

**KÁTIA CILENE BELTRAN SOUZA NOBRE**

**A IMPORTÂNCIA DA CRIAÇÃO DE PROCESSOS E ROTINAS: UM  
ESTUDO DE CASO SOBRE OS PROBLEMAS EM RELAÇÃO À  
QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO PÚBLICO NO SERVIÇO DE  
GRADUAÇÃO DO INSTITUTO DE FÍSICA DA USP**

**São Paulo**  
**2013**

**KÁTIA CILENE BELTRAN SOUZA NOBRE**

**A IMPORTÂNCIA DA CRIAÇÃO DE PROCESSOS E ROTINAS: UM  
ESTUDO DE CASO SOBRE OS PROBLEMAS EM RELAÇÃO À  
QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO PÚBLICO NO SERVIÇO DE  
GRADUAÇÃO DO INSTITUTO DE FÍSICA DA USP**

Monografia apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do certificado de Especialista em Gestão e Engenharia da Qualidade – MBA / USP

Prof. Orientador: Prof. Dr. Adherbal Caminada Netto

**São Paulo**

**2013**

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho aos meus  
filhos, meu marido e a minha mãe.

## **AGRADECIMENTO**

A toda equipe da Secretaria do PECE – Programa de Educação Continuada da Escola Politécnica da USP pelo apoio, presteza e cordialidade em todas as solicitações desde o início de meu contato com o setor.

Aos docentes do curso pela dedicação dispensada a cada disciplina.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Adherbal Caminada Netto, pela transmissão de seu conhecimento e orientação de meu trabalho.

Ao Presidente da Comissão de Graduação do Instituto de Física, Prof. Dr. Valmir Antonio Chitta, pelo incentivo e apoio.

Ao Diretor do Instituto de Física da USP, Prof. Dr. Renato de Figueiredo Jardim, que me deu esta oportunidade, acreditando em minha capacidade para este desafio.

Aos amigos, Fabio de Moura Silva, Paula Cristina Mondini e Rosana Santos Silva pelas horas de conversa e discussões positivas que fizeram possível esta reformulação e ao Hugo Henrique Hirata, que acreditou no Programa proposto. A Gisele Castro, que sempre com muito carinho, ajudou-me nas horas de desespero, quando imaginava que não conseguiria.

## **RESUMO**

Esse trabalho pretende mostrar que o uso consistente e continuado dos princípios da Qualidade de Serviços em um Setor pode otimizá-lo. O espaço amostral escolhido foi o Serviço de Graduação do Instituto de Física da Universidade de São Paulo, alvo de muitas reclamações a respeito da qualidade do serviço prestado.

Para tal foram utilizadas ferramentas da Qualidade, selecionando quais rotinas e processos seriam implantados, resultando na reformulação do Setor que gerou melhorias expressivas.

Por último são sugeridas algumas mudanças de padronização para os outros Setores relacionados da Universidade, tendo em vista o melhor funcionamento conjunto.

Palavras-chave: Qualidade. Processos. Padronização.



## **ABSTRACT**

This research intend to show that the consistent use of the principles of the Service Quality in a Section can optimize it. Our sample space was the graduating service from the Physics Institute that belong to the São Paulo University, current targe of complaint about it services.

To get the expected results, we used tools from Quality, selecting which routines and process would be implanted, changing the hole section. It results in positive and expressing changes.

In the end we suggest a few changes related standardize the other sections of the University, intending to get the best operating of the hole organization.

**Keywords:** Quality. Processes. Standards.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1 Objetivos .....	11
1.2 Motivação .....	12
1.3 Abrangência do Trabalho .....	13
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO.....</b>	<b>15</b>
2.1 Programa 5S .....	15
2.2 ISO 9004.....	17
2.3 Técnicas de Padronização .....	18
2.4 <i>Empowerment</i> .....	18
2.5 Gerenciamento de Processos (PDCA) .....	19
<b>3 CASO .....</b>	<b>21</b>
3.1 A história da Graduação do Instituto de Física da Universidade de São Paulo da USP .....	21
3.2 A necessidade urgente da reestruturação.....	22
3.3 A reformulação .....	24
3.3.1 <i>Colaboradores</i> .....	28
3.4 Qual a visão de nossos clientes após a reestruturação .....	30
3.4.1 <i>Tabulação do Questionário apresentado</i> .....	32
<b>4 PADRONIZAÇÃO DE SERVIÇOS NAS UNIDADES .....</b>	<b>42</b>
<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>46</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>49</b>

<b>APÊNDICE .....</b>	<b>50</b>
<b>ANEXO A .....</b>	<b>52</b>
<b>ANEXO B .....</b>	<b>53</b>
<b>ANEXO C .....</b>	<b>534</b>
<b>ANEXO D .....</b>	<b>55</b>
<b>ANEXO E.....</b>	<b>536</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Média Geral de Satisfação.....	31
Gráfico 2	- Questionários Aplicados e Respondidos .....	33
Gráfico 3	- Sexo dos Entrevistados .....	34
Gráfico 4	- Vínculo Empregatício.....	34
Gráfico 5	- Cursos .....	35
Gráfico 6	- Local de Atendimento .....	35
Gráfico 7	- Rapidez da Informação fornecida pessoalmente.....	36
Gráfico 8	- Prontidão das respostas no primeiro contato pessoalmente .....	36
Gráfico 9	- Rapidez da Informação por Telefone.....	37
Gráfico 10	- Atendimento Telefônico - Prontidão das Respostas no Primeiro Contato.....	37
Gráfico 11	- Rapidez da Informação fornecida por E-mail.....	38
Gráfico 12	- Prontidão no Atendimento por E-mail .....	38
Gráfico 13	- Horário de Atendimento .....	39
Gráfico 14	- Gentileza dos Colaboradores .....	39
Gráfico 15	- Presteza e Atenção dos Atendentes.....	40
Gráfico 16	- Clareza dos Atendentes .....	40
Gráfico 17	- Organização da Seção de Alunos .....	41

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Programa 5S' para a Qualidade.....	17
Figura 2 - Método e Gerenciamento de Processos PDCA .....	20
Figura 3 - Triangulo de Serviços .....	24

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 OBJETIVOS

O intuito deste trabalho é o de demonstrar a importância da criação de processos e rotinas de padronização para o sucesso da implantação da qualidade total do trabalho desenvolvido para a satisfação do cliente. A meu ver, é impossível cumprir metas e objetivos estabelecidos sem que estas ferramentas sejam criadas e modificadas segundo as necessidades da Organização, e mais especificamente o Setor.

O trabalho demonstrará como as mudanças e reformulações realizadas em um Serviço de Graduação fizeram com que atingissemos o sucesso na Qualidade do Atendimento de nossos clientes.

Para atingir estes objetivos propõe-se uma grande reforma neste Serviço de Graduação, onde serão utilizadas algumas ferramentas da qualidade como o Programa 5S, ABNT Norma ISO 9004, criação de formulários, organograma e fluxograma para padronizar e desenvolver um trabalho voltado para Qualidade do Atendimento. Além disso, utilizaremos das técnicas de *Brainstorming* e *Empowerment*. Estas ferramentas serão utilizadas com o objetivo de oferecer um atendimento eficiente e eficaz para o Setor.

Esta pesquisa foi estruturada em cinco partes: o capítulo 1, cujo problema fora contextualizado, é onde foram apresentados os objetivos, motivação e abrangência do trabalho. O capítulo dois apresenta a fundamentação literária pertinente: i) Programa 5S; ii) Iso 9004; iii) Técnicas de Padronização; iv) *Empowerment*; v) *Empowerment*; vi) Gerenciamento de processos PDCA. No capítulo três, falaremos sobre o Caso em si. Descreve-se, neste capítulo, a história da criação do Instituto de Física, bem como, do Serviço de Graduação e das necessidades de reestruturação e dos mecanismos utilizados para a sua realização. Ainda neste capítulo, é apresentada a técnica de motivação utilizada em relação aos colaboradores, seguido da opinião dos nossos clientes, após a reestruturação. No capítulo quatro, encontram-se a análise da padronização entre as unidades e por

fim, no capítulo cinco, são apresentadas as conclusões da pesquisa, referendando os resultados diante da padronização e criação de rotinas na implantação da qualidade do atendimento.

## 1.2 MOTIVAÇÃO

A motivação para este trabalho veio do desafio de fazer com que os clientes passassem a ficar satisfeitos com o atendimento realizado e que nosso Serviço de Graduação tivesse uma melhor visibilidade diante dos outros Serviços de Graduação da Universidade.

Este Serviço de Graduação estava com problemas sérios de gerenciamento, não possuindo nenhum tipo de rotina e processos voltados para organização. Com esta falta de padronização, os serviços deste setor, estavam completamente atrasados e não se conseguia cumprir prazos, causando insatisfação aos nossos clientes e aos colaboradores já que muitas vezes a tarefa tinha que ser refeita gerando assim uma indisposição no Setor.

Diante da afirmativa: "Um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os respectivos recursos são gerenciados como um processo". (ABNT NBR ISO 9004:2010, 2011, p. 41), decidimos montar uma estratégia criando e implantando processos<sup>1</sup> e rotinas entre outras ferramentas da qualidade, com a intenção de atingir a satisfação do cliente.

A ISO 9004 (2011, p.11), sugere que os processos sejam analisados de forma crítica e ações sejam tomadas de forma contínua para a melhoria. Sugere ainda que sejam gerenciados como um sistema, através da criação e compreensão das redes dos processos, suas sequências e suas interações. Esta sugestão pode ser observada no trabalho de Falconi (2011, p. 156), como sugere o trecho: "Para atingir metas de melhoria é necessário estabelecer Novos Padrões e modificar Padrões existentes. Portanto, gerenciar é estabelecer novos padrões, modificar os padrões existentes ou cumprí-los".

Suporando esta mesma ideia, a ABNT, na NBR ISO 9004:2010, (2011, p.11),

---

<sup>1</sup>Processo é uma série de atividades decompostas em tarefas que por sua vez, são decompostas em operações, que são responsáveis pela produção de bens e serviços (Carreira, 2009, p.94).

idealiza a individualidade dos processos, afirmando que são específicos para cada Organização, variando em tipo, tamanho e maturidade desta. Deste modo, convém que as atividades sejam adaptadas à dimensão e características de seu local de implantação e foi assim que a utilizamos em um pequeno Setor como o nosso.

Segundo afirmação de Albrecht e Zemke, (2002, p. 92), "temos que ter cuidado para não tratar o cliente como súdito". Sob este olhar e tendo em vista que o cliente deve ser o foco das mudanças, o tratamento desorganizado que estava sendo oferecido ao cliente, nos colocava em uma situação difícil reduzindo e muito o nosso crédito para com ele.

Ainda sob a visão de Albrecht e Zemke, (2002, p. 71) devemos partir do princípio que o cliente sempre traz consigo um boletim de avaliação mental, como base de um sistema de pontuação que os leva decidir se usarão o serviço novamente. Em nossa Organização, mais especificamente no Serviço de Graduação do Instituto de Física, o cliente não tem a opção de se negar a usar o serviço novamente. Entretanto, caso ele não seja bem atendido, demonstrará a sua insatisfação criando uma imagem pejorativa da Seção em sua memória, como vinha ocorrendo.

Assim, diante destas afirmativas era urgente a aderência de processos e rotinas para que pudéssemos restaurar a imagem deste Serviço de Graduação.

### 1.3 ABRANGÊNCIA DO TRABALHO

Iniciaremos este trabalho a partir da história da Graduação do Instituto de Física da Universidade de São Paulo da USP, mais especificamente sobre o Serviço de Graduação, Unidade Gerencial em que atuo.

A seguir, demonstraremos como era este Serviço de Graduação antes da reestruturação, apontaremos a necessidade desta e quais serão as mudanças realizadas.

Falaremos também dos métodos utilizados para a motivação e inserção dos colaboradores nesta iniciativa.

Analisaremos, posteriormente, a visão de nossos clientes após a reestruturação, onde descreveremos a pesquisa aplicada e seus resultados após o início dos trabalhos. Verificaremos as novas necessidades de nossos clientes e, com base

nelas, qual será o novo norte de nossos trabalhos.

Consideraremos ainda, como se encontra a Política de Qualidade e a padronização nos Serviços de Graduação da Universidade, já que parte dos problemas detectados, segundo a nossa concepção, partiu da necessidade que sentimos em nosso dia-a-dia de uniformização das Rotinas em outros serviços de Graduação da USP.

Finalmente apresentaremos as conclusões de nosso trabalho, discutindo alguns resultados, bem como, propondo novos temas para dar continuidade ao Programa de Qualidade proposto apurando melhor as necessidades de nossos clientes.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO

Inicialmente foi feito um estudo organizacional para estabelecer o problema a ser estudado, onde foram consideradas a quantidade de reclamações (verbais) e seus conteúdos. Determinamos um objetivo: diminuir ou extinguir as reclamações. Além disso, fixamos os limites deste estudo: padronizar os serviços, ponto em que acreditávamos ser mais crítico, com foco na satisfação dos clientes já que não era possível atingir todos os pontos de uma única vez.

Para tal, analisamos cuidadosamente toda a situação anterior: a forma na qual o trabalho era desenvolvido, a quantidade de colaboradores, a organização, e outros dados possíveis mensuráveis ou não. Deste modo, hierarquizamos os pontos de intervenção.

Feito isso, iniciamos a proposta de soluções através de uma divisão de tarefas relacionadas ao problema. As rotinas começaram a ser estabelecidas por tentativa e erro. A participação dos colaboradores, através de reuniões neste momento, foi de fundamental importância, já que eram eles os detentores das informações e através deles podíamos obter as observações práticas da tarefa.

A partir das reclamações dirigidas aos nossos superiores sobre o atendimento, bem como, o conteúdo delas, que era basicamente a falta de padronização e organização nos serviços prestados, utilizamo-nos destas informações, que eram somente verbais (única forma de diagnóstico da época) para iniciarmos o tratamento dos problemas. Estes dados foram tabulados, e através da utilização de planilhas e gráficos, foi possível iniciar oficialmente o tratamento dos problemas através das técnicas de qualidade escolhidas: I) Programa 5S; II) Iso 9004; III) Técnicas de Padronização; IV) *Empowerment*; V) Gerenciamento de processos PDCA.

### 2.1 PROGRAMA 5S

O início de todo o processo se deu pelo Programa 5S<sup>2</sup> e sua ênfase em um

---

<sup>2</sup> Programa 5 S é a determinação de organizar o local de trabalho, mantê-lo arrumado, limpar, manter condições padronizadas e a disciplina necessária para se realizar um bom trabalho. O nome 5S vem

ambiente de trabalho limpo e bem organizado, pois, segundo Osada (1992, p. x) "é impossível diagnosticar os problemas sem procedimentos operacionais bem definidos e adotados de forma consistente, é impossível dizer o que está certo e o que está errado".

Esta técnica tão conhecida no Japão foi utilizada primeiramente com o objetivo de efetuar uma limpeza geral descartando materiais desnecessários para que pudéssemos verificar como as coisas ficaram tão ruins e chegarmos à raiz do problema, com o objetivo de tratar as causas.

Segundo Osada, a arrumação começa com um estudo detalhado e exaustivo de eficiência. Partindo do gerenciamento pela estratificação, o princípio da arrumação busca formular regras que governem a estratificação. (1992, p. 28)

Ainda segundo Osada, o objetivo da arrumação é aumentar a eficiência, é importante realizar estudos de tempo, aprimorar e treinar até durante o processo de arrumação. (1992, p. 29)

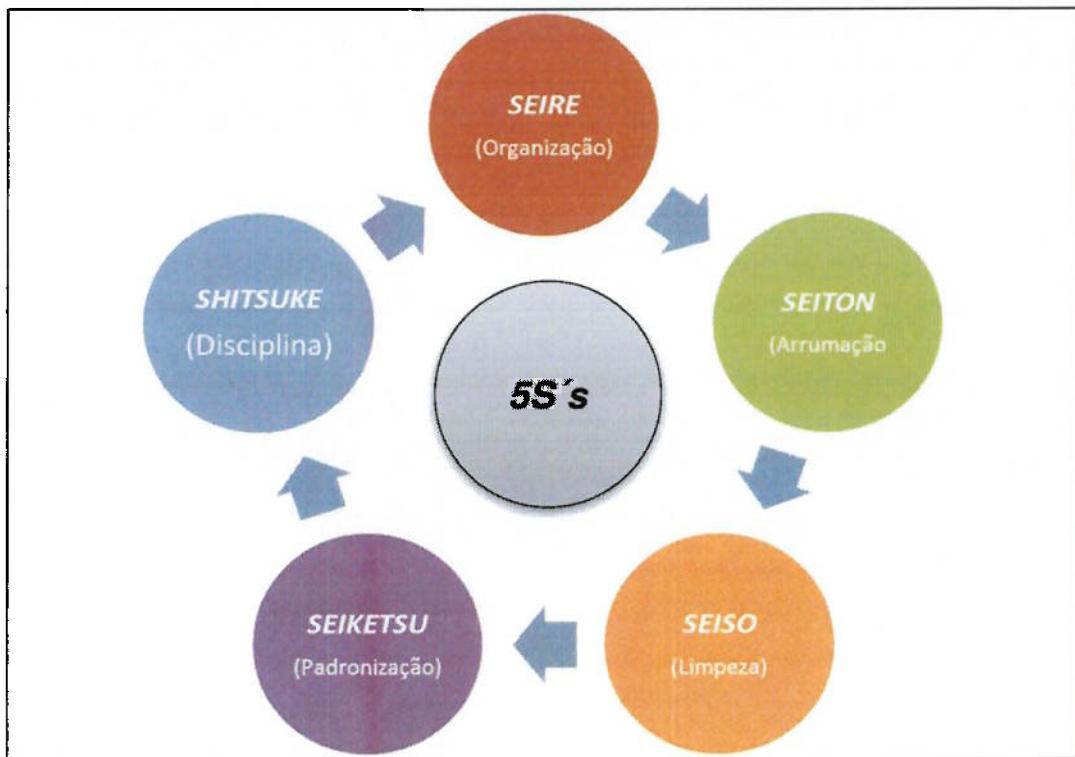
Segundo Osada, (1992, p.20) "além de apresentarem resultados através de trabalhadores que se orgulham do que fazem, apresentam resultados através de uma maior produtividade e qualidade, pois quem se importa com o que faz realiza um trabalho melhor".

Limpar significa muito mais do que manter as coisas limpas. É uma filosofia, um compromisso de se responsabilizar por todos os aspectos das coisas que você usa e garantir que sejam mantidas em perfeitas condições. (Osada, p. 116)

O Programa 5S é na verdade uma tentativa de garantir máxima eficiência ao realizar nossas tarefas, aprimorando a forma como são realizadas, otimizando-as, como afirma Falconi (2011, p. 38). Ainda segundo Falconi, o Programa potencializa o Gerenciamento da rotina e promove o aculturamento das pessoas a um ambiente de economia, organização, limpeza, higiene e disciplina, fatores fundamentais à elevada produtividade.

---

das iniciais de cinco palavras japonesas: *Seiri* – organização, utilização, liberação da área; *Seiton* – ordem, arrumação; *Seiso* – limpeza; *Seiketsu* – padronização, asseio, saúde; *Shitsuke* – disciplina e autodisciplina (Osada, 1992 p.x).



**Figura 1 - Programa 5S' para a Qualidade**  
 Fonte: Autoria Própria

## 2.2 ISO 9004

Recorremos a ISO 9004 para obter orientação para o alcance do sucesso sustentado por poder ser utilizada em qualquer organização, independente de tamanho e tipo de atividade, a ISO 9004 foi aplicada como base das reformas em nosso departamento dentro da Universidade.

Esta Norma, fornece orientação às organizações para o alcance do sucesso sustentado através de uma abordagem da gestão da qualidade. (ABNT, p.1)

Outro item que é sempre destacado nesta norma é a aceitação e a participação da alta direção nas mudanças voltadas para qualidade. Por isso, buscamos a autorização de nossos superiores às mudanças, cujo apoio ao nosso departamento foi incondicional.

O ambiente de uma organização estará continuamente passando por mudanças, independentemente de seu porte (grande ou pequena), suas atividades e produtos,

ou seu tipo (com ou sem fins lucrativos); consequentemente, convém que isso seja monitorado constantemente pela organização. (ABNT, pg.2)

## 2.3 TÉCNICAS DE PADRONIZAÇÃO

Segundo Falconi, o Padrão é o instrumento básico do Gerenciamento da Rotina de trabalho. É o instrumento que indica a meta (fim) e os procedimentos (meios) para execução dos trabalhos de tal maneira que cada um tenha condições de assumir a responsabilidade condições de assumir a responsabilidade pelos resultados de seu trabalho, não existe gêre sem padronização. Comece a padronizar pelo processo prioritário e somente as tarefas prioritárias. (2004, p. 49)

Ainda segundo Falconi, devemos fazer um fluxograma do processo para cada produto de sua gerência explicitando os vários processos. Faça um fluxograma que reflita a situação real e não aquela que você imagina (2004, p.49).

Seguindo ainda as orientações de Falconi, Mapeie sua área. Faça um fluxograma do processo para cada produto de sua gerência, explicitando os vários PROCESSOS. Não queira fazer perfeito da primeira vez. Não tenha medo de errar. (2004,p. 49)

## 2.4 ENPOWERMENT

O uso do *Empowerment* veio da ideia de acreditar que uma organização não pode imaginar que conheça os seus clientes sem considerar opiniões, sugestões de pessoas que trabalham diretamente com eles.

Partindo deste princípio deixa-se claro o uso das situações vividas pelos colaboradores na organização confrontando-as com as suas experiências vividas na busca das melhores oportunidades para a missão da empresa (Araújo, 2001).

Para o uso desta técnica observou-se os cinco requisitos explorados por Araújo (2001): 1) **Competência e experiência** se uma empresa quer indivíduos responsáveis por suas ações e decisões comprometidos com os objetivos que traça, deve estar atenta para o fato de que apenas indivíduos competentes, habilidosos,

bem como experientes, podem fornecer contribuições valiosas; 2) **Informações necessárias** como não se pode implantar estas ferramentas em lugares em que a informação é restrita com o intuito de responsabilização dos indivíduos para que possamos aproveitar melhor o potencial dos mesmos com o suporte de informações da qualidade; 3) **Recompensa adequada** a empresa que busca o comprometimento do indivíduo precisa reconhecer os seus esforços para que não haja frustração e desânimo, já que é uma característica humana o desejo de ser parabenizados por atitudes bem realizadas uma empresa que não reconhece aos seus indivíduos despreza o tempo e trabalho por eles dedicados; 4) **Conhecimento da missão** – não se pode desenvolver estas técnicas sem que o indivíduo saiba a missão organizacional para que saibam como suas ações e decisões podem empacar a Organização; 5) **Tolerância a erros** – uma empresa que se utiliza do *Empowerment* necessita tolerar os erros de seus indivíduos, se o setor deseja que os funcionários contribuam, sugiram, deve estar predisposta a aceitar algumas falhas caso puna os que participam do processo, incutirá medo e não haverá sucesso na aplicação da técnica, pois as pessoas sentirão receiosas quando agir por conta própria.

Para este grupo de colaboradores da Seção de Alunos, ficou claro que somos um grupo de pessoas com um mesmo objetivo com entrosamento e comprometimento, espírito colaborativo com sentimento de conseguir algo de grande valor com o intuito de responsabilidade, capacidade decisória e criativa com o objetivo maior de melhora do ambiente para os nossos clientes.

## 2.5 GERENCIAMENTO DE PROCESSOS (PDCA)

Outra técnica utilizada foi o método e gerenciamento de processos PDCA que se baseia em Planejar (Estabelecer as metas); Executar (Executar o que foi estabelecido); Verificar (Verificar o que foi executado); Atuar (Em função dos resultados). Com este método pretendíamos implantar processos de modo a garantir a qualidade em todo trabalho em que fosse desenvolvido. De maneira dinâmica métodos que não dessem o resultado desejado eram alterados conforme as necessidades dos clientes até que um padrão de qualidade fosse estabelecido.

Segundo Falconi, gerenciar é o ato de buscar as causas (meios) da impossibilidade

de atingir uma meta (fim), estabelecer contramedidas, montar um plano de ação, executar e padronizar em caso de sucesso. (2004, p.75).

Ainda segundo Falconi, somente aquilo que é medido é gerenciado. O que não é medido está à deriva. (2004, 75)

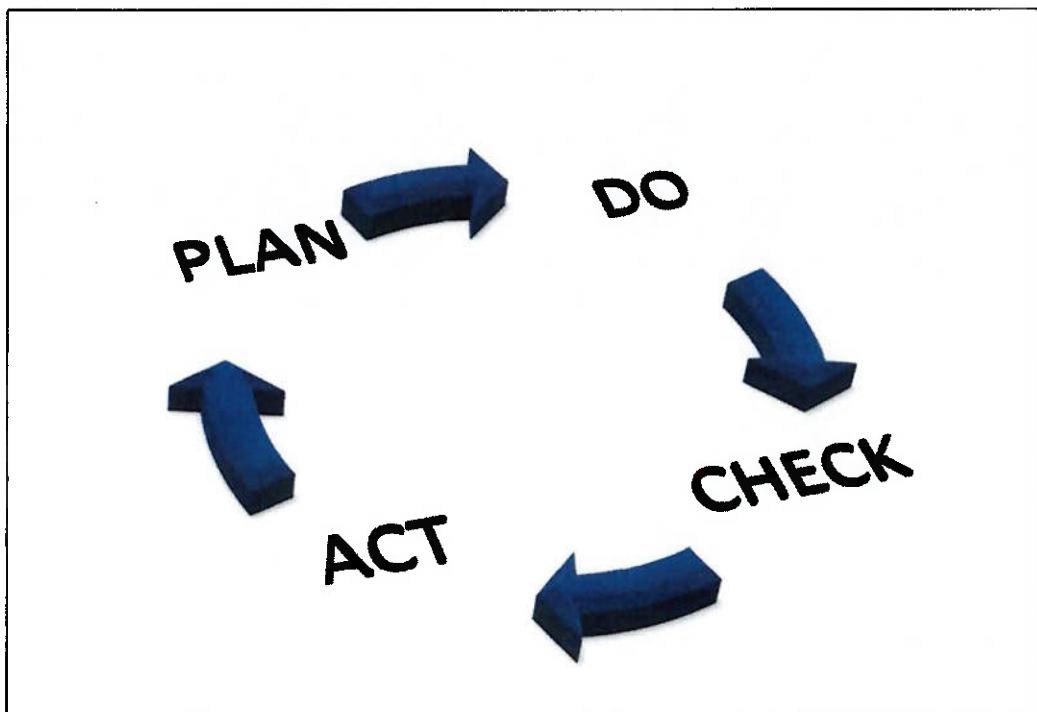


Figura 2 Método e Gerenciamento de Processos PDCA

Fonte: Autoria Própria

### 3 CASO

#### 3.1 A HISTÓRIA DA GRADUAÇÃO DO INSTITUTO DE FÍSICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO DA USP.

O Instituto de Física foi criado a partir de um Departamento, no ano 1934, ano em que nasceu a Universidade de São Paulo, concebida a partir de Escolas, Faculdades e Institutos pré-existentes. Posteriormente, criou-se a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, na qual fora agregado o Departamento que posteriormente tornar-se-ia o Instituto de Física através da reforma universitária em 1970.

O Departamento de Física, como era chamado naquela ocasião, possuía apenas uma sala no sótão de um prédio localizado na Rua Três Rios que abrigava também parte da Escola Politécnica. Nesta pequena sala havia o Setor Administrativo embrião do Serviço de Graduação, as práticas didáticas e sala de aula para os dez alunos existentes na época. O Diretor da Escola Politécnica, na ocasião, solicitou a saída do Departamento de Física, passando assim para uma nova casa na rua Tiradentes, mais tarde, sendo transferido para Rua Brigadeiro Luiz Antônio, onde tiveram início as pesquisas de interesse nacional.

Após esta fase, o Departamento passou a ocupar o espaço da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras da USP na rua Maria Antonia. Ao final dos anos 40, finalmente, conseguiu-se uma área bastante adequada e ampla dentro da Cidade Universitária, sendo uma das primeiras Unidades a ocupá-la. Este momento foi muito conturbado devido à falta de infraestrutura e dificuldades de acesso.

A USP sempre fora uma grande atuante na área de formação de Recursos Humanos em nível de Graduação e o mesmo ocorreu com o Instituto de Física. Antes de 1934 os Físicos atuantes no Brasil eram autodidatas e a primeira formação de um aluno de graduação do Departamento ocorreu no ano de 1936. No ano de 1937 e 1938, tivemos mais três formados e a partir daí o crescimento foi inevitável. Até o ano de 1944, foram 28 formados. De 1944 a 1969, 220 alunos, de 1964 a 2004 2.400 alunos e de 2004 a 2012 1.277 alunos.

Em relação à quantidade de alunos, o Instituto iniciou suas atividades em 1934 com

apenas 10 alunos número este que em 1965 passou a 400. Hoje contamos com aproximadamente 1100 graduandos ativos deste Instituto.

No inicio as grades do Curso de Bacharelado e Licenciatura eram conjuntas, que intitulam o Físico. Em 1968 tais grades foram separadas nos cursos de Bacharelado e Licenciatura em Física. A grade curricular do Curso de Graduação também sofreu modificações, por exemplo alterar de três para quatro anos de formação.

O Serviço de Graduação do Instituto de Física da USP, atende hoje uma gama ampla de clientes, entre docentes, alunos regulares, alunos especiais, alunos estrangeiros com intercâmbio vigente, ex-alunos, entre outros.

Este Serviço, conta hoje com 6 colaboradores dos quais dois apoiam diretamente a Comissão de Graduação do Instituto, e os outros 4 (Unidade Gerencial em que atuo) são responsáveis pelo trabalho relacionado aos alunos.

### 3.2 A NECESSIDADE URGENTE DA REESTRUTURAÇÃO

Fui convidada a participar de um grande desafio que era o de organizar o Serviço de Graduação do Instituto de Física e mudar a visão a seu respeito diante da Universidade de São Paulo.

Nos primeiros dias de trabalho, iniciamos um diagnóstico a partir de observação do dia-a-dia do Serviço de Graduação e reclamações proferidas aos superiores (única forma de diagnóstico, já que não havia preocupação anterior, nem registro dos problemas). A partir destes dados verbais, efetivamos o conteúdo colhido através de planilhas e gráficos, para posteriormente iniciar oficialmente o trabalho com as técnicas de qualidade escolhidas e foi onde conseguimos perceber que a situação era muito mais grave do que se imaginava: os documentos estavam desorganizados impedindo que fizéssemos seu melhor uso, pois não eram encontrados quando necessário; as solicitações não eram atendidas; tínhamos uma demanda de serviço reprimido de meses. Desta forma, criamos gráficos descrevendo os problemas para iniciarmos o uso das técnicas da qualidade escolhidas.

Dentre os principais problemas, foi possível identificar o excesso de filas, atendimento prolixo, atendimento não efetivo, comunicação ineficiente, excesso de

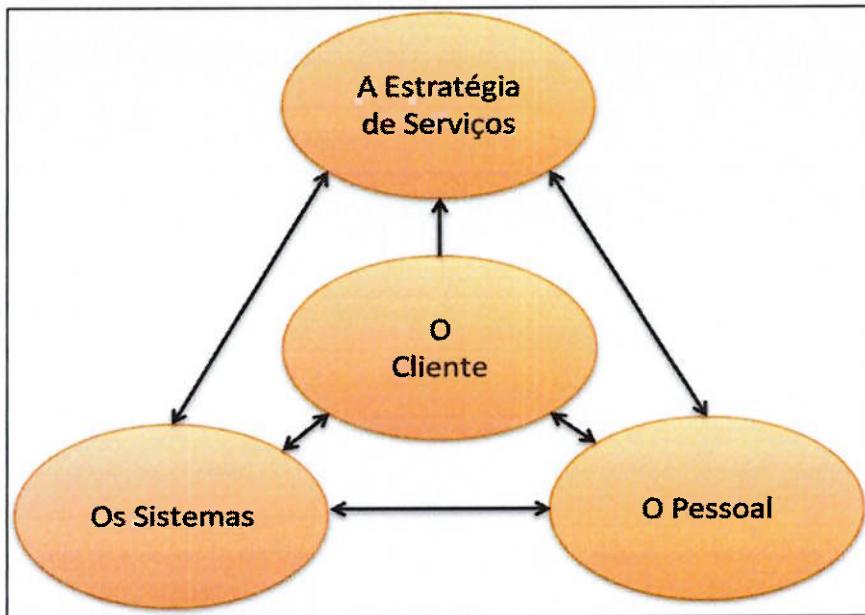
papéis desordenados, funcionários destreinados e sem autonomia e falta de organização.

Outros problemas foram identificados, como a não utilização de sistemas e métodos de trabalho, as tarefas eram realizadas de forma não sequencial sem haver ligações lógicas e priorização trazendo insegurança aos colaboradores. Um outro problema que deve ser citado, é que os colaboradores não possuíam poder de decisão, tudo era concentrado na chefia. O que não deixava os funcionários satisfeitos e fazia com que a agilidade fosse comprometida.

Uma observação importante neste diagnóstico, foi o fato de não haver imparcialidade no atendimento e por isso, nossos clientes se viam no direito de desrespeitarem as regras impostas pela Reitoria de acordo com as suas necessidades.

Havia também problemas de comunicação, que não era efetiva e objetiva, não tinha análise crítica. Desse modo, os serviços oferecidos ficavam prejudicados e, por vezes, executados por mais de uma pessoa fazendo com que não houvesse otimização do tempo despendido na Seção.

Esse era o retrato de um Setor que necessitava de providências urgentes que implantassem a Qualidade para a satisfação do cliente, como frisa a ABNT no trecho “O principal foco é satisfação do cliente, bem como sobre as necessidades e expectativas de outras partes pertinentes” (NBR ISO 9004:2010, p. 2). Para tal, utilizamo-nos também do Ciclo de Serviços de Abrecht e Zemke (2002, p. 80), que coloca o cliente em uma posição central ao invés da organização. Deste modo, A Estratégia de Serviços, Os Sistemas e O Pessoal passaram a estar totalmente interligados em favor do objeto central.



**Figura 3 - Triângulo de Serviços**  
 Fonte: Adaptada de Albrecht e Zemke (2002)

A partir deste triângulo (nova posição de nossos clientes) foi possível direcionar nossas alterações para a notabilidade da Seção como Albrecht idealizou no trecho: “Se os líderes de uma organização querem que seu pacote de valor para o cliente seja notável, eles precisam garantir que cada área que afeta as percepções dos clientes seja bem concebida”. (1993, p.120)

Após este diagnóstico iniciamos a reforma no Setor, hierarquizando problemas e priorizando os itens de maior importância. Apresentamos a alta direção do Instituto a condição da Seção e o nosso interesse em modificá-la. O apoio foi instantâneo e contínuo, aprovando verbas para substituição rápida de colaboradores, compra de materiais e o que mais necessitássemos.

### 3.3 A REFORMULAÇÃO

Demos início a reformulação através da utilização do Programa 5S aplicando primeiramente, através da técnica *Seiri* (Organização), passamos a analisar e separar o que era necessário, com muito cuidado e responsabilidade. Nesta fase, descobrimos uma infinidade de material dispensável que dificultava o bom andamento das tarefas, cujo espaço foi destinado para uso efetivo.

Após esta primeira etapa, iniciamos a *Seiton* (Arrumação), onde passamos a organizar e ordenar o material que sobrou do *Seiri*, onde fizemos uma revisão dos locais de fácil acesso para utilização com a rapidez desejada de todos os colaboradores. Verificamos com qual frequência usávamos os materiais organizando-os de forma funcional. Utilizamo-nos de caixas organizadoras e de arquivos para que, provisoriamente, os documentos fossem encontrados com rapidez antes de seguir para o arquivo definitivo.

A outra etapa, *Seiso* (Limpeza), considerada a etapa da Inspeção realizada com o intuito de melhorar todo o ambiente, onde mudamos o *layout* das salas, executamos nova pintura, aumentamos a iluminação e finalmente, retiramos a poluição visual que anteriormente residia ali. Neste item, houve também uma mudança que se tornou extremamente significativa: a criação de um lugar único para armazenar os arquivos inativos desde a criação do Instituto e não podiam ser eliminados (por se tratarem de processos acadêmicos dos alunos). Centralizamos os documentos em um grande arquivo deslizante de maneira organizada, o que tornou a sua busca extremamente acessível. Posteriormente, houve uma outra mudança, onde foi criada uma outra sala, com a Climatização um pouco mais adequada, onde foi realizada a limpeza em si destes documentos, incluindo a retirada de material metálico dos documentos e o registro realizado em computadores onde a numeração passou a facilitar ainda mais o nosso trabalho.

Houve ainda a verificação da necessidade da limpeza dos documentos ativos, para retirada do pó. Novamente com a ajuda dos superiores, conseguimos alterar o contrato de limpeza existente e passamos a ter periodicamente a higienização destes documentos. Além dos arquivos, alteramos os equipamentos e móveis, modernizando-os.

As alterações foram baseadas em sucessivas reuniões entre os membros da equipe, em que os interessados expunham seus estudos à respeito do assunto e suas ideias através do *Brainstorming*<sup>3</sup> com o objetivo de criar e modificar as rotinas e procedimentos para que se tornassem mais funcionais.

Estávamos a procura não só visual, mas sim de conforto e aproveitamento de

---

<sup>3</sup> O *Brainstorming* é uma ferramenta associada à criatividade e é por isso, preponderantemente usada na fase de Planejamento (na busca de soluções). O método *Brainstorming* foi inventado por Alex F. Osborn em 1939 quando ele presidia, à época, uma importante agência de propaganda. (Meireles, 2001)

espaço físico, além é claro, do fluxo eficiente entre pessoas e papéis com o objetivo de obter um trabalho, que impressionasse nossos clientes de maneira positiva.

A seguir, após termos cumprido as três etapas descritas acima, passamos ao *Seiketsu (Padronização)*, onde realizamos a implantação das técnicas estudadas (Conforme citadas no capítulo de Fundamentação), criando uma padronização para a melhoria continua das ferramentas utilizadas e do comportamento dos colaboradores perante as situações com as quais se deparariam em seu dia-a-dia.

Finalmente, após algum tempo de implantação das primeiras etapas do Programa, foi possível notar a etapa *Shitsuke (Disciplina)*, pois as pessoas visivelmente incorporaram os 5S e o trabalho padronizado estava fluindo de forma muito positiva. Conseguimos que a disciplina fosse incorporada ao nosso cotidiano e criamos um padrão que se perpetua mesmo após a substituição de colaboradores (ocorrida algumas vezes), garantindo a qualidade dos serviços prestados. Com o ingresso de novos colaboradores, o treinamento novamente foi realizado, e com as rotinas descritas ficou fácil e rápido o aprendizado.

Desta forma, os padrões passaram a fazer parte de nossas vidas e de nossa rotina, ficando claro para todos que a disciplina que implementamos facilitou o nosso dia-dia. Ao longo do tempo foi conquistada a qualidade total e mudanças comportamentais nos níveis hierárquicos próximos do Setor.

Desenvolvemos um organograma (Anexo A, p.47 e Anexo B p.48), com base no teórico Araújo (2001, p. 131), que defende o uso desta técnica para facilitar a visualização das tarefas e responsabilidades do Setor, facilitando a compreensão do todo.

Logo após criamos o fluxograma (Exemplos poderão ser visualizados através dos Anexo C, p.49 e Anexo D, p.50) das atividades desenvolvidas no setor. Segundo Carreira (2009, p. 101), essa técnica se faz necessária para que o processo seja racionalizado e assim se construa uma estrutura e acessibilidade às bases dos dados. Já segundo Araújo (2001, p. 64), esta técnica, apresenta o processo passo a passo ação por ação. Ele frisa que cada ocorrência num determinado processamento deve merecer o registro na folha de fluxograma. Acreditamos que a criação do Fluxograma seja um dos passos mais importantes da organização, já que permitiu que as rotinas fossem criadas e fixadas através da leitura conforme a necessidade do colaborador. Nesta ferramenta, foram escolhidos os responsáveis, tentando levar em conta suas afinidades, porém tendo em vista que qualquer outro

colaborador seria capaz de realizar todas as atividades por existir um padrão - o documento já se encontrava divulgado e era do conhecimento de todos.

Somada a essas técnicas, alteramos formulários pré-existentes, antes mal aproveitados pela dificuldade de compreensão destes criando novos (Exemplo Anexo E, p.51). Muitos destes formulários, foram disponibilizados em meio eletrônico com o objetivo de diminuir as filas e com muito êxito poucos meses após a inclusão as filas tinha quase se extinguído. Com o intuito de demonstrar a visualização das informações pertinentes em busca da racionalização do trabalho. Segundo Araújo (2001 p. 96), o Formulário não pode ser encaminhado a plano inferior, já que sua importância é semelhante a criação de processos. O formulário pode ser definido como um veículo que transporta informações de uma pessoa para outra, é a materialização do dado ou da informação armazenada.

Ainda citando Araújo, “a análise e o desenho de formulários não têm como objetivo apenas corrigir falhas, apontadas, mas também prover a empresa de uma forma de transmissão, assimilação e armazenamento da informação”. (2001. P. 97)

Essas técnicas foram utilizadas com o intuito de dividir o trabalho em quatro grandes frentes, aumentando as responsabilidades dos colaboradores, mesmo sem subordinação sob eles, mas, facilitando a visualização de suas tarefas e responsabilidades, permitindo a delegação da autoridade, aumentando assim a sua confiança.

Após todas estas mudanças citadas, houve a utilização de ferramentas para administração das pessoas, onde destacamos o *Empowerment*<sup>4</sup>. A implantação desta ferramenta foi possível através da confiança depositada no capital intelectual e criativo dos indivíduos de nossa Seção, visando a fluidez das ideias propostas, aproveitando-as de forma respeitosa e satisfatória sempre envolvendo-os nas decisões a serem tomadas.

A autonomia, antes pertencente ao chefe da Seção, foi melhor distribuída entre os colaboradores, o que agilizou as decisões relacionadas aos serviços reduzindo assim a sobrecarga para com alguns funcionários e otimizando o tempo despendido. Antes da pesquisa que se encontra nesta monografia ser aplicada, a análise de

<sup>4</sup> *Empowerment* constitui um novo e revolucionário modelo de administração de pessoas que responsabiliza o indivíduo pelo seu próprio trabalho, com isso, agilizando as decisões já que não precisa da presença de seu superior para a tomada de decisões imediatas. Tendo por princípio a certeza de que a motivação genuína e capaz de conduzir a resultados excepcionais e a absoluta necessidade de responsabilizar os indivíduos pelo próprio trabalho. (Araújo, 2001)

satisfação dos clientes era realizada através do nível de reclamações que chegavam aos superiores. Tínhamos este *feedback* com certa periodicidade em um determinado momento após a aplicação de todos os recursos citados as reclamações cessaram por completo e logo, somente elogios começaram a ser recebidos. Mais tarde, após o desenvolvimento e reformulação decidimos efetivamente avaliar a satisfação destes clientes através de Pesquisa e os resultados apareceram surpreendentes. Os resultados desta pesquisa poderão ser vistos no capítulo 3.

Segundo Albrecht e Zemke, (2002, p. 92) o cliente não está preocupado nem se importa com problemas do dia-a-dia dentro da organização. Portanto nossa Seção deixou de tentar justificar suas faltas perante seus clientes com argumentos relativos a nossos problemas, e sim buscou reduzir essas faltas a um número mínimo procurando demonstrar as mudanças realizadas.

Durante a implantação foi possível perceber a necessidade do envolvimento de todos os colaboradores, acreditando em seus resultados. Araújo expõe à respeito:

"Os colaboradores, normalmente, desejam contribuir e participar das escolhas organizacionais. Quando uma empresa aplica métodos rígidos de controle em seus colaboradores, induz à certeza de que não são merecedores de crédito. O que em nada favorece qualquer projeto de crescimento organizacional". (Araújo, 2001, p. 200).

Ainda segundo Araújo, (2001, p. 195) com o envolvimento através do *empowerment* o individuo dá tudo de si à empresa, porque farão das metas organizacionais suas próprias metas.

Como toda mudança, os envolvidos (clientes e colaboradores) ficaram receosos, por se tratarem de medidas de resultado a longo prazo. Instaurou-se na Seção um medo de que os resultados não fossem alcançados e de que os resultados não surgissem de imediato. No entanto, os colaboradores se adaptaram e passaram a usufruir das mudanças beneficiamente.

### **3.3.1 Colaboradores**

Os Setores da Universidade apresentam um pensamento individualista e pouco unificado. Deste modo, desenvolvem-se de maneira limitada, já que não conseguem unir seus interesses aos da Organização como um todo. Tendo isso em vista, buscamos modificar o comportamento de nossos colaboradores – principais responsáveis pelos resultados de nossa Seção – visando abranger, além da missão do próprio Instituto, a missão da Universidade. Com isso, nosso objetivo era o de ultrapassar os limites que antes cercavam o desenvolvimento de nosso trabalho e expandi-lo para além de nossas dependências.

Citando Albrecht: “Seus colaboradores são o seu primeiro mercado; você precisa primeiro convencê-los da ideia de “serviço”, ou eles nunca a conseguirão passar aos clientes”. Se seus colaboradores acreditarem em prestar o melhor serviço possível, isso será notado. (1992 p. 123). Visando dar a nossa Seção tal característica, os itens de suma importância foram: Respeito, Reconhecimento e Treinamento aos nossos colaboradores, além do *Empowerment*<sup>5</sup>, que consiste na distribuição da autonomia anteriormente citada.

Partindo do pressuposto de que cada um dos funcionários da Seção são clientes da mesma, e por consequência, da chefia, existiu uma insistente tentativa de reconhecer seus esforços e conquistas. Segundo Whiteley, “Uma oportunidade gerencial poderosa está na criação de reconhecimento do bom desempenho sem necessariamente pagar rios de dinheiro” (1999, p.77). Com base nisso, foi possível perceber que, apesar de trabalharmos em uma empresa pública na qual não é possível um reconhecimento através de remuneração partindo do próprio Setor, poderíamos fazê-lo através de folgas estratégicas, oferecimento de cursos relacionados às áreas de atuação, além da implementação de refeições comunitárias que promovessem a interação, relaxamento e um ambiente mais agradável.

Com tais medidas, procuramos alterar indiretamente o serviço dos colaboradores, e, consequentemente, o serviço prestado por eles, atingindo, finalmente, o cliente.

Segundo Albrecht:

---

<sup>5</sup> *Empowerment* constitui um novo e revolucionário modelo de administração de pessoas que responsabiliza o indivíduo pelo seu próprio trabalho, com isso, agilizando as decisões já que não precisa da presença de seu superior para a tomada de decisões imediatas. Tendo por princípio a certeza de que a motivação genuína e capaz de conduzir a resultados excepcionais e a absoluta necessidade de responsabilizar os indivíduos pelo próprio trabalho. (Araújo, 2001, p.194)

"Os administradores não controlam a qualidade do produto quando o produto é um serviço. O controle de qualidade se altera drasticamente quando o produto é uma interação e não um objeto. A qualidade do produto "serviço" encontra-se num estado precário – está nas mãos dos empregados que prestam o serviço, que o produzem e entregam ao cliente. Os administradores só podem afetar a qualidade do serviço indiretamente, dando inspiração e motivação ao pessoal de frente". (1992, p.27)

Em meio aos momentos de interação, procuramos trazer à tona não somente as conquistas do Setor, mas também eventuais problemas que deveriam ser da ciência de todos. Tentativas de soluções eram apresentadas e discutidas por todos os membros, e, assim, tornava as reuniões muito produtivas. Whiteley destaca essa prática no trecho: "Não destacando somente os pontos positivos, mas, mostrando também os negativos. Simplesmente informar às pessoas – o mais sinceramente possível – o que vem pela frente pode evitar muitos problemas para você e seus empregados". (1999, p. 74).

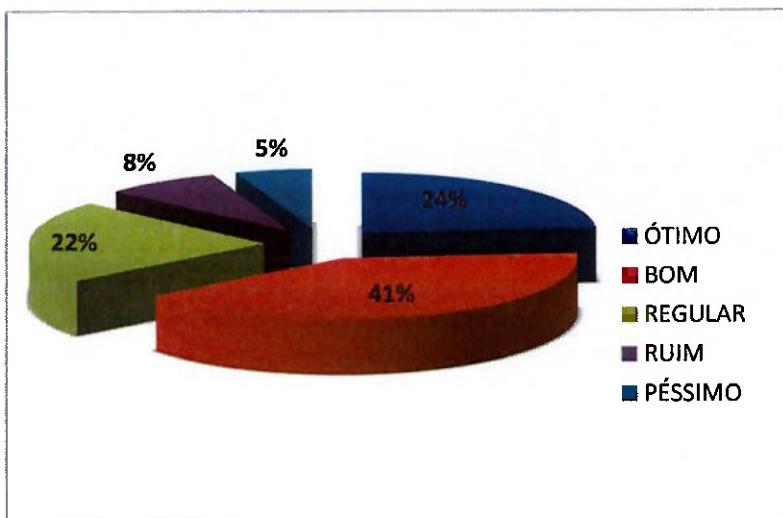
Nestes mesmos momentos de interação, um item muito destacado foi a forma e o padrão com o qual eram transmitidas as informações relacionadas aos serviços a nossos clientes. Visava-se comunicá-los de forma clara e precisa.

### 3.4 QUAL A VISÃO DE NOSSOS CLIENTES APÓS A REESTRUTURAÇÃO

Muitas insatisfações somente são detectadas por meio da observação direta, de entrevista ou de questionário. (Carreira, 2009 p.65). Através desta visão, e como as reclamações pararam de chegar aos nossos ouvidos, seja por superiores ou do próprio público, foi necessário chegar a esta público para verificarmos como estava o andamento dos trabalhos. Desta forma, a pesquisa apresentada abaixo foi realizada, com objetivo de avaliar a qualidade do Serviço prestado pelo Serviço de Graduação do Instituto de Física da Universidade, onde foram aplicados os questionários para um universo de 1300 alunos, na época, dos cursos de Bacharelado e Licenciatura dos períodos diurno e noturno. O Questionário (Apêndice, p.45) era composto por 12 questões, com 5 (cinco) opções de escolha que correspondia ao grau de satisfação de nossos clientes - Alunos de Graduação. A entrevista, foi disponibilizada, na página da internet, cujo *link* foi enviado a todos

os alunos por e-mail, e divulgado também por Cartazes.

Descreveremos detalhadamente a pesquisa aplicada após o início dos trabalhos, através de um formulário de pesquisa de qualidade citado onde foi possível perceber, através do quadro abaixo, que no computo geral, 65% dos entrevistados consideraram o Setor como ótimo e bom, 22% como regular e, 13% como ruim ou péssimo.



**Gráfico 1 Média Geral de Satisfação**  
Fonte: Autoria Própria

De um modo geral, foi possível detectar que o atendimento e rapidez dos colaboradores, nos canais de comunicação propostos, correspondem à necessidade de nossos clientes, pois, a maior parte das respostas, 70,20% considerou como ótimo e bom. Algumas das reclamações foram referentes ao treinamento de colaboradores. No ano de 2010 e início de 2011, ocorreu uma mudança significativa no que se refere a colaboradores. Dois deles foram substituídos que acreditamos ser um dos motivos que fizeram com que 13 % dos entrevistados, considerassem o serviço como ruim ou péssimo. Mas, confiamos que, com o treinamento já oferecido e a prática, estas questões serão resolvidas.

Outro item que deve ser ressaltado, é o fato de recebermos alguns comentários relativos a escala utilizada, pois, não incluímos “nunca utilizei o serviço”, solicitação feita por alguns dos entrevistados que justificaram assim, o uso do item “regular”.

Em relação ao horário de atendimento pessoalmente, verificamos que mais da metade dos entrevistados, estão insatisfeitos com o horário apresentado. No passado, um horário de atendimento mais efetivo era necessário já que parte das

ações, entre e Cliente, eram feitas pessoalmente, hoje, ao contrário, conseguimos, que vários itens de serviços sejam disponibilizados *on line*. A necessidade de comparecimento somente ocorre, quando da necessidade de retirada de documentos, carteirinhas ou para Trancamento de Matrícula (único serviço que ainda não foi disponibilizado pela Internet).

O horário de atendimento pessoalmente, hoje, é duas horas no período da manhã e duas horas no período da noite. No restante do tempo em que a Seção está fechada, é feito o atendimento por telefone, e-mail, e dado vazão aos serviços recebidos no período em que estamos abertos.

Cruzando os dados obtidos nos itens de “Vínculo Empregatício X Horário de Atendimento”, observa-se que dentre os entrevistados, 56% alegaram não manter vínculo empregatício, e destes 73% avaliam o horário de atendimento como péssimo ou ruim. Como esta significativa parcela dos entrevistados, não possui atividades no período vespertino, a sugestão desta Seção é de que seja incluído um horário neste período, que poderia diminuir o nível de insatisfação neste quesito.

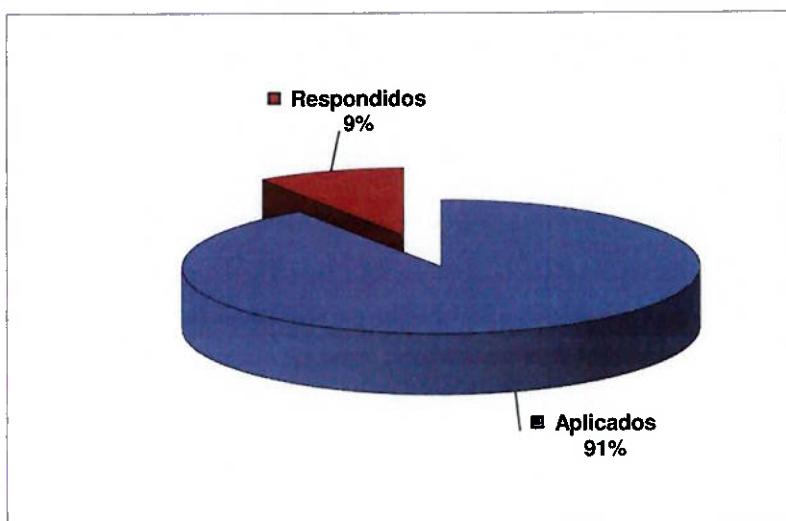
Apesar do item “organização” ter sido bem avaliado, cerca de 32% dos entrevistados, classificaram o item como regular, ruim ou péssimo. Estes índices indicam que há necessidade de investigação sobre quais são as evidências e/ou ocorrências que levaram esta parcela dos entrevistados, a esta conclusão.

Sugerimos, após o término da pesquisa que medidas de expansão do horário de atendimento, através de estudos para que não prejudique o restante dos trabalhos já citados, e mudanças em alguns processos, que viabilizassem o atendimento. Propomos ainda, ratificar o treinamento dos colaboradores para melhora do Atendimento e a realização de uma nova pesquisa, brevemente que refina mais as questões apresentadas, para conduzirmos melhor as novas medidas que nortearão as atividades de nosso Setor.

De um modo geral foi possível notar que com a reformulação realizada neste Serviço de Graduação os resultados foram positivos e puderam ser demonstrados na pesquisa apresentada.

### **3.4.1 Tabulação do Questionário apresentado**

Foram aplicados 1300 questionários e respondidos 132, conforme pode ser visualizado no Gráfico 2, a seguir. Foi adotada a escala de 05 quesitos: 5 (Ótimo); 4 (Bom); 3 (Regular); 2 (Ruim) e 1 (Péssimo).



**Gráfico 2 - Questionários Aplicados e Respondidos**

Fonte: Autoria própria

O perfil dos entrevistados, obtido através dos questionários, pode ser observado através de três itens: Sexo, Vínculo Empregatício e tipo de Curso. Sobre o primeiro item, sexo, foi possível concluir que 33% dos questionários respondidos foram do sexo feminino e os outros 67% pelo sexo masculino, como pode ser observado no Gráfico 3.

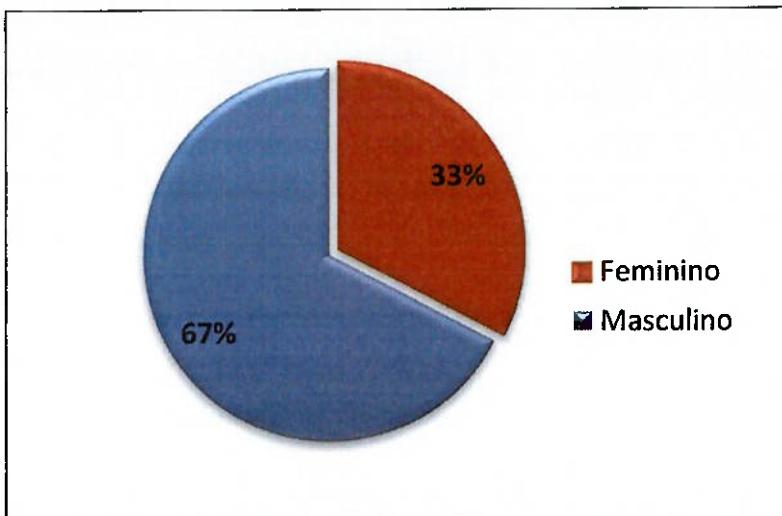


Gráfico 3 - Sexo dos Entrevistados

Fonte: Autoria própria

Em relação ao segundo item, Vínculo Empregatício, foi possível observar que 56% das pessoas que participaram da entrevista não possuem vínculo empregatício, sendo que 44% possuem, informação constante do Gráfico 4.

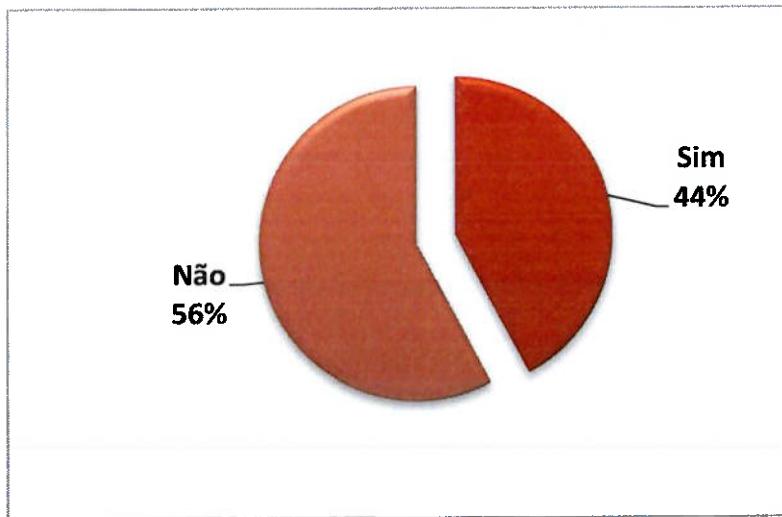


Gráfico 4 - Vínculo Empregatício

Fonte: Autoria própria

No que se refere ao item 3, Cursos, 61% dos entrevistados eram do curso noturno e os outros 39% do curso diurno. Já 35% das entrevistas são do curso de Licenciatura, sendo que 28% da Licenciatura Noturno e 15% do Diurno; 57% dos entrevistados eram do curso de Bacharelado sendo que 33% do Noturno e 24% do Diurno. Este item pode ser melhor visualizado no Gráfico 5.

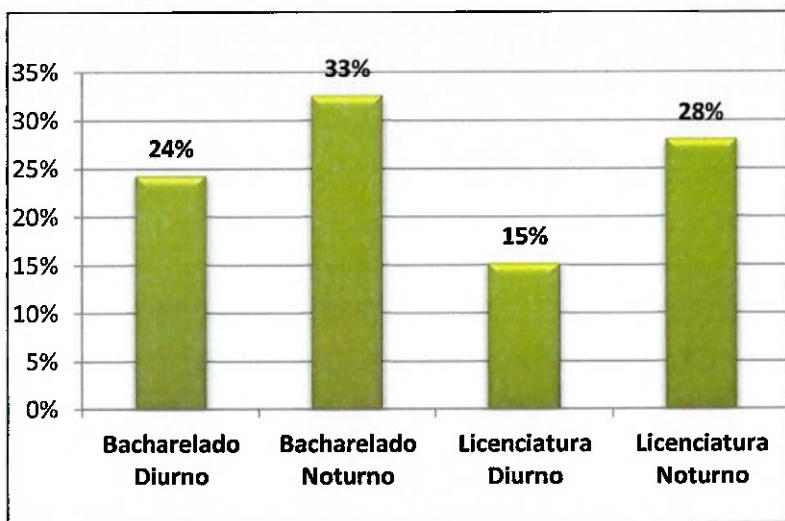


Gráfico 5 – Cursos

Fonte: Autoria própria

A partir de agora começaremos a Avaliação Global onde será demonstrado qual foi à visão de nossos clientes a partir da pesquisa realizada no decorrer das 12 questões respondidas. Iniciaremos com o Local de Atendimento: onde foi possível perceber que 69% dos entrevistados estão satisfeitos com o local de atendimento onde classificaram entre ótimo e bom, 28% classificou como regular, e apenas 5% entre ruim e péssimo. (Gráfico 6)

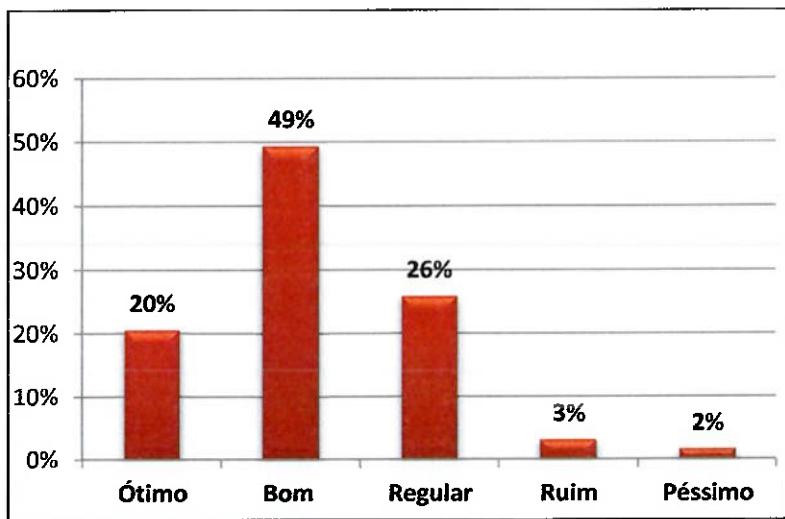


Gráfico 6 - Local de Atendimento

Fonte: Autoria Própria

A seguir demonstraremos como os nossos clientes qualificam a rapidez da informação fornecida pessoalmente. Neste item, 77% dos entrevistados estão

satisfeitos, 16% consideram a rapidez da informação pessoalmente, como regular e 8% como ruim ou péssimo. (Gráfico 7)

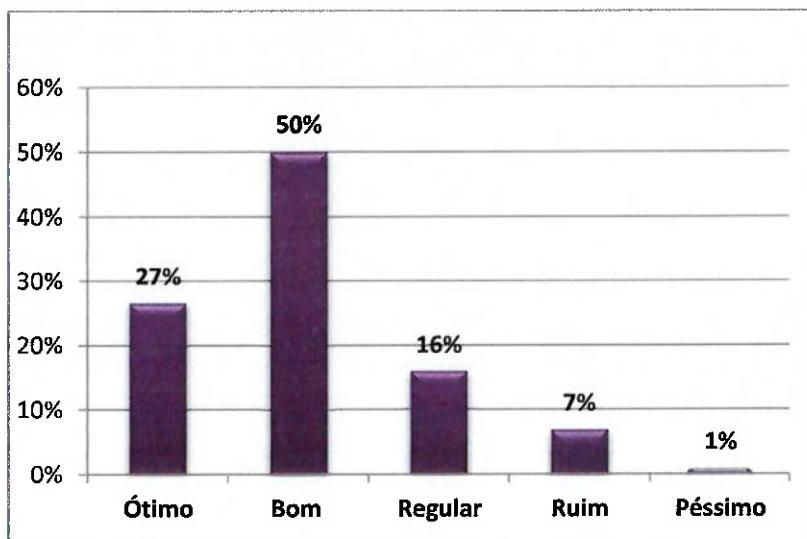


Gráfico 7 - Rapidez da Informação fornecida pessoalmente

Fonte: Autoria própria

Outra questão apresentada nesta pesquisa foi verificar a visão do cliente em relação a prontidão das respostas fornecidas pessoalmente. Neste item, 77% avaliam o item com ótimo e bom, 15% consideram como regular e 8% como ruim ou péssimo. (Gráfico 08)

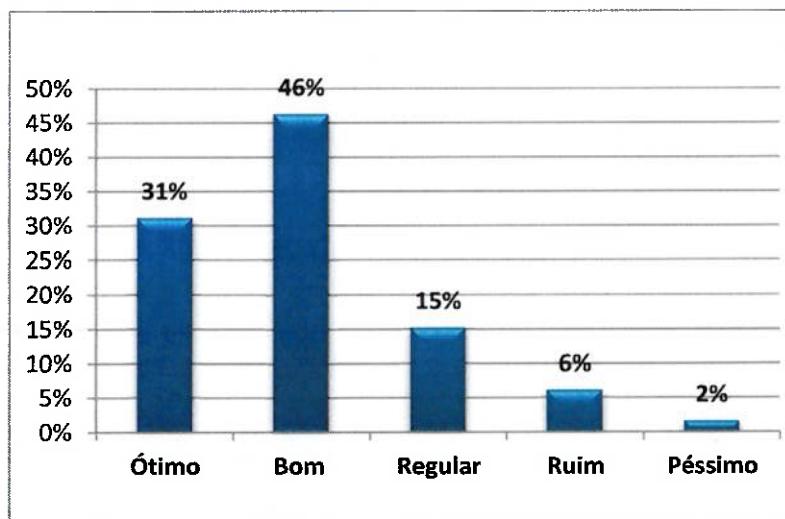


Gráfico 8 - Prontidão das respostas no primeiro contato pessoalmente

Fonte: Autoria própria

Em relação à questão número 4, que solicitava informações sobre a rapidez a informação fornecida telefonicamente, obtivemos, neste quesito a seguinte resposta: 62% dos entrevistados avaliam como ótimo e bom, 30% consideram como regular e 8% como ruim ou péssimo. (Gráfico 9)

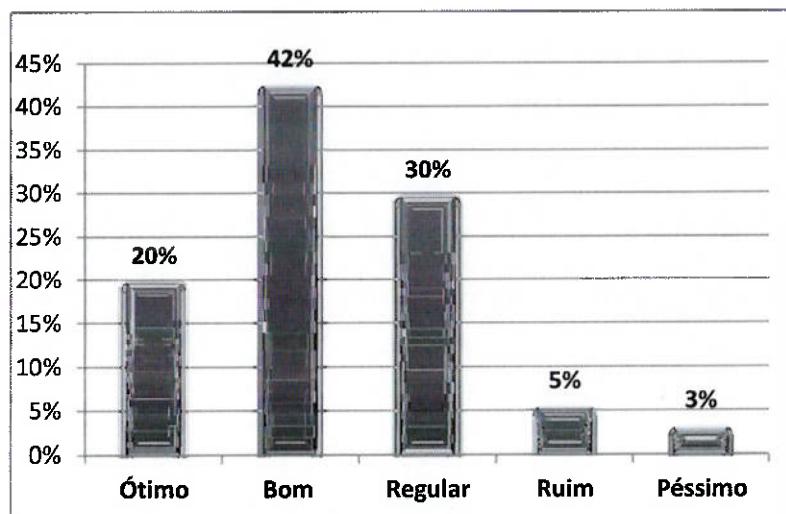


Gráfico 9 - Rapidez da Informação por Telefone  
Fonte: Autoria própria

No item 5, quando nossos clientes são questionados, se obtém a sua resposta no primeiro contato quanto ao atendimento feito por telefone, pudemos concluir que 59% dos entrevistados avaliaram como ótimo e bom, 27% consideram como regular e 14% como ruim ou péssimo. (Gráfico 10)

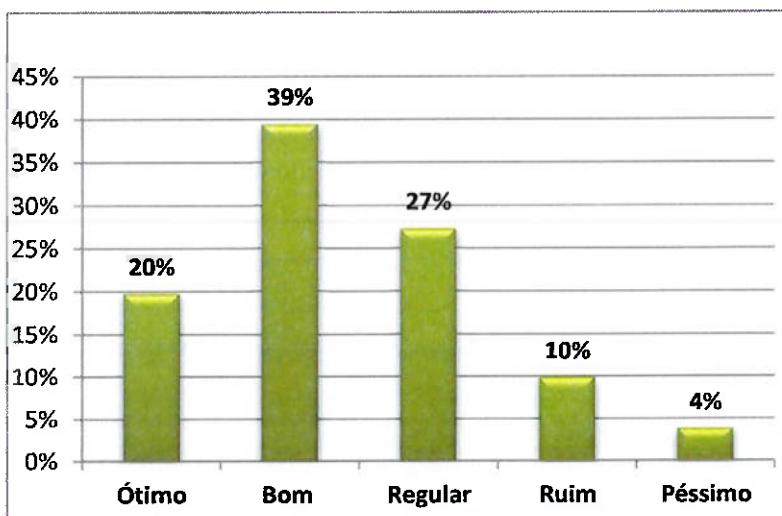


Gráfico 10 - Atendimento Telefônico - Prontidão das Respostas no Primeiro Contato  
Fonte: Autoria própria

Em relação à rapidez da informação, fornecida por e-mail, questão número 6, 69%

dos entrevistados avaliaram o item com ótimo e bom, 26% consideraram como regular e apenas 6% como ruim ou péssimo. (Gráfico 11)

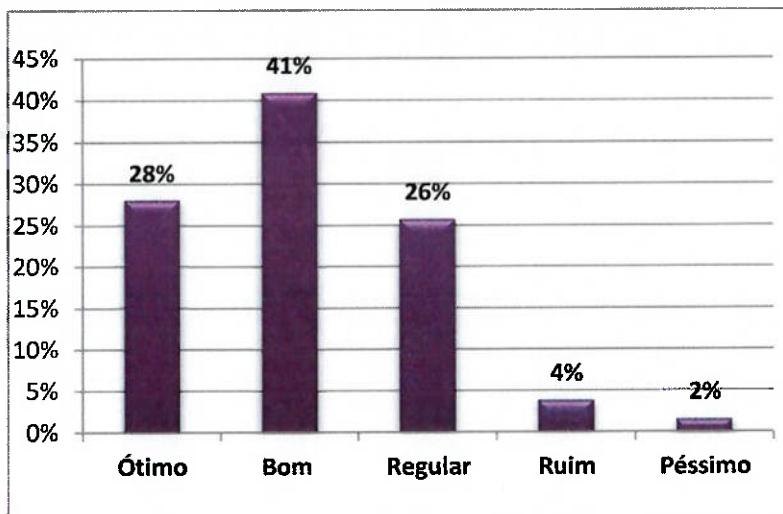


Gráfico 11 - Rapidez da Informação fornecida por E-mail

Fonte: Autoria própria

No que se refere a prontidão no Atendimento por e-mail, no intuito de saber se quando este canal é utilizado o cliente obtém uma resposta no primeiro contato, foi possível observar que 70% dos entrevistados avaliaram o item com ótimo e bom, 23% consideraram como regular e 7% como ruim ou péssimo (Gráfico 12).

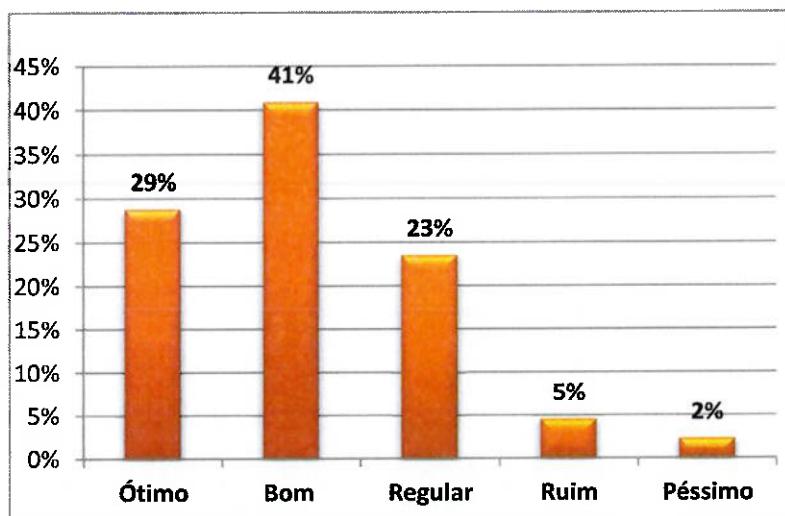


Gráfico 12 - Prontidão no Atendimento por E-mail

Fonte: Autoria própria

Em relação questionamento relacionado ao horário de atendimento, foi possível aferir que este foi item pior avaliado dentre todos. De acordo com os entrevistados, 68% consideraram o horário como ruim ou péssimo, 22% como regular, 8% como bom, e apenas, 2%, como ótimo. (Gráfico 13)

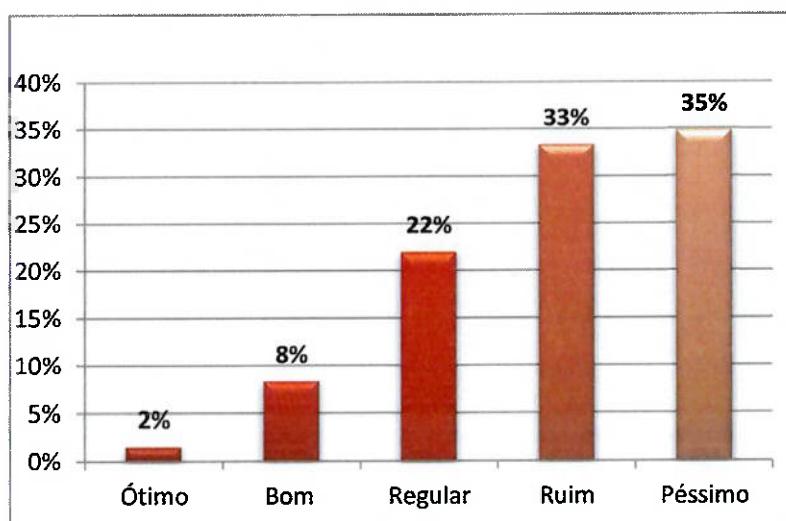


Gráfico 13 - Horário de Atendimento

Fonte: Autoria própria

Questionamos também, o nosso cliente, a respeito do comportamento dos colaboradores em relação à gentileza no atendimento e neste quesito, foi possível notar que 72% dos entrevistados consideraram a gentileza dos colaboradores, como ótimo e bom, 20% como regular, e 8% como ruim ou péssimo (Gráfico 14).

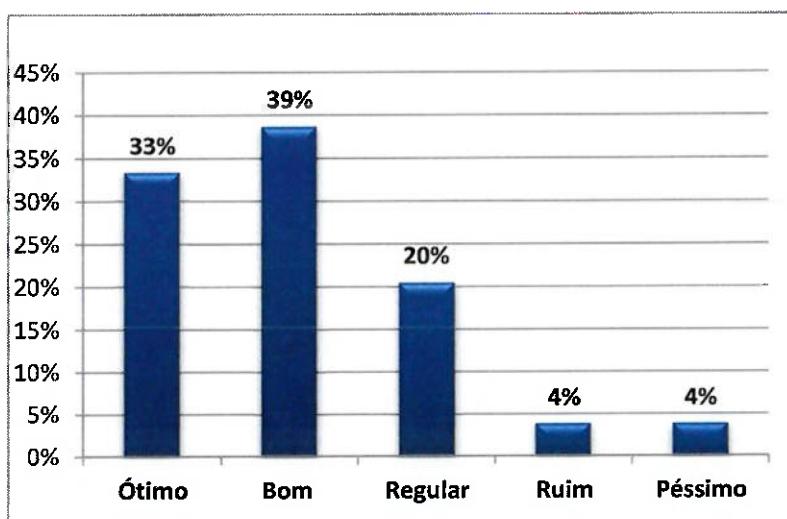


Gráfico 14 - Gentileza dos Colaboradores

Fonte: Autoria própria

Na questão número 10, queríamos saber a opinião de nossos clientes sobre a presteza e a atenção dos atendentes e demonstrou-se na pesquisa que 73% dos entrevistados, consideraram a presteza e atenção dos atendentes, como ótimo e bom, 20% como regular, e 7% como ruim ou péssimo. (Gráfico 15)

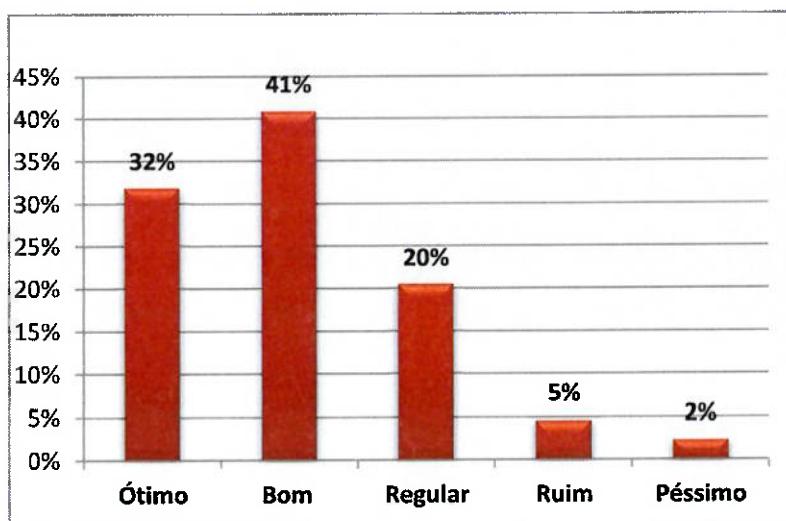


Gráfico 15 - Presteza e Atenção dos Atendentes

Fonte: Autoria própria

Perguntamos na questão 11, como era a clareza dos atendentes e neste quesito 73% dos entrevistados consideraram a gentileza dos colaboradores, como ótimo e bom, 17% como regular, e 9% como ruim ou péssimo. (Gráfico 16)

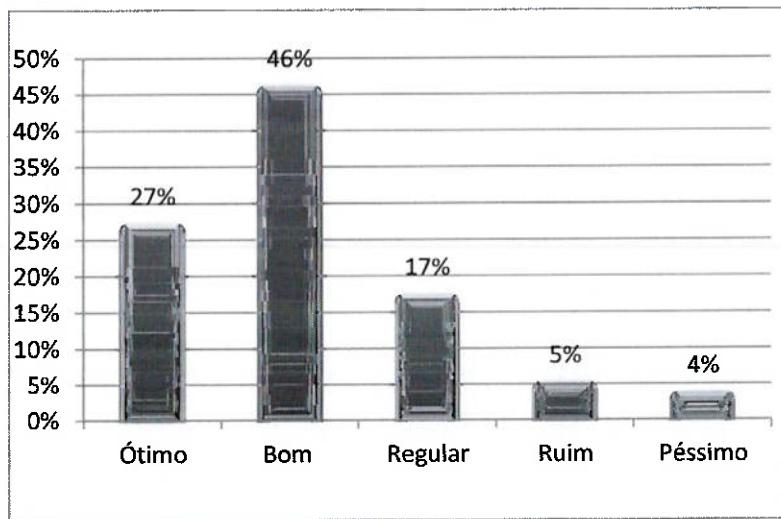


Gráfico 16 - Clareza dos Atendentes

Fonte: Autoria própria

Sobre o quesito de classificação do Serviço de Graduação em relação à organização, foi possível notar que 17% consideraram a organização como ótima,

48% como boa, 22% como regular, 10% como ruim, 3% como péssimo. (Gráfico 17)

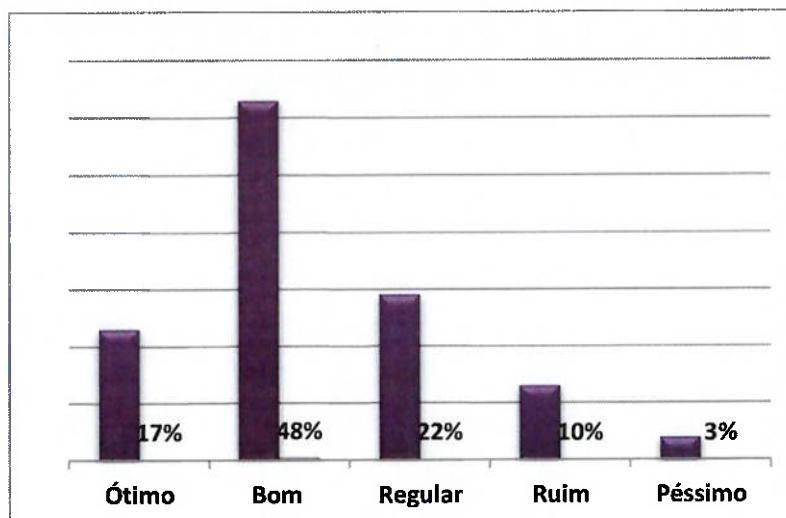


Gráfico 17 - Organização da Seção de Alunos

Fonte: Autoria própria

## 4 PADRONIZAÇÃO DE SERVIÇOS NAS UNIDADES

A política de qualidade da Universidade de São Paulo teve início há quase 20 anos, e ainda não se consolidou devido à descentralização causada pelas dimensões físicas dos Campos, segundo min

ha opinião, cada unidade tem a sua própria política, missão e nem sempre são alinhadas a um objetivo único e final. Grande parte de nossos processos não são padronizados, já que cada Unidade considera suas particularidades sem levar em conta seu papel no todo, impedindo assim a existência de um padrão único para seus processos.

Esta preocupação de uniformizar processos tem sido verificada há alguns anos, e as áreas financeira, administrativa e acadêmica têm procurado padroniza-los. Um método já utilizado é o de promover Encontros com funcionários dessas três áreas com até três dias de duração, fora da cidade de São Paulo, onde são discutidas ideias para novos processos e a implementação de outros que já dão resultados em outras Unidades. No entanto, essa iniciativa é insuficiente tendo em vista as necessidades de nossa Organização no âmbito da Qualidade.

Acho que um passo importante para a qualidade, foi o Workshop: Planejando o Futuro: USP 2034, que ocorreu em dois módulos um em Setembro e outro em Outubro de 2008, com o objetivo de planejar o futuro, definindo claramente o Modelo de Universidade que se almeja para a USP, suas estruturas e principais funções, missões, diretrizes, metas, objetivos e ações. Trabalho este que foi desenvolvido pela Comissão de Planejamento da Universidade de São Paulo, cujo resultado gerou até uma publicação pela EDUSP – Editora da Universidade de São Paulo.

Este movimento de preocupação com a qualidade ocorreu há quase quatro anos e hoje, não tenho percebido continuidade deste trabalho e a sistematização que foi comentada na época.

Penso que o que mais falhou na implantação deste processo foi a Comunicação da estratégia e política, pois, pode até ter sido objetiva, mas não foi contínua, não houve uma realimentação, e acredito que muito menos houve um ciclo de análise crítica. Esta comunicação pode até ter acontecido verticalmente, mas, eu não vi horizontalmente o que aumentaria o envolvimento e a motivação das pessoas.

Acho que o planejamento a longo prazo até existe, mas um monitoramento constante, como prega a ABNT NBR ISO 9004:2010 eu não enxergo. Outro item que deve ser ressaltado, é que não há um engajamento contínuo de todas as partes interessadas, e ainda não conseguiram uma adesão dos funcionários em todos os níveis. Acho também, que as metas para o cumprimento de nosso objetivo de implantação de qualidade deve ser definido, entendido e cumprido.

Penso também que a missão, visão e valores da organização devem ser claramente divulgados e compreendidos pelos colaboradores e como já foi dito anteriormente, talvez, pela grandiosidade da Universidade isto ainda não tenha ocorrido. Mas, a meu ver, o pior de tudo é que não há um monitoramento e análise continua, identificando e determinando as necessidades e expectativas dos interessados.

A análise crítica dos processos na Universidade tem sido feita em alguns âmbitos, no decorrer destes anos, e acho que tem melhorado muito em alguns aspectos, no entanto, há muito o que fazer para alcançar um resultado satisfatório. Acho que deveria existir um processo para compartilhar conhecimentos e utilizar competências das pessoas com intuito de coletar ideias para melhoria.

Em relação à gestão de pessoas, este foi um item que melhor se desenvolveu na Universidade, pelo menos parte de seus objetivos, com o treinamento contínuo de seus funcionários, inclusive dispendendo recursos específicos para este fim. Houve uma valorização do colaborador através de reconhecimento e recompensa, onde foi criada inclusive uma Premiação ao funcionário, chamado Prêmio Excelência Acadêmica, que oferece valores em dinheiro caso a Universidade atinja boa classificação em importantes índices internacionais.

Ainda sobre este item, é importante ressaltar que foi implantada uma nova carreira, que nos últimos dois anos que conseguiu valorizar os seus funcionários por seus anos de trabalho e conhecimento adquirido através de avaliações contínuas.

Finalizando, acho que falta o uso de uma metodologia de medição e análise *Benchmarking* em busca das melhores práticas dentro da Universidade, com o objetivo de melhorar o desempenho de toda a Universidade.

Voltando para o Serviço de Graduação acho que o grande desafio é criar métodos de padronização dos serviços prestados pelos Setores de Graduação da Universidade.

A despadronização fica evidente, até mesmo em uma simples solicitação de documentos, pois, tem prazos diferentes para entrega, formas diferentes de

emissão, entre outros problemas.

Muitas vezes o cliente interno (Aluno do Instituto de Física), bem como, nosso cliente externo (Aluno de outra unidade), se vê perdido em meios às explicações já que a orientação para determinado Serviço é diferente entre as Unidades. Neste ponto, ainda, não conseguimos agradar o nosso cliente, mesmo com as sugestões que foram feitas por nós, pois, mesmo que acatado pelo órgão responsável da Reitoria, ainda por resistência de algumas Unidades, não foi efetuada a implantação. Toda a mudança realizada em nosso setor e que vimos condição de ser implantada em outra Unidade, foram enviadas à Pró-Reitoria de Graduação, para implantação caso fosse aprovado. O resultado poderia ser muito melhor caso melhorássemos ainda mais este item.

Muitos serviços, são obrigatoriamente padronizados, por estarem inseridos no Sistema de Graduação, criado para este fim, no entanto, o que foge ao controle do Sistema facilita com que não haja a uniformização das Rotinas.

Apesar dos esforços de padronização da Reitoria nas diversas áreas em que dirige, esta padronização ainda não pode ser vista em todas as frentes, mas acreditamos que estas mudanças sairão da insistência em mudar.

É claro que temos que ressaltar que algumas batalhas já foram vencidas, no que se refere a padronização, dentre as mais importantes, podemos citar o Diploma de Graduação que é único em toda a Universidade.

Temos a consciência de que nem todos os métodos e padrões sejam adequados às especificidades de cada Unidade. Entretanto, uma maior busca pela padronização poderia aumentar e muito as chances de êxito em nossa missão com a Universidade: pensar na união das Unidades e na eficiência de nossos serviços oferecidos aos nossos clientes. Compreender o cliente e esclarecer suas dúvidas, fazendo uso de uma estratégia forte e padronizada acarretará em um trabalho bem feito e unificado entre as Unidades.

A pesquisa e a experiência prática mostram que um comprometimento universal com um serviço de qualidade elevada não surge espontaneamente numa organização. Isso precisa provir do centro de influência, normalmente situado no topo da pirâmide, como Albrecht afirma (1992, p. 112). Com esta afirmação, não há como fazer uma mudança deste porte sem o envolvimento geral.

Não basta só um belo sorriso, uma boa educação e um atendimento ágil se não conseguirmos a satisfação do cliente através de um bom serviço prestado, que

envolve agilidade, eficiência e eficácia. É necessário destinar a ele um serviço fornecido com exatidão.

## CONCLUSÕES

Com este trabalho, foi possível demonstrar como a aplicação de ferramentas da qualidade na criação e a reestruturação de Processos e Rotinas podem influenciar na qualidade dos serviços prestados e facilitar as tarefas e o entendimento de qualquer colaborador, desenvolvendo as atividades solicitadas dentro de padrões pré-estabelecidos, do prazo previsto e com agilidade e qualidade desejadas.

Foi possível verificar também como a utilização das ferramentas do Programa 5s pode influenciar positivamente no ambiente como um todo, resultando em um ambiente limpo, organizado e com um layout adequado, fazendo com que os colaboradores tenham orgulho de seu ambiente de trabalho.

O padrão estabelecido possibilitou-nos prestar um serviço de qualidade e com agilidade, que cumpria com o objetivo inicial da pesquisa: agradar aos nossos clientes. Deste modo, as reclamações cessaram e os nossos clientes em sua maioria estão satisfeitos com nossos serviços.

Passamos a fazer pesquisas periodicamente com nossos clientes onde ainda surgem reclamações, no entanto, após apuração, descobrimos que se concentram basicamente em questões que não estão relacionadas a este Setor. Geralmente tratam do horário de atendimento, item este que já passou por alterações e possuem novas propostas em andamento.

Sugerimos para um próximo trabalho focar mais na padronização da Universidade como um todo, pois, mesmo havendo especificidades de Setores, acreditamos ser possível a padronização, fazendo com que os clientes em geral (Externos e Internos ao IF) sintam-se realmente satisfeitos.

Um objetivo implícito que observamos também realizado foi o de mudar a imagem dos colaboradores desse setor, que se expande para o colaborador público em geral, considerado, por diversas vezes, preguiçoso, desmotivado, ineficiente e indiferente às necessidades de nosso público. Nós aqui estamos à disposição do público e não contra eles.

Segundo Albrecht, o melhor desempenho de um colaborador público aparece quando este se torna obcecado com a ideia de Qualidade do Serviço e da

Administração de Serviços<sup>6</sup>, fazendo com que tomem medidas coerentes, agressivas e de longo prazo visando transformar sua Cultura de Serviços. Sem dúvida alguma com as ferramentas da qualidade aplicadas, principalmente o Programa 5S e a autonomia oferecida aos funcionários este objetivo, fora alcançado, pois, foi possível notar claramente o orgulho em que apresentam hoje os funcionários em trabalhar neste Setor.

Dispensaremos ainda horas de trabalho para dar continuidade focando ainda mais no colaborador de linha de frente de atendimento para que consigamos responder algumas perguntas dos 7 pecados do Serviço: Apatia, Dispensa, Frieza, Condescendência, Automatismo, Livro de Regras e Passeio, propostos por Albrecht (1992, p.17).

Temos que verificar como andam estes itens: I) Apatia – estamos realmente dando a impressão que estamos nos importando com o problema do cliente? II) Dispensa – estamos dispensando o cliente desprezando a sua necessidade, afogando-o nos procedimentos padronizados, sem fazer o algo especial? III) Frieza – estamos tratando o cliente com hostilidade, rispidez, com desatenção ou impaciência? IV) Condescendência – estamos tratando os clientes com uma atitude paternalista? V) Automatismo – estamos evitando o automatismo? VI) Livro de Regras – temos as regras, mas estamos usando o bom senso ao utilizá-las? VII) Passeio – estamos passando o problema para outros departamentos, mesmo que não sejam nossos, fazendo com que o cliente fique perdido de um lado para o outro?

Acreditamos que após esta reforma e alterações já em andamento, poderemos apurar os nossos objetivos focando ainda mais no atendimento para uma satisfação ainda maior de nossos clientes.

Necessitamos alcançar o ponto que sugere a Filosofia de administração e serviços, que defende que todos têm um papel a desempenhar no esforço de garantir que as coisas funcionem bem para o cliente. Certamente, qualquer pessoa que esteja em contato direto com o cliente deve se sentir responsável por ver as coisas do ponto de vista dele e fazer o que seja possível para satisfazer suas necessidades. Segundo a filosofia de administração de serviços, toda a organização deve atuar

---

<sup>6</sup> Administração de Serviços é um enfoque organizacional global que faz da qualidade do serviço, tal como sentida pelo cliente, a principal força motriz do funcionamento da empresa. (Albrecht, 1992, 22p.)

como um grande departamento de atendimento ao cliente. (Albrecht, 1992, 22), reconhecido por todos os membros da organização, inclusive os administradores. Portanto este trabalho pôde mostrar que a organização consegue ultrapassar as barreiras de um setor fazendo com que a visibilidade aconteça a partir das mudanças referentes à implantação da qualidade. Além disso, também foi possível notar que esta reformulação só foi possível pois conseguimos realmente a interação das pessoas que sentiram importantes, a partir da autonomia oferecida compartilhando as responsabilidades, bem como, orgulhosas de trabalhar em um setor que passou a ser elogiado e que passou a transmitir credibilidade, responsabilidade e organização.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBRECHT, K. **A Única Coisa que Importa** – Trazendo o Poder do Cliente para o Centro de sua empresa. São Paulo: Pioneira, 1993. 222p.
- ALBRECHT, K. **Revolução nos Serviços** – Como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. São Paulo: Pioneira, 1992. 254p.
- ALBRECHT, K; ZEMKE, R. **Serviço ao Cliente** – A Reinvenção da Gestão do Atendimento ao Cliente. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002, 342p.
- ARAUJO, L.C.G. de – **Organização, Sistemas e Métodos** – e as Modernas Ferramentas de Gestão Organizacional. São Paulo: 2001, 311p.
- Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR ISO 9004:2010 – Gestão para o Sucesso Sustentado de uma Organização – uma abordagem da Gestão da Qualidade** - Livro. Rio de Janeiro, 2011.
- CAMPOS, V.F.. **Qualidade Total – Padronização de Empresas**. INDG Tecnologia e Serviços Ltda. Nova Lima, Brasil, 2004, 144p.
- FALCONI, Vicente. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do dia-a-dia**. Minas Gerais: Instituto de Desenvolvimento Gerencial S.A., 2004, 260p.
- MARQUES, G. C. **IFUSP: Passado, Presente e Futuro**. 2011. São Paulo: Editora Livraria da Física, 2005, 225p.
- MEIRELES, M. **Ferramentas Administrativas para Identificar, Observar e Analisar Problemas**. São Paulo: Arte e Ciência, 2001, 144p. (Coleção Sapientia, Volume II).
- OSADA, T. – **House Keeping 5S's** - Cinco Pontos-Chaves para o Ambiente da Qualidade Total. São Paulo: Instituto IMAM, 1992, 212p.
- REIS, M.G.C. et al. **Diretrizes para apresentação de Dissertações e Teses**. São Paulo: Escola Politécnica da USP, 2006.
- WALKER, D. **O Cliente em Primeiro Lugar** – O atendimento e a satisfação do Cliente como uma arma poderosa de fidelidade e vendas. São Paulo: Makron, 1991. 186 p.
- WHITELEY, R. **A Empresa Totalmente Voltada para o Cliente**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999. 263p.

## APÊNDICE

I – Questionário apresentado para avaliar a qualidade do Serviço de Graduação do Instituto de Física da Universidade de São Paulo.

1) Qual é a sua Faixa Etária:

(16 a 20 anos)  (21 a 25 anos)  (26 a 30 anos)  (31 a 35 anos)  (Acima de 35 anos)

2) Sexo:

(Feminino)  (Masculino)

3) Você possui vínculo empregatício?

(Sim)  (Não)

4) Qual é o seu curso?

(Lic. Diurno)  (Lic. Noturno)  (Bach. Diurno)  (Bach. Noturno)

5) Como você avalia o local onde o atendimento da Serviço de Graduação é realizado?

(Ótimo)  (Bom)  (Regular)  (Ruim)  (Péssimo)

6) Como qualifica a rapidez da informação fornecida pessoalmente?

(Ótimo)  (Bom)  (Regular)  (Ruim)  (Péssimo)

7) Quando o atendimento é feito pessoalmente você obtém a sua resposta no primeiro contato?

(Ótimo)  (Bom)  (Regular)  (Ruim)  (Péssimo)

8) Como qualifica a rapidez da informação fornecida telefonicamente?

(Ótimo)  (Bom)  (Regular)  (Ruim)  (Péssimo)

9) Quando o atendimento é feito telefonicamente você obtém a sua resposta no primeiro contato?

(Ótimo)  (Bom)  (Regular)  (Ruim)  (Péssimo)

10) Como qualifica a rapidez da informação fornecida por e-mail?

(Ótimo)  (Bom)  (Regular)  (Ruim)  (Péssimo)

11) Quando o atendimento é feito por e-mail você obtém a sua resposta no primeiro contato?

<input type="checkbox"/>				
(Ótimo)	(Bom)	(Regular)	(Ruim)	(Péssimo)

12) Como considera o horário de atendimento da Seção?

<input type="checkbox"/>				
(Ótimo)	(Bom)	(Regular)	(Ruim)	(Péssimo)

13) Como é o comportamento dos colaboradores em relação a gentileza no atendimento?

(Otimo)  (Bom)  (Regular)  (Ruim)  (Péssimo)

14) Como é a presteza e a atenção dos atendentes?

<input type="checkbox"/>				
(Otimo)	(Bom)	(Regular)	(Ruim)	(Péssimo)

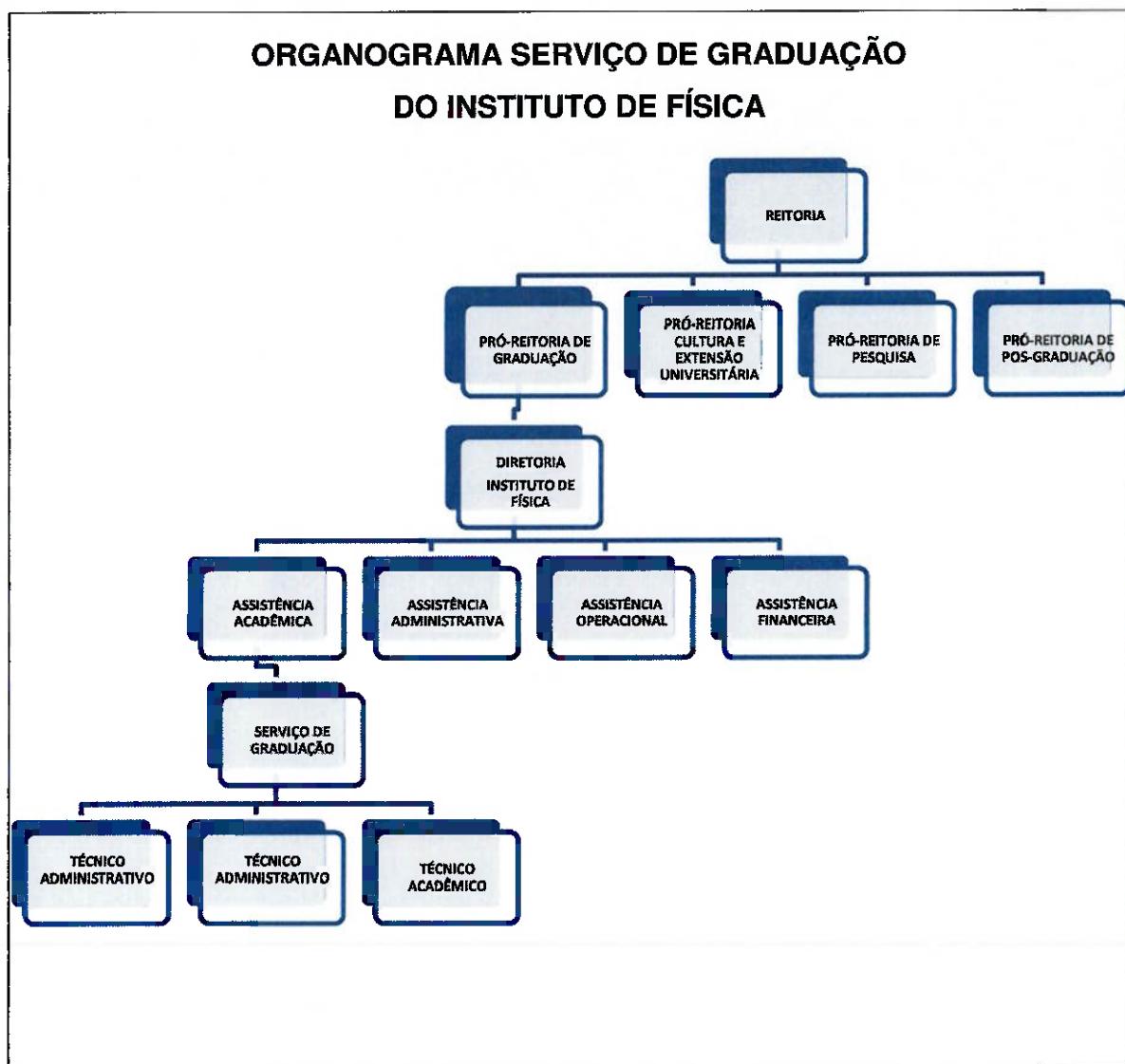
15) Como é a clareza dos atendentes?

<input type="checkbox"/>				
(Ótimo)	(Bom)	(Regular)	(Ruim)	(Péssimo)

16) Como classifica a Serviço de Graduação em relação à organização?

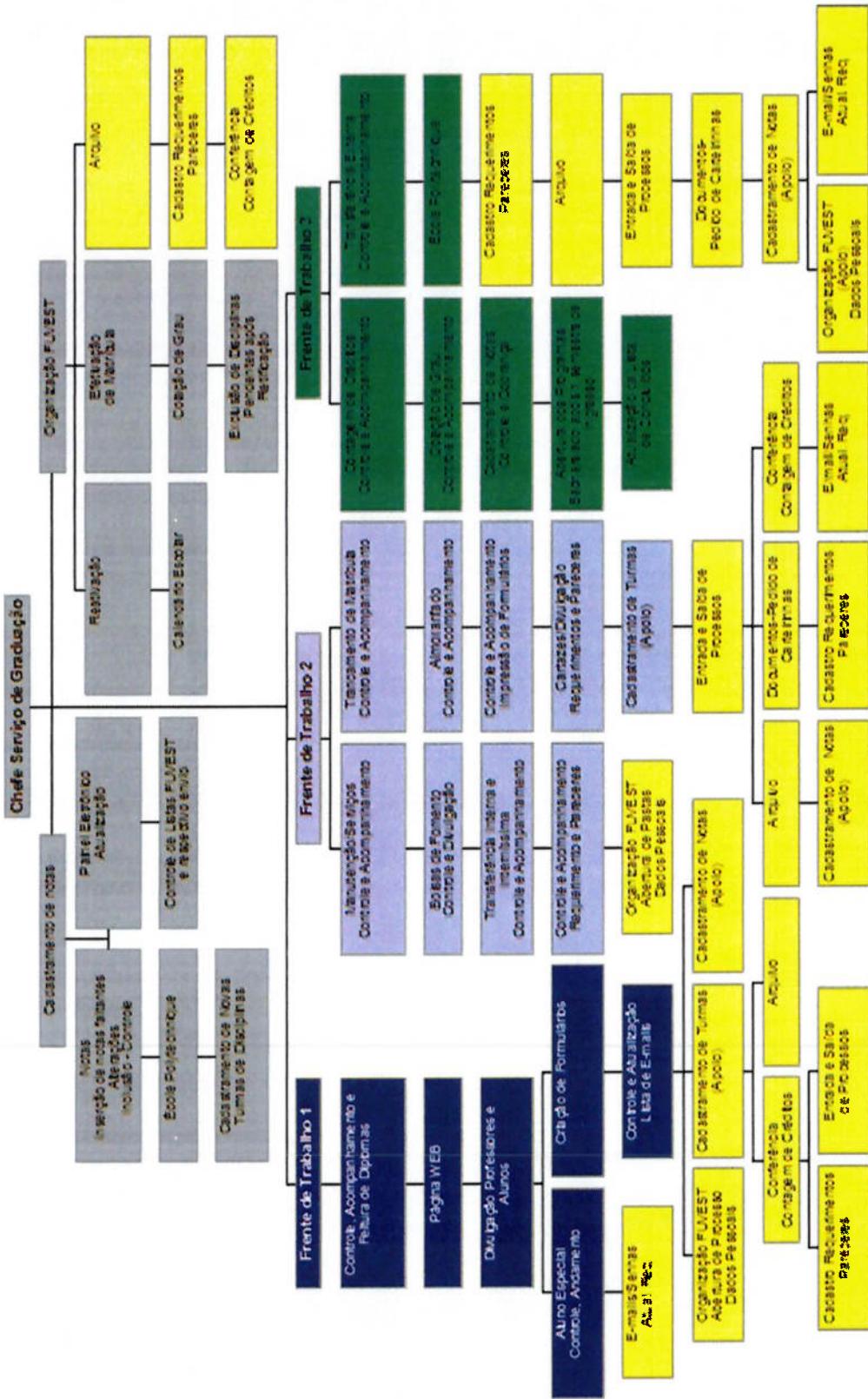
<input type="checkbox"/>				
(Ótimo)	(Bom)	(Regular)	(Ruim)	(Péssimo)

17) Qual a sua sugestão para melhoria do atendimento da Serviço de Graduação?

**ANEXO A**

## **ANEXO B**

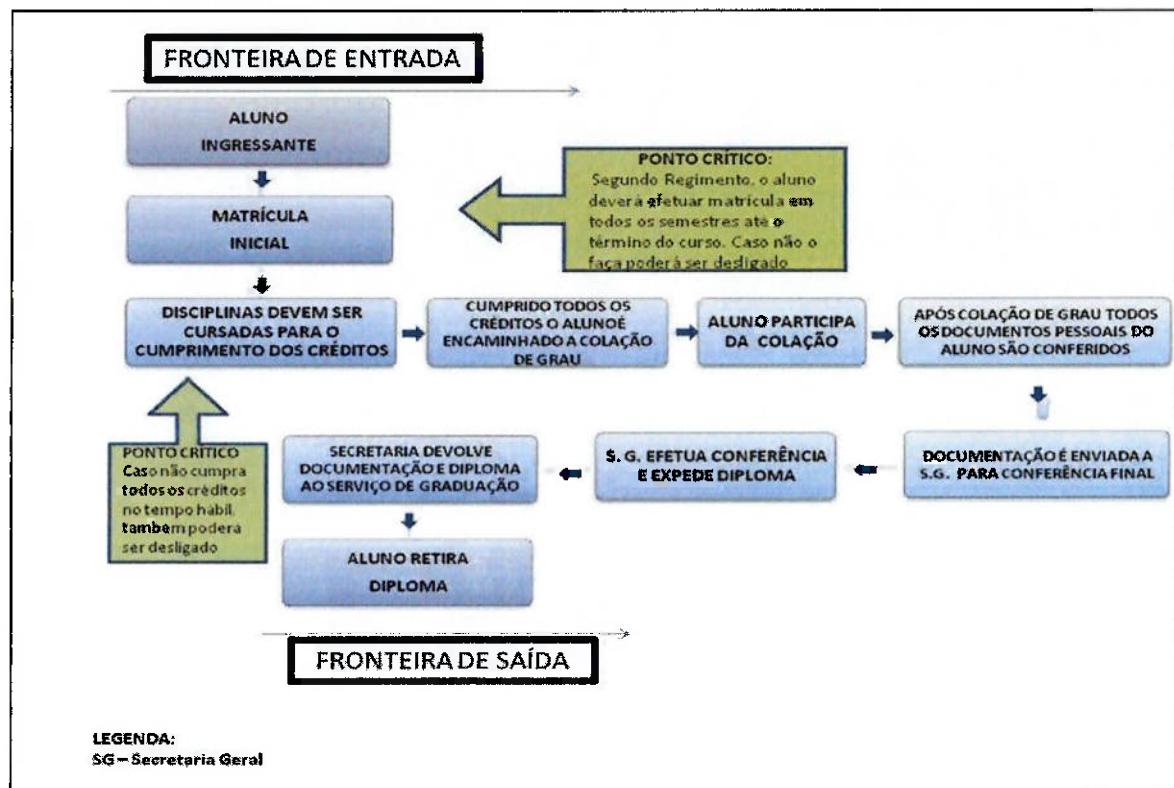
# ORGANOGRAMA E FLUXOGRAMA DO SERVIÇO DE GRADUAÇÃO DO IF



## ANEXO C

## EXEMPLO FLUXOGRAMA

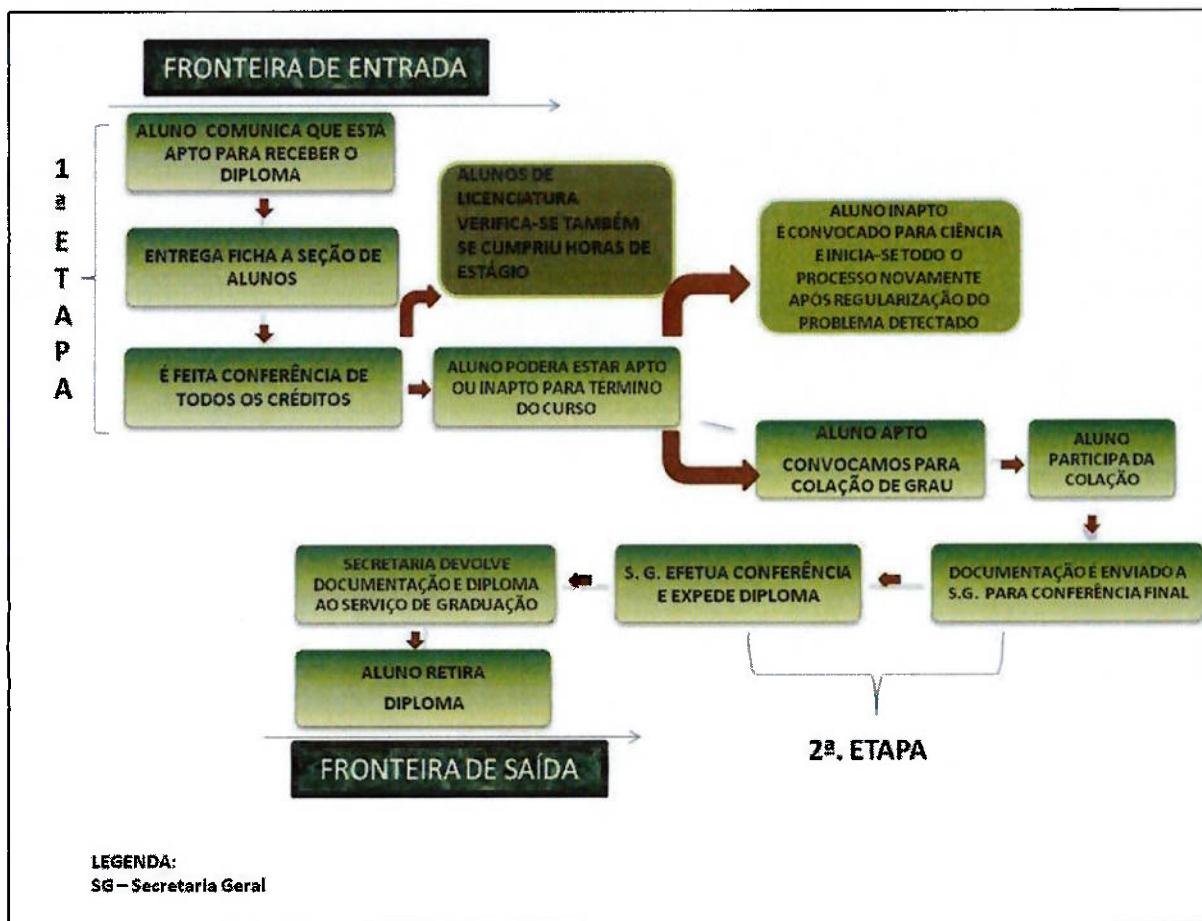
(Trajetória do Aluno)



## ANEXO D

## EXEMPLO DE FLUXOGRAMA

(Diploma)



## ANEXO E

## EXEMPLO DE FORMULÁRIO

(Contagem de Créditos para a Conclusão do Curso)

NOME: _____		Nº USP: _____																																																																															
I <input type="checkbox"/> Concluídas <input type="checkbox"/> Em curso		<b>OBRIGATÓRIAS:</b> <input type="checkbox"/> Faltantes																																																																															
<table border="1"> <tr><td> </td><td> </td></tr> </table>												<table border="1"> <tr><td> </td><td> </td></tr> </table>																																																																					
<b>II - OPTATIVAS:</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Bloco</th> <th colspan="5">Nº créditos Concluídos</th> <th colspan="4">Nº créditos em Andamento</th> <th>Total</th> <th>SITUAÇÃO FINAL:</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Instrumentação.</td> <td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td> <td>04 CRÉDITOS ( ) Sim      ( ) Faltam: _____</td> </tr> <tr> <td>Temático</td> <td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td>Integrador</td> <td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td> <td>02 CRÉDITOS ( ) Sim      ( ) Faltam: _____</td> </tr> <tr> <td>Educação</td> <td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td> <td>08 CRÉDITOS (EDF29X + 04) ( ) Sim      ( ) Faltam: _____</td> </tr> <tr> <td>Geral</td> <td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td>Créditos não computados:</td> <td colspan="5">Monografia: <input type="checkbox"/> Aprovado <input type="checkbox"/> Cursando <input type="checkbox"/> Não matriculado (+ 06)</td> <td colspan="4"></td> <td><b>TOTAL GERAL (38):</b> _____</td> </tr> </tbody> </table>				Bloco	Nº créditos Concluídos					Nº créditos em Andamento				Total	SITUAÇÃO FINAL:	Instrumentação.										04 CRÉDITOS ( ) Sim      ( ) Faltam: _____	Temático											Integrador										02 CRÉDITOS ( ) Sim      ( ) Faltam: _____	Educação										08 CRÉDITOS (EDF29X + 04) ( ) Sim      ( ) Faltam: _____	Geral											Créditos não computados:	Monografia: <input type="checkbox"/> Aprovado <input type="checkbox"/> Cursando <input type="checkbox"/> Não matriculado (+ 06)									<b>TOTAL GERAL (38):</b> _____
Bloco	Nº créditos Concluídos					Nº créditos em Andamento				Total	SITUAÇÃO FINAL:																																																																						
Instrumentação.										04 CRÉDITOS ( ) Sim      ( ) Faltam: _____																																																																							
Temático																																																																																	
Integrador										02 CRÉDITOS ( ) Sim      ( ) Faltam: _____																																																																							
Educação										08 CRÉDITOS (EDF29X + 04) ( ) Sim      ( ) Faltam: _____																																																																							
Geral																																																																																	
Créditos não computados:	Monografia: <input type="checkbox"/> Aprovado <input type="checkbox"/> Cursando <input type="checkbox"/> Não matriculado (+ 06)									<b>TOTAL GERAL (38):</b> _____																																																																							
<b>Requerimento:</b> <table border="1"> <tr><td><input type="checkbox"/> Bloco Instrumentação:</td><td>Andamento</td><td>Deferido</td><td>Indeferido</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/> Bloco Temático:</td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/> Bloco Integrador:</td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/> Bloco Educação:</td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/> Bloco Geral:</td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/> Dispensa:</td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>				<input type="checkbox"/> Bloco Instrumentação:	Andamento	Deferido	Indeferido	<input type="checkbox"/> Bloco Temático:				<input type="checkbox"/> Bloco Integrador:				<input type="checkbox"/> Bloco Educação:				<input type="checkbox"/> Bloco Geral:				<input type="checkbox"/> Dispensa:																																																									
<input type="checkbox"/> Bloco Instrumentação:	Andamento	Deferido	Indeferido																																																																														
<input type="checkbox"/> Bloco Temático:																																																																																	
<input type="checkbox"/> Bloco Integrador:																																																																																	
<input type="checkbox"/> Bloco Educação:																																																																																	
<input type="checkbox"/> Bloco Geral:																																																																																	
<input type="checkbox"/> Dispensa:																																																																																	
<b>III - RESULTADO:</b> _____ / _____ (Semestre/Ano)																																																																																	
<b>REQUISITOS CONCLUÍDOS:</b> <input type="checkbox"/> Concluiu todos os créditos.				Realizada por:  Data: _____ / _____ / _____																																																																													
<b>POSSÍVEL FORMANDO:</b> <input type="checkbox"/> Se aprovado em todas as disciplinas matriculadas. <input type="checkbox"/> Se aprovado em, <input type="checkbox"/> Se os requerimentos forem aprovados.				Conferida por:  Data: _____ / _____ / _____																																																																													
<b>REQUISITOS NÃO CONCLUÍDOS:</b> <input type="checkbox"/> Não concluiu os créditos, falta(m):																																																																																	
<b>IV - ESTÁGIO (FEUSP)</b> <input type="checkbox"/> Cadastrado em _____ / _____ / _____ <input type="checkbox"/> Pendente. Aluno avisado(a) sobre pendência em _____ / _____ / _____																																																																																	
<b>V - ANÁLISE FINAL:</b> Não Concluído no Sistema (motivo): _____ Concluído no Sistema em _____ / _____ / _____ por _____.																																																																																	