1899, foi promulgada a lei 665, que estabelecia que poderiam exercer

a profissão, os dentistas não diplomados que prestassem exame de habilitação na ESCOLA LIVRE DE PHARMÁCIA.

Em 1962, desmembrou-se a Faculdade de Farmácia e Odontologia, surgindo a Faculdade de Farmácia e Bioquímica. Com a Reforma Universitária, a partir de 1970, receberam a denominação de Faculdade de Ciências Farmacêuticas e Faculdade de Odontologia respectivamente. A Faculdade de Ciências Farmacêuticas da Universidade de São Paulo – FCFUSP é constituída de quatro Departamentos e apresenta em seu quadro funcional 84 docentes e 167 funcionários todos com formação específica para o desempenho de suas funções, distribuídos em um organograma eficiente que estimula constantemente a busca do aperfeiçoamento para atender 850 alunos de graduação, 470 alunos de pós-graduação.

A Faculdade de Odontologia da Universidade de São Paulo – FOUSP é, no Brasil, uma das mais antigas unidades de ensino e pesquisa em sua área. Sempre figurando no topo de todas as aferições conhecidas de produção científica e qualidade na graduação ou pós-graduação, a Faculdade de Odontologia distingue-se, igualmente, pela abrangência do seu trabalho de extensão universitária. Apresenta em seu quadro funcional um número de 748 alunos de graduação no período diurno e 603 alunos no período noturno, conta com 358 alunos pós-graduandos, 222 funcionários e 156 docentes.

As FOUSP e FCFUSP possuem corpo administrativo semelhante constituído pelos seguintes órgãos: Congregação; Conselho Técnico-Administrativo (CTA); Diretoria; Comissão de Graduação; Comissão de Pós-Graduação; Comissão de Cultura e Extensão; Comissão de Pesquisa, além das seções administrativas e serviços técnicos que compõem as estruturas organizacionais, que podem ser analisados nos Anexos E e F e os indicadores de produtividade da FOUSP encontram-se no Anexo G e da FCFUSP no Anexo H.

2.4.2.2 Iniciativas de Qualidade da FOUSP e FCFUSP

Administrar uma unidade, atualmente, requer muito mais do que o exercício das funções básicas de administrador, como planejar, organizar e controlar. As ameaças às organizações, vindas dos clientes, da concorrência e em decorrência das mudanças no

contexto socioeconômico requerem habilidades humanas em alto grau de refinamento. A compreensão do comportamento individual e dos grupos em situação de trabalho constitui o campo de estudo do campo de força organizacional. De modo particular investiga as questões relacionadas com lideranças e poder, estruturas e processos de grupo, aprendizagem, percepção, atitude, processos de mudanças, conflito e dimensionamento de trabalho, entre outros temas que afetam os indivíduos e as equipes nas organizações.

Os gerentes têm, nos estudos proporcionados pelo Comportamento Organizacional, poderosas ferramentas em face da complexidade gerada pela diversidade, globalização, qualidade total e as contínuas mudanças ocasionadas pelas alterações rápidas em vários segmentos da sociedade. O Comportamento Organizacional está se estabelecendo firmemente como um campo próprio de estudo por meio de suas teorias e técnicas de pesquisa.

As pressões sobre as unidades são cada vez maiores, exigindo das pessoas e, principalmente, de suas administradoras maneiras diferentes e seguras de se alcançar melhores resultados. Entretanto, várias são as críticas aos gerentes que, de maneira tradicional, tentam administrar unidades em situações que não se assemelham àquelas do passado. Os tempos atuais requerem mais informações e recursos para o enfrentamento de condições instáveis e inesperadas.

Os administradores, atualmente, são levados a dar respostas às situações complexas que exigem diferentes habilidades. As pressões de tempo, satisfação do cliente, redução de custos, entre outras, estão presentes no dia-a-dia daqueles que administram.

Várias são as restrições aos administradores que, de alguma forma, não conseguem corresponder às expectativas de um conjunto exigente de pessoas (clientes, subordinados, fornecedores, etc.), levando a algumas constatações, tais como: 1) Os administradores, de maneira geral, não conhecem a realidade do mercado onde suas unidades atuam (não conhecem em profundidade as demandas, características, tendências); 2) os administradores em geral não conhecem o perfil dos seus clientes (não sabem das suas necessidades, expectativas e dificuldades); 3) muitas vezes, os administradores não sabem tomar decisões, diante de situações complexas (têm medo

das conseqüências, não têm autonomia, preferem que seus superiores assumam as conseqüências); 4) as tarefas dos administradores freqüentemente são apenas de rotina, conduzindo suas ações voltados muito mais para situações que já ocorreram do que para questões prospectivas; 5) alguns administradores não se mostram capazes de lidar eficazmente com pessoas (não sabem lidar com as emoções, não sabem liderar, nem tampouco conduzir uma boa reunião com a participação intensa de todos).

Diante dessas adversidades e de tanta concorrência no mercado, passou a ser um imperativo para os administradores conhecer da melhor forma e em profundidade o fator relacionado ao comportamento humano, como a importância das percepções, a influência das atitudes e a abrangência dos nossos valores. A qualidade das nossas relações com as pessoas depende em grande medida da nossa capacidade de perceber adequadamente o comportamento e a experiência do outro.

A Faculdade de Odontologia implementa iniciativas voltadas para a qualidade através da capacitação da comunidade interna e externa da unidade, sobre o Programa de Qualidade e Produtividade conscientizando da importância da gestão de qualidade, promovendo palestras e cursos na própria unidade.

Projeto para contratação de profissional qualificado na área de enfermagem para o controle de infecção cruzada no âmbito da Clínica Odontológica.

A gama de serviço prestado à comunidade é extremamente diversificada, voltada para a qualidade, desde o atendimento até as consultorias e assessorias especializadas.

O atendimento odontológico à população obedece 02 princípios básicos: tratamento emergencial – pronto atendimento com qualidade voltada à eficiência e o prolongado – realizado segundo às necessidades didáticas, buscando a eficácia. A nova clínica odontológica inaugurada em dezembro de 2003, conta com 48 modernos consultórios e uma infra - estrutura de mais alta qualidade, proporcionando aos pacientes um atendimento “vip”.

A Figura 4 ilustra o resultado da pesquisa de opinião realizada entre os dez principais clientes internos da organização a respeito do desempenho das oito seções da Área Administrativa, sendo atribuído à pontuação de zero a cinco.

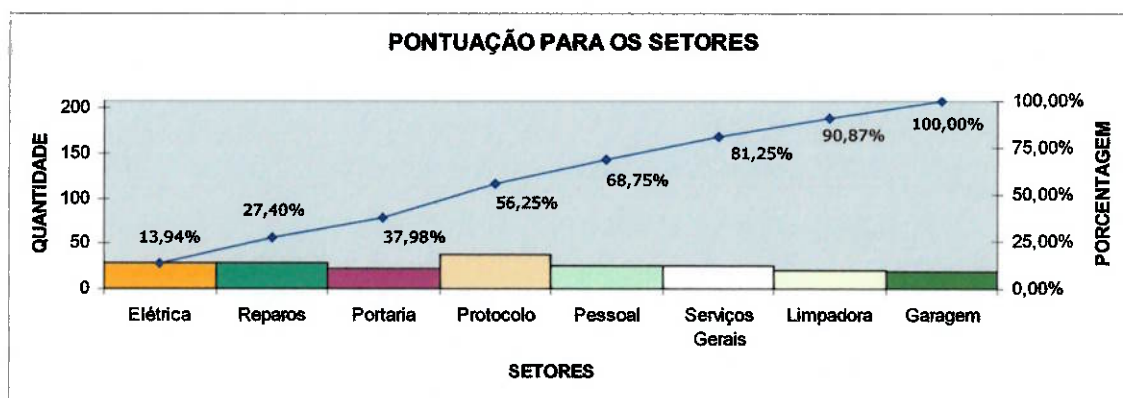


Fig. 4 Pesquisa de Satisfação dos Clientes Internos da FOU SP, realizada em outubro de 2002.

Na Faculdade de Ciências Farmacêuticas a cultura voltada aos princípios de qualidade e produtividade dos docentes e tem sido estimulada com promoção de eventos e treinamentos realizados, além das atividades de melhorias de processos e modernização administrativa, treinamentos e conscientização. O Projeto que atualmente está sendo desenvolvido pela Direção da Unidade através da Comissão Interna de Qualidade e Produtividade e colaboradores de todos os seus Departamentos e Áreas pretende implementar um Sistema de Gestão Ambiental, com fins de obtenção da certificação segundo a NBR ISO-14001:1996. As ações voltadas à melhoria contínua também incluíram a área técnica da Faculdade com a implantação do sistema de Qualidade NBR-ISO IEC 17025, no CONFAR, Laboratório de Controle de Medicamentos, Cosméticos e Matéria-Prima do Departamento de Farmácia da FCFUSP. O Laboratório está aprovado, com amplo espectro de ensaio na área de medicamentos, no âmbito físico-químico, microbiológico e na calibração de vidraria, e em busca da certificação junto ao INMETRO, sendo a Faculdade de Ciências Farmacêuticas a pioneira no Brasil em dispor do diferencial, que evidencia capacitação técnica e permite a aceitação, no nível internacional, de seus certificados analíticos.

Os funcionários das unidades têm recebido sistematicamente treinamentos visando à reciclagem de conhecimentos e aprendizado de novas técnicas de trabalho.

O programa motivacional instituído prevê treinamentos técnicos e comportamentais visando à integração e desenvolvimento de trabalho em equipe ministrado nos últimos anos proporcionou a elevação do nível e qualidade do trabalho e conseqüentemente

refletem na satisfação do cliente. A Seção de Manutenção teve, em particular, treinamento para aplicação do Programa 5S, com vistas à Classificação e Ordenação de Materiais. Este trabalho, sob a coordenação de docente da Faculdade, fez parte do conteúdo da disciplina de Controle de Qualidade de Alimentos, e contou com a participação de alunos de graduação.

As oficinas foram redimensionadas com o intuito de otimizar os equipamentos existentes e incorporar novas tecnologias. Com a organização do local podem-se criar oficinas para as diversas especificidades da área, proporcionando maior eficiência e incorporação de novas atividades e atender às solicitações dos clientes, seja na manutenção preventiva e corretiva das áreas como também dos equipamentos, adaptando-se às novas tecnologias e exigências dos clientes.

Através de pesquisa realizada junto aos clientes da Área Administrativa, obteve-se o diagnóstico dos serviços prestados, conforme ilustrado na (Figura 5), buscando evidenciar os pontos críticos e as necessidades de melhorias.

No formulário utilizado foram abordados os seguintes tópicos relativos à qualidade:

- a. Qualidade do atendimento
- b. Qualidade dos serviços prestados
- c. Cumprimento do prazo no atendimento do serviço
- d. Segurança nos serviços ou informações prestados
- e. Responsabilidade e competência dos funcionários da seção

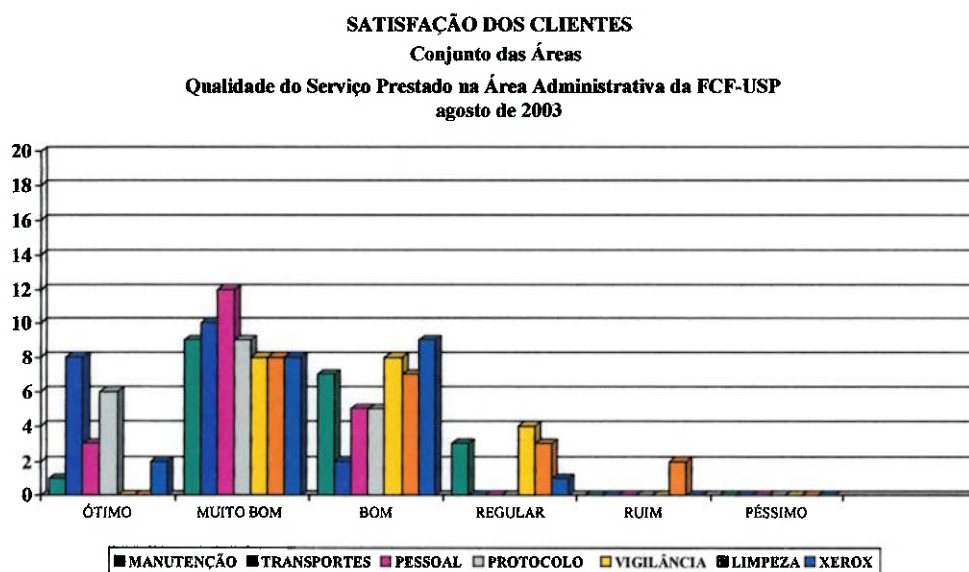


Fig. 5 Pesquisa de Satisfação dos Clientes Internos da FCFUSP, realizada em outubro 2002.

Com base neste diagnóstico deu-se início ao Programa de Qualidade e Produtividade com treinamentos e formação de grupos de trabalho onde são orientados a aplicar as ferramentas da qualidade na solução de problemas e melhoria do serviço, padronização de processos, otimização e melhoria dos espaços de trabalho.

III MATERIAIS E MÉTODOS

3.1 Materiais

Para desenvolvimento deste trabalho utilizou-se de:

- a. Livros, monografias, revistas e internet, para levantamento da bibliografia objeto do trabalho;
- b. Matrizes de Análise do Campo de Força sobre a Implantação do Sistema de Gestão da Qualidade na USP elaboradas pelos alunos da 1ª. Turma do Curso “MBA Gestão e Tecnologias da Qualidade” dos funcionários da Universidade de São Paulo, durante a disciplina EQ-019 Técnicas Avançadas para a Qualidade Total, ministrada em março de 2004.
- c. Pesquisa sobre a qualidade dos serviços das Áreas Administrativas da FO e FCF USP realizada entre os principais clientes das Unidades;
- d. Experiências pessoais das autoras na gerencia das atividades administrativas das Faculdades de Odontologia e de Ciências Farmacêuticas da USP.

3.2 Método

- a. Pesquisa Bibliográfica - Através de consulta buscou-se informações sobre Campo de Força Organizacional, Sistemas de Gestão da Qualidade e Motivação Mudanças para análise da viabilidade da implantação do SGQ na USP, objeto principal deste trabalho. O levantamento de dados sobre a USP teve como finalidade situar o leitor no Universo em que a FCF e FO se inserem e permitir a reflexão para as conclusões apresentadas pelas autoras;
- b. Aplicação da ferramenta Matriz de Decisão para definição das principais forças restritivas existentes na USP, segundo opinião dos alunos da 1ª. Turma do Curso “MBA Gestão e Tecnologias da Qualidade” dos funcionários da Universidade de São Paulo.
- c. Análise crítica individual da Matriz de Decisão;

- d. Análise de consenso das autoras, que se processa através de uma decisão fundamentada na pontuação produzida e no resultado da contribuição de todos os alunos que participaram do curso. A Análise de Consenso é realizada por meio de reunião para discussão de resultados, consolidação de comentários a respeito da avaliação individual, análise e ajuste de possíveis discrepâncias nas pontuações. Para esta análise utilizou-se o modelo utilizado no PQGF – Premio Nacional da Gestão Pública, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – Secretaria de Gestão. (BRASIL. MP, SEGES, 2004)
- e. Foram utilizadas as seguintes ferramentas da qualidade: 5W2H – Para estruturação do presente trabalho; Matriz de decisão para definir pesos das forças e prioridade de ações; Gráficos de Pareto para análise de pesquisas de opinião.

IV RESULTADOS

4.1 Resultado da Análise do Campo de Força relativo à Implantação do sistema de Gestão da Qualidade na USP

O grupo formado por 39 funcionários da Universidade de São Paulo participantes da 1ª. Turma do Curso “MBA Gestão e Tecnologias da Qualidade”, realizaram através de trabalho em grupo a discussão sobre as forças impulsionadoras e restritivas existentes em suas Unidades e Órgãos. O resultado dos tópicos indicados encontra-se nos Quadros 4 e 5.

Quadro 4 Forças restritivas à implantação de SGQ na USP

Apatia
Área de RH sem política definida
Centralização
Conservadorismo
Cultura de diferenças entre as categorias de docentes e não docentes
Desinteresse
Desinteresse das pessoas
Estrutura baseada em castas
Estruturas engessadas
Excesso de departamentalização
Falta de acompanhamento das instâncias superiores
Falta de comprometimento
Falta de conhecimento
Falta de consciência dos servidores
Falta de diretrizes básicas para iniciar o Programa de SGQ
Falta de Gerência da Qualidade
Falta de indicadores
Falta de monitoramento
Falta de reconhecimento
Falta de recursos financeiros
Independência departamental
Lideranças conservadoras
Mudança de gestores das Unidades
Objetivos divergentes
Resistência a mudanças
Revolta

Quadro 5 Forças impulsionadoras à implantação de SGQ na USP

Apoio e comprometimento da Alta Direção
 Capacitação Profissional
 Conscientização
 Grupo do curso MBA da Qualidade
 Indicadores de desempenho
 Necessidade de competitividade gerada pela concorrência e novos cursos
 Adequação aos novos tempos
 Comissão de qualidade e produtividade mesclada e ativa
 Cultura de padronização de processos e procedimentos
 Demanda sociedade por resultados
 Descentralização
 Desenvolvimento de multiplicadores
 Dotação específica para programa de qualidade
 Engajamento de funcionários
 Envolvimento
 Existência de talentos e competências na USP
 Gestão descentralizada por unidade de negócios
 Integração
 Meios de comunicação (melhoria da com. Int e ext)
 Momento de crise e mudanças (tecnológicas, culturais e comportamentais)
 Motivação
 Movimentos interunidade (SIBI/GEFIM/GESPE/outros)
 Padronização
 Participação das chefias
 Planejamento estratégico
 Política da Qualidade
 Programa de Gestão da Qualidade do Governo de São Paulo
 Programa de Sistema de Gestão da Qualidade inserido no Plano de Metas da Unidade
 Recursos financeiros
 Responsabilidade
 Status – Nome da Universidade

4.2 Resultado da Aplicação da Matriz de Decisão para Análise das Forças Restritivas

Para ordenação e classificação das forças restritivas identificadas pelo Grupo MBA foi utilizada a técnica de aplicação da Matriz de Decisão através de julgamento individual das autoras, usando os critérios e definições relacionadas abaixo para a atribuição de pontos. Considerou-se como produto final o resultado da multiplicação dos fatores, sendo que o peso atribuído refere-se ao número de citações dos Grupos de trabalho do curso.

ABRANGÊNCIA

Quantidade de unidades, setores ou áreas envolvidas com o problema

CRITICIDADE

Pertinência do problema e relação à política e cultura existentes

URGENCIA

Necessidade de ações de curto, médio ou longo prazo

GRAVIDADE

Grau de consequência(s) que o problema pode gerar

EFEITO MULTIPLICADOR

O problema gera consequências em outros aspectos ou atividades

Pontuação: NIVEL ALTO (6), NIVEL MÉDIO (3) NIVEL BAIXO (1)

As autoras 1 e 2 realizaram a pontuação individual segundo critérios indicados utilizando conhecimentos e experiência adquirida nas Unidades de Ensino que administram ao longo de vinte anos de atuação, conforme ilustrado nos Quadros 6 e 7.

Em seguida foi realizada reunião de consenso, discussão das notas atribuídas, análise dos desvios e distorções. O produto resultante desta discussão gerou um quadro comparativo (Quadro 8) que permitiu indicar as dez principais forças restritivas para proposição de ações neutralizadoras no âmbito da USP.

Utilizamos, ainda, esta informação para indicar em ordem decrescente de importância as mesmas forças no âmbito da FOUSP e FCFUSP (Quadro 9).

Quadro 6. Matriz de decisão sobre as forças restritivas - Autora 1

FORÇAS RESTRITIVAS	Abrangência	Criticidade	Urgência	Gravidade	Efeito multiplicador	Peso	Produto	Prioridade
Cultura de diferenças entre as categorias de docentes e não docentes	06	06	06	06	06	2	15552	1.
Estrutura baseada em castas								
Excesso de departamentalização	06	06	06	06	06	2	15552	2.
Falta de monitoramento	06	06	06	06	06	2	15552	3.
Acompanhamento das instâncias superiores								
Objetivos divergentes	06	06	06	06	06	1	7776	4.
Mudança de gestores das Unidades	06	06	06	06	06	1	7776	5.
Falta de diretrizes básicas para iniciar o Programa de SGQ	06	06	06	06	06	1	7776	6.
Desinteresse e falta de comprometimento							6318	7.
Falta de recursos financeiros	03	03	03	03	06	3	2916	8.
Conservadorismo/lideranças conservadoras	03	03	06	06	03	3	2916	9.
Falta de indicadores	06	06	03	03	06	1	1944	10.
Estruturas engessadas	06	06	03	03	06	1	1944	11.
Resistência a mudanças	03	03	06	06	03	6	1620	12.
Falta de conhecimento	03	03	06	03	03	4	1296	13.
Falta de reconhecimento	03	03	06	03	03	1	972	14.
Centralização	03	03	06	06	03	1	972	15.
Independência departamental	06	06	03	03	03	1	972	16.
Falta de Gerência da Qualidade	06	06	03	03	03	1	972	17.
Area de RH sem política definida	01	03	03	03	03	2	162	18.

Quadro 7. Matriz de decisão sobre as forças restritivas - Autora 2

FORÇAS RESTRITIVAS	Abrangência	Criticidade	Urgência	Gravidade	Efeito multiplicador	Peso	Produto	Prioridade
Desinteresse / Falta de comprometimento	3	3	6	6	6		17496	1.
Falta de monitoramento / Acompanhamento das instâncias superiores	6	6	3	6	6	2	15552	2.
Resistência a mudanças	3	3	6	6	6	6	11664	3.
Cultura de diferenças entre as categorias de docentes e não docentes / Estrutura baseada em castas	6	6	3	6	6	2	7776	4.
Excesso de departamentalização	6	6	3	6	6	2	7776	5.
Falta de indicadores	6	6	6	6	6	1	3888	6.
Estruturas engessadas	6	3	6	6	6	1	3888	7.
Centralização	3	3	6	6	6	1	3888	8.
Conservadorismo/lideranças conservadoras	3	3	3	6	6	3	2916	9.
Mudança de gestores das Unidades	6	6	3	3	6	1	1944	10.
Falta de conhecimento	3	3	3	6	6	4	1296	11.
Área de RH sem política definida	3	6	3	3	3	2	972	12.
Falta de recursos financeiros	6	6	3	3	3	3	972	13.
Falta de Gerência da Qualidade	6	6	3	3	3	1	972	14.
Objetivos divergentes	3	6	3	3	3	1	486	15.
Falta de reconhecimento	3	3	3	3	3	1	243	16.
Falta de diretrizes básicas para iniciar o Programa de SGQ	3	3	3	3	3	1	243	17.
Independência departamental	3	3	3	3	3	1	243	18.

FORÇAS RESTRITIVAS

FCF	Prioridade	FO
Resistência a mudanças	1.	Mudança de Gestores das Unidades
Conservadorismo/lideranças conservadoras	2.	Falta de diretrizes básicas para iniciar o Programa de SGQ
Excesso de departamentalização	3.	Desinteresse e falta de comprometimento
Centralização	4.	Objetivos divergentes
Cultura de diferenças entre as categorias de docentes e não docentes / Estrutura baseada em castas	5.	Falta de monitoramento / Acompanhamento das instâncias superiores
Estrutura engessada	6.	Falta de indicadores
Desinteresse e falta de comprometimento	7.	Cultura de diferenças entre as categorias de docentes e não docentes / Estrutura baseada em castas
Objetivos divergentes	8.	Conservadorismo/lideranças conservadoras
Falta de indicadores	9.	Resistência a mudanças
Falta de monitoramento / Acompanhamento das instâncias superiores	10.	Estrutura engessada
Mudança de gestores das Unidades	11.	Excesso de departamentalização
Falta de diretrizes básicas para iniciar o Programa de Q&P	12.	Centralização
Falta de recursos financeiros	13.	Falta de recursos financeiros

Quadro 9. Relação das forças restritivas identificadas na Tab. 5 com as Unidades FOUFP e FCFUSP

FORÇAS RESTRITIVAS		
FCF	Prioridade	FO
Resistência a mudanças	1.	Mudança de Gestores das Unidades
Conservadorismo/lideranças conservadoras	2.	Falta de diretrizes básicas para iniciar o Programa de SGQ
Excesso de departamentalização	3.	Desinteresse e falta de comprometimento
Centralização	4.	Objetivos divergentes
Cultura de diferenças entre as categorias de docentes e não docentes / Estrutura baseada em castas	5.	Falta de monitoramento / Acompanhamento das instâncias superiores
Estrutura engessada	6.	Falta de indicadores
Desinteresse e falta de comprometimento	7.	Cultura de diferenças entre as categorias de docentes e não docentes / Estrutura baseada em castas
Objetivos divergentes	8.	Conservadorismo/lideranças conservadoras
Falta de indicadores	9.	Resistência a mudanças
Falta de monitoramento / Acompanhamento das instâncias superiores	10.	Estrutura engessada
Mudança de gestores das Unidades	11.	Excesso de departamentalização
Falta de diretrizes básicas para iniciar o Programa de Q&P	12.	Centralização
Falta de recursos financeiros	13.	Falta de recursos financeiros

4.3 Análise das Forças Impulsionadoras

As forças impulsionadoras indicadas não nos permitiu uma análise aprofundada em razão de que as citações não obedeceram a critério uniforme, visto que grupos mencionaram as forças que, em sua opinião, existem na Universidade e outros indicaram forças que seriam necessárias para implantação do SGQ.

O Quadro 10 ilustra a relação dos tópicos mencionados e o número de vezes que foram indicados pelo grupo.

Quadro 10 – Forças Impulsionadoras por ordem de importância

FORÇAS IMPULSIONADORAS	Numero de citações pelos Grupos de Trabalho MBA
Apoio e comprometimento da Alta Direção	4
Capacitação Profissional	2
Conscientização	2
Grupo do curso MBA da Qualidade	2
Indicadores de desempenho	2
Necessidade de competitividade gerada pela concorrência e novos cursos	2
Adequação aos novos tempos	1
Comissão de qualidade e produtividade mesclada e ativa	1
Cultura de padronização de processos e procedimentos	1
Demanda sociedade por resultados	1
Descentralização	1
Desenvolvimento de multiplicadores	1
Dotação específica para programa de qualidade	1
Engajamento de funcionários	1
Envolvimento	1
Existência de talentos e competências na USP	1
Gestão descentralizada por unidade de negócios	1
Integração	1
Meios de comunicação (melhoria da com. Int e ext)	1
Momento de crise e mudanças (tecnológicas, culturais e comportamentais)	1
Motivação	1
Movimentos interunidade (SIBI/GEFIM/GESPE/outros)	1
Padronização	1
Participação das chefias	1
Planejamento estratégico	1
Política da Qualidade	1
Programa de Gestão da Qualidade do Governo de São Paulo	1
Programa de Sistema de Gestão da Qualidade inserido no	1
Plano de Metas da Unidade	1
Recursos financeiros	1
Responsabilidade	1
Status – Nome da Universidade	1

4.4 Análise do Campo de Forças Restritivas e Impulsionadoras – Ações Neutralizadoras e Ações Maximizadoras

Para avaliação e aprofundamento do conjunto de informações obtidas nos Quadros 11 a 13 (dez forças restritivas de maior significância, segundo cada autora) utilizou-se a seguinte ordem:

- a. Análise e agrupamento das Forças Restritivas por afinidade;
- b. Análise e agrupamento das forças Impulsionadoras existentes na USP;
- c. Proposição das ações neutralizadoras e maximizadoras identificadas pelos grupos de trabalho do Curso MBA

Este resultado encontra-se demonstrado no Quadro e sua discussão no item V.

Quadro 11. Ilustração da Análise dos Campos de Forças e Ações Neutralizadoras e Maximizadoras (continua)

AÇÕES MAXIMIZADORAS	FORÇAS IMPULSIONADORAS	FORÇAS RESTRITIVAS	AÇÕES NEUTRALIZADORAS
□ Divulgação em todos os níveis □ Consscientização da política □ Criação de indicadores da Qualidade □ Gerenciamento Central da Comissão de Q&P □ Buscar sinergias USP/Governo do Estado	□ Programa de Sistema de Gestão da Qualidade □ Política da Qualidade	□ Cultura de diferenças entre as categorias de docentes e não docentes / Estrutura baseada em castas	□ Implantação de programa de esclarecimento da missão e o papel de cada um □ Profissionalizar a gestão □ Valorização do pessoal não docente □ Melhorar a comunicação
□ Ampliar a participação dos membros da alta administração no programa de Q&P □ Encontros de grupos para discussão de trabalhos (MBA, GEFIN, GESPE, GEACAD, GESEC, PEA) □ Apoio e valorização do grupo MBA para ampliação da experiência e geração de resultados institucionais □ Treinamento interpessoal □ Divulgação de boas práticas das unidades com programas consolidados	□ Grupo de Conselheiros e Consultores – MBA I □ Envolvimento e sensibilização □ Comissão de Q&P Ativas □ Engajamento da Alta Direção	□ Objetivos divergentes	□ Treinamento dirigido □ Desenvolvimento de programas motivacionais pela Unidade focado para a área
	□ Desinteresse e falta de comprometimento	□ Desinteresse e falta de comprometimento	□ Trabalho de sensibilização e conscientização dos dirigentes □ Definição da Política da Qualidade □ Auditoria interna □ Divulgação no CO das ações realizadas nas Unidades e órgãos centrais □ Incentivar a premiar resultados
	□ Resistência a mudanças	□ Resistência a mudanças	□ Sensibilização e mobilização do público interno □ Gestão participativa □ Investimento para treinamento de longa duração visando aprimoramento profissional □ Interação dos processos existentes □ Interação dos níveis hierárquicos

Quadro 12. Ilustração da Análise dos Campos de Forças e Ações Neutralizadoras e Maximizadoras (continua)

AÇÕES MAXIMIZADORAS	FORÇAS IMPULSIONADORAS 	FORÇAS RESTRITIVAS 	AÇÕES NEUTRALIZADORAS
□ Aumentar a delegação □ Melhorar o planejamento estratégico e seus desdobramentos nas unidades □ Melhorar a continuidade dos Sistemas Corporativos (JUPITER, MARTE, MERCURIO, DEDALUS, FENIX e PROTEOS) □ Aprimorar canais de comunicação com a sociedade □ Divulgar resultados	□ Desburocratização □ Gestão descentralizada por unidade de negócio □ Demanda da sociedade por resultados 	□ Estruturas engessadas 	□ Mudanças na estrutura organizacional (horizontalizar) □ Diagnosticar, analisar e implantar novas práticas □ Estimular sinergia entre os servidores
□ Treinamento e aperfeiçoamento	□ Estrutura organizacional horizontalizada □ Grupos de alta performance (autogeridos) □ Capacitação profissional 	□ Excesso de departamentalização 	□ Reestruturação da organização de níveis hierárquicos e dos processos □ Atribuir responsabilidades desvinculadas dos níveis hierárquicos.
□ Elaboração de manuais de procedimentos □ Treinamento técnico □ Divulgação de resultados positivos	□ Comprometimento da alta direção □ Planejamento estratégico □ Padronização de processos e procedimentos	□ Centralização □ Capacidade subestimada dos gestores não docentes	□ Autonomia administrativa para não docentes
□ Participação ativa das Diretorias □ Programa de SGQ no plano de metas □ Apoio o valorização do profissional formado □ Apoio às iniciativas de melhorias	□ Apoio da Alta Direção 	□ Falta de diretrizes básicas para iniciar o Programa de SGQ 	□ Estabelecimento de diretrizes pelo Órgão Central □ Elaboração de Plano de Trabalho pelo Grupo de Conselheiros e Consultores MBA I

Quadro 13. Ilustração da Análise dos Campos de Forças e Ações Neutralizadoras e Maximizadoras (conclusão)

AÇÕES MAXIMIZADORAS	FORÇAS IMPULSIONADORAS	FORÇAS RESTRITIVAS	AÇÕES NEUTRALIZADORAS
- Utilizar o momento para conseguir mudanças articuladas em direção da efetiva implantação do SGQ - Benchmarking - Identificar clientes e mercados	- Adequação aos novos tempos - Momento de crise e mudanças (tecnológicas, culturais e comportamentais) - Necessidade de competitividade gerada pela concorrência e pelos novos cursos	- Conservadorismo - Lideranças conservadoras	- Conscientização e treinamento para alta Direção - Programa de Incentivo as jovens lideranças
- Coordenar esses movimentos com o planejamento estratégico - Incrementar o apoio institucional a essas iniciativas	Movimentos interunidades (SIBI-GEFIM-GESPEoutros)	Falta de indicadores	- Estabelecimento de indicadores de resultados gerais - Desdobramento desses indicadores em diversos níveis - Estabelecimento de indicadores dos processos administrativos - Estabelecimento de métricas para os processos
- Monitoramento das atividades desenvolvidas pelas Unidades e Órgãos - Sensibilização e conscientização dos dirigentes sobre a necessidade de implantação do SGQ	Assessoria Central da USP	- Falta de monitoramento - Acompanhamento das instâncias superiores	- Auditoria interna - Melhoria do sistema de comunicação
- Composição das Comissões de Q&P por docentes, funcionários e alunos - Plano de trabalho aprovado pelo CTA ou órgão equivalente - Reconhecimento, valorização e publicação de resultados (Anuário Estatístico)	Comissões de Q&P atuantes	Mudança de Gestores das Unidades	Comissão de Q&P nos Regimentos

V DISCUSSÃO

Esta monografia tentou demonstrar buscando dentro do campo de força organizacional que permeia a Universidade de São Paulo, opiniões geradas por grupos do 1ª. Turma do Curso “MBA Tecnologias e Gestão da Qualidade” em trabalhos apresentados relacionados às forças impulsionadoras e às restritivas, que colaboram para as iniciativas em busca da Gestão pela Qualidade nas unidades de ensino. O ambiente da Universidade de São Paulo não é estático o que implica estarmos permanentemente tendo que alterar nossa postura diante da sociedade. Sem estas alterações contínuas não há garantia de que uma unidade/órgão possa continuar obtendo sucesso.

Em forças restritivas pontuadas em unidades – USP, pode-se citar:

Cultura de diferentes categorias – A Universidade de São Paulo possui estrutura, objetivos e relações próprias assim como o demais grupo formador das diversas unidades de ensino observa-se claramente que a categoria cultural que compõem o quadro desta universidade apresenta diferenças “gritantes”.

Na cultura de diferentes categorias verifica-se ainda que se caracterizam pelo caráter de suas relações em direção a um objetivo, independe do prazer da companhia um dos outros, cada categoria possui regras claramente delimitadas para o seu funcionamento e são dotados de estabilidade, permanência e estrutura definidas. Deduzimos assim que a conduta, as reações pessoais, o moral, a satisfação no trabalho e o respeito das categorias são funções da rede e dos constrangimentos que ela comporta. As barreiras interculturais refletem a importância de aprendermos a gerenciar equipes, diversificadas, diferentes culturas e idiomas, criando e integrando subculturas distintas.

Falta de monitoramento – Através de critérios, marcas ou definições limites que, quando atingidos, geram um alerta ou outra ação programada, os gerentes administrativos alocados em unidades bases que compõem a universidade, percebemos que o papel do monitoramento é como uma atividade essencial no processo possibilita da satisfação o estabelecimento da entrada de dados, informação e conhecimento, continuamente ao processo e é muito escasso requer ainda da avaliação de informações relativas à percepção da comunidade de como as unidades reagem ao projeto de

implantação da Gestão de Qualidade. Notamos as vezes que a superficialidade com a qual o processo é tratado redundará, naturalmente, em perigosas armadilhas dentro das unidades, porque uma idéia que é gerada sem a devida consciência, talvez sobreviva, mas encontrará dificuldades de progredir em seu desenvolvimento. Como isto ocorre nas unidades, os colaboradores, com o passar do tempo, procuram digerir, pouco a pouco, a imposição do que lhes foi “gentilmente oferecido”, obviamente ouviremos pelos corredores a tradicional frase. “Este programa parece ter piorado ainda mais a nossa situação”, ou ainda, “Preferia como era antes”.

Excesso de Departamentalização - Princípio da departamentalização: a divisão do trabalho conduz à especialização e à diferenciação das tarefas e dos órgãos, ou seja, deve-se agrupar na mesma unidade todos os que estiverem trabalhando pelo mesmo processo, para a mesma clientela, no mesmo lugar, é o agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade, das atividades e correspondentes recursos humanos, financeiros, (materiais e equipamentos) em unidades organizacionais, são os aspectos visíveis que refletem este problema na Universidade.

As barreiras estruturais estão associadas à arquitetura organizacional; questões de hierarquia e apresentam uma estrutura extremamente com excesso: onde aquela necessidade de criação sugerida por aquele professor, gerou várias tribos dentro da unidade, onde a frase mais comum é: este problema não é mais comigo; agora você precisa tratar com “Fulano” (que, é claro, pede um minutinho...), que por sua vez, depende de “Sicrano”, que está terminando uma reuniãozinha.

Desinteresse - Talvez seja o principal motivo pelos quais alguns Programas de Qualidade não são implantados com sucesso dentro de uma unidade. Quando se fala de envolvimento, deve-se entender que a chefia esteja totalmente voltada para a motivação sem ressalvas da parte dela. Não basta apenas acompanhar ou cobrar resultados dos grupos. É preciso se dedicar integralmente, pois ele não se estende somente aos grupos. É uma mudança de mentalidade pela qual a gerencia tem que passar e que tem qual assumir tanto publicamente como para si. Quando contratamos ou promovemos alguém para um cargo de supervisão, supõe-se que ele tenha ascendência sobre os demais da seção e que sempre procure sempre levar adiante o propósito de atingir os objetivos

exigidos pela unidade. Um líder que não sabe conduzir o seu pessoal tem que ser eliminado daquele cargo, pois a sua permanência sempre irá atrapalhar e confundir seus comandados. Da mesma forma que se exige que um responsável de seção administre da melhor maneira possível à mesma, deve-se cobrar que, além de participar, ele também induza os funcionários a participarem e colabore ao extremo, para que o sucesso seja obtido. Conhecemos setores falhos, exatamente por ter umas administrações não envolvidas de corpo e alma, que vista a “camisa” da universidade. Da mesma forma nós assistentes administrativos conhecemos vários programas de qualidade que não seguiram adiante exatamente porque a liderança desinteressou-se ou não foi estimulada a participar. Como o programa de qualidade vem de cima para baixo, desde o dirigente da unidade até o funcionário que faz serviços gerais, tem que haver um envolvimento afetivo de todos, para que o mesmo possa obter sucesso. Além do mais, quem promove a motivação dos grupos, em parte é a alta direção. Chefe desmotivado, faz com que o grupo se comporte como tal.

Existe também certa tendência natural da supervisão considerar-se imune aos acontecimentos da unidade, e achar que seus valores são diferentes dos valores que regem a vida de outros funcionários dentro da universidade. Não podemos esquecer que toda gerencia está envolta em extrema responsabilidade, pois ela tem que responder por outros funcionários e pelo cumprimento dos objetivos e normas, e isso não podem ficar somente na teoria. Nós administradores temos que fazer com que a chefia esteja sempre ciente dessas premissas, e que a mesma responda por todos os erros e acertos da sua área de influência. Dizem que Alexandre, o Grande, foi um péssimo estrategista militar, mas que conquistou o mundo em função de seus generais, que eram os melhores da sua época. Baseado em seu carisma, ele conseguia motivar seus subordinados a conseguir os resultados que queria obter.

Conservadorismo: No caso específico do funcionalismo público, em que encontramos uma estrutura burocrática com alto grau de hierarquização, normas e regulamentos, os discursos dos sujeitos apontam para uma valorização negativa da função ocupada. Alguns itens merecem destaque: morosidade na comunicação interna e aumento dos processos críticos. Reduzida aprendizagem mútua entre unidades, ressalta-se as

instituições públicas que se tornam, a cada dia, um ponto premente de discussões no âmbito dos seus diversos segmentos de atuação. Além de necessitarem superar o conservadorismo precisam se adequar aos novos pressupostos demandados pelo ambiente. Nesta ótica, o construto comprometimento organizacional, na dimensão Função Ocupada, encontram-se as competências ligadas ao cargo.

Resistência a mudanças: nós gerentes devemos nos preocupar, todo ser humano tem um limite de resistência a situações adversas, se a mudança é um processo inevitável, todos os temas abordados pelo comportamento organizacional influenciam ou são influenciados pelas exigências de mudança. A resistência humana a mudanças tem raízes mais profundas que o simples comodismo ou tendência à inércia. Tem a ver com a própria postura de vida e está intimamente ligada à questão psicológica da (in) segurança. Do ponto de vista existencial, é "tranquilizador", para um grande número de pessoas, saber o que vai fazer hoje, amanhã, depois e sempre.

As mesmas atitudes, os mesmos hábitos, o mesmo trajeto, os mesmos amigos - tudo rotineiramente igual e, portanto, sob controle e sem riscos. É uma espécie de "garantia" de que tudo vai continuar "dando certo", por mais questionável que possa ser esse "dar certo". A simples mudança de um sistema de trabalho, de um processo, de uma política interna, de uma tarefa, do layout da sala, dos móveis ou da localização do prédio pode desencadear em certas pessoas um intenso estado de ansiedade e insegurança, que irá manifestar-se na forma de resistência - explícita ou não -, num evidente mecanismo de defesa. Há que se respeitar a sensibilidade das pessoas, as quais, em essência, constituem a organização. Isso deveria levar os gestores à óbvia conclusão de que todos os atingidos por uma mudança devem ser previamente informados e ouvidos, de forma a que se constituam em parte integrante do processo. E isso se aplica a qualquer mudança no trabalho, pois não existe nas organizações nenhum item - do maior ao menor - que não envolva pessoas, direta ou indiretamente.

Objetivos Divergentes: Nos dias atuais a qualidade, como filosofia aplicável, é obrigatória nas unidades universitárias que buscam a sobrevivência e a competitividade. Para que isto aconteça efetivamente é preciso que as pessoas envolvam-se diretamente com a sua aplicabilidade. Percebe-se, porém, que a desmotivação e a falta de harmonia

entre os setores de trabalho nas unidades geram participações deficientes e adoção de objetivos divergentes. Todos nós temos um plano de vida e trabalhamos unicamente para realizá-lo. Muitas vezes ele é inconsciente, mas sempre será a razão maior da existência de cada um de nós. Ainda de forma inconsciente, o funcionário associa seus próprios objetivos aos objetivos da empresa. Se eles são claros e complementares, o nível de satisfação se eleva, se são obscuros e divergentes, o nível de satisfação reduz. Uma das diferenças básicas existentes entre os grupos informais e os formais está nos fatores que levam as pessoas a se associarem. Nos grupos informais, ou grupos psíquicos, predomina a atração interpessoal baseada na semelhança, identidade de valores, interesses e objetivos comuns. Nas organizações as pessoas se associam, muitas vezes, por forças derivadas de necessidades objetivas externas, que ignoram a subjetividade de cada um, levando-as a interagir intensamente com diferenças ou estranhos.

Tais diferenças determinam um enorme esforço adaptativo, porquanto a pessoa não pode escolher com que desejará interagir.

Mudança de Gestores: fantasias sobre a mudança, sempre nós gerentes de unidades torcemos pelo melhor. A transição de gestores é lenta e difícil, a política interna consome e desgasta. Os Programas de mudança apresentados às vezes são ineficazes. A personalidade das pessoas não muda, mas o seu comportamento pode adaptar-se, sobretudo nos aspectos que o «feedback» dos dirigidos considera nocivo e na origem dos problemas organizacionais vividos. Não se pode perder tempo com isso. Deve ser dada, sempre, uma oportunidade às pessoas. Em tempos de transição, cada supervisor e chefe de equipe deveriam ser chamados e notificados como o novo dirigente gostaria de conduzir a mudança no seu grupo. Não que esperamos que seja a direção de topo a liderar a transição dos grupos de trabalho, mas verificamos que muitos dirigentes intermédios esperam que as chefias lhes digam o que fazer. Em muitos casos a comunicação entre os diretores e os gerentes intermédios não é boa e não existe estratégia para anunciar e implementar a mudança com eficácia. Infelizmente, na universidade e em muitas unidades o nosso gestor detém pouco conhecimento em administração, E assim, os pautam pelo exercício rotineiro da improvisação e da criatividade para superar e suportar o mandato.

Falta de Diretrizes: Nós gerentes administrativos percebemos que existe a falta de entrosamento dos grupos de trabalho nas unidades que deveriam estar buscando alternativas viáveis para a implantação do sistema de gestão da qualidade, ficando a formulação de diretrizes às vezes não claras a base do plano de implantação para planejamento adaptativo. Em algumas unidades falta objetivo consensual, talvez um roteiro para a elaboração de diretrizes das políticas de desenvolvimento da implantação SGQ. Percebemos também, problemas relacionados com a pouca integração das unidades, dificuldades em integrar os dirigentes de maneira que permita disciplinar a implantação de novos empreendimentos, existe ainda falta de conhecimentos de muitos funcionários de dados confiáveis e suas implicações ambientais, faltam ferramentas para integrar as informações; falta informação da sociedade em geral; e incompreensão dos administradores.

Nós devemos melhorar a integração entre unidades, difundir as *informações, melhorar a articulação para minimizar conflitos, alcançar uma maior consciência da classe docente para a gestão de RH.*

Falta de indicadores: Nós gerentes administrativos sabíamos que uma das lacunas para a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade nas unidades de ensino é a falta de indicadores, são necessários até para estabelecer metas a serem acompanhadas pela sociedade. As estatísticas são fundamentais até para que a universidade possa acompanhar a evolução das questões da implantação da Gestão de qualidade nas unidades. É preciso estabelecer metas de qualidade para essa questão.

Estrutura engessada: Temos por um lado uma estrutura administrativa excessivamente engessada. Qualquer pedido de melhora em alguns setores que encaminhamos à direção se perde em meio a papéis, dependências de liberação de verbas, e no fim nada é feito. Enquanto isso, nada impede que os gerentes administrativos se reúnam e, doando cada um uma pequena idéia, consiga recuperar e preservar aquele velho porão sujo, cheio de material inservível e caindo em pedaços, tornando-o um local apazível e propício para guarda de bens materiais que poderão ainda tornar-se útil. Talvez tenha sido essa a idéia original da universidade, mas penso que isso se perdeu. É interessante pensar como uma mudança em nossa postura individual, que aparentemente afetaria apenas nossa vida

pessoal, é capaz de transformar para melhor, ainda que poucos, mas importantes aspectos da nossa totalmente organização social.

Centralização: A universidade, por seus diversos órgãos e nos diversos níveis da pesquisa, estará prestando serviço por *execução direta* quando, dentro de sua estrutura administrativa -reitoria, secretarias, departamentos, seção, setores, for a titular do serviço e o seu executor. Assim, o ente universidade, será tanto o titular do serviço, quando o prestador do mesmo. Esses órgãos formam o que os funcionários chamam de *centralização*, porque é a própria universidade que, nesses casos, centraliza a atividade.

Falta de recursos: Toda unidade de ensino na universidade enfrenta, a certa altura de sua criação e sustentação, crises internas, ou seja, falta de recurso financeiro para implantar qualquer projeto. O diferencial neste caso, está em como a unidade, seja ela de porte grande ou pequeno, lida com esses momentos de dificuldades. Dado o surgimento e a identificação desta conjuntura de incertezas e dificuldades, seja qual for ela, o primeiro passo a seguir é aceitar e identificar a existência da falta de recurso. O próximo passo é escalar uma equipe ligada a esta situação dentro, ou se for preciso fora, da unidade para auxiliar na busca de soluções da falta de recurso para a implantação do sistema de gestão da qualidade, junto a quem 'comanda' a unidade. Em um terceiro momento é preciso planejar ações e estratégias para se desenvolver ao longo de um determinado período pré-definido, a fim de superar estes problemas, que são, sem resquício de dúvida, momentâneos.

As instituições são organismos vivos – vivos porque são compostas por agrupamento de pessoas de culturas distintas. No mundo das organizações, aquelas que são consideradas inovadoras apresentam-se à sociedade com perfil de características bastante explícitas convivendo com seus colaboradores e pares em constante comprometimento. Esta característica é instaurada por seus dirigentes.

A preparação para a mudança implica na criação de uma dinâmica de permanente reflexão, principalmente nos momentos que antecedem a implementação, considerando: o contexto em que a organização está inserida; a avaliação estrutural da instituição, o dimensionamento dos sistemas de informação e conhecimentos e a visão compreensiva da mudança, por todos os componentes.

O novo modelo de gestão instiga a modificação do poder gerencial e os primeiros sinais de que a tensão remete à organização de linhas menos hierárquicas, pressões no sentido de descentralizar o poder, dependência da gerência de informações de baixo, aumento do desejo de participação, decisões mais democráticas no que se refere à qualidade de vida dos funcionários.

Sob a ótica deste modelo percebemos que na Universidade os sintomas já estão aparentes pela necessidade de rever as atuais estruturas por serem pesadas e inoperantes substituindo-as por um ambiente descentralizado, com redução de níveis hierárquicos, e autonomia para conduzir o próprio trabalho.

Percebemos, também, nesta mesma visão que os padrões globais de qualidade e produtividade se impõem na sociedade atual exigindo da organização flexibilidade, adaptabilidade, maior preparo das gerências, decisões mais rápidas, força de trabalho qualificada, transparência nas decisões gerenciais, morte dos feudos para dar espaço para uma gerência de visão global.

VI CONCLUSÕES

Com este estudo objetivamos identificar o *status* da Universidade em relação ao seu modelo de gestão administrativa localizando seus pontos fortes e situações em que melhorias poderiam ser trabalhadas utilizando ferramentas de programas de qualidade. Percebemos que apesar da USP possuir um nível intelectual de excelente qualidade onde o conhecimento permeia todas as atividades, com critérios rigorosos de seleção para a docência e de acesso à carreira dos funcionários não docentes, ainda não contempla um modelo de gestão administrativa de excelência. Questionamos por que a Universidade não é “benchmarking” em gestão?

Encontramos como resposta a existência de ideais isolados, fator este combatido nas organizações não públicas, onde a cobrança por resultados é imposta interna e externamente de forma severa. Sabemos que a Universidade não tem a característica empresarial de gerar lucro, havendo uma cultura inversa e perversa: a do desperdício, pela falta de cobrança e de monitoramento. A falta de cultura para um objetivo comum faz com que todos trabalhem muito, dando o melhor de si, porém de forma não sistematizada e organizada para o mesmo fim. A mescla do empenho de áreas mais avançadas com outras de menor expressão, faz com que a força seja pulverizada desperdiçando recursos, energia, talentos e causando a sensação de que todo o esforço não conduziu para o crescimento coletivo.

Embora o conceito do campo de forças esteja relacionado às mudanças, entendemos que na essência ele não descreve a mudança, mas representa o estado da distribuição das forças no espaço. Ocorrem mudanças na sociedade, na forma de comunicação, na obtenção de informações, as formas de produção e as dificuldades mais amplas que ocorrem nas organizações estão ligadas aos recursos humanos que assumem papéis de resistência a qualquer possível desenvolvimento de inovações e finalmente a modificação organizacional gerada por esse desenvolvimento.

As principais forças restritivas identificadas neste trabalho: resistência a mudanças, conservadorismo, excesso de departamentalização, estrutura engessada, cultura de

diferenças entre as categorias docente e não docente e objetivos divergentes se inter-relacionam e se retroalimentam em um círculo vicioso.

Para se obter uma mudança efetiva no comportamento das pessoas é necessário tornar a necessidade de mudança tão aparente que o indivíduo não consiga encontrar argumentos para evitá-la, diminuindo a força dos valores antigos, demonstrando situações em que novos valores e atitudes sejam mais adequados e eficazes, para consolidar novo padrão de comportamento, através de mecanismos de reforço apoiados nos resultados e benefícios obtidos e da participação das pessoas no processo de implantação.

Muitos pontos falhos prejudicam a credibilidade de novos projetos levando o funcionário ao pensamento negativista adquirido comumente por meio de experiências obtidas em épocas anteriores e que, de alguma maneira, foram frustrantes e que podem ser traduzidas em respostas do tipo – “não vai dar certo, nem adianta tentar, não vale a pena, já vi este filme antes etc”. Atitudes conformistas e de acomodação também operam como resistências e levando-os a fugir dos esforços, evitando pensar por não estarem treinados para esta atividade ou por falta de hábito.

Um programa de qualidade exige comunicações dinâmicas, motivadoras e inovadoras, onde a comunicação exista de fato para incentivar à troca de opinião e estabelecer uma comunicação aberta entre todos os níveis hierárquicos e em todas as direções possíveis (descendente, ascendente e horizontal). Cabe aos dirigentes escutar os funcionários, potencializar o “feedback” e atuar através da aplicação de uma estratégia definida.

Verificamos, ainda, que o trabalho em equipe (com as reuniões de melhoria da qualidade, por exemplo) é encarado como a forma mais motivadora e estimulante para obter entre os funcionários cooperação, agilidade, capacidade de resposta e atitudes cooperativa e participativa na resolução de problemas.

Percebemos, também que toda vez que funcionários isoladamente ou em grupos determinam causas e procuram soluções para os problemas conhecidos, as técnicas apresentadas produzem resultados, motivando inclusive esses funcionários a conduzir suas atividades rumo a resultados mais amplos.

A solução de problemas é possível quando temos em mente que:

- o que queremos que aconteça sejam nossos objetivos;

- o que nós podemos prever e interferem em nossos objetivos são condições;
- concretizar objetivos passa a ser possível quando se planeja e
- planejar é estabelecer objetivos com base em condições.

Sabe-se que um diagnóstico bem feito e estabelecido pelo conhecimento claro de todas as situações e condições pertinentes aos problemas, amarrando todas as possibilidades rumo a um objetivo ou meta que existe leva à retroalimentação necessária para a possível correção do desvio descoberto.

Ishikawa trabalhou um gráfico que traduz as possíveis fontes de problemas causadores de um efeito, partindo do princípio de que, se descobrirmos as causas, o efeito desaparecerá. Sua proposta é abrir um leque de levantamentos que se direcione para todos os pontos de uma organização.

Ações que podem neutralizar estas forças são: gestão participativa, mudança na estrutura organizacional e definição de missão e visão.

Acreditamos que é possível estimular as principais forças de aceleração identificadas na Universidade, a saber: ampliando o apoio e comprometimento da alta administração para todas as unidades e órgãos; estimulando os funcionários para a capacitação profissional com ênfase em qualidade e produtividade e formação de novos Grupos MBA como agentes multiplicadores e facilitadores da implementação do Sistema de Gestão da Qualidade na Universidade.

A competitividade gerada pela concorrência, nos diversos níveis, também funciona como força impulsionadora estimulando ações pró-ativas não só os docentes mas os funcionários buscando o aprimoramento e a excelência profissional e institucional.

O estabelecimento de um Planejamento Estratégico que englobe todas as áreas e níveis também pode maximizar as iniciativas de qualidade e produtividade existentes na Universidade, através de: 1. **processo participativo** onde idéias estruturadas busquem soluções para a eficácia do sistema, identificando gargalos, levando os colaboradores a entenderem que seu trabalho é importante e que os resultados serão obtidos com a força do grupo; 2. **continuidade dos trabalhos** identificando as estratégias vigentes para maximizar resultados e neutralizar as consequências advindas das mudanças de direção; 3. diagnóstico considerando: **aspectos internos** que a organização tem controle – buscar

formas para aproveitar pontos fortes e diminuir pontos fracos; **análise ambiental** onde sejam criadas estratégias para aproveitar oportunidades e reduzir ameaças dos aspectos em que a organização não tem controle; **campo de atuação** analisando criticamente se as atividades executadas na organização estão de acordo com sua missão, visão e vocação; 4. **objetivos** definidos com indicadores e data para conclusão (dos grandes objetivos seriam extraídos indicadores que terão a finalidade de apontar metas a serem alcançadas ano a ano); 5. **trabalho em grupo** com ações concretas envolvendo os colaboradores em projetos com cronogramas definidos e indicação de responsáveis, como por exemplo: capacitação de recursos humanos, planejamento participativo e processos de comunicação e informação visando à melhoria dos processos.

A utilização de ferramentas da qualidade pode contribuir para implementação de ações estratégicas visando o estabelecimento de um Sistema de Gestão da Qualidade, como por exemplo o PDCA, com as seguintes atividades no âmbito de todas as Unidades e Órgãos da USP:

P	DIAGNÓSTICO (identificação do problema)
D	PLANO DE AÇÃO (estratégia de implantação)
C	INTERVENÇÃO (implantação das mudanças)
A	AValiação e controle (identificação do problema)

Fig. 6 Estrutura de ações para implantação do SGQ

Outra ação maximizadora das forças impulsionadoras existentes se consiste na continuidade e ampliação da formação de novos grupos de especialistas em Gestão e Tecnologia da Qualidade (MBA-Funcionários) para trabalharem na estruturação e implantação do Programa de Q&P. Exemplificamos aqui as atividades preparatórias: buscar a **participação e envolvimento** de todas as categorias de colaboradores de suas próprias Unidades; promover **treinamentos intra e inter-unidades** para divulgação de modelos bem sucedidos; buscar **apoio** da alta e média administração para projetos locais

e/ou institucionais; realizar **negociação** com todas as lideranças para apoio ao projeto; elaborar projetos visando a **comunicação** clara e eficiente de todas as etapas.

Também outra forma de alavancar o programa de Q&P, seria delegar aos grupos formados pelo MBA-Funcionários a formulação de projetos que contemplem: a) Comunicação e Marketing; b) Educação e Aperfeiçoamento; c) Criação de indicadores de Qualidade; d) Publicação de artigos e monografias; e) Promoção de eventos para apresentação das monografias e projetos bem sucedidos, entre outros.

É importante ressaltar que as iniciativas já existentes na Universidade poderiam ser potencializadas através dos seguintes elementos: 1. ações maximizadoras quanto a aumentar a mobilização e adesão ao programa com a participação atuante das diretorias, reconhecimento das Comissões Internas de Qualidade e Produtividade e também aumentar a delegação dessas Comissões; 2. Compatibilizar projetos de Q&P com Plano de Metas das Unidades; 3. Aumentar a padronização de processos e criação de manuais em todas as áreas; 4. Criar grupo de Auditoria Interna em Q&P para monitorar as atividades desenvolvidas pelas Unidades e Órgãos Centrais e 5. Gerar resultados institucionais com a criação de indicadores de qualidade.

Com estas indicações acreditamos que as ações que a Universidade de São Paulo já vem implementando serão potencializadas promovendo a melhoria dos serviços prestados, a valorização de seus recursos humanos e o comprometimento dos servidores de todos os cargos e funções na eliminação de erros e desperdícios, racionalização de processos e incorporação de tecnologias aos serviços.

VII BIBLIOGRAFIA

- ARCHER, E. R. – **Psicodinâmica da Vida Organizacional - Mito da Motivação** – Pioneira – SP - 1990
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Diretrizes para o desenvolvimento de manuais de qualidade**: NBR: ISO 10013. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Normas Técnicas, 1995. 12p.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Sistema de gestão da qualidade**: requisitos, NBR: 9001. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2000b. 21 p.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Sistema de gestão da qualidade**: fundamentos e vocabulário, NBR: 9000. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2000b. 23 p.
- BARROS, DE D. A., CARNEIRO, L. F. - **A Administração do Conhecimento Organizacional - Como Suporte à Administração da Qualidade Total (TQM)** – Escola de Engenharia de São Carlos – USP, 2002.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Programa de Qualidade no Serviço Público – PQSP; Prêmio da Gestão Pública – PQGF: Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – Ciclo 2004** – Brasília: MP, SEGES, 2004. Versão 02/2004, 62 p.
- BARROS, C. D. C. **Excelência em serviços, questão de sobrevivência no mercado**, São Paulo:Qualitymark, 1996.
- COSTA, R. F. **Administração de Serviços Gerais: Utilizando a infra-estrutura para o sucesso empresarial**. São Paulo:Edicta, 1999. 207 p.
- CALEGARE, A.J.A. **Os Mandamentos da Qualidade Total**, 3^a ed. São Paulo:Inter-Qual, 1996. 110 p.
- CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**, 8^a ed. Belo Horizonte:Ed. de Desenvolvimento Gerencial, 2002. 266 p.
- CAMPOS, V. F. **O valor dos recursos humanos, na era do conhecimento**, 2^a ed. Belo Horizonte:Ed. Fundação Cristiano Ottoni, 1995.
- CHUNG, T.– **Qualidade começa em mim**, 4^a edição – SP- Maltese, 1996.

DENTON, D.K. – **Qualidade em Serviços** – Makron books do Brasil Editora Ltda., editora McGraw-Hill Ltda SP-1990.

JURAN, J. M. – **Juran na Liderança pela Qualidade**. São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1990.

LEWIN, K. **Teoria do campo em ciência social**. São Paulo: Pioneira, 1965.

SILVA, J. M. da. **5S: O ambiente da Qualidade**. 4ª ed. Belo Horizonte:Fundação Cristiano Ottoni, 1994. 160 p.

www.banasqualidade.com.br/indice.asp?Mv=Próxima%20Página&PageNo=2&secao=Artigos data de acesso 12/7/2004

www.bsibrasil.com.br/implementandosgq.htm data de acesso 17/6/2004.

www.cpc.com.pt/pt/Servicos/Servicos.SGQ.htm data de acesso 17/6/2004.

www.fae.edu/publicacoes/pdf/cap_humano/1.pdf data de acesso 12/7/2004

www.fcf.usp.br. data de acesso 15/7/2004.

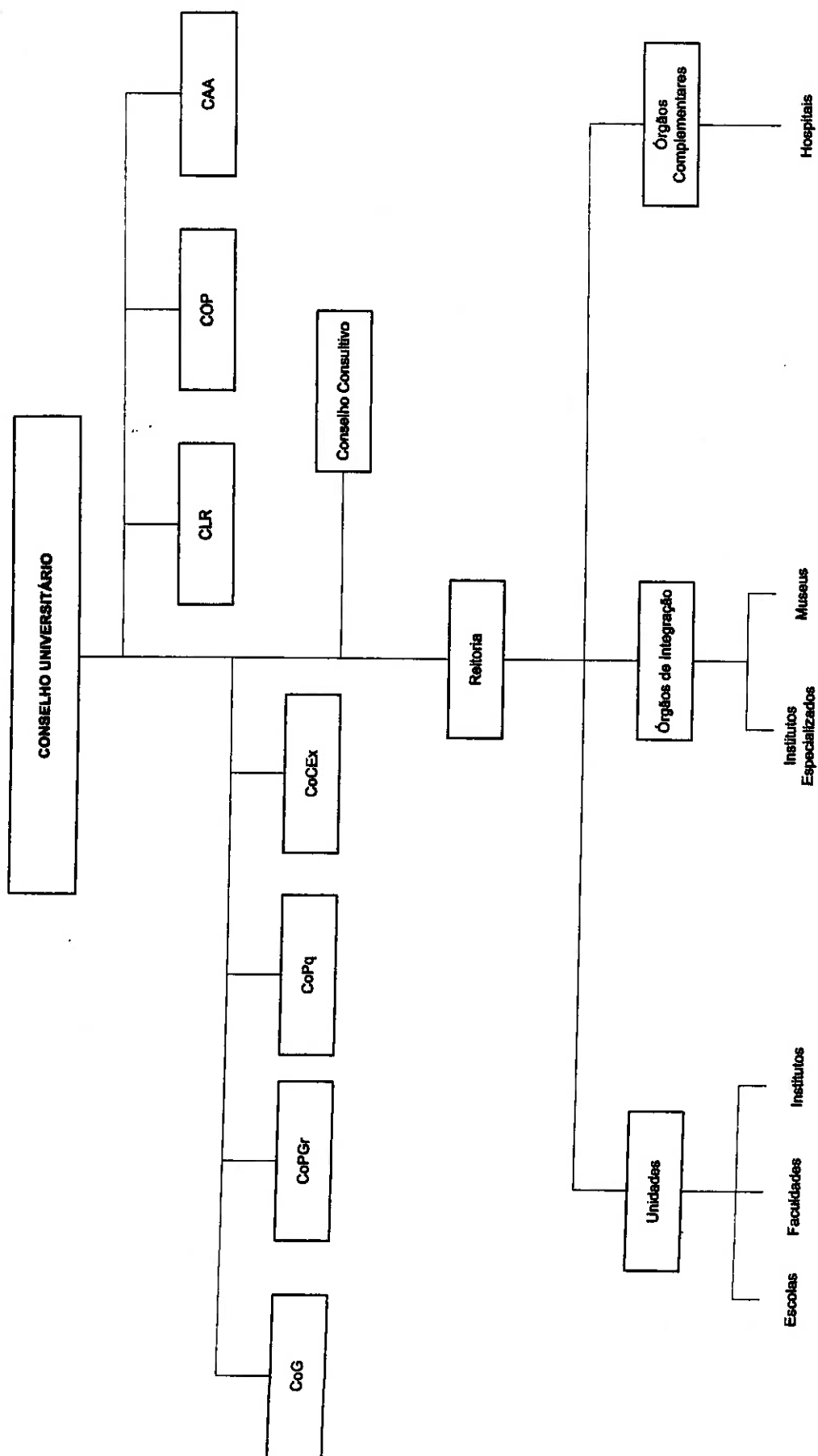
www.fo.usp.br. data de acesso 13/8/2004.

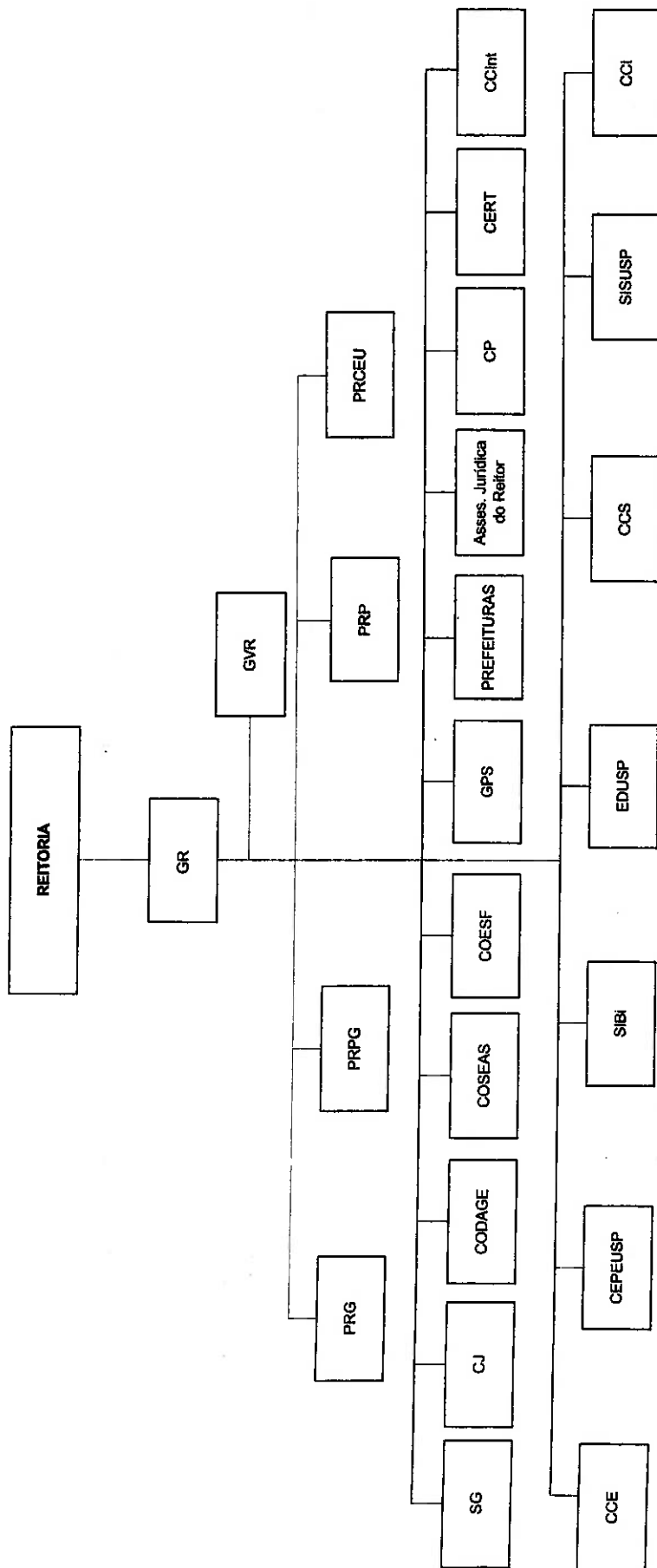
www.legislacao.sp.gov.br data de acesso 12/6/2004.

www.psicologia.com.pt/info/emailfriend.php. data de acesso 12/7/2004.

www.usp.br/portugues/ausp/sobreausp/index.htm data de acesso 8/9/2004.

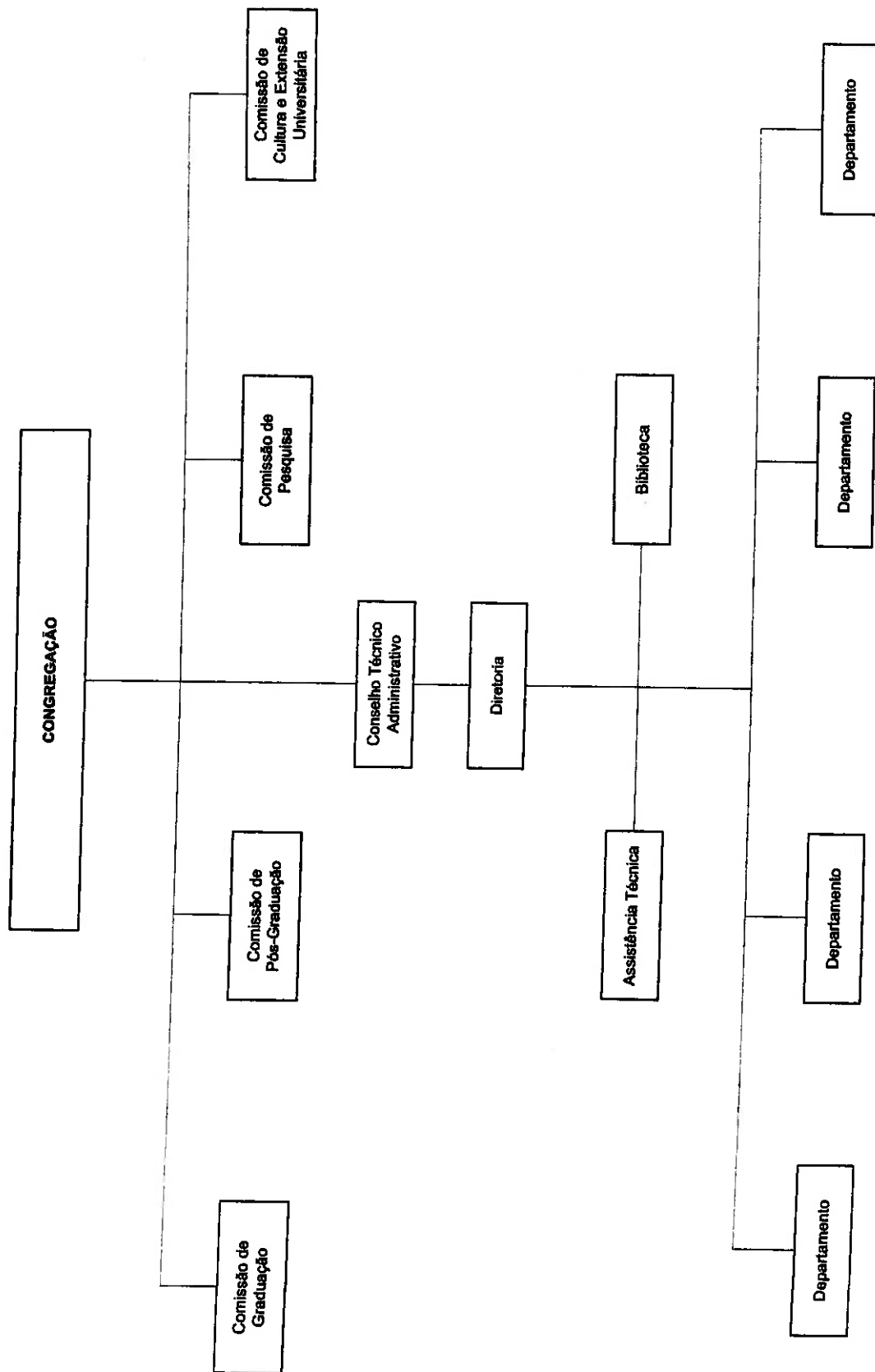
www.calidad.org/articles/jul97/2jul97.htm data de acesso 20/8/2004. data de acesso 15/8/2004.





- | | | |
|--|--|---|
| <p>GR - Gabinete do Reitor</p> <p>GVR - Gabinete do Vice-Reitor</p> <p>PRG - Pró-Reitoria de Graduação</p> <p>PRPG - Pró-Reitoria de Pós-Graduação</p> <p>PRP - Pró-Reitoria de Pesquisa</p> <p>PRCEU - Pró-Reitoria de Cultura e Extensão Universitária</p> <p>SG - Secretaria Geral</p> <p>CJ - Consultoria Jurídica</p> <p>CODAGE - Coordenadoria de Administração Geral</p> <p>COSEAS - Coordenadoria de Assistência Social</p> <p>COESF - Coordenadoria do Espaço Físico da USP</p> | <p>GPS - Grupo de Planejamento Setorial</p> <p>CP - Comissão de Planejamento</p> <p>CERT - Comissão Especial de Regimes de Trabalho</p> <p>CCInt - Comissão de Cooperação Internacional</p> <p>CCE - Centro de Computação Eletrônica</p> <p>CEPEUSP - Centro de Práticas Esportivas da USP</p> <p>SIBI - Sistema Integrado de Bibliotecas da USP</p> <p>EDUSP - Editora da USP</p> <p>CCS - Coordenadoria de Comunicação Social</p> <p>SISUSP - Sistema Integrado de Saúde da USP</p> <p>CCI - Comissão Central de Informática</p> | <p>Prefeituras</p> <p>PCO - Prefeitura do Campus da Capital</p> <p>PCAB - Prefeitura do Campus Administrativo de Baun</p> <p>PCLQ - Prefeitura do Campus "Luiz de Queiroz"</p> <p>PCAPs - Prefeitura do Campus Administrativo de Pirassununga</p> <p>PCARP - Prefeitura do Campus Administrativo de Ribeirão Preto</p> <p>PCASC - Prefeitura do Campus Administrativo de São Carlos</p> |
|--|--|---|

Fontes: Estatuto e Regimento Geral da USP (edição 2002).
Elaboração: Comissão Interna de Qualidade e Produtividade da Reitoria - GAM-Organograma - maio/2003.



USP em Números – 2003

Fonte: Anuário Estatístico da USP 2003
(base de dados 2002)

Dados gerais

- Criada em 1934.
- Centro avançado de ensino, pesquisa e extensão de serviços à comunidade.
- Campi: São Paulo (3), Bauru, Piracicaba, Pirassununga, Ribeirão Preto e São Carlos.
- Área territorial: aproximadamente 74.500.000 m².
- Área edificada: aproximadamente 1.430.000 m².
- Orçamento Executado: R\$ 1.380.506.134

Unidades e outros órgãos

	68
Ensino e pesquisa	36
Órgãos centrais de direção e serviço	18
Institutos especializados	6
Hospitais e serviços anexos	4
Museus	4

Alunos matriculados

	72.867
Graduação (1º semestre)	42.554
Pós-graduação	23.709
Mestrado	12.243
Doutorado	11.466
Especiais	6.604
Homens	53,5 % 39.000
Mulheres	46,5 % 33.867

Graduação

Cursos oferecidos	189
Disciplinas ministradas (1º semestre)	3.114
Inscritos no Vestibular	139.776
Vagas	7.811
Concluintes	5.119

Pós-graduação

Programas oferecidos	218
Cursos oferecidos	519
Mestrado	267
Doutorado	252
Avaliação CAPES ^{cc} (1998 – 2000)	
Notas: Nº de Programas	

7 – Excelência Internacional	7: 17
5 – 7 – Ótimo Conceito	6: 20
3 – 7 – Diploma com Validade Nacional	5: 71
	4: 74
	3: 39

Títulos outorgados	5.223
Mestrado	3.210
Doutorado	2.013

Docentes

	4.884
Homens	66,5 % 3.247
Mulheres	33,5 % 1.637
Dedicação em tempo integral	77,4 % 3.782
Titulação de Doutor ou acima	94,4 % 4.610

Técnicos-administrativos

	14.952
Homens	49,6 % 7.421
Mulheres	50,4 % 7.531
Nível: Superior	21,3 % 3.184
Técnico	44,2 % 6.609
Básico	33,8 % 5.055
Outros	0,7 % 104

ANEXO D

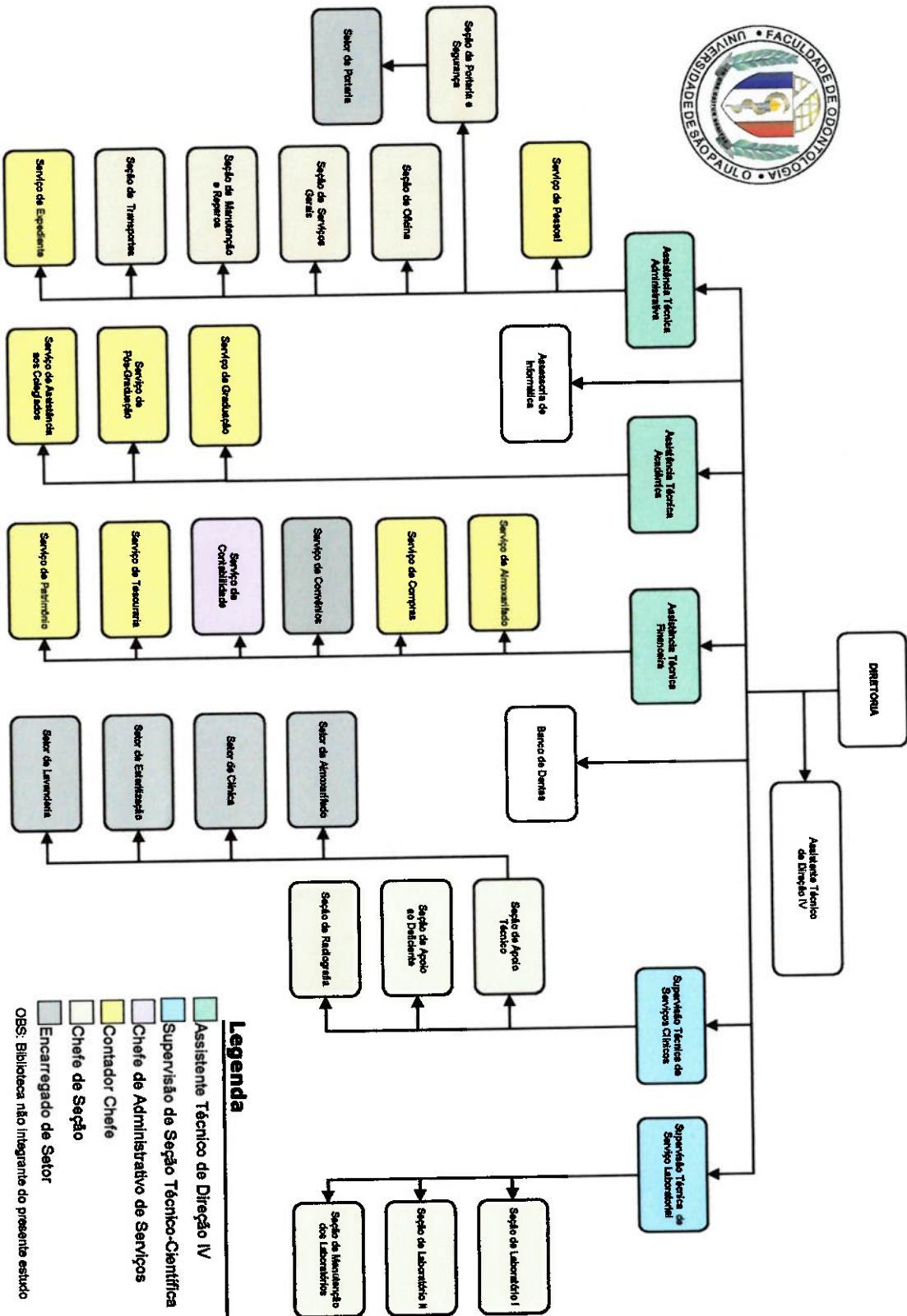
continuação

Produção Científica	23.550
No Brasil	17.949
No exterior	5.601
Trabalhos Publicados e Indexados no ISI (**)	3.930
Prêmios e outras distinções recebidas por docentes	915
No Brasil	849
No exterior	66
Bibliotecas	
Acervo	4.543.142
Circulação do Acervo	6.631.962
Frequência de Usuários às Bibliotecas	2.401.248
Informática	
Microcomputadores – total da USP	22.498
Impressoras	12.066
Equipamentos na rede USPnet	30.135
Contas do Correio Eletrônico	49.676
Apoio Informatizado ao Ensino	
Microcomputadores	3.908
Alunos com acesso a microcomputadores	34.181
Outras Publicações	
Editora da USP (obras publicadas)	100
Jornal da USP (exemplares)	782.000
Espaço Aberto (edições eletrônicas)	12
Revista USP (exemplares)	10.500
Atividades culturais e de extensão	
Cursos extracurriculares	1.153
Participantes	42.352
Eventos científicos e culturais	9.767
Museus (visitantes)	462.199
Museu Paulista (Museu do Ipiranga)	285.314
Museu de Arte Contemporânea (MAC)	96.483
Museu de Arqueologia e Etnologia (MAE)	54.436
Museu de Zoologia	25.966
Estação Ciência (público)	354.927
Centro Universitário Maria Antonia (participantes)	69.373
Cinema na USP – CINUSP (público)	40.509
A Universidade e as Profissões (participantes)	9.200
Universidade Aberta à Terceira Idade (alunos)	5.788
Atividades dos programas de cooperação	
Projeto “USP Recicla” (participantes)	4.097
Programa “Disque Tecnologia” (consultas)	1.854
Prestação de serviços – Atendimento	
Alunos da Escola de Aplicação da Faculdade de Educação	663
Atendimento de enfermagem, médico, odontológico, psicológico e social	515.406
Hospital Universitário (São Paulo)	
Leitos para internação	265
Internações	11.298
Atendimentos de Urgência	206.953
Atendimentos Ambulatoriais	133.989
Hospital Reabilitação Anomalias Craniofaciais (Bauró)	
Leitos para internação	133
Internações	4.752
Atos odontológicos	66.124
Atos médicos	71.304
Atos complementares	77.384
Hospital Veterinário (São Paulo e Pirassununga)	113.497

(*) Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
(**) *Institute of Scientific Information*

Comissão de Qualidade e Produtividade da USP
Rua da Reitoria, 109 – Gabinete do Vice-Reitor
CEP: 05508-900 – Cidade Universitária – São Paulo/SP
Tel. (0XX11) 3091-3170 / 3091-3094 – Fax: (0XX11) 3812-4374
Site: www.recad.usp.br/codage/quali
E-mail: quali@edu.usp.br
Arquivo Estatístico: sistemas.usp.br/gestao/

ANEXO E



FOUSP - centro avançado de ensino
pesquisa, extensão e prestação de
serviços à comunidade

Área edificada 32.232m²

Área Total 54.426,94m²

Salas de aula/estudo 7

Laboratórios 5

Clinicas 2

Laboratório multidisciplinar 2

Departamentos e outros :

Departamentos 7

Centros Especializadas 6

- LELO (Laser em Odontologia)

- CAPE (Centro de atendimento a pacientes
especiais)

- Banco de dentes

- CENTREX

- Clínica de bebês

- Centro de Saúde Bucal Coletiva

Graduação

Alunos Matriculados

1º Semestre 732

2º Semestre 654

Disciplinas ministradas 52

Obrigatórias 46

Optativas 06

Pós-Graduação :

Cursos oferecidos

Mestrado 13

Doutorado 10

Alunos Matriculados

Mestrado 160

Doutorado 175

Títulos outorgados :

Mestrado 91

Doutorado 70

Bolsistas (CNPq / CAPES)

Mestrado 91

FOUSP - centro avançado de ensino
pesquisa, extensão e prestação de
serviços à comunidade

ANEXO G

Área edificada 32.232m²

Área Total 54.426,94m²

Salas de aula/estudo 7

Laboratórios 5

Clinicas 2

Laboratório multidisciplinar 2

Departamentos e outros :

Departamentos 7

Centros Especializadas 6

- LELO (Laser em Odontologia)

- CAPE (Centro de atendimento a pacientes
especiais)

- Banco de dentes

- CENTREX

- Clínica de bebês

- Centro de Saúde Bucal Coletiva

Graduação

Alunos Matriculados

1º Semestre 732

2º Semestre 654

Disciplinas ministradas 52

Obrigatórias 46

Optativas 06

Pós-Graduação :

Cursos oferecidos

Mestrado 13

Doutorado 10

Alunos Matriculados

Mestrado 160

Doutorado 175

Títulos outorgados :

Mestrado 91

Doutorado 70

Bolsistas (CNPq / CAPES)

Mestrado 91

ANEXO H

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO		UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO		UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO	
 Faculdade de Ciências Farmacêuticas		 Faculdade de Ciências Farmacêuticas		 Faculdade de Ciências Farmacêuticas	
A FCF EM NÚMEROS - 2003		Por Departamento		Biblioteca - Acervo (*)	
DADOS GERAIS		Departamento de Alimentos e Nutrição Experimental		Volumes	18.727
Localidade: São Paulo		RDIDP	21	Livros	15.154
Criada em: 1898		RTC	00	Títulos de periódicos	1.977
Denominação atual: desde 1969		RTP	00	Periódicos Correntes	387
Área Total: 18.257,44 m ²		Departamento de Análises Clínicas e Toxicológicas		Teses	1.224
DEPARTAMENTOS		RDIDP	20	Fitas cassetes e vídeos	127
Alimentos e Nutrição Experimental		RTC	04	Base de Dados em CD	21
Análises Clínicas e Toxicológicas		RTP	00	Bases de Dados on-line	50
Farmácia		Departamento de Farmácia		Informática	
Tecnologia Bioquímico-Farmacêutica		RDIDP	21	Computadores	198
CURSOS		RTC	03	Nootbooks	16
Graduação		RTP	01	Impressoras	180
Especialização		Departamento de Tecnologia Bioquímico-Farmacêutica		HUB	26
Pós-Graduação (Mestrado e Doutorado)		RDIDP	15	Mtia	43
PUBLICAÇÕES		RTC	01	Sala Pró-Aluno	
Revista Brasileira de Ciências Farmacêuticas (Brazilian Journal of Pharmaceutical Sciences), desde 1963.		RTP	00	Computadores	14
ALUNOS		SERVIDORES NÃO DOCENTES		Impressoras	02
Graduação		Sexo:	Homens 64	Scanner	01
Farmácia-Bioquímica - Integral 446		Mulheres 103		Informática - Pós-Graduação	
Farmácia-Bioquímica - Noturno 467		Nível:	Superior 30	Computadores	07
Alunos Especiais (1º Sem.) 07		Técnico 83		Impressoras	01
Alunos - Convênio (PEC-PG) 07		Básico 54		Scanner	01
Pós-Graduação		Grau:	1º Grau Completo 37	Projektor	01
Mestrado 255		2º Grau Completo 53		FUVEST / 2003	
Doutorado 213		3º Grau Completo 57		Relação Candidato/Vaga	
Especialização		FORMADOS - Até 1º Semestre de 2003		Integral	20.1
Em Microbiologia 19		Graduação	3.966	Noturno	14.8
Em Farmácia Homeopática 42		Defesas		(1) Regime de Dedicação Integral à Docência e à Pesquisa	
DOCENTES		Dissertações em 2003 32		(2) Regime de Turno Completo	
Sexo:	Homens 34	Dissertações até 2003 843		(3) Regime de Turno Parcial	
Mulheres 52		Teses em 2003 17		(*) www.bcq.usp.br	
Regime:	RDIDP(1) 77	Teses até 2003 440			
RTC(2) 08		Estágios			
RTP(3) 01		Alunos em estágios curriculares:	129		
		Alunos em estágios extracurriculares:	234		
		Número de empresas conveniadas:	197		

Av. Prof. Lineu Prestes, 580
 CEP 05508-900 – São Paulo – SP
 Home page: www.fcf.usp.br
 E-mail: fcf@edu.usp.br
 Telefones: 3091-3674/3091-3677 Fax: 3031-8986