

**SORAYA BRITES LOUREIRO RASPANTINI**

**Identificação dos Fatores Limitantes na  
Implantação de um Sistema de Gestão da  
Qualidade na Faculdade de Zootecnia e  
Engenharia de Alimentos – Gestão por Processos  
Um Estudo de Caso**

**São Paulo  
2004**

**SORAYA BRITES LOUREIRO RASPANTINI**

**Identificação dos Fatores Limitantes na  
Implantação de um Sistema de Gestão da  
Qualidade na Faculdade de Zootecnia e  
Engenharia de Alimentos – Gestão por Processos  
Um Estudo de Caso**

Trabalho apresentado à Escola Politécnica da  
Universidade de São Paulo para obtenção do  
Certificado de Especialista em Gestão e  
Tecnologia de Qualidade – MBA/USP.

Supervisor:  
Prof. Dr. José Bento Sterman Ferraz

**São Paulo  
2004**

*"O valor das coisas não está no tempo que elas duram, mas na intensidade com que acontecem. Por isso existem momentos inesquecíveis, coisas inexplicáveis e pessoas incomparáveis".(Fernando Pessoa)*

*"A alma é uma borboleta. Há na vida, um momento em que uma voz nos diz que chegou o momento de uma grande metamorfose: é preciso abandonar o que sempre fomos para nos tornarmos uma outra coisa". (Rubem Alves)*

## **AGRADECIMENTOS**

Às pessoas que fazem parte da minha vida de maneira muito especial e que dividiram com esse trabalho o tempo e a dedicação que ele exigiu – meus filhos Giovanni, Juliana e Renata, meu marido Sérgio e meus pais, Maria e Natur.

Ao amigo e orientador José Bento Sterman Ferraz pelas diretrizes objetivas, incentivo e confiança que sempre foram investidos em mim.

Ao Prof. Dr. Adherbal Caminada Netto e toda equipe docente que me mostrou a linha mestra do conhecimento. Aos funcionários do PECE pela atenção e dedicação.

A toda turma do MBA – USP pelo prazer do convívio nesses quase dois anos, pelo crescimento pessoal e aprendizado com as diferenças individuais ao longo desse período.

## **RESUMO**

O presente trabalho pretendeu acompanhar o processo de implantação de um Programa de Gestão da Qualidade – Gestão por Processos, que foi estabelecido a partir de um diagnóstico elaborado ao longo de dois anos em uma área piloto (Administração) de uma Unidade de Ensino da Universidade de São Paulo, a Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos, campus de Pirassununga.

Esse estudo propôs o acompanhamento da normatização e padronização das rotinas da área piloto com o objetivo de introduzir uma visão sistêmica do trabalho e mostrar a interdependência existente entre colaboradores, fornecedores e clientes, como parte de um conjunto ordenado de atividades destinado a gerar resultados organizacionais, obter a eliminação de tarefas ou trabalhos que não agregam valor, minimizar os tempos de espera e o trabalho improdutivo, assegurar a continuidade dos processos, e ainda, investigar as mudanças e resistências organizacionais ocorridas, por meio de referenciais bibliográficos, no sentido de compreender as influências que uma iniciativa desse porte pôde causar nessa Unidade de Ensino.

## **ABSTRACT**

The present work intended to monitor the implantation of a Program of Quality Management by Processes that was established starting from a diagnosis elaborated along two years, in a pilot area (Administration) of one Teaching Unit of the University of São Paulo, The College of Animal Science and Food Engineering, campus of Pirassununga, Brazil.

The study proposed that normalization and standardization of the routines activities should be followed in the pilot area with the objective of introducing a systemic vision of the work and to show the interdependence among collaborators, suppliers and customer. Activities destined to generate organizational results were studied in order, to obtain the elimination of tasks or works that didn't contributed to minimize idle periods and unproductive work with, the goal to assure the continuity of the processes, and to investigate the changes that happened and organizational resistances, in the sense of understanding the influences that an initiative such as that can cause in that Teaching Unit.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	10
1.1 Um pouco sobre a FZEA .....	10
1.2 A Evolução Histórica dos Processos Administrativos na FZEA.....	12
1.3 Organização do Trabalho .....	16
1.4 Cultura e Mudança Organizacional .....	17
2 OBJETIVO PRETENDIDO .....	20
3 METODOLOGIA.....	21
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	23
4.1 Desenvolvimento do Processo .....	24
4.2 Resultados.....	36
5 CONCLUSÕES .....	38
6 BIBLIOGRAFIA.....	42

## ANEXOS

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução do número de servidores docentes e não docentes <i>versus</i> a evolução dos servidores das áreas da administração.....	11
Figura 2 - Evolução do número de servidores docentes e não docentes <i>versus</i> a evolução dos servidores das áreas da administração.....	14
Figura 3 - Relação do número de servidores docentes e não docentes <i>versus</i> servidores das áreas da administração nos últimos dois anos.....	15
Figura 4 - Principais etapas de um processo.....	17
Figura 5 - Forças de Mudanças e Resistências.....	40



## **LISTA DE ABREVIATURAS**

ATAC - Assistência Técnica Acadêmica

ATADM - Assistência Técnica Administrativa

ATFN - Assistência Técnica Financeira

FMVZ - Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia

FZEA - Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos

PALP - Plano de Ação Local Participativo

PGQ - Programa de Gestão da Qualidade

ZAB - Departamento de Ciências Básicas

ZAZ - Departamento de Zootecnia

ZEA - Departamento de Engenharia de Alimentos

## **1 INTRODUÇÃO**

### **1.1 Um pouco sobre a FZEA**

Localizada no campus de Pirassununga, a Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos da Universidade de São Paulo (FZEA/USP) foi criada em 1992 e, a partir de 1993, passou a ser responsável pelo oferecimento do curso de graduação em Zootecnia dessa Universidade, que havia sido implantado pela Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia (FMVZ), em 1978. A partir de 2001, a FZEA/USP implantou o curso noturno de graduação em Engenharia de Alimentos passando a oferecer à sociedade 30 vagas e, em 2004, com a expansão do ensino proposta pela Reitoria da USP, por solicitação do Governo do Estado, aumentou seu número de vagas para 50, além de criar seu curso de Engenharia de Alimentos diurno também com 50 vagas. Mantém, desde 1994, um curso de Pós-Graduação em Zootecnia, na área de concentração de Qualidade e Produtividade Animal, em nível de mestrado e, desde 2001, em nível de doutorado.

A Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos está estruturada em três Departamentos: o Departamento de Ciências Básicas (ZAB), o Departamento de Zootecnia (ZAZ) e o Departamento de Engenharia de Alimentos (ZEA), com vários laboratórios de pesquisa e ensino, salas de aula, administração e salas de docentes, distribuídos em edificações históricas, devidamente adaptadas. Modernos laboratórios, equipamentos e instalações adequados, operados por docentes e funcionários qualificados, uma moderna biblioteca, com acervo especializado, são as ferramentas utilizadas pela FZEA/USP para a busca da excelência em seus serviços.

Dos problemas desta unidade, alguns devem ser destacados:

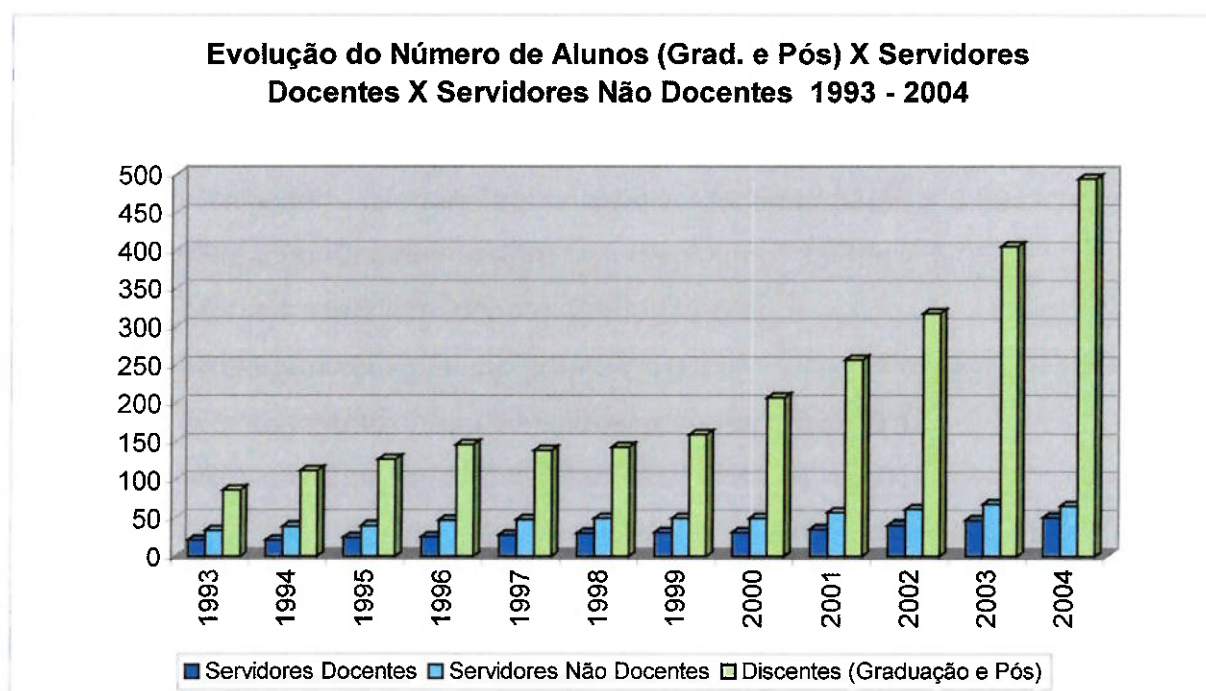
- Por ter sido criada a partir de seu desmembramento da Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia da USP, a FZEA iniciou suas atividades com sérios problemas de docentes, funcionários e de

relacionamento com o restante da comunidade do Campus de Pirassununga (Prefeitura do Campus e funcionários da FMVZ alocados em Pirassununga), os quais vêm sendo resolvidos de forma paulatina;

De um levantamento realizado recentemente, percebe que a FZEA apresenta uma administração bastante "enxuta", (50 servidores docentes e 65 servidores não docentes) com as seguintes relações:

- Relação funcionário administrativo/docente:  $33/50 = 0,66$
- Relação funcionário administrativo/aluno:  $33/494 = 0,06$
- Relação técnico/docente:  $26/50 = 0,52$
- Relação técnico/aluno:  $26/494 = 0,05$
- Relação funcionário biblioteca/docente:  $6/50 = 0,12$
- Relação funcionário biblioteca/aluno:  $6/494 = 0,01$

A Figura 1 apresenta a evolução do número de alunos X a Evolução do número de servidores docentes e não docentes na FZEA, nos últimos 11 anos.



**Fig. 1 – Evolução do número de alunos X servidores docentes x servidores não docentes.**

- Os departamentos da FZEA, implantados nos espaços em que lhe foram permitidos na época da criação, ou seja, em antigas instalações zootécnicas ou prédios em processo de degradação física, reformados e adaptados, acabaram por criar três núcleos físicos, distantes cerca de 5 km uns dos outros, onde estão localizados o ZAB e ZEA, o ZAZ, e a Administração, gerando um grande complicador para o fluxo de documentos, para as informações e para as relações interpessoais.
- Por ser a única unidade instalada, em sua totalidade, no Campus de Pirassununga, a troca de informações e relação com outras Unidades e funcionários da USP fica, até hoje, bastante prejudicada.

## **1.2 A Evolução Histórica dos Processos Administrativos na FZEA**

No início da atual Direção (mandato 2001-2005), diagnosticou-se que o principal problema da FZEA, considerando as suas particularidades, era a motivação e a integração entre as pessoas dos diferentes setores e categorias funcionais.

Dessa forma, foi estabelecido e implementado, um programa motivacional, aplicado ao longo de dois anos, que constou de reuniões, treinamentos e alguns outros eventos específicos, destinados a todo o grupo de servidores, docentes e não docentes, tratados conjuntamente.

Paralelamente, foi promovida uma série de treinamentos, envolvendo os servidores não docentes, em cursos de Relacionamento e Comunicação Interpessoal, Formação de Lideranças, além de outros treinamentos específicos ligados a área técnica laboratorial. Para os servidores docentes, foi realizado um programa de reuniões mensais, com duração de um ano, mediado por uma psicóloga especializada em coordenação de instituições de ensino, concluído em 2003.

No entanto, aos treinamentos oferecidos, praticamente não se seguiram ações efetivas de implementação de mudanças, o que causou dispersão dos esforços empenhados.

A principal causa dessa falha foi à falta de gestão profissional do processo de qualidade, com deficiência de monitoramento do processo, de indicadores, medições e *feed-back*, o que resultou em frustrações e em nova onda de falta de motivação, causando descrédito a todo o processo.

Assim, o enfoque de Qualidade foi estendido em vários aspectos, possibilitando o levantamento dos pontos fracos relacionados abaixo, e os quais foram trabalhados pontualmente.

- Comunicação

Deficiência de divulgação da imagem da FZEA;

Deficiência na divulgação das informações.

Esses aspectos foram tratados com a implantação de uma área de Eventos, que possibilitou o suporte para a difusão de conhecimentos entre o público interno e externo, serviços de extensão a comunidade, ações de cidadania, com a participação da comunidade interna, trabalho de imagem da Unidade, por meio da confecção de material de divulgação, tais como *CD card*, selo comemorativo, broche, prendedor de papel, caneca, folder, folheto informativo, FZEA em Números, padronização da frota de veículos, padronização dos impressos, publicação do Boletim da FZEA, implantação de crachá, reestruturação da *home-page*, entre outros (anexo 1). Apenas um funcionário, que também tratava de outros assuntos, e uma bolsista, desenvolveram a maioria das atividades.

- Pessoal

Falta de motivação e integração entre setores e categorias funcionais.

A parte relativa a pessoal foi tratada com treinamentos, que não trouxeram contrapartidas imediatas ou ações relevantes ao pessoal e a Unidade, entretanto, a própria melhoria da imagem da Unidade refletiu em mudanças no comportamento funcional, proporcionando credibilidade ao trabalho que vinha sendo desenvolvido.

- Política

Desconhecimento da missão e dos valores da organização;

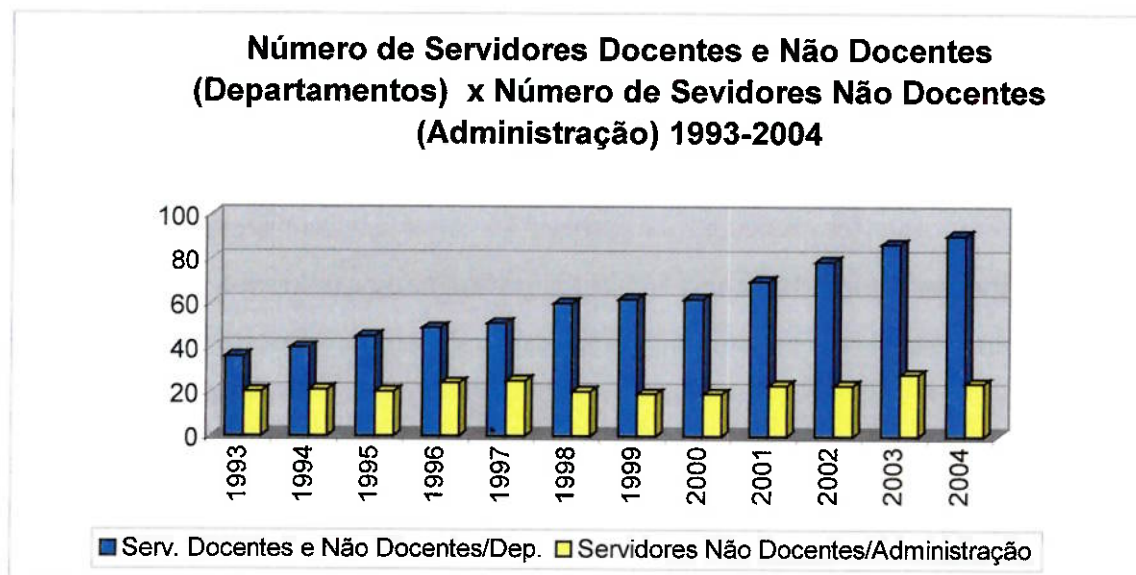
Estrutura organizacional comprometida;

Falta de padronização dos processos.

O aspecto político foi tratado com bastante cuidado, uma vez que o objetivo era agregar valores para a organização e valores sociais aos indivíduos, ou seja, desenvolver competências, a fim de possibilitar melhor produtividade do trabalho, entendendo-se por produtividade os mais diversos aspectos, ressaltando não só a qualidade do trabalho, mas a valorização dos recursos e das relações humanas nesse empreendimento.

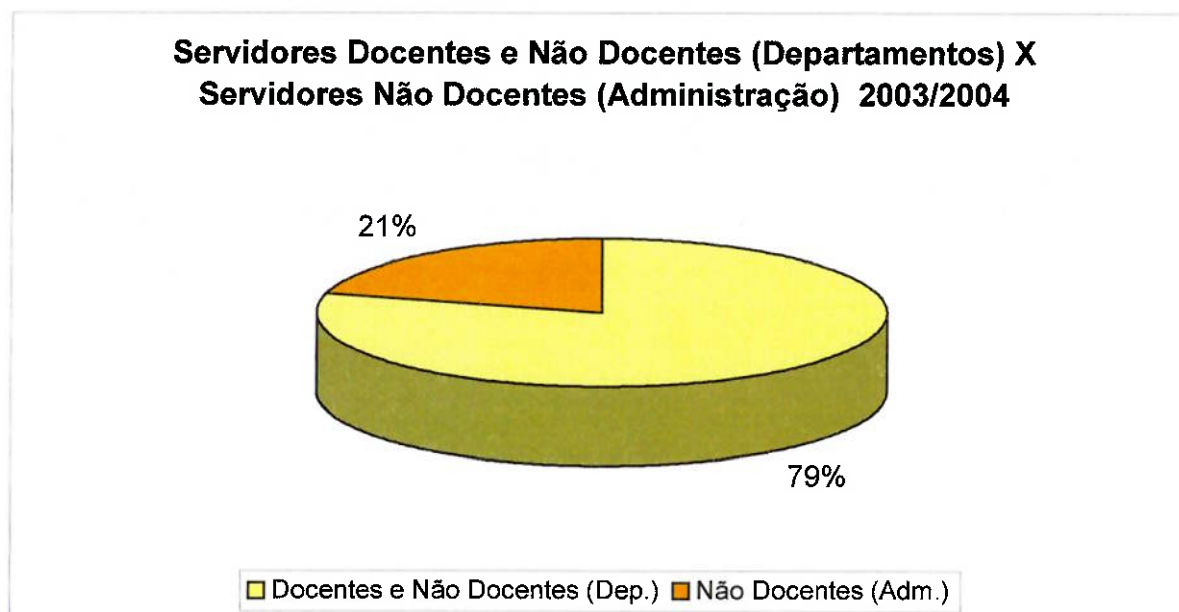
A administração (área piloto) foi escolhida por ser um serviço meio, de suporte as demais áreas da Unidade, e por apresentar maior deficiência em seus processos tanto pela falta de padronização, quanto ao reduzido número de seu quadro funcional, conforme apresentado nas figuras 2 e 3.

A Figura 2 mostra a evolução do número de servidores docentes e não docentes X a evolução do número de servidores não docentes das áreas administrativas.



**Fig. 2 – Evolução do número de servidores docentes e não docentes x Evolução dos servidores das áreas da administração.**

A Figura 3 mostra a relação do número de servidores docentes e não docentes lotados nos departamentos X o número de servidores das áreas da administração, nos dois últimos anos.



**Fig. 3 – Relação do número de servidores docentes e não docentes x servidores das áreas da administração nos últimos dois anos.**

Dessa forma, o primeiro passo foi à alteração da estrutura organizacional administrativa da FZEA (anexo 2). A alteração da estrutura organizacional foi procedida da seguinte maneira:

**Assistência Técnica Acadêmica (ATAC):** incorporação de uma seção de apoio acadêmico para dar sustentação à sobrecarga das seções de graduação e pós-graduação e atender aos órgãos colegiados e comissões estatutárias e regimentais.

A área administrativa e financeira desmembrou-se em uma área financeira e outra administrativa, criando-se duas assistências técnicas de Diretoria.

**Assistência Técnica Financeira (ATFN):** incorporação das seções de contabilidade, tesouraria e materiais (almoxarifado e patrimônio).

**Assistência Técnica Administrativa (ATADM):** incorporação das seções de expediente, pessoal, veículos, além da criação da seção de eventos e setor de serviços gerais.

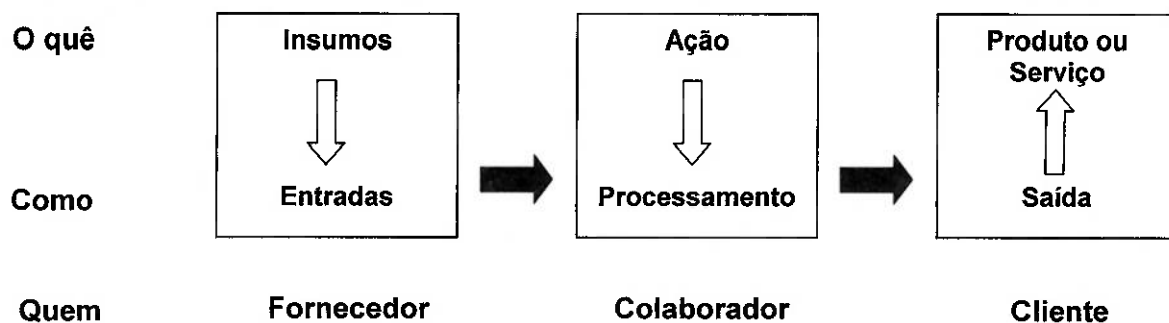
Concomitante a essas mudanças foi implantado o programa de qualidade, baseado em gestão por processos, o qual contou com o apoio financeiro da Comissão de Qualidade e Produtividade da USP, possibilitando a contratação de uma consultora, especializada em Qualidade para coordenar o Programa. Na Unidade, foi utilizada a figura de um Facilitador, que vinha sendo preparado por meio de um MBA em Tecnologias e Gestão da Qualidade, oferecido pela Escola Politécnica da USP.

### **1.3 Organização do Trabalho**

O trabalho organizado segundo a coerência de processo, baseia-se no enfoque sistêmico, que envolve uma mudança das partes para o todo, da percepção dos objetos para as relações das estruturas com os processos, da percepção dos objetos para a inter-relação dos problemas e para a integração, além do crescimento para a sustentabilidade.

Um processo é uma série de atividades coerentemente inter-relacionadas, organizadas com o objetivo de produzir resultados específicos para a concretização de uma meta, caracterizado por entradas mensuráveis, valor agregado e saídas mensuráveis, assemelhando-se a um sistema, que pressupõe três fases: entradas, processamento e saídas, as quais fornecem informações de avaliação umas as outras, conforme representado na Figura 4.





**Figura 4 - Principais etapas de um processo**

A gestão da qualidade é fundamental para que a instituição seja eficaz no atendimento das expectativas de todos aqueles que se utilizam seus serviços, ou seja, os públicos interno e externo. Além disso, a qualidade é fundamental para eliminar desperdícios que comprometam a eficiência dos processos produtivos.

A gestão da qualidade total envolve todos os colaboradores da Unidade no esforço de realizar os objetivos e os valores do negócio. Para isso, é necessária uma análise sistêmica dos processos e uma visão integradora entre a implantação da nova cultura e a comunicação entre os envolvidos. Essas ações devem ser focadas nos processos de cada uma das áreas de trabalho, propiciando aos envolvidos o reconhecimento e o direcionamento para uma meta em comum.

#### **1.4 Cultura e Mudança Organizacional**

Segundo Robbins (2002), a cultura desempenha diversas funções dentro de uma organização. Primeiro, ela tem o papel de definidora de fronteiras, ou seja, cria distinções entre uma organização e outras. Segundo, ela proporciona um senso de identidade aos membros da organização. Terceiro, facilita o comprometimento com algo maior do que os interesses individuais de cada um. Quarto, estimula a estabilidade do sistema social. A cultura é a argamassa social que ajuda a manter a

organização coesa, fornecendo os padrões adequados para aquilo que os funcionários vão fazer ou dizer. Finalmente, a cultura serve como sinalizador de sentido e mecanismo de controle que orienta e dá forma às atitudes e comportamentos dos funcionários.

A cultura se torna um passivo quando os valores compartilhados não estão de acordo com aqueles que podem melhorar a eficácia da organização. Quando o ambiente, na organização, é dinâmico, existe uma maior probabilidade disso ocorrer, assim como quando o ambiente passa por rápidas mudanças, uma cultura arraigada pode não ser mais adequada. As culturas fortes que funcionaram bem no passado em algumas empresas transformam-se em uma barreira às mudanças quando “trabalhar como sempre” não é mais eficaz.

Para Jones (2001), mudança organizacional é o processo pelo qual organizações vão do seu estado presente para algum outro estado futuro desejado para aumentar a sua eficácia. Mudança é o processo de ruptura com o modelo antigo. Cury (2000) define mudança organizacional como qualquer alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha apoio e supervisão da administração superior e atinja, integradamente, os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico. Assim, pode-se afirmar que mudança é qualquer alteração iniciada pela administração na situação, processos ou no ambiente do trabalho.

Verifica-se que a mudança engloba o futuro, o desconhecido e isso, causa sensação de incerteza e provoca algum efeito sobre as pessoas, a simples expectativa de mudar pode ocasionar atitudes de aceitar, ignorar ou de resistir às transformações. Cada ação de mudança provoca uma reação que poderá impulsionar mais mudanças, provocando um efeito em cadeia de eventos futuros.

Robbins (2004) também afirma que as organizações, por sua natureza, são conservadoras e resistem ativamente a mudanças. A resistência vem de fatores identificados como inércia estrutural, foco

limitado de mudança, inércia de grupo (propósito de mudança individual inviabilizada pela limitação ditada pelas normas do grupo), ameaça à especialização (ameaça a exclusividade de alguns grupos especializados) e ameaça às relações de poder estabelecidas (ameaça das relações de poder já estabelecidas em virtude da redistribuição de autoridade para tomada de decisões), ameaça às alocações de recursos estabelecidas.

Já Herzog (1991) diz que a mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores, em resposta a modificações ou antecipando alterações estratégicas de recursos ou de tecnologias. Este autor salienta que a chave para enfrentar com sucesso o processo de mudança é o gerenciamento das pessoas, mantendo alto o nível de motivação e evitando desapontamentos. Assim sendo, o grande desafio não é a mudança tecnológica, mas mudar as pessoas e a cultura organizacional, renovando os valores para ganhar vantagem competitiva.

Observa-se, dessa maneira, que a cultura organizacional é um dos fatores que influencia as decisões, os objetivos e as estratégias da instituição, bem como os comportamentos de seus colaboradores, e a mudança, além de necessária para a sobrevivência, é inevitável, uma vez que os fatos e as idéias alteram-se em grande velocidade.

Por outro lado, a resistência à mudança é uma característica de muitas pessoas que apresentam forte tendência à acomodação e às formas já estabelecidas. Entretanto, a mudança requer que as pessoas revejam sua forma de pensar, agir, comunicar, inter-relacionar-se e de criar um significado para sua própria vida.

O mudar, tanto pode ser promissor como ameaçador e, por isso, observa-se uma grande preocupação relacionada com a possibilidade do ser humano poder controlar o processo de mudança.

Esse é o panorama geral desta Unidade, cuja missão é oferecer à sociedade ensino, pesquisa e extensão de serviços de alta qualidade na área de produção animal e de alimentos, de maneira fortemente ligada ao agronegócio brasileiro.

## **2 OBJETIVO PRETENDIDO**

Pretendeu-se conduzir a implantação da gestão de processo, procurando comprometer o potencial humano, bem como efetivar as ações e ampliar o conceito de qualidade de atendimento ao cliente. Fez-se necessário também explorar as suas necessidades intrínsecas, ou seja, além de buscar um diferencial competitivo, buscar uma abordagem sistêmica que visava aumentar a eficácia e a eficiência dos processos de trabalho, por meio de planejamento, organização e compreensão de cada atividade, envolvendo cada indivíduo em cada nível, de forma que passassem a ter uma visão ampliada dos seus respectivos papéis na organização.

Dessa forma, esse trabalho pretendeu abordar:

1. o acompanhamento da normatização e padronização das rotinas da área piloto com o objetivo de introduzir uma visão sistêmica do trabalho e mostrar a interdependência existente entre colaboradores, fornecedores e clientes, como parte de um conjunto ordenado de atividades destinado a gerar resultados organizacionais;
2. a obtenção para a eliminação de tarefas ou trabalhos que não agregassem valor, minimizar os tempos de espera e o trabalho improdutivo;
3. o asseguramento da continuidade dos processos;
4. a investigação das mudanças e resistências organizacionais ocorridas, por meio de referenciais bibliográficos, no sentido de compreender as influências que uma iniciativa desse porte pôde causar nessa Unidade de Ensino.

### 3 METODOLOGIA

A estratégia metodológica consistiu, em sua fase inicial, na descrição de cada uma das tarefas, a fim de que se tornasse claros os procedimentos padrões, para num segundo momento, eliminar as tarefas desnecessárias, combiná-las, reorganizá-las e compartilhar as informações entre os indivíduos envolvidos nos processos, devendo essa ser uma das ações prioritárias.

Um dos primeiros passos na implementação do Plano foi à identificação do perfil dos ocupantes dos cargos em relação as suas percepções da Unidade e da própria Universidade, considerando-se os diferentes aspectos das atividades exercidas pelos ocupantes. O Plano pretendeu capacitar todos os representantes na metodologia, na utilização das ferramentas da Qualidade e nos instrumentos da implantação da Gestão por Processos, para servir de suporte na formatação do documento final que originaria o ***Manual de Normas e Procedimentos*** da área piloto e o ***Plano de Ação Local Participativo (PALP)***.

A metodologia vivencial-participativa foi abordada por meio de jogos simulações, filmes e trabalhos realizados em grupo, em encontros quinzenais de quatro horas de duração. A cada encontro foram apresentados os conceitos básicos da Qualidade, os quais deveriam ser reproduzidos pelos representantes dentro de suas áreas, multiplicando o conhecimento adquirido.

Cada atividade prática, de reprodução do conhecimento adquirido, teve o tempo de duas semanas, para ser discutida, desenvolvida ou implantada. Na realização do trabalho, as áreas contaram com a assessoria do Facilitador da Qualidade, uma funcionária da Unidade, em treinamento, para dirimir dúvidas e implantarem as ações propostas.

A estratégia proposta pela metodologia requereu esforço adicional e global da Unidade, pretendendo provocar maior impacto no fortalecimento dos pontos fortes e eliminação dos pontos fracos.

Pretendia-se finalizar o trabalho das áreas com a elaboração um

Plano de Ação Local Participativo com uma agenda de ações, etapas de execução, resultados esperados e investimentos previstos. A carga horária dedicada ao trabalho deveria ter correspondido a 210 horas, distribuída da seguinte forma e com o conteúdo relacionado abaixo:

- Didática (consultoria externa): 100 horas atividade
- Encontros, discussões: 20 horas.
- Atividade prática: elaboração de planos, manuais procedimentos: 60 horas.
- Assessoria do facilitador: 30 horas.

Conteúdo:

- Estruturas organizacionais: identificação da estrutura.
- Planejamento: Missão, Visão de Futuro, Valores, Diretrizes, Metas.
- Processo decisório: conhecimento dos valores e da Missão.
- Controles: indicadores intermediários e finais, registros, relatórios, documentos regras claras de utilização das diversas áreas.
- Conflitos organizacionais: comunicação, relacionamento, satisfação do cliente externo e interno, aperfeiçoamento nas relações humanas e na comunicação interpessoal: a divulgação das atividades acadêmicas e administrativas; as ações de relações humanas no desempenho profissional, a avaliação situacional e a elaboração de planos e metas administrativas nas diferentes seções; a integração e a convergência das metas acadêmicas e administrativas visando atender ao ensino, pesquisa e extensão; a infra-estrutura técnica e administrativa das metas acadêmicas (ensino, pesquisa, extensão) do planejamento vigente.
- Liderança: tomada de decisões
- Ambiente externo e ambiente interno: análise das potencialidades.
- Mentalidade Enxuta: arrumando a casa e evitando desperdícios – “cinco S’s”.
- Plano de Ação Local Participativo: elaboração, desenvolvimento, implantação e acompanhamento.

As metas da execução do Programa estavam baseadas em realizar:

- Pacto entre os representantes das áreas: o maior objetivo era a Qualidade da Unidade, gestão participativa e responsável, com foco no relacionamento humano, prevalecendo a comunicação e o equacionamento de soluções, integrando a Unidade em seus objetivos e concretizando metas.
- Mecanismo de controle das atividades desenvolvidas no percurso da implantação do Plano: agendas memória, relatórios, registros das apresentações.
- Validação das propostas desenvolvidas dentro de um Plano de Ação Local Participativo: espírito cooperativo do conjunto contribuindo com as tarefas coletivas de incentivo e consolidação de metas da Unidade.

O modo de elaboração de um Plano de Ação Local Participativo com uma visão estratégica tem por requisito o estabelecimento de um processo compartilhado entre os seus formuladores que conduza a explicitar alternativas, fazer escolhas, estabelecer prioridades e o estado desejável e factível para a Unidade.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

O Programa de Gestão da Qualidade da FZEA (PGQ/FZEA) iniciou-se em 26/08/2003 com a participação de todos os funcionários da Administração da FZEA, englobando as Assistências Acadêmica (Seções de Graduação, Pós-Graduação e Apoio Acadêmico), Financeira (Contabilidade, Tesouraria, Materiais, Almoxarifado) e Administrativa (Pessoal, Expediente, Eventos e Transporte), estagiários presentes nessas áreas e colaboradores da Diretoria. Nesta ocasião, o Programa foi aberto pelo Diretor da Unidade, o qual ressaltou a sua importância, definiu seus objetivos e expectativas. Foram realizadas seis reuniões quinzenais ao longo do ano (09/09, 23/09, 07/10, 21/10, 12/11 e 04/12), cada uma delas dividida em duas fases: parte teórica e sensibilização do grupo com discussão dos tópicos apresentados. Conforme o planejamento, foi inserida a figura de um Facilitador da

Qualidade, funcionário da Unidade, para dirimir dúvidas surgidas durante o processo e orientar nas tarefas semanais.

Na primeira reunião, a coordenadora do Programa apresentou um modelo de Plano de Ação Local Participativo (PALP), definindo os objetivos e apresentando suas fases.

O PALP colocou como desafio desenvolver e aperfeiçoar a interação das diversas áreas da Unidade no que diz respeito à qualidade de seus processos, buscando a excelência na prestação de serviços, maior autonomia às diversas áreas, implantação de instrumentos para agilização do atendimento interno e externo, instrumentalização das lideranças na execução das rotinas das áreas de forma a harmonizar o encontro de uma área que cumpre com suas obrigações com uma outra área que necessita de requisitos específicos para a realização de seu trabalho. Pressupunha-se desse desenvolvimento, a descentralização com responsabilidade, padronização dos procedimentos, atendimento rápido e eficaz e a concepção de cada área como órgão auditor. A pretensão, ao final do programa, era reunir as agendas memórias dos encontros e das reuniões das áreas, preparar formulários de rotinas, descrição de funções, fluxogramas gráficos e descritivos, manuais, projetos de melhoria contínua. Futuramente, em nível macro, elaborar o programa permanente de qualidade e produtividade, além do plano diretor da qualidade e produtividade e o plano de ação local participativo.

#### **4.1 Desenvolvimento do Processo**

##### **▪ 26/08/2003 – primeira reunião**

Nesse primeiro encontro, já se procurou estabelecer um vínculo de comprometimento dos participantes com o programa, por meio de um trabalho de sensibilização. Foi realizada uma dinâmica com barbantes, na qual cada participante segurava um pedaço do fio, formando uma rede que simbolizava um processo, suas interações e interdependências.



Após a formação da rede, foi solicitado que cada um, individualmente, soltasse o seu pedaço de fio, a fim de perceber, com a ação, o efeito surtido no trabalho do colega. Foi apresentado também um filme focado na qualidade e participação, diferenciando o fazer parte (participar), o tomar parte (agir / construir) e ter parte (sentimento de participação e reconhecimento). Em seguida, foram formados quatro grupos para discussão das expectativas do programa (não houve critérios para a formação dos grupos), que apresentou os seguintes resultados:

- Grupo 1: *comprometimento/envolvimento; conhecer o que agrega de valor a instituição; reconhecimento profissional; equidade e transparência (credibilidade); princípio da sinergia.*
- Grupo 2: *olhar menos para si próprio; contribuir independente da hierarquia – todos voltados ao mesmo objetivo.*
- Grupo 3: *resultados favoráveis; grande oportunidade de análise crítica e análise do que cada um está buscando; adequação do processo.*
- Grupo 4: *acredita nas mudanças e na reorganização de cada um.*

Logo após, foi realizada a apresentação do material a ser utilizado e as tarefas a serem cumpridas até o próximo encontro.

A tarefa da primeira semana era elaborar a descrição sumária e detalhada de suas funções, bem como a descrição dos requisitos mentais e físicos, responsabilidades e condições de trabalhos. Leitura de algumas páginas do texto *O castelo dos macacos: Uma fábula sobre a empresa pública* (COSTA, S.G. - Porto Alegre: EDIPUCRS, 2003) e preenchimento de agenda memória de cada área sobre o que foi discutido durante a semana nas reuniões realizadas com as equipes. Procurou-se com essa tarefa, estimular a identificação do perfil dos ocupantes dos cargos em relação as suas percepções da Unidade e da própria Universidade, considerando-se os diferentes aspectos das atividades exercidas pelos ocupantes.

*Comentários do Facilitador sobre o clima organizacional do período.*

*A implantação do Programa aconteceu num momento bastante conturbado, de grandes mudanças, logo após o término da avaliação dos funcionários da USP e num momento de transição, em que a Assistência Técnica Administrativa e Financeira havia se desmembrado em Assistência Técnica Administrativa e Assistência Técnica Financeira compondo-se em duas. As relações humanas, nesse período, estavam muito instáveis, considerando ainda que o facilitador do programa, tinha sido designado responsável pela Assistência Técnica Administrativa.*

▪ **09/09/2003 – segunda reunião**

No segundo encontro, procedeu-se às leituras das descrições de funções de todos os presentes e a discussão das páginas do texto *O castelo dos macacos*, o qual abordava o modelo de uma instituição pública, na qual todos queriam entrar pela estabilidade que ela oferecia. Tratava-se ainda dos conflitos, reações, mudanças, hierarquia, entre outros. Após o intervalo, foi apresentado o filme “Exercitando a capacidade de sonhar e fazer diferente”. O filme apresentou o enfoque dado pelas pessoas sobre a rotina diária. Mostrou, por meio de um teste de comportamento/resposta, realizado com macacos, a reprodução do que fazemos continuamente, os paradigmas que criamos e que orientam o desenvolvimento vicioso de determinadas ações. Apresentou também, a possibilidade de perceber, na rotina, uma oportunidade de inovação, e ainda, a necessidade de sonhar e programar a viabilização desse sonho. Em seguida, cada participante recebeu um papel, cujo objetivo era o de listar seus três sonhos mais importantes. O que já haviam feito para sua concretização, e os próximos passos para torná-los viáveis. A próxima atividade consistiu na reunião de grupos para se discutir o que impedia cada um de reagir às mudanças. A discussão culminou nos seguintes resultados:

- *Grupo 1: falta de motivação, interesse e autonomia; as pessoas têm medo do novo.*
- *Grupo 2: o medo, o comodismo, a falta de diálogo; a falta de motivação/estímulo; falta de recursos humanos e financeiros; a falta de planejamento; eventualidade, imprevistos, urgências; a falta de cooperação e descumprimento das rotinas.*
- *Grupo 3: preguiça; falta de motivação; medo; tranquilidade; falta de dinheiro; falta de vontade e de atitude para mudar; falta de apoio; tempo (otimização do tempo para agilizar os processos da vida); falta de oportunidade.*
- *Grupo 4: desmotivação; quando as pessoas são “podadas” pelo ambiente; quando as pessoas estão satisfeitas com os resultados obtidos (acomodação); quando as pessoas não têm condições econômicas; medo, insegurança; orgulho.*

A tarefa da segunda semana consistia em preencher a planilha Rotina, ou seja, descrever em uma planilha todas as rotinas de trabalho, a leitura do restante do texto *O castelo dos macacos* e, o preenchimento de agenda memória de cada área sobre o que tinha sido discutido durante a semana nas reuniões realizadas com as equipes.

#### ▪ **23/09/03 – terceira reunião**

No terceiro encontro, foram procedidas as leituras de um elenco de rotinas, apesar de nem todos os participantes terem realizado as tarefas solicitadas. A coordenadora explicitou a feitura de um fluxograma gráfico, composto de detalhes de determinada rotina, bem como a competência de cada área envolvida nessa rotina. Prosseguiu apresentando o fluxograma aberto, ou seja, a rotina descritiva (normas e procedimentos) definindo a jurisdição, o objetivo, as competências e os critérios do respectivo procedimento. Ao término do trabalho, qualquer que fosse a pessoa, teria condições de identificar o funcionamento da atividade elencada. Na segunda parte do encontro, a coordenadora distribuiu

alguns textos, dos quais, os participantes, em grupos, realizaram a leitura, discutiram o seu conteúdo, apresentaram oralmente suas interpretações e prepararam, com massa de modelar, sua simbologia. Os grupos chegaram as seguintes interpretações:

- *Grupo 1: Tema – Não desista!!! – Interpretação: “para os outros tudo é fácil; não se arrepender do que fez, e sim do que não fez; educando para a perseverança; reforçar os acertos e a autoconfiança”.*
- *Grupo 2: Tema – Não crie muito caso.... Faça!! – Interpretação: “é necessário sermos pessoas pró-ativas, energéticas, disponíveis, questionadoras (é claro), mas não chatas e desprovidas de bom senso. Ter que convencer alguém de tudo o que se quer fazer é exaustivo e impeditivo do sucesso”.*
- *Grupo 3: Tema – Dê crédito a quem realmente merece – Interpretação: “na gestão participativa existe um start da idéia, mas que na realidade será trabalhada e lapidada pela equipe como um todo. É uma questão de oportunidades, pois o sol nasce para todos”.*

A tarefa da terceira semana consistia em elaborar a descrição da rotina principal, suas respectivas normas e procedimentos e o fluxograma gráfico de seu funcionamento atual, além do preenchimento de agenda memória de cada área sobre o que foi discutido durante a semana nas reuniões realizadas com as equipes.

*Comentários do Facilitador sobre o clima organizacional do período.*

*As relações humanas continuavam instáveis. Algumas seqüelas deixadas pela avaliação de funcionários, o grande processo de mudança que vinha ocorrendo na Administração da Unidade, o acúmulo de trabalho em função do crescimento da FZEA, pela própria falta de padronização dos processos e pelo reduzido número de funcionários, provocou uma insatisfação generalizada, além da falta de vislumbre ou relação no que o Programa de Qualidade poderia contribuir nas atividades de cada um ou em suas relações. Havia resistências em*

*relação ao cumprimento da tarefa.*

▪ **07/10/2003 – quarta reunião**

No quarto encontro, a coordenadora, ciente da situação, retomou os objetivos do programa, ressaltando que: 1) as descrições e fluxos deveriam ser realizados como vinham sendo trabalhados, uma vez que uma das áreas já estava elaborando o fluxo e implantando sem avaliar a repercussão das alterações nas demais, e as melhorias e atualizações deveriam ser analisadas futuramente, em conjunto, com as áreas; 2) caso fossem detectadas melhorias que dependessem de decisões da RUSP, a Comissão de Qualidade da FZEA ou a Diretoria, iria propor as mudanças, que teriam respaldo da Comissão de Qualidade e Produtividade da RUSP, tendo em vista que esse programa estava sendo acompanhado por aquela Comissão. Assim, retomou a atividade de feitura do fluxograma, utilizando como exemplo o fluxograma anteriormente elaborado, considerando algumas alterações que foram analisadas e revistas pela responsável da área. Aproveitou a oportunidade e elaborou passo a passo, sob a orientação de um funcionário, e para esclarecimentos, novos fluxogramas de determinadas rotinas. Após o intervalo, abriu-se discussão sobre o texto *a Arca de Noé*, na qual foram alcançadas as seguintes considerações sobre o tema: *valorização dos meios e perda dos objetivos; o administrador se perdeu nas normas e procedimentos, no formalismo exagerado e no excesso de burocracia*. Em complementação, a instrutora explicou que há necessidade de buscar a simplicidade na elaboração das normas e procedimentos, a fim de facilitar a compreensão do leitor. É necessário ainda ser conhecedor, ou desenvolver o aprendizado nas diversas áreas da organização – polivalência. Na fase seguinte, os participantes se reuniram em grupos de três, para cada qual exercer os seguintes papéis: o de fornecedor, o de cliente e o de anjo da guarda de um processo. Em seguida foram distribuídos materiais ao fornecedor (revistas velhas, papel

em branco, canetas hidrocor, massinha, entre outros), e o cliente foi vendado. Foi dada a instrução para que o cliente fizesse pedidos ao fornecedor, que tinha por objetivo atendê-lo. O anjo da guarda apenas observou, sem emitir opiniões. Ao final, sua função foi a de anotar a reação do cliente (após retirar a venda dos olhos) mediante a entrega da “mercadoria” pelo fornecedor. O objetivo da dinâmica, foi o de analisar a postura de cada um, quando assumem cada papel em seu trabalho e até mesmo em seu dia a dia.

A tarefa da quarta semana consistia em realizar o levantamento das rotinas de cada área. Elaborar descrição da rotina principal: normas e procedimentos e fluxograma atual. Elaborar mais duas rotinas para serem apresentadas na próxima reunião. Incluir na rotina principal, os requisitos legais (se houvesse) e os requisitos esperados pelos clientes e enviá-las para o e-mail do Facilitador. Preenchimento de agenda memória de cada área sobre o que foi discutido durante a semana nas reuniões realizadas com as equipes.

*Comentários do Facilitador sobre o clima organizacional do período.*

*As relações humanas continuavam instáveis. A Alta Administração se demonstrava extremamente preocupada, tendo em vista a apatia do corpo de servidores. Existia uma forte resistência ao programa e as atividades a serem cumpridas. O grupo se dividiu, e não houve envolvimento e comprometimento da maioria. De qualquer forma, a Alta Administração decidiu dar continuidade aos trabalhos.*

#### ▪ **21/10/2003 – quinta reunião**

Na quinta semana de treinamento, iniciou a abordagem de um novo tema – “Os 5S”, ou seja, o grupo começou a ser preparado para realizar um levantamento de todo material a ser descartado, recuperado e/ou reutilizado. Iniciou-se a fase de percepção para o caminho da mudança.

Após a introdução, a instrutora encetou pela dinâmica de grupo “Escravos de Jó”, dinâmica com caixinhas de fósforos, baseada na brincadeira infantil, que teve por objetivo valorizar o trabalho de equipe, uma vez que para a organização, não é vantajoso ter um funcionário excelente, mas sim uma equipe de excelência. Para isso, foi necessário ter a idéia do todo. Após a dinâmica, a instrutora solicitou que cada um comentasse um pouco sobre a experiência, o que resultou nos seguintes depoimentos:

*“Para as caixinhas rodarem, todos têm que estar atentos;*

*Disfarçar os erros, passando a caixinha para frente;*

*Cadência não é só para a gente, mas para o outro também;*

*Cada um tem um ritmo, o da “Fulana” é mais lento, até um certo ponto ia bem, mas depois emperrava;*

*Tentar novas soluções;*

*É necessário ritmo e boa vontade, equilíbrio e concentração, mas harmonia é fundamental;*

*Quando um perde o ritmo o outro também perde;*

*Nem sempre transferir a pessoa da área resolve o problema, talvez um treinamento seja a melhor solução;*

*Jogar do lado que dá certo é melhor, é mais motivador;*

*A pior cobrança do ser humano, é dele mesmo;*

*Necessidade de envolvimento;*

*Ouvir o funcionário;*

*Bom humor”.*

Após o intervalo foi apresentado o filme 5S – SEBRAE. O filme apresentou um administrador de uma empresa, altamente desmotivado com seu trabalho e equipe, com baixa produtividade, em um local sujo e desorganizado. Ele recebeu a visita de um colega que o convidou a conhecer o programa D’OLHO na qualidade que seria lançado brevemente em seu barco, e ficar conhecendo as fases que antecederam o programa, bem como sua implantação e implicações junto à equipe que o acompanhava.

O programa D'OLHO na qualidade significava: Descarte, Organização, Limpeza, Higienização e Ordem mantida. A Coordenadora explicou que esse programa, que teve origem no Japão é conhecido como 5S, por representar as iniciais de cinco palavras japonesas SEIRI (senso de arrumação), SEITON (senso de ordenação), SEISOH (senso de limpeza), SEIKETSU (senso de asseio) e SHITSUKE (senso de autodisciplina).

Na sequência, a instrutora explicou como seria iniciado o programa dos 5S, na administração da FZEA e estabeleceu três grupos, sob a supervisão de um funcionário, para os preparativos iniciais:

- *Grupo da Comunicação:* responsável pela elaboração dos cartazes de lançamento, distribuição, fotos, informativo, resultados;
- *Grupo da Logística:* responsável pelo espaço físico, transporte, patrimônio e almoxarifado;
- *Grupo de Resultados:* responsável pelo controle das planilhas dos resultados.

A tarefa da quinta semana consistia em enviar para o e-mail do Facilitador as tarefas que ainda não tinha sido realizadas e solicitadas na quarta semana, a apresentação da proposta de lançamento dos 5S e o preenchimento de agenda memória de cada área sobre o que foi discutido durante a semana nas reuniões realizadas com as equipes.

*Comentários do Facilitador sobre o clima organizacional do período.*

*Devido à impassibilidade do grupo, a coordenadora foi acionada, e a quinta reunião, ocorrida em 12/11/2003, foi preparada para ajustes dos trabalhos.*

#### ▪ **12/11/2003 – sexta reunião**

Em sua palestra a instrutora lembrou que o programa da qualidade não era um curso, mas um trabalho que vinha sendo desenvolvido e que



teria que ter continuidade – era uma proposta de melhoria contínua, cujas rotinas que deveriam ser terminadas, seriam pré-requisitos para os 5S, e dessa forma, solicitou que cada um realizasse uma avaliação ou comentário a respeito do programa. As mais diversas opiniões foram levantadas, tais como:

*“qualidade é definida por competência, treinamento, disponibilidade e conhecimento. Sem o conhecimento as rotinas não são necessárias. Não vê perspectiva de onde o programa vai chegar e também não está vendo resultados dos trabalhos que vem sendo desenvolvidos”.*

*“as rotinas dão segurança na execução de seu trabalho”*

*“o programa é importante, mas sente dificuldades em conciliá-lo com as atividades diárias, em virtude da demanda de trabalho. Além disso, pelo fato de não conseguir aplicá-lo no dia a dia percebe uma certa distância como se existisse um buraco no meio”.*

*“os fluxogramas gráficos são extremamente trabalhosos e levam muito tempo para serem elaborados”*

*“a FZEA está com um quadro enxuto e todos estão sofrendo com a sobrecarga de trabalho, mas acredita que a paciência é necessária, pois apesar da implantação do programa ser trabalhosa, os resultados serão benéficos. Concorde sobre a questão do treinamento, ninguém pode ter a pretensão de saber o trabalho do outro como a própria pessoa que executa, mas acha super produtivo as atividades serem conhecidas pelo grupo. É importante se tomar um rumo e encorpar as atividades do dia a dia com o treinamento”.*

*“a sobrecarga de trabalho provoca invariavelmente o trabalho fora do horário e isso traz prejuízo para a família... que conhece a importância de um programa de qualidade... que não dá para implantar algo que não sabemos onde se quer chegar... que há uma falha estrutural na FZEA uma vez que ela cresce vertiginosamente, com um quadro de servidores enxuto e sem o devido planejamento... precisamos repensar a situação e que duas palavras definem a situação – necessidade e possibilidade... que precisamos trabalhar num processo pedagógico em relação ao*

*planejamento... que considero importante a oportunidade das pessoas exporem seus sentimentos, sem a visível preocupação de estarem ou não agradando e que isso é qualidade, que ela começa em nós, que na FZEA não há espaço para melindres e que realmente as pessoas precisam, no mínimo, saber o lugar que ocupam na instituição”.*

*“já é difícil dar conta do próprio trabalho, pois trabalhamos o tempo todo em função das urgências, dos imprevistos, da falta de planejamento, e daí, deixamos de fazer o que é importante, para fazermos somente, o que é urgente! Nós trabalhamos o tempo todo em cima de prazos, e temos que dar conta de todas as tarefas, sempre dependendo e tendo que obedecer a prazos estipulados, então, está difícil equacionar o tempo entre nossas rotinas de trabalho e as tarefas da qualidade..., já que temos que pensar sempre no nosso próximo, para evitar complicações futuras, acredito também, que está faltando diálogo entre as pessoas, o que é de total importância e ...acredito que todos aqui, querem dar o melhor de si, que todos querem o melhor para FZEA, mas está difícil no meu ponto de vista equacionarmos o tempo”.*

*“o trabalho não pode comprometer a qualidade de vida das pessoas, e se isso acontecer, é preciso haver uma reflexão e rever onde está o erro. A motivação tem que ser tratada individualmente, pois as pessoas não são motivadas pelas mesmas coisas, o que motiva um funcionário, pode não motivar o outro”.*

*“acha que é um momento delicado, de mudanças e mudanças provocam reações... existe realmente uma sobrecarga de trabalho e isso vem desgastando todo mundo”.*

*“a sobrecarga de trabalho é visível em todas as áreas e infelizmente é um problema difícil de ser resolvido, não dá simplesmente para parar o que já está em andamento, mas também não adianta ficar reclamando sem propor soluções. Acredito no programa e acho que o sistema pode ser melhorado com sua implantação”*

Após todas as colocações, a instrutora disse que a retomada do programa era de extrema importância e que na realidade a definição do

“onde estamos” e “onde queremos chegar” precisaria ficar muito clara. Disse que a FZEA tinha uma característica muito diferente das outras Unidades, pois estava à frente com o investimento de seu pessoal, além de existir uma preocupação da Alta Administração com as equipes, lideranças e motivação, portanto, era extremamente necessário o estabelecimento do hábito de dispensar alguns momentos para dar continuidade na elaboração dos fluxos das respectivas rotinas. Dessa forma, foi solicitado o comprometimento das áreas na entrega desse material, nas quais foram definidos os seguintes prazos: ATADM: 05/12/2003 para a entrega dos fluxogramas gráficos e aberto das rotinas da área; ATAC: 15/12/2003 para apenas a entrega dos fluxogramas abertos das rotinas da área; ATFN: não estabeleceu prazo em virtude da equipe não estar completa naquele momento, mas assumiram a responsabilidade de informar o prazo ao Facilitador.

A reunião seguiu-se com a apresentação dos trabalhos das equipes constituídas por ocasião do Programa D’Olho na Qualidade. O supervisor indicado pela coordenadora não se envolveu com as atividades e nem com as equipes. A equipe de Comunicação apresentou a proposta do logo e os resultados da reunião. A equipe de Logística também apresentou sua proposta, mas tendo em vista o adiantado da hora, os trabalhos ficaram de ser retomados na próxima reunião.

#### ▪ 04/12/03 – sétima reunião

Na sétima reunião, em vista das manifestações do último encontro, bem como das ocorrências do período, a Alta Administração resolveu se reunir com o grupo e esclarecer que o Programa de Qualidade não é um programa que pertencia exclusivamente a alguém, mas tinha sido implantado no sentido de estabelecer normas e procedimentos para a melhoria da produtividade do trabalho das áreas da administração da FZEA, sob os mais diversos aspectos, ressaltando aqueles baseados na valorização dos recursos e das relações humanas no trabalho. Para

tanto, era necessário não apenas envolvimento, mas comprometimento voluntário e responsável, além de motivação, motivação essa que não poderia ser impositiva. Abordou temas relacionados ao crescimento da FZEA, sua reestruturação, os conflitos, entre outros, e enfatizou que, naquele momento, sua missão era viabilizar o programa de forma que valesse a pena, e portanto, suspenderia o Programa de Qualidade, até 30/03/2004, prazo final para a entrega das atividades pendentes, e avaliação de sua continuidade.

No término do prazo estipulado, os trabalhos não haviam sido totalmente concluídos. A ATAC informou ter concluído o seu material e apresentou a documentação pertinente. A ATADM concluiu 90% de seus trabalhos e apresentou a documentação incompleta. A ATFN apresentou pouco material.

Durante todo o período a figura do Facilitador serviu para intermediar e facilitar a comunicação entre a coordenadora, a Alta Administração e os colaboradores, dirimindo dúvidas, recebendo e organizando as tarefas quinzenais, elaborando as agendas memórias e gerenciando internamente o programa. A cada semana todos os colaboradores eram lembrados e incentivados sobre suas atividades.

## **4.2 Resultados**

Entre o período de suspensão do Programa e o prazo estipulado para a entrega das atividades, as mudanças continuaram ocorrendo e grande parte dos funcionários foram realocados em outras seções e entre as áreas. Ainda no final de 2003, ocorreram várias realocações na área administrativa, especificamente nas Seções de Pessoal, Expediente e Diretoria – um funcionário de RH lotado na Seção de Graduação assumiu a chefia da Seção de Pessoal, o técnico da Seção de Pessoal assumiu a chefia da Seção de Expediente, a funcionária da Seção de Expediente passou a assistir a Diretoria, e a secretária do Diretor passou a ocupar a função do funcionário da Seção de Graduação. Na área Acadêmica, além

da substituição do funcionário da Seção de Graduação, houve também a transferência de uma funcionária na Secretaria de um dos departamentos da FZEA por um auxiliar acadêmico recém contratado para a Seção de Pós-Graduação. As mudanças na área financeira ocorreram um pouco depois, e a área também foi bastante afetada. A aposentadoria de seu assistente financeiro convergiu em nova designação para a liderança da área, além da realocação de vários servidores – o chefe da Seção de Materiais assumiu a chefia da Seção de Contabilidade, seu auxiliar passou a chefiar a Seção de Tesouraria, e a chefe da Tesouraria, por sua vez, passou a liderar a Seção de Materiais. A chefe da Seção de Contabilidade foi designada Assistente Técnica Financeira. Pouco tempo depois, o funcionário que exercia atividades de patrimônio assumiu a chefia do Setor de Serviços Gerais, sob a responsabilidade da ATADM, para desenvolver atividades de gestão de manutenção e obras.

Nesse ínterim, foram liberados pela Reitoria da USP, quatro claros que permitiram contratar três funcionários para a administração, cujas funções eram desempenhadas por estagiários que foram deslocados para suprir, temporariamente, outras funções deficitárias. Foi incluído nesse pacote, um técnico contábil financeiro para a ATFN e um auxiliar administrativo (recepção) para a Diretoria, e um auxiliar acadêmico para a ATAC.

Aparentemente, houve ganho de motivação decorrente do enfrentamento de novos desafios e pela crescente maturidade das novas lideranças, mas perdas pelo truncamento do Programa de Qualidade e pela descontinuidade do processo de normatização. É bastante visível o quanto à falta de procedimentos continua vertendo em retrabalho, perda de tempo, falta de precisão entre outros.

Atualmente, o Programa de Qualidade permanece em estado de latência, aguardando a reestruturação das áreas.

No anexo 3, são apresentados os resultados das atividades desenvolvidas ao longo desse processo.

## 5 CONCLUSÕES

A Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos (FZEA), nos últimos dois anos, apresentou uma estrutura dinâmica, com estilo administrativo empreendedor, voltada a ações pró-ativas, gerando mudanças na base de suporte às demais áreas da Unidade. Tais modificações provocaram resistências à renovação da cultura organizacional arraigada no sistema, apesar de capacitar seus colaboradores com instrumentos e habilidades, que os ajudariam a atuar de uma nova forma.

A estrutura organizacional da Administração da FZEA não atendia mais aos propósitos da própria Unidade e adotou-se uma política de mudança revolucionária, ou seja, mudança súbita, drástica e de grande escopo organizacional, a fim de obter-se a promoção de projetos de melhoria de resultados na instituição.

Assim, decidiu-se pela implantação de um Programa de Gestão da Qualidade baseado em processos, uma vez que esse conjunto de atividades, do princípio ao fim, juntas, agregam valor aos cliente, eliminam tarefas desnecessárias, combinam e reorganizam essas rotinas, num processo de compartilhamento de informações entre os indivíduos envolvidos.

Entretanto, esse processo súbito de mudança, somado aos fatores ambientais internos e inter-relacionados desestabilizou e afetou o sistema, gerando conflitos interpessoais, tendo em vista que o planejamento e o comprometimento dos colaboradores para a dinâmica da mudança não foram preparados adequadamente.

Foram realizados, ao longo de aproximadamente três meses, os levantamentos incompletos das rotinas da área piloto. O programa foi interrompido antes da discussão entre as áreas sobre a eliminação de tarefas ou trabalhos que não agregavam valor e a continuidade dos processos não pôde ser assegurada, pois seriam analisados e tratados como melhoria do programa, após sua conclusão.

Acredita-se que os indivíduos devam ser previamente preparados para esse processo, considerando a possibilidade de mudança em toda a rotina de trabalho com a qual estão acostumados, os fatores da ameaça com as estruturas de poder pré-existentes, além dos fatores subjetivos como percepção, atitudes, valores, entre outros.


Verifica-se, então, que o processo de mudança é uma passagem do hoje para o amanhã, que envolve forças positivas e negativas, as quais devem ser identificadas e tratadas adequadamente, permitindo que a mudança se efetive. Neste sentido, Chiavenato (1996) inspirado na Teoria do “Campo de Forças” de Kurt Lewin, defende que o comportamento organizacional é resultante da confrontação entre “Forças Impulsionadoras”, que promovem mudanças e as “Forças Restritivas”, que procuram manter o *status quo*, evitando qualquer situação de mudança.

Assim, enquanto que as Forças Impulsionadoras “empurram” a organização em determinada direção, as Forças de Restrição procuram conter, reduzir ou anular as forças de impulso. Na realidade, Kurt Lewin, adverte que as forças impulsionadoras podem despertar e ativar as forças de restrição e é por isto que nem sempre as forças impulsionadoras são as que melhor proporcionam aumento do desempenho organizacional. Muitas vezes, é a redução das forças restritivas o meio mais eficaz de encorajar mudanças e aumentar o desempenho da organização.

O modelo de Kurt Lewin, permite-se relacionar as fase de descongelamento e a fase de mudança com o aprender e, a fase de descongelamento, com o “agir”. Então, para que a mudança tenha sucesso é necessário que as pessoas se libertem das práticas antigas, a mudança de atitude e o recongelamento do novo procedimento, ou seja, aprender e agir num ciclo contínuo.

O Programa da Qualidade implantado em um momento conturbado e polêmico como a avaliação de funcionários, seguindo-se com a mudança do organograma funcional administrativo colocou em conflito as lideranças das áreas e em xeque os campos psicológicos (indivíduo + seu ambiente) e social (grupo + seu ambiente) da organização. Nessa fase, não houve

oposição de forças de igual intensidade – impulsionadoras e restritivas que resultassem no equilíbrio do comportamento do grupo.

Forças de Mudanças		Forças de Resistência
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Envolvimento da Alta Administração nos processos administrativos.</li> <li>▪ Apoio da alta administração na capacitação de funcionários.</li> <li>▪ Implantação de um programa motivacional por meio de treinamentos dos funcionários.</li> <li>▪ Alteração da estrutura organizacional da administração para otimização dos trabalhos.</li> <li>▪ Trabalho de divulgação da imagem da instituição.</li> <li>▪ Implantação de um Programa de Qualidade.</li> </ul>	 Situação Atual	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Núcleos físicos distantes – departamentos e administração, dificultando a comunicação entre os pares.</li> <li>▪ Falta de motivação e de integração entre as pessoas dos diferentes setores e categorias funcionais.</li> <li>▪ Avaliação de funcionários.</li> <li>▪ Processo de mudança na estrutura organizacional.</li> <li>▪ Acúmulo de trabalho.</li> <li>▪ N° reduzido de funcionários.</li> <li>▪ Falta de padronização dos processos</li> <li>▪ Falta de vislumbre ou relação no que o Programa de Qualidade contribuiria nas atividades ou relações de trabalho.</li> </ul>

**Figura 5 – Forças de Mudanças e Resistências**

Assim, é importante tornar a necessidade de mudança tão aparente que o indivíduo não consiga encontrar argumentos para evitá-la, diminuindo a força dos valores antigos (descongelamento), bem como demonstrar situações em que novos valores e atitudes são mais adequados e eficazes (mudanças desejadas); consolidar o novo padrão de comportamento através de mecanismos de reforço apoiados nos resultados e benefícios obtidos (recongelamento) e, finalmente, contar com a participação das pessoas no processo de implantação.



Observa-se ainda, que as mudanças intencionais e planejadas têm por objetivo atuar sobre a evolução natural, acelerando seu passo ou rompendo com a direção estabelecida. Entretanto, como as influências externas e as variações internas não são domináveis e os controles não são absolutos, a estabilidade não existe: as organizações sempre se modificam de alguma forma, mesmo que não tenham sentido de direção.

## 6 BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, I. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.

CURY, A. **Organização e Métodos: uma visão holística**. São Paulo: Atlas, 2000.

HERZOG, J.P. People: the critical factor in managing change. **Journal of Systems Management**, Cleveland, v.42, n.3, p.6-11, 1991.

JONES, G. **Organizational theory: texts and cases**. New Jersey: Prentice Hall. 2001

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 637p.

### Bibliografia Recomendada

**GESTÃO DE PROCESSO: Tecnologia Gerencial Voltada para Resultados**. In: Gestão da Qualidade e Produtividade. Disponível em: <http://usr.solar.com.br/~cida/gestaoqualprodgestproc.htm> Acesso em 29/08/04.

CALEGARE, A.J.A. **Os mandamentos da qualidade total**. 3ª ed. São Paulo: Coordenadoria de Comunicação Social, 1999. 108p.

CHIAVENATO, I. **Administração – Teoria, Processo e Prática**. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 2000. 416p.

FISCHER, R.M Mudança e transformação organizacional. In: As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002. p.147-164

**GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL.** Disponível em:

<<http://www.esalq.usp.br/qualidade/index.htm>> Acesso em: 21 abril 2003.

MOLLER, CLAUS. **O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através de desenvolvimento das pessoas.** 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1994. 179p

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar.** 1ª ed. Rio de Janeiro, Qualitymark Ed., 1997. 224p

PALADINI, EDSON PACHECO. **Gestão de Qualidade: Teoria e Prática.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2003. 339p

QUADROS, D.; TREVISAN, R.M. **Comportamento Organizacional.** In: Coleção Gestão Empresarial, 2003. 14p

SZYSZKA, I. **Implantação de sistemas da qualidade ISO 9000 e mudanças organizacionais.** In: Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001. 223p

## **ANEXO 1**

Comunicação e Imagem da  
FZEA

**Confecção de material de divulgação**

## Folder – FZEA/USP



## Caneca – Comemoração aos 10 anos da FZEA



## FZEA em Números - 2002

### UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO



#### FACULDADE DE ZOOTECNIA E ENGENHARIA DE ALIMENTOS

##### A FZEA em números 1992 a 2002

###### DADOS GERAIS

Criada em 3 de junho de 1992	
Área verde	123.456 m <sup>2</sup>
Área edificada	18.866 m <sup>2</sup>
Departamentos	2
Salas de apoio/aula/estudo	12
Laboratórios	26

###### DOCENTES

Homens	46
Mulheres	32
Dedicação em tempo integral	14
Titulação de doutor ou acima	43
Colaboradores	44
	4

###### SERVIDORES NÃO DOCENTES

Homens	61
Mulheres	30
Nível:	31
Superior	15
Técnica	28
Básica	18

###### ALUNOS MATRICULADOS - 2002

♦ Graduação	259
Zootecnia	181
Engenharia de Alimentos	78

###### ♦ Pós-Graduação em Zootecnia

Mestrado	79
Doutorado	49
Especiais	20
	10

###### CURSOS

♦ Graduação	4
Disciplinas ministradas/ano	2
Vagas:	134
Zootecnia (integral)	40
Eng. Alimentos (noturno)	40
Formados:	200
Zootecnia	

###### Bolsas concedidas por agências externas

	297
♦ Pós-Graduação	2
Mestrado	1
Doutorado	1
Titulos outorgados - Mestrado	73
Bolsas concedidas por agências externas	79

###### CONVÊNIOS

Estágios	43
Intercâmbio internacional	3

###### INFORMÁTICA

Microcomputadores	276
Impressoras	103
♦ Sala Pré-áluno	1
Alunos cadastrados	258
Microcomputadores	15
♦ Sala Informática Pós-Graduação	1
Microcomputadores	10
Impressoras	2

###### PRODUÇÃO CIENTÍFICA

Brasil	1190
Exterior	282
Total	1472

###### PRODUÇÃO CIENTÍFICA

###### ♦ Média por Docente

1993	1,6
1994	2,4
1995	2,4
1996	2,9
1997	4,6
1998	4,2
1999	5,0
2000	6,7
2001	5,9
♦ Média do Período	4,6

###### BIBLIOTECA - ACERVO

Livros	5.726
Teles	616
Titulos de Periódicos	663
Volumes de Periódicos	37.367
Consultas	121.679
Empréstimos	66.237
Usuários inscritos	427

###### EVENTOS CIENTÍFICOS E CULTURAIS

Concerto	1
Congresso	25
Exposição	8
Grupo de Estudos	3
Mesa Redonda	5
Mostra	3
Palestra	226
Seminário	22
Simpósio	10
Tóquio	11
Outros	86
Total	400

###### ATIVIDADES CULTURAIS E DE EXTENSÃO

Aperfeiçoamento	1
Atualização	36
Difusão Cultural	40
Extensão Universitária	22
Total	99

###### PARTICIPAÇÃO EM PROGRAMAS DE CONSERVAÇÃO DE RECURSOS NATURAIS

USP Recicla - Colata Seletiva de Lixo	
PURE - Energia Elétrica	
PURA - Água	

Av. Duque de Caxias Norte, 225 - Campus USP  
Cx. Postal 23 - 13635-900 Pirassununga, SP BRASIL  
Fone/FAX: (19) 561-1689  
e-mail: fzea@ozd.usp.br  
http://www.fzea.usp.br

julho/2002  
Comemorativo aos 10 anos da FZEA/USP



COMISSÃO DE QUALIDADE DE VIDA  
FZEA/USP - Pirassununga, SP

# FACULDADE DE ZOOTECNIA E ENGENHARIA DE ALIMENTOS



Domingo, 2 de novembro de 2003, Boa Tarde!

**FZEA USP**

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

A FZEA

Departamentos

Ensino

Pesquisa

Extensão

Biblioteca

Agremiações

Eventos

CQV

Editais

Links Importantes

Equipe do site

Fale Conosco

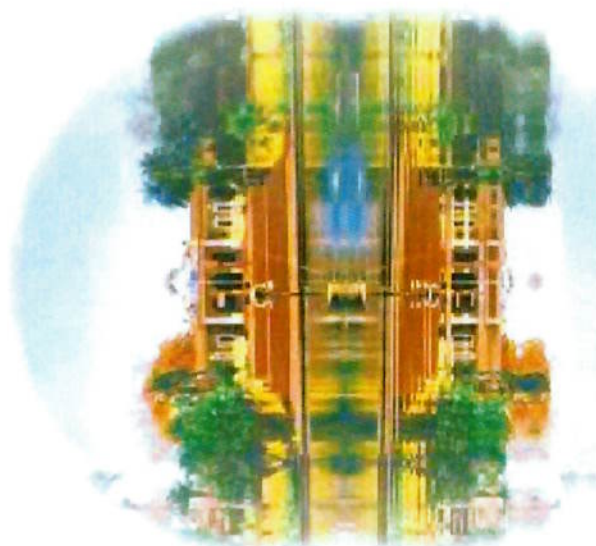
**:: Visitantes**

**:: Notícias**

**Graduação:**  
Transferência 2004 -  
Relação de Candidatos  
Aprovados

**Pós-Graduação:**  
Seleção 2004  
Edital Programa PAE

**Editais:**  
Abertura de Processos  
Seletivos para Docentes



Mapa do site

Av. Duque de Caxias Norte, 225 - 13635-900 - Pirassununga - SP  
Fone/Fax: 55 19 - 3361-1659 e-mail: teaz@zede.usp.br

Reestruturação da Home-Page da FZEA



Padronização do "lay-out" da frota de veículos  
da FZEA





## Padronização do “lay-out” da frota de veículos da FZEA



## Publicação mensal do Boletim FZEA



### Primeira edição do Boletim FZEA



"A FZEA é uma das unidades que mais vem crescendo dentro de nossa Universidade... uma comunidade desse tamanho precisa se comunicar e, por isso, estamos lançando o Boletim FZEA."

Caros leitores:

A Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos da Universidade de São Paulo, a FZEA, com seus 11 anos de vida, é uma das unidades que mais vem crescendo dentro de nossa Universidade. Dos 78 alunos de Zootecnia que tínhamos em 1992, quando a FZEA se instalou, passamos a cerca de 400 alunos em 2003 e teremos quase 550 no início de 2004: um crescimento de 7 vezes em 12 anos! Somos 49 docentes e 63 funcionários, e, somados ao corpo discente, passamos a uma comunidade de 500 pessoas. Muito significativo para quem é tão jovem como a nossa faculdade. Dividimos o Campus de Pirassununga com 18 docentes e 47 funcionários da Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia da USP (FMVZ) e 181 funcionários da Prefeitura do Campus da USP em Pirassununga (PCAPS), o que quer dizer que já somos cerca de 750 pessoas trabalhando neste Campus todos os dias, sem computar os alunos da FMVZ, que vêm frequentemente a esse local de ensino e treinamen-

to.

Uma comunidade desse tamanho precisa se comunicar e, por isso, estamos lançando o *Boletim FZEA*, nosso informativo mensal dirigido não só ao público da USP em Pirassununga, mas também àqueles que podem se beneficiar das informações, conhecimentos e tecnologias gerados em nossa FZEA, ou seja, aqueles envolvidos na cadeia da produção animal e da produção de alimentos.

Desejamos a nossos leitores o máximo proveito e gostaríamos que o *Boletim FZEA* se tornasse um veículo efetivo de comunicação com nossos clientes internos e externos. Um veículo dinâmico, que abraze as portas de nossa instituição ao público em geral, aumentando nossa inserção no meio produtivo e nos fazendo cumprir nossa função social com maior desenvoltura. Bom proveito!

(Prof. José Bento Sterman Ferrez -  
Diretor da FZEA - [jbferraz@usp.br](mailto:jbferraz@usp.br))

#### Veja ainda nesta edição:

- **FZEA Ensino** - p. 2  
Graduação e Pós Graduação;

- **Pesquisa** - p. 2  
Software poderá identificar sabores por meio de sinais cerebrais;

- **FZEA PGQ** - p. 3  
O que é qualidade?  
Qualidade na USP  
Qualidade na FZEA;

- **Aconteceu** - p. 3  
Confira os eventos realizados

no último mês;

- **Coluna CQV** - p. 4;

- **Saúde** - p. 5  
Dr. Jefferson L. Ferreira fala sobre "Tétano";

- **Serviço Social** - p. 5  
Tânia Andreotti fala sobre o programa "Alerta Álcool";

- **Biblioteca** - p. 5  
Treinamento para acesso aos recursos on-line;

- **Agenda** - p. 5  
Cursos e eventos programados;

- **Espaço Discente** - p. 6  
Você sabe o que é uma Empresa Júnior?,  
Leia mais,  
O que o mercado busca;

- **Classificados** - p. 6  
Verifique os serviços e produtos oferecidos.

## Implantação de crachá





CD-Card FZEA/USP



Selo Comemorativo



Broche FZEA/USP



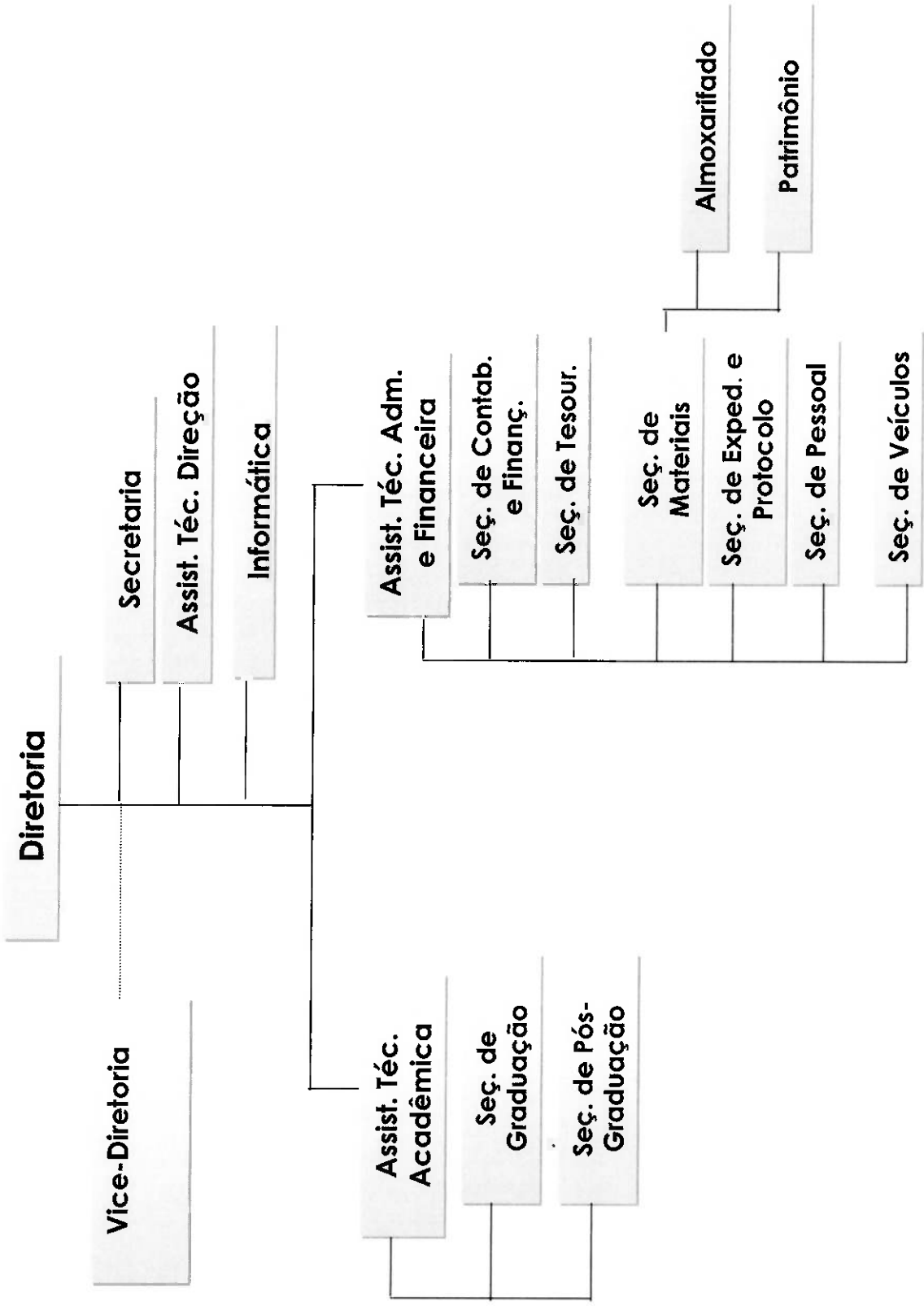
Prendedor de Papel FZEA/USP



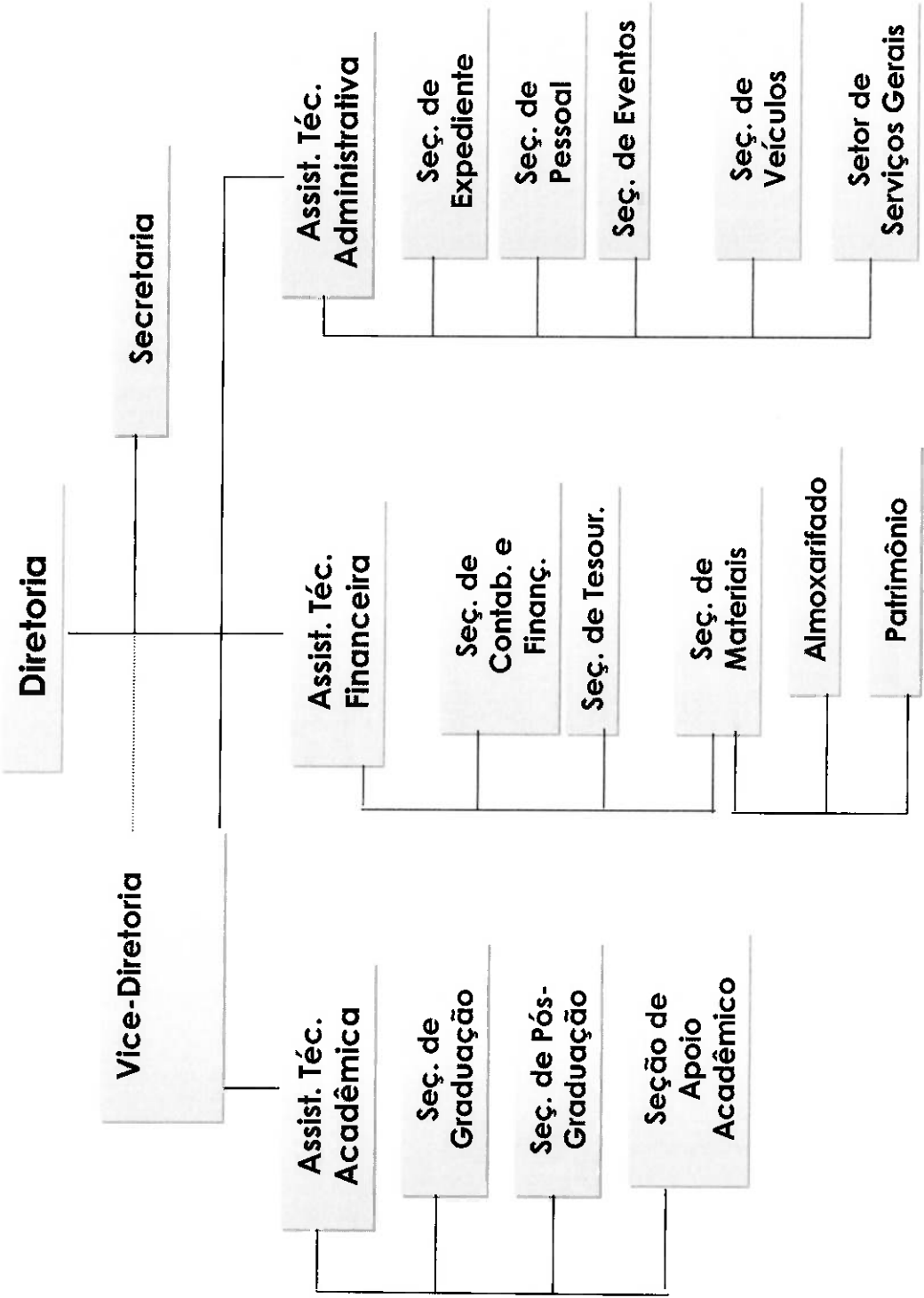
## **ANEXO 2**

### Reestruturação Organizacional

Reestruturação Organizacional – Organograma Anterior



Reestruturação Organizacional – Organograma Atual



## **ANEXO 3**

Modelos de Materiais  
Desenvolvido pelas Áreas





# UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos  
Programa de Qualidade

**Área: Acadêmica**

**Descrição de Funções**



# UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos  
Programa de Qualidade

**Título:** Chefe da Seção de Graduação

**Descrição Sumária:**

- Planeja, organiza, coordena, controla e executa atividades pertinentes à vida acadêmica dos alunos de graduação.
- Presta assistência à Comissão de Graduação, Departamentos e aos Coordenadores de Estágio da FZEA, orientando-os quanto à legislação vigente.

**Descrição detalhada:**

- Organizar e controlar registros da vida acadêmica dos alunos e docentes.
- Atender ao público interno e externo, prestando-lhes esclarecimentos quanto aos cursos existentes, procedimentos, normas e legislação.
- Propor mudanças de rotinas e implantação de outras, visando à otimização das atividades.
- Coordenar o estágio curricular obrigatório e controlar os não-obrigatórios.
- Instruir processos em questões curriculares, de convênios de estágios e de programas voltados à graduação, obedecendo a prazos e normas estabelecidos.
- Montar as estruturas curriculares dos cursos de graduação.
- Organizar os expedientes de formatura.
- Preparar os expedientes para as reuniões da Comissão de Graduação e executar as deliberações.
- Auxiliar o Assistente Acadêmico na realização de concursos da carreira docente.

**Requisitos:**

- Ensino Superior Completo.
- Inglês.
- Domínio do Windows e do Office.
- Conhecimento de legislação da área acadêmica.
- Bom relacionamento interpessoal.



# UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos  
Programa de Qualidade

**Área: Administrativa**

## Descrição de Funções



# UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos  
Programa de Qualidade

**Título:** Técnico de Apoio a Eventos

**Descrição Sumária:**

1. Administrar a organização e execução de eventos diversos;
2. Administrar o controle e execução de planos de treinamento;
3. Auxiliar durante as reuniões do Conselho Técnico Administrativo.

**Descrição detalhada:**

- Fornecer à comunidade formulário de Solicitação de Promoção Eventos para apreciação da Chefia de Departamento, Presidente da Ccex e Diretoria da Unidade. Após apreciação e dada a autorização, dar assistência à organização e execução do evento proposto, começando pela reunião dos envolvidos na organização do evento para discutir linha de trabalho e distribuir tarefas;
- Verificar infra-estrutura, providenciando, quando necessário, pessoal de apoio, reserva de local e equipamentos de áudio e vídeo;
- Expedir documentos em geral, tais como ofícios, solicitações no Sistema Mercúrio.
- Manipular equipamentos de áudio e vídeo;
- Providenciar, organizar e distribuir material de divulgação;
- Recepcionar e fornecer informações ao público;
- Controlar as inscrições;
- Elaborar relatórios e manter registro de atividades.
- Receber e encaminhar à Assistência Técnica Administrativa solicitações de treinamento dos funcionários para análise da viabilidade;
- Informar funcionário do andamento e parecer da solicitação;
- Propor treinamentos à Diretoria da Unidade, de acordo com a necessidade e procura dos funcionários.
- Dar Assistência à Diretoria da e à Assistência Técnica Administrativa na execução de planos de treinamento, providenciando infra-estrutura necessária, tais como locais, equipamentos de áudio e vídeo, levantando necessidades da comunidade;
- Expedir documentos em geral, tais como ofícios, solicitações no Sistema Mercúrio.
- Elaborar relatórios e manter registro de atividades.
- Participar das reuniões do CTA como ouvinte para, posteriormente, escrever a ata que será analisada pela Assistência Técnica Administrativa, Diretoria e aprovada em reunião pelos Senhores Conselheiros;
- Manipular equipamentos de áudio e vídeo para registro das reuniões.



# UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos  
Programa de Qualidade

## **Requisitos:**

- **Formação Acadêmica:**  
Ensino Médio Completo ou Graduação em Comunicação Social;  
Curso Técnico na área de informática ou administração;  
Cursos específicos na área de organização de eventos e gestão de qualidade.
- **Características pessoais:**  
Espírito comunicativo e entusiasta;  
Desenvoltura diante do público;  
Comportamento pró-ativo na resolução de problemas.



# UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos  
Programa de Qualidade

**Área: Financeira**

**Descrição de Funções**



# UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos  
Programa de Qualidade

**Título:** Almoxarife

**Descrição Sumária:**

- Análise dos estoques , rotatividade, elaboração de pedidos de compras, controle de custos, recebimento de material, atendimento ao cliente, distribuição de material, controle de estoque, conferência, emissão de relatórios, emissão de ofícios, arquivos, emissão de balancetes e emissão de levantamentos físicos ( Inventários).

**Descrição detalhada:**

- Analisar a composição dos estoques com o objetivo de verificar sua correspondência às necessidades efetivas;
- Verificar a rotatividade dos materiais;
- Fixar os níveis de estoque mínimo, máximo e ponto de pedido de materiais;
- Elaborar pedidos de compras para formação ou reposição de estoque;
- Fazer pedidos de materiais ao Almoxarifado Central – USP, através do Sistema Mercúrio;
- Fazer pedidos a Seção de Compras, de materiais, que não tem, ou não são mantidos no estoque do Almoxarifado Central – USP, através do Sistema Mercúrio;
- Controlar o atendimento, pelos fornecedores, das encomendas efetuadas, comunicando ao órgão responsável pela aquisição e ao órgão requisitante os atrasos e outras irregularidades cometidas;
- Fazer a descarga, quando da chegada de materiais adquiridos;
- Receber, e conferir o material confrontando-o com a via da nota de compra, com a nota fiscal e com o processo de compra, empenho ordinário;
- Etiquetar os materiais;
- Guardar os materiais, fazendo a devida alocação e distribuição nas prateleiras, mediante os lotes adquiridos, e de acordo com a validade dos mesmos;
- Emitir nota de liquidação de despesa quando da entrada do material, Sistema Mercúrio;
- Lançar a entrada de materiais no estoque, através do Sistema Mercúrio, com lançamentos também em software de controle paralelo e ainda em planilha do Excel, necessários para conferências;
- Comunicar aos interessados a entrada de material, e ao órgão a que se destina;
- Atender o Cliente;
- Lançar a saída, e entregar, os materiais mediante apresentação de requisição do setor requisitante, através do Sistema Mercúrio, com lançamentos também em software de controle paralelo e ainda em planilha do Excel, necessários para conferências;
- Fazer recibo, quando dar saída de equipamento de proteção individual;
- Fazer a carga, quando enviar materiais aos departamentos;



# UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos

Programa de Qualidade

- Manter atualizados os registros de entrada e saída e de valores dos materiais em estoque;
- Elaborar relação de materiais considerados excedentes ou em desuso;
- Analisar as propostas de aquisição e fornecimento dos itens do almoxarifado;
- Receber a devolução de materiais, que apresentam defeitos, e ainda estão em garantia, os quais encaminhar para o fornecedor para que seja feita a troca;
- Tirar cópias (xerox) para arquivo, de processos de empenho ordinário, dos materiais adquiridos para o almoxarifado;
- Arquivar toda a documentação, notas de entradas de materiais, requisições de saídas, relatórios, recibos, ofícios e cópias de processos;
- Emitir relatórios de entradas e saídas (Sistema Mercúrio);
- Emitir balancetes (Quadro Resumo, Sistema Mercúrio);
- Fazer e emitir Inventário físico e de valor, do material estocado (Sistema Mercúrio).

## Requisitos:

- Ensino Médio Completo ( 2º Grau);
- Conhecimentos gerais na área de materiais;
- Cursos em informática;
- Atualização de legislação;
- Cursos específicos na área de Administração de Materiais, pois o almoxarifado de uma empresa é a válvula reguladora entre os abastecedores e os departamentos, seções e setores que consomem, utilizam e transformam tudo aquilo que é adquirido, sendo um dos principais requisitos dos estoques, controlar e manter o necessário equilíbrio entre as aquisições e as necessidades certas do consumo, ou a de alimentar os setores consumidores, em quantidade estritamente necessárias.





# UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos  
Programa de Qualidade

## Rotinas

**Área: Acadêmica**



### Rotinas

<b>ÁREA:</b> Assistência Acadêmica
<b>SUB-ÁREA:</b> Graduação
<b>FUNÇÃO:</b> Chefe de Seção / Técnico Acadêmico
<b>ROTINAS</b>
1. Matrícula de alunos ingressantes, regulares e especiais
2. Transferência de alunos
3. Trancamento de matrícula
4. Dispensa de disciplina
5. Formalização da formatura
6. Elaboração das grades horárias dos cursos de graduação
7. Atualização das estruturas curriculares
8. Cadastro de frequência e nota
9. Processo de confecção e registro de diploma
10. Processo de revalidação de diploma estrangeiro
11. Coordenação do estágio curricular obrigatório
12. Formalização do estágio curricular não-obrigatório
13. Elaboração da agenda da Comissão de Graduação
14. Reunião da Comissão de Graduação
15. Controle das listas de e-mails de alunos e ex-alunos de graduação
16. Controle de legislação pertinente à área
17. Atendimento ao público interno e externo



# UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos  
Programa de Qualidade

## Rotinas

**Área:** Administrativa



# UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos  
Programa de Qualidade

## Rotinas

**ÁREA:** Assistência Técnica Administrativa

**SUB-ÁREA:** Seção de Eventos

**FUNÇÃO:** Técnico de Apoio a Eventos

### ROTINAS

01. Atendimento ao público

02. Planejamento de Eventos

03. Planejamento de Treinamentos

04. Administração de Eventos

05. Administração de Treinamentos

06. Elaboração de ata do Conselho Técnico Administrativo



# UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos  
Programa de Qualidade

## Rotinas

**Área: Financeira**



## Rotinas

<b>ÁREA:</b> Assistência Financeira
<b>SUB-ÁREA:</b> Almoxarifado (Seção de Materiais)
<b>FUNÇÃO:</b> Almoxarife
<b>ROTINAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Aquisição de Materiais;</li><li>▪ Guarda de Materiais;</li><li>▪ Distribuição de Materiais;</li></ul>
1. Analisar a composição dos estoques com o objetivo de verificar sua correspondência às necessidades efetivas;
2. Verificar a rotatividade dos materiais, há produtos que são mais procurados, ou seja, sua demanda é maior em relação aos outros produtos no estoque;
3. Fixar os níveis de estoque mínimo, máximo e ponto de pedido de materiais;
4. Elaborar pedidos de compras para formação ou reposição de estoque;
5. Fazer pedidos de materiais ao Almoxarifado Central – USP, através do Sistema Mercúrio;
6. Fazer pedidos a Seção de Compras, de materiais, que não tem, ou não são mantidos no estoque do Almoxarifado Central – USP, através do Sistema Mercúrio;
7. Controlar o atendimento, pelos fornecedores, das encomendas efetuadas, comunicando ao órgão responsável pela aquisição e ao órgão requisitante os atrasos e outras irregularidades cometidas;
8. Fazer a descarga, quando da chegada de materiais adquiridos;
9. Receber, e conferir o material confrontando-o com a via da nota de compra, com a nota fiscal e com o processo de compra, empenho ordinário;
10. Etiquetar os materiais;
11. Guardar os materiais, fazendo a devida alocação e distribuição nas prateleiras, mediante os lotes adquiridos, e de acordo com a validade dos mesmos;
12. Emitir nota de liquidação de despesas quando da entrada de material, Sistema Mercúrio;
13. Lançar a entrada de materiais no estoque, através do Sistema Mercúrio, com lançamentos também em software de controle paralelo e ainda em planilha do Excel, necessários para conferências;



# UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos  
Programa de Qualidade

14.	Comunicar aos interessados a entrada de material, e ao órgão a que se destina;
15.	Atender ao Cliente;
16.	Lançar a saída, e entregar, os materiais mediante apresentação de requisição do setor requisitante, através do Sistema Mercúrio, com lançamentos também em software de controle paralelo e ainda em planilha do Excel, necessários para conferências;
17.	Fazer recibo, quando dar saídas de equipamentos de proteção individual;
18.	Fazer a carga, quando enviar materiais aos departamentos;
19.	Manter atualizados os registros de entrada e saída e de valores dos materiais em estoque;
20.	Elaborar relação de materiais considerados excedentes ou em desuso;
21.	Analisar as propostas de aquisição e fornecimento dos itens do Almoxarifado;
22.	Receber a devolução de materiais, que apresentam defeitos, e ainda estão em garantia, os quais encaminho para o fornecedor para que seja feita a troca;
23.	Tirar cópias (xerox) para arquivo, de processos de empenho ordinário, dos materiais adquiridos para o almoxarifado;
24.	Arquivar toda a documentação, notas de entradas de materiais, requisições de saídas, relatórios, recibos, ofícios e cópias de processo;
25.	Emitir relatórios de entradas e saídas (Sistema Mercúrio);
26.	Emitir balancetes (Quadro Resumo, Sistema Mercúrio);
27.	Fazer e emitir Inventário físico e de valor, do material estocado (Sistema Mercúrio).



# UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos  
Programa de Qualidade

## Fluxogramas

**Área: Acadêmica**





## **Normas e Procedimentos para Matrícula de Alunos Ingressantes**

### **1. Jurisdição**

Aplica-se à Seção de Graduação.

### **2. Objetivo**

Estabelecer critérios e procedimentos para a matrícula de ingresso nos cursos de graduação da FZEA, aos candidatos aprovados no concurso vestibular da FUVEST, constantes das listas de chamada.

### **3. Competência**

#### **3.1 Da Pró-Reitoria de Graduação e FUVEST**

Convocar reunião com funcionários da Seção de Graduação para disponibilizar informações quanto aos procedimentos a serem cumpridos em cada ano;

Entregar, na reunião, o material a ser usado na matrícula (cartazes, manual do calouro, cartões postais, informações acadêmicas, etiquetas e listas de chamada e matrícula).

#### **3.2 Da Seção de Graduação**

Receber o material de matrícula;

Afixar as listas de chamada em locais visíveis;

Providenciar o "kit calouro" para entrega aos ingressantes (manual do calouro, informações acadêmicas, cartão postal, informativo aos calouros, horários de aula, carteirinha estudantil provisória);

#### **3.3 Do Interessado**

Comparecer à Seção de Graduação para efetuar sua matrícula, nos dias estipulados no manual do candidato;

Assinar a lista de matrícula;

Entregar a documentação descrita no manual do candidato;

Preencher os formulários de cadastro e matrícula.

#### **3.4 Da Seção de Graduação**

Pegar e conferir a assinatura do candidato na lista de matrícula;

Recolher e conferir a documentação apresentada;

Fornecer e conferir os formulários de cadastro e matrícula, preenchidos pelo candidato;

Entregar o "kit calouro" ao aluno;

Encerrar a matrícula no horário estipulado no manual do candidato, indicando na lista de matrícula o número de presentes e ausentes;

Tirar cópia da lista de matrícula e arquivar na Seção de Graduação;

Enviar a lista original à FUVEST;



# UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos  
Programa de Qualidade

Cadastrar os alunos matriculados no sistema Júpiter;  
Abrir prontuário para o aluno;  
Repetir esses procedimentos até preencher o número de vagas ou esgotar as chamadas previstas no manual do candidato.

### **3.5 Da FUVES**

Receber a lista de matrícula enviada pela Seção de Graduação;  
Providenciar a chamada dos candidatos, por ordem de classificação no vestibular;  
Enviar a lista dos candidatos chamados para a próxima matrícula;  
Repetir esses procedimentos até preencher o número de vagas ou esgotar as chamadas previstas no manual do candidato.

### **3.6 Do Interessado**

Iniciar as atividades escolares.

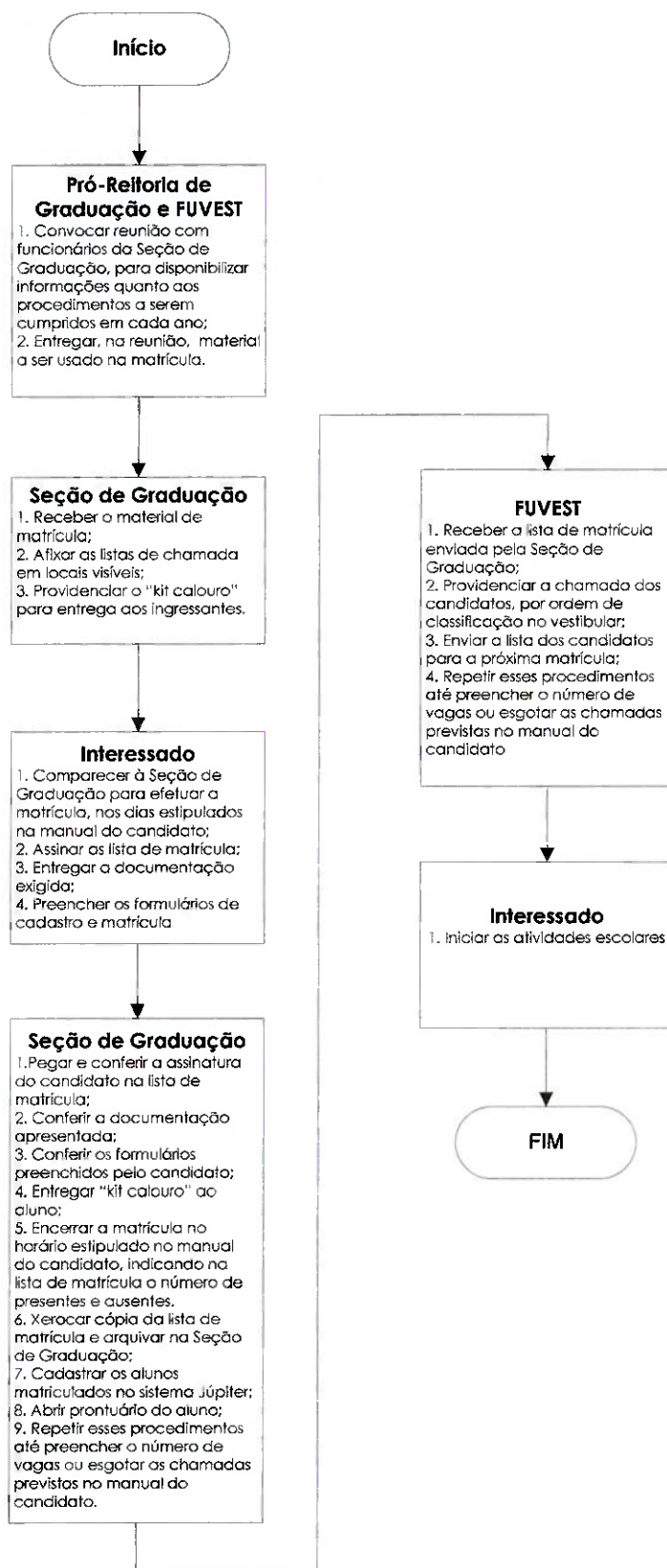


# UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

## Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos

### Programa de Qualidade

#### Fluxograma: Matrícula de Ingressante





# UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos  
Programa de Qualidade

## Fluxogramas

**Área: Administrativa**



## **Normas e Procedimentos para a Administração de Eventos**

### **1. Jurisdição:**

Aplica-se à Seção de Eventos.

### **2. Objetivo:**

Estabelecer critérios e procedimentos para a administração de eventos promovidos pela FZEA ou que conte com a sua parceria.

### **3. Competência:**

#### **3.1 Por parte do Interessado**

Retirar o formulário de "Promoção de Eventos" na Seção de Eventos, em uma das Secretarias de Departamento ou fazer o *download* no *site* da FZEA.

Preencher o formulário.

Encaminhar à sua Chefia Imediata para apreciação.

#### **3.2 Por parte da Chefia Imediata do Interessado**

Analisar a solicitação e emitir parecer sobre a mesma, justificando a decisão.

Encaminhar formulário, com 2 (dois) meses de antecedência, à Comissão de Cultura e Extensão. Se houver indeferimento, comunicar o interessado sobre o parecer e arquivar formulário de "promoção de eventos".

#### **3.3 Por parte da Comissão de Cultura e Extensão**

Tomar ciência.

Encaminhar a solicitação à Seção de Eventos.

#### **3.4 Por parte do Chefe da Seção de Eventos**

Tomar ciência.

Encaminha a solicitação à Assistência Técnica Administrativa para ciência.

#### **3.5 Por parte da Assistência Técnica Administrativa**

Tomar ciência.

Encaminha a solicitação à Diretoria para apreciação.

#### **3.6 Por parte da Diretoria**

Analisar a solicitação.

Emitir parecer sobre a solicitação, justificando a decisão.

Encaminhar o parecer à Assistência Técnica Administrativa.



### **3.7 Por parte da Assistência Técnica Administrativa**

Tomar ciência do parecer final.  
Encaminhar o formulário à Seção de Eventos.

### **3.8 Por parte do Chefe da Seção de Eventos**

Tomar ciência e verificar o parecer final da Diretoria.  
Enviar um e-mail à Chefia Imediata do Interessado e ao Interessado comunicando a aprovação e agendando reunião com o coordenador do evento e demais colaboradores, quando houver, para divisão de tarefas.  
Em caso de indeferimento da solicitação pela Diretoria, arquivar uma cópia da mesma e encaminhar o parecer à Chefia Imediata do Interessado.

### **3.9 Por parte da Chefia Imediata do Interessado**

Comunicar interessado sobre o parecer contrário à solicitação.  
Arquiva solicitação no Departamento.

### **3.10 Por parte do Interessado**

Tomar ciência do parecer contrário.

### **3.11 Por parte do Coordenador, Chefe da Seção de Eventos e Colaboradores**

Definir, em comum acordo, as responsabilidades para a organização e realização do evento.  
Preencher o formulário de Definição de Responsabilidades.

### **3.12 Por parte do Coordenador**

Encaminhar o programa do evento à Seção de Eventos de acordo com os critérios pré-definidos.

### **3.13 Por parte do Chefe da Seção de Eventos**

Elaborar, de acordo com a definição de responsabilidades, o planejamento para a organização do evento.  
Publicar o programa do evento na home-page da FZEA.  
Receber as inscrições on-line.  
Agendar reunião, com o interessado e colaboradores, com vinte dias de antecedência a fim de acertar detalhes sobre a organização.

### **3.14 Por parte do Coordenador, Chefe da Seção de Eventos e Colaboradores**

Executar, durante o evento, as tarefas definidas por meio da divisão de responsabilidades.



**3.15 Por parte do Coordenador**

Apresentar no prazo de 10 dias após o encerramento do evento, um relatório sucinto sobre os assuntos abordados, objetivo inicial e resultados obtidos, organização e importância do evento.

**3.16 Por parte do Chefe da Seção de Eventos**

Apresentar à Assistência Técnica Administrativa, de acordo com o definido, por meio da divisão de responsabilidades, a prestação de contas documentada.

**3.17 Por parte da Assistência Técnica Administrativa**

Tomar ciência da prestação de contas do evento.

Encaminhar a prestação de contas para apreciação da Diretoria.

**3.18 Por parte da Diretoria**

Analisar a prestação de contas.

Encaminhar a prestação de contas à Assistência Técnica Administrativa.

**3.19 Por parte da Assistência Técnica Administrativa**

Tomar ciência e verificar o parecer da Diretoria.

Incluir a prestação de contas na pauta da reunião do CTA.

**3.20 Por parte do Conselho Técnico Administrativo**

Analisar a prestação de contas.

Encaminhar à Assistência Técnica Administrativa.

**3.21 Por parte da Assistência Técnica Administrativa**

Tomar ciência do parecer do CTA.

Recolher, quando necessário, saldo junto à Seção de Tesouraria da Unidade.

Encaminhar prestação de contas aprovada à Seção de Eventos. No caso de indeferimento da prestação de contas pelo CTA, encaminha a mesma à Seção de Eventos para correção.

**3.22 Por parte do Chefe da Seção de Eventos**

Tomar ciência do parecer do CTA.

Encaminhar cópia da prestação de contas ao Coordenador do evento.

Arquivar toda documentação pertinente ao evento.

**4. Critérios**

- É obrigatório o preenchimento do formulário de " Promoção de Eventos";
- É obrigatório o preenchimento do formulário de " Cadastro de Palestrante";





# UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos  
Programa de Qualidade

- O interessado deve tomar conhecimento do Regulamento para Promoção de Eventos disponível no *site* da FZEA;
- Todas as propostas de promoção de eventos serão apreciadas pela Chefia Imediata do interessado e pela Diretoria da Unidade;
- A solicitação de eventos deverá ser entregue à Seção de Eventos com no mínimo 2 (dois) meses de antecedência;
- As responsabilidades de organização do evento deverão ser divididas, por meio de preenchimento do formulário de Definição de Responsabilidades, com 1 (um) mês e 15 dias de antecedência, em comum acordo do Chefe da Seção de Eventos, interessado do evento e demais colaboradores;
- Todos os eventos deverão apresentar sua prestação de contas, documentada, no prazo máximo de 30 (trinta) dias após o evento.
- O coordenador do evento deverá, no prazo de 10 dias após o encerramento, encaminhar à Seção de Eventos um relatório sucinto sobre os assuntos abordados, objetivo inicial e resultados obtidos, organização e importância do evento.

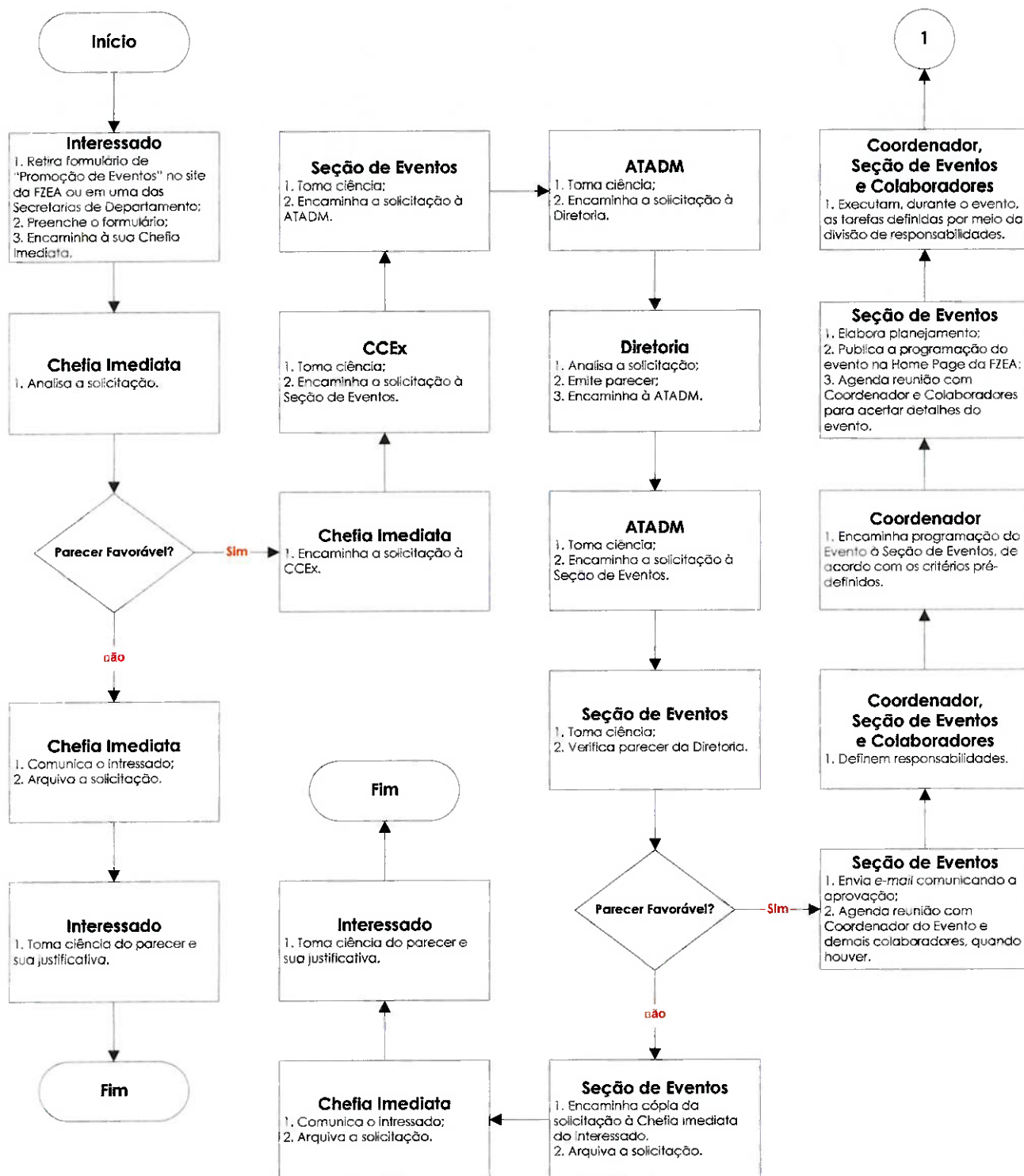
## 5. Requisitos para execução da rotina:

- **Legais:** regulamento para promoção de eventos na FZEA, de acordo com a deliberação do CTA em 22/02/2002 e anexos.

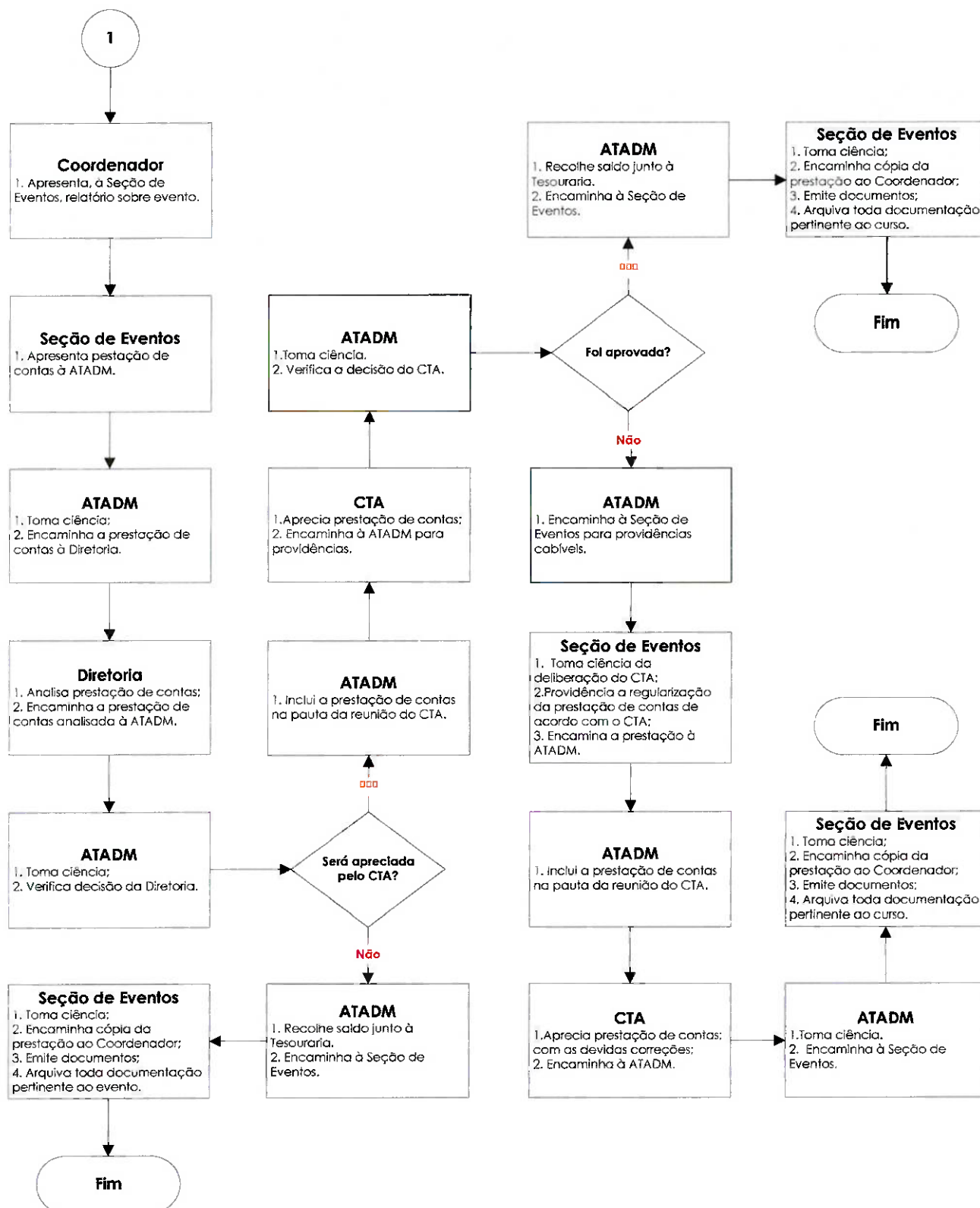
- **Dos servidores docentes, não-docente e demais colaboradores:** comportamento pró-ativo na execução de tarefas e resolução de problemas, pronto atendimento, qualidade no atendimento ao público, espírito comunicativo, desenvoltura diante do público, conhecimentos de nível básico em informática e operação de equipamentos de áudio e vídeo.



#### Fluxograma: Administração de Eventos



#### Fluxograma: Administração de Eventos (continuação)





# UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos  
Programa de Qualidade

## Fluxogramas

**Área: Financeira**



## **Normas e Procedimentos para Aquisição de Materiais para o Almoxarifado.**

### **1. Jurisdição**

Aplica-se ao Almoxarifado.

### **2. Objetivo**

Aquisição de Materiais.

### **3. Competência**

#### **3.1 Por parte do Almoxarife**

Analisar a composição dos estoques com o objetivo de verificar sua correspondência às necessidades efetivas.

Verificar a rotatividade dos materiais, há produtos que são mais procurados, ou seja, sua demanda é maior em relação aos outros produtos no estoque.

Fixar os níveis de estoque mínimo, máximo e ponto de pedido de materiais.

Elaborar pedidos de compras para formação ou reposição de estoque.

Consultar catálogo de materiais do Almoxarifado Central – USP, no Sistema Mercúrio.

Fazer requisição de compra no Sistema Mercúrio, e encaminhar ao ordenador de despesa, havendo ou não o material no Almoxarifado Central da USP.

#### **3.2 Por parte do Ordenador de Despesas**

Enviar requisição para a Seção de Materiais efetuar a compra, ou para o Almoxarifado Central – USP atender a requisição remanejamento.

#### **3.3 Por parte do Almoxarife**

Acompanhar os processos de compras dos materiais, no Sistema Mercúrio.

Aguardar recebimento de material.

## Rotina: Aquisição de Materiais para o Almoxarifado

