

26

HELENA LÚCIA ALVES DE LIMA FURTADO

**SISTEMA DE GESTÃO DA
QUALIDADE EM UNIVERSIDADE PÚBLICA:
FACULDADE DE MEDICINA DE RIBEIRÃO PRETO
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**

Monografia apresentada à
Escola Politécnica da
Universidade de São Paulo
para obtenção do Certificado
de Especialista em Gestão e
Tecnologias da Qualidade

São Paulo
2004

HELENA LÚCIA ALVES DE LIMA FURTADO

**SISTEMA DE GESTÃO DA
QUALIDADE EM UNIVERSIDADE PÚBLICA:
FACULDADE DE MEDICINA DE RIBEIRÃO PRETO
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do
Certificado de Especialista em Gestão
e Tecnologias da Qualidade

Orientador
Prof. Dr. Ayrton Custódio Moreira

São Paulo
2004

Agradecimentos

Aos mestres da Escola Politécnica,
em especial ao Professor Adherbal Caminada Netto, ao
Professor Ayrton Custódio Moreira pela orientação, e
ao Mozart Furtado, pelo estímulo e sugestões.

RESUMO

Considerando as peculiaridades das universidades públicas e a heterogeneidade das Faculdades da USP, conforme identificado em estudo anterior, a Direção da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto (FMRP - USP) estabeleceu que não utilizaria modelo único ou empresarial de gestão da qualidade. O estudo utilizou diversos conceitos e práticas de métodos de gestão da qualidade aplicáveis à Faculdade: Malcolm Baldrige, Normas Brasileiras – NBR da Família 9000:2000, e o Sistema de Gestão da Fundação Douglas Andreani – FDA. Utilizou também a técnica dos Grupos Operativos de Pichon-Rivière, visando à construção de modelo próprio para a FMRP-USP. O Sistema de Gestão FDA com as alterações necessárias para implantação na Faculdade apresentou resultados iniciais que vieram ao encontro dos objetivos de implantar ações simultâneas e integração. Os treinamentos realizados até setembro de 2004 tiveram 98% da participação prevista e as ações programadas foram 100% executadas. Foram transmitidas aos funcionários as seguintes técnicas: GPQT, PDCA, Diagrama de Ishikawa, 5 Ss, Administração Visível e, a partir das Políticas Básicas da FMRP-USP, foram criadas a missão, valores e visão das assistências acadêmica, administrativa e financeira. Foi executado o mapeamento de todos os processos críticos da Assistência Técnica Financeira. Presentemente, estão sendo identificados os indicadores de produtividade, qualidade e custo dos serviços, visando à construção de um Sistema de Informações Gerenciais (SIG), apropriado à gestão da FMRP-USP. Estes resultados colaboraram na construção de um modelo que mostra ser apropriado ao atendimento dos usuários, à cultura e às necessidades da FMRP-USP.

ABSTRACT

Taking into account, on one hand the peculiar characteristics of the public universities, and on the other hand the heterogeneity among the teaching units of the University of São Paulo (USP), the Dean of the Faculty of Medicine of Ribeirão Preto-USP (FMRP-USP) decided not to apply any single model of quality management for the FMRP-USP. We, therefore, made use in this study of several ideas and know-how taken from different quality management methods, namely: the Malcolm-Baldridge's, the International Standard Organization's (ISO-9000:2000), the Douglas Andreani Foundation Management System (FDA), as well as the Pichon-Rivière Operative Groups Technique. All these methods were enacted aiming to the construction of an appropriate model of quality management for the FMRP-USP. The FDA managerial system (with some due modifications needed for its implementation to the FMRP study) in a preliminary analysis has shown results that met the desired objective of facilitating ways to implant simultaneous actions and integration. Presence in the training sessions has run around 98%, and the resulting programmed activities were completely carried out (100%). Several techniques were taught to the participant collaborators, namely: GPQT, PDCA, Ishikawa diagram, 5Ss, Visible Administration, Standardization, and starting from the Basic Policies of the FMRP-USP we defined purpose, value, and foresight to technical assistantship (either academic, administrative, or financial assistance to the dean). Mapping of critical process improvement for the Finances Technical Assistance was also completed. Presently, we are working towards identifying indicators of productivity, total quality, and costs of our services aiming to the construction of a system of managerial information as it applies specifically to the FMRP-USP. Taken together, these results will help to construct a model of total quality appropriate to the culture and needs of the FMRP-USP.

SUMÁRIO

Resumo	5
Abstract	6
Sumário	7
Lista de Figuras	9
Lista de Abreviaturas	10
1. Introdução - Antecedentes	11
2. A Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto-USP, Objeto da Monografia	13
2.1 Apresentação	13
2.2 Unidades da FMRP-USP	14
3. Revisão da Literatura	16
4. Objetivo, Escopo e Método da Monografia	20
5. Programa de Gestão da Qualidade FMRP-USP – Primeira Etapa	21
5.1 Pressupostos	21
5.2 Estrutura do Programa	21
5.3 Etapas da Implantação do Programa	21
6. Programa de Gestão da Qualidade FMRP-USP – Segunda Etapa, em Andamento	22
6.1 Pressupostos	22
6.2 Estrutura do Sistema	23
6.3 Etapas da Implantação do Sistema	23
7. Resultados das Ações do Programa de Gestão da Qualidade da FMRP-USP ...	26
7.1 Da primeira etapa – maio de 2001 a junho de 2004	26
7.2 Da segunda etapa – em andamento a partir de junho de 2004	34
8. Discussão	37
9. Conclusões	39
10. Referências Bibliográficas	40
ANEXOS	42
Anexo A - Técnica Nominal Group Technique – NGT – Docentes e outros	43
Anexo B - Técnica Nominal Group Technique – NGT – Alunos	44
Anexo C - Artigo “50 Anos da FMRP-USP: Mudanças nas Atividades Meio”	45
Anexo D - Levantamento junto à Administração da FMRP-USP	46
Anexo E - Programa de Gestão da Qualidade da FMRP-USP, 2002-2003.	47
Anexo F - Apresentação do Programa da Qualidade na 680 ^a Sessão Ordinária da Congregação	48
Anexo G - Encontro das Assistentes da Diretoria	49
Anexo H - I Encontro de Sistemas de Gestão da Qualidade das Unidades de Ensino da USP	50

Anexo I - Apresentação dos resultados do Programa de Gestão da Qualidade no CTA - FCFRP-USP	51
Anexo J - Cartões FMRP-USP, em números, 2002-2003	52
Anexo K - Mapeamento dos processos do serviço de compras, ISO 9001:2000	53
Anexo L - Guia do Usuário – Procedimento de compras – Mercúrio Web e o Guia para Cadastro de Cursos – Sistema Apolo	54
Anexo M - Apresentação dos resultados do Programa de Gestão da Qualidade na 162 ^a Sessão Ordinária do Conselho Técnico Administrativo da FMRP-USP	55
Anexo N - Segundo processo seletivo para estágios na FMRP-USP	56
Anexo O - Cronograma da Implantação do Novo Sistema de Gestão FMRP-USP	57
Anexo P - Desdobramento da missão, valores e visão das Assistências Técnicas Acadêmicas, Administrativas e Financeira e setores diretamente ligados à Diretoria	58
Anexo Q - Unidades Gerencias Básicas – UGBs	59

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Fatores Externos e Internos à FMRP-USP que Influenciaram a Implementação do Sistema de Gestão da FMRP-USP	11
Figura 2. Organograma Administrativo da FMRP-USP	14
Figura 3. Cronograma de Implantação do Novo Sistema de Gestão da FMRP-USP ...	24
Figura 4. Sugestões e Dificuldades Apontadas pela Comunidade	27
Figura 5. Causas da Falta de Planejamento nas Atividades de Suporte da FMR-USP ..	30
Figura 6. Fluxograma do Processo de Compras	31
Figura 7. Planejamento das Ações de Melhoria do Processo de Compras	32

Lista de Abreviaturas

- 5 S's – Organização, Arrumação, Limpeza, Padronização e Disciplina
- 5W1H – What, Why, Who, Where, When, How
- ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas
- ATAc – Assistência Técnica Acadêmica
- ATAd – Assistência Técnica Administrativa
- ATF – Assistência Técnica Financeira
- APGe – Assessoria de Planejamento e Gestão
- CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
- CODAGE – Coordenadoria de Administração Geral
- CTA – Conselho Técnico Administrativo
- CCQ – Círculo de Controle da Qualidade
- EP-USP – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo
- EQ – Engenharia da Qualidade
- FAEPA HCFMRP-USP - Fundação de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Assistência do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo
- FDA - Fundação Douglas Andreani
- FEA-USP – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo
- FFCLRP-USP – Faculdade de Filosofia Ciências e Letras de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo
- FMRP-USP – Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo
- GIM – Grupo Intersetorial de Melhoria
- GPQT – Gerenciamento do Programa para Qualidade Total
- ISO – International Standard Organization
- MBA – Master Business Administration
- NBR – Normas Brasileiras
- NGT – Nominal Group Technique
- OBEAS – Open Business Enterprise Ambient Supervision
- PDCA – Plan, Do, Control, Act
- PROAP – Programa de Apoio à Pós-Graduação
- QFD – Quality Function Deployment
- RDIDP – Regime de Dedicação Integral à Docência e à Pesquisa
- SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade
- SIG – Sistema de Informação Gerencial
- TPM – Total Productive Maintenance
- UGB – Unidade Gerencial Básica
- WABM – Walking Around Business Management

1. Introdução - Antecedentes

Tendo trabalhado desde 1981 na diretoria da FMRP-USP, a percepção da autora é que as atividades de ensino, pesquisa e serviços da USP dependem essencialmente da competência e iniciativa do pessoal científico, que não pode prescindir da competência e iniciativa do pessoal de suporte, para a realização dos objetivos-fim. Esta idéia tem sido o estímulo para o desenvolvimento de seus estudos sobre o tema.

Vários fatores e fontes de conhecimento concorreram para criar as condições necessárias à construção e implantação do Sistema de Gestão da FMRP-USP.

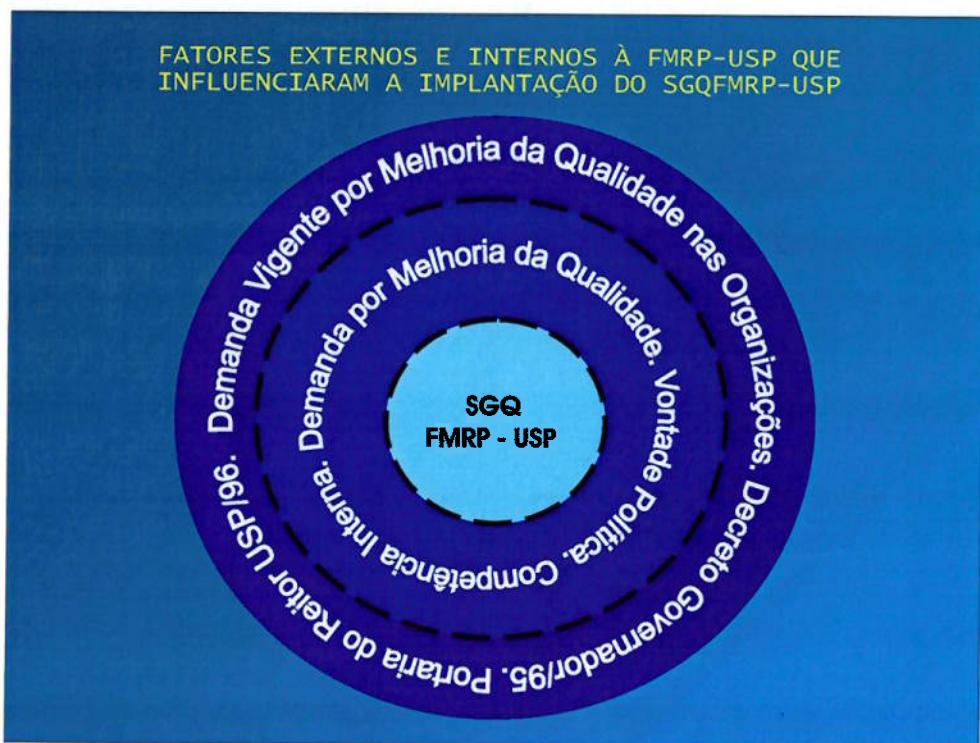


Figura 1. Fatores e Fontes de Conhecimento para Construção e Implantação do Sistema de Gestão

FMRP-USP

Em 1995, para o atendimento da demanda da sociedade por melhoria da qualidade do serviço público, o governador do Estado de São Paulo Mário Covas assinou o Decreto 40.536 que estabelecia o Programa Permanente de Qualidade e Produtividade no Serviço Público. Esse Programa incluía a Administração Pública Estadual e as autarquias de regime especial (Universidades). Visando atender a este decreto, por meio da portaria GR-2.985 de 29/01/96, foi criada pelo Magnífico Reitor Prof. Dr. Flávio Fava de Moraes a Comissão de Gestão da Qualidade e Produtividade da USP, presidida pelo Prof. Dr. Hélio Nogueira da Cruz, atual Vice-Reitor da USP.

A partir da dissertação de mestrado “Relações de Trabalho e Desenvolvimento da Gestão das Atividades-meio nas Unidades de Ensino da USP” (FURTADO, 1997), na FEA-USP-SP, ficou mais clara para a autora a necessidade do desenvolvimento e integração dos funcionários, e melhoria da qualidade das atividades de suporte, com foco nas atividades-fim da USP. Como parte da pesquisa censitária, visitou todas as unidades de ensino da USP e entrevistou assistentes técnicos de diretoria, outros funcionários e alguns diretores. Este estudo tem sido subsídio à compreensão da cultura e do enquadramento das unidades de ensino da USP em relação à influência das políticas do Estado, das normas da USP e das expectativas mais amplas da sociedade.

Em decorrência do prêmio outorgado à autora pelo Reitor Prof. Dr. Roberto Leal Lobo e Silva Filho e homologado pelo Reitor Prof. Dr. Flávio Fava de Moraes em 1997, pelo estudo *Proposta Técnica Visando à Inovação e Aperfeiçoamento dos Métodos de Gestão Administrativa e/ou Financeira nas Unidades de Ensino e Prefeituras da USP* em 1993, foi-lhe concedida viagem de estudo ao exterior. Houve grande interesse em conhecer *in loco* instituições de ensino superior com experiência em gestão da qualidade com base no modelo Malcolm Baldrige, referência do Programa Permanente de Gestão da Qualidade e Produtividade da USP.

Durante o 1º. Encontro promovido pela Comissão de Gestão da Qualidade e Produtividade da USP, em 1997, liderado por seu presidente Prof. Dr. Hélio Nogueira da Cruz, a autora entrou em contato com a Profa. Dra. Linda James e, a seu convite, realizou estágio de dois meses nos Estados Unidos para conhecer instituições de ensino superior como a Northwest Missouri State University, que há mais de dez anos adotara o método Malcolm Baldrige. Em 2000, a Profa. Dra. Linda James, co-autora do livro *High Performing Colleges. The Malcolm Baldrige National Quality Award as a Framework for Improving Higher Education* (1996), esteve no Brasil e proferiu palestra na FMRP-USP sobre os caminhos da qualidade em instituição de ensino superior.

Na FMRP-USP as políticas de melhoria da gestão se repercutiram a partir de 1997 com o ex-Diretor Prof. Dr. Michel Pierre Lison e, sobretudo em 2001, como pode ser observado já no discurso de posse do novo Diretor Prof. Dr. Ayrton Custódio Moreira, em 2 de março de 2001:

“A Universidade deve, periodicamente, reavaliar a sua estrutura e organização frente às evoluções científicas e modificações da sociedade. Deve procurar novos meios e interfaces, para preservar a excelência em ensino, pesquisa e extensão, que constitui os seus objetivos terminais. As estruturas de gestão da FMRP e da USP precisam continuar sendo objeto de reflexão dos docentes, funcionários e alunos. Esta reflexão deverá resultar em decisões das Congregações e Conselho Universitário, em uma sucessão de reformas que, sem prejudicar o sistema gerencial em vigor, continue o aprimoramento da administração e agilize a organização acadêmica” (MOREIRA, 2001).

A partir de 2001 grandes transformações têm sido observadas na FMRP-USP.

2. A Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto-USP, Objeto da Monografia

2.1 Apresentação

Fundada em 1952, a FMRP-USP tem se destacado por sua importante contribuição aos avanços do conhecimento científico, e às inovações tecnológicas na área biomédica. Desde o início, o projeto norteador da criação da FMRP-USP, liderado por seu fundador Zeferino Vaz, trazia o objetivo de instalar aqui um ensino médico com características inovadoras. Além do conhecimento científico biológico, a compreensão da causalidade psico-social das enfermidades deveria ser transmitida aos educandos. Esta visão tem permeado as decisões e as atividades-fim na Faculdade.

Inicialmente o suporte administrativo às atividades-fim era de responsabilidade de cerca de 20 pessoas bastante próximas aos docentes fundadores. O grupo de apoio era muito motivado e disponível para a execução das mais variadas atividades e, sobretudo, orgulhoso e confiante no projeto de construção da FMRP-USP.

A Faculdade teve desenvolvimento continuado nestas cinco décadas, em especial nos últimos 10 anos, apoiada pelas atividades de suporte que historicamente seguem no bojo do projeto acadêmico.

No início da década de 90 havia grande necessidade de modernização dos meios de gestão para tornar a administração mais ágil e moderna. Os sistemas administrativos informatizados eram muito necessários e começavam a ser construídos na USP. A complexidade das atividades dificultava o desenvolvimento de programas informatizados que atendessem apropriadamente às necessidades de serviços das Unidades de Ensino. Mesmo assim houve grandes avanços no ensino e na pesquisa que demandaram maior evolução na área de suporte. Nos últimos 4 anos foram criados 5 novos cursos de graduação: Fisioterapia, Terapia Ocupacional, Nutrição e Metabolismo, Fonoaudiologia, e Informática Biomédica, este último em parceria com a FFCLRP-USP. Atualmente conta com 806 alunos na Graduação em 6 cursos; em 2006 serão 1300 alunos de graduação; 1221 na Pós-Graduação matriculados em 17 programas, em 2003; 273 docentes e 457 funcionários.

De acordo com o **Anuário Estatístico da USP** de 2003, a Faculdade produziu 932 publicações no país e 531 no exterior, em 2002.

Nos últimos anos tem sido preocupante a necessidade de integrar o pessoal de suporte às atividades-fim. Este conjunto de 457 profissionais é heterogêneo, no que diz respeito à formação, motivação e maturidade para trabalhar em grupo rumo aos objetivos institucionais. O grande desafio é integrar este conjunto em unidades gerenciais, com foco nas demandas da comunidade, para a otimização do uso de recursos públicos financeiros, tempo, esforços para a produtividade e para a melhoria da qualidade da administração.

Os esforços para melhorar o suporte às atividades-fim têm sido reconhecidos em várias oportunidades como nas respostas ao questionário realizado junto aos docentes (FURTADO, 1997), e na manifestação do Diretor da Faculdade em reunião do Conselho Técnico Administrativo de 16 de abril de 2004 (MOREIRA, 2004), que explicitaram que a administração pública em geral, e a FMRP-USP se desenvolveram e devem continuar no processo de melhoria contínua. A FMRP-USP ao assumir esta política muito contribui para a melhoria da qualidade de vida no trabalho, e para o aprimoramento do uso dos recursos públicos oriundos dos contribuintes.

2.2 Unidades da FMRP-USP

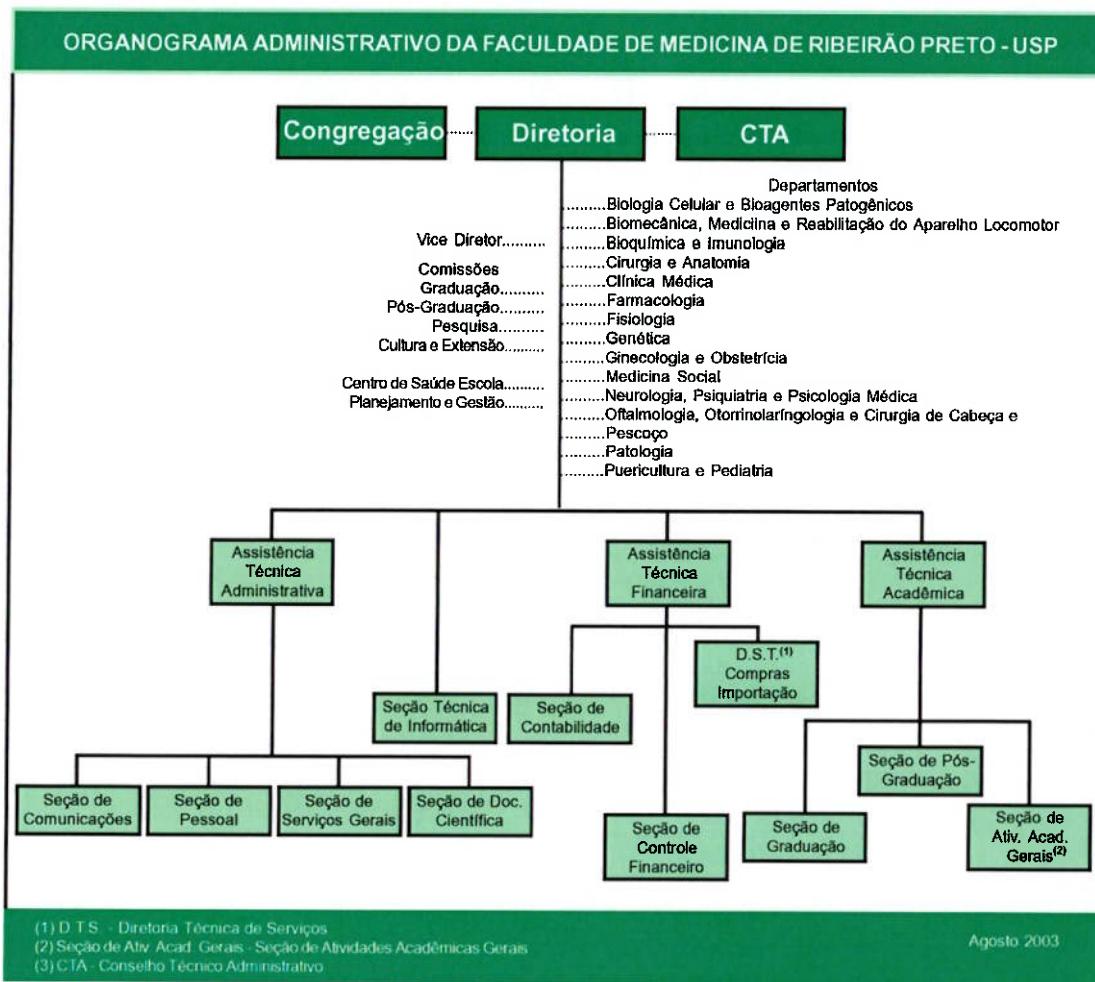


Figura 2. Organograma Administrativo da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto – USP
 Fonte: USP - FMRP, Processo 82.1.40709.1.2

O organograma da FMRP-USP, Fig 1, mostra os Departamentos e as Seções da Faculdade e suas relações hierárquicas. A seguir encontram-se outras unidades que não constam do organograma, mas que pertencem e são ligadas direta ou indiretamente à Diretoria.

Outras Unidades diretamente ligadas à Diretoria

Seção Técnica de Informática
Secretaria da Diretoria
Laboratório Multidisciplinar
Centro de Criação de Animais Especiais
Assessoria de Imprensa
Secretaria de Educação Permanente

Centros e Associações

Centro de Apoio Educacional e Psicológico
Centro de Medicina Legal
Núcleos do Programa de Saúde da Família
Centro de Química de Proteínas
Centro Médico Comunitário Social Pedreira de Freitas
Centro Social Comunitário Vila Lobato

Revistas

Revista Medicina
Brazilian Journal of Medical and Biological Research

Principais Comissões e Comitê

Comissão de Atividades Universitárias (Assessora da Congregação)
Comissão de Corpo Docente (Assessora da Congregação)
Comissão Interna de Biossegurança
Comissão de Ética em Experimentação Animal
Comissão do Laboratório Multidisciplinar
Comissão Tripartite da Casa do Estudante de Medicina
Comitê Executivo do Sistema de Gestão FMRP-USP

Instituições Associadas

Hospital das Clínicas da FMRP-USP
Fundação de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Assistência do HCFMRP-USP
Fundação Hemocentro de Ribeirão Preto
Centro Acadêmico Rocha Lima
Associação Atlética Acadêmica Rocha Lima
Associação dos Ex-Alunos

3. Revisão da Literatura

Foi utilizado o material oferecido - livros, artigos e anotações de aulas - durante o Curso Gestão e Tecnologias da Qualidade do Programa de Educação Continuada em Engenharia - PECE, da Escola Politécnica da USP, com foco prioritário na melhoria dos serviços de suporte às atividades-fim, inicialmente na Área de Finanças, no âmbito do serviço público, em uma Unidade de Ensino da USP, na FMRP-USP, com o objetivo de redução do tempo que decorre do recebimento da requisição de serviços até a comunicação de atendimento do requisitante.

Durante o Curso Gestão e Tecnologias da Qualidade, oferecido quase que simultaneamente à implantação do Programa de Gestão da Qualidade da FMRP-USP, foi importante obter conhecimento sobre os 14 grandes temas apresentados nas aulas expositivas, seminários, e referidos na literatura. Além do conhecimento teórico pertinente e atualizado, as 14 disciplinas propiciaram o conhecimento de técnicas através de exercícios práticos e visitas a outras organizações, que muito contribuíram para a compreensão do tema, na criação do Sistema de Gestão da Qualidade da FMRP-USP e na elaboração deste trabalho.

O tema da monografia foi serviço de suporte entendido como ação intangível que uma parte oferece a outra e que não resulte em propriedade. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico (KOTLER, 2000). Na FMRP-USP, serviço de suporte é a atividade realizada pelos funcionários para dar apoio às atividades-fim e também às próprias atividades-meio.

Neste estudo, visando a adaptação do modelo aos usos da linguagem na FMRP-USP, foi utilizado o termo usuário em substituição à palavra cliente, conforme definida na NBR ISO 9000:2000 (ABNT, 2000). Os serviços atendem aos usuários internos (alunos, docentes e funcionários dos departamentos, seções, centros, associações e cinco Núcleos de Saúde da Família, organizações associadas, como o Hospital das Clínicas da FMRP-USP, sede dos departamentos clínicos, e órgãos centrais da USP) e externos (a sociedade por meio de prestação de assistência aos pacientes, serviços aos profissionais de órgãos federais, estaduais, municipais, de outras instituições de ensino, familiares de alunos, fornecedores e outros).

As informações acerca do contexto em que se dão os serviços de suporte da FMRP-USP foram obtidas a partir da dissertação de mestrado referida na introdução deste estudo (FURTADO, 1997) e utilizadas como ponto de partida para este trabalho, em relação ao que se segue:

I. As Características Comuns às Faculdades da USP são:

- I. a legislação do Estado¹ e a da própria USP que se somam às normas das Unidades de Ensino e se inscrevem no cotidiano gerencial;
- II. a percepção dos funcionários (não docentes), que repelem o imaginário popular sobre a falta de envolvimento do funcionalismo público com o trabalho. A maioria disse ter comprometimento e orgulho de pertencer a USP;
- III. os funcionários identificam os docentes como seus chefes diretos, apesar do Estado ser o empregador;
- IV. o distanciamento na qualificação docente e não-docente não facilita a integração visando objetivos institucionais;
- V. o Programa de Treinamento e Desenvolvimento é percebido pela comunidade dos funcionários como insuficiente, sendo um desafio alcançar toda a USP;
- VI. o método de avaliação do desempenho não foi considerado bom pela maioria dos entrevistados; e
- VII. há excesso de burocracia, o que interfere negativamente no desempenho e nos resultados do trabalho.

2. As Características que Mostram a Heterogeneidade das Faculdades da USP têm Origem:

- I. no contexto histórico da fundação e geográfico da localização no Estado de São Paulo;
- II. nos aspectos da cultura, os valores dos seus fundadores;
- III. nas diferenças quanto à aptidão e à capacidade de absorção de novas tecnologias;
- IV. no porte (área, número de docentes e não docentes, alunos e recursos financeiros disponíveis);
- V. nos indicadores de produtividade (ensino, pesquisa e extensão de serviços à comunidade);
- VI. nas normas específicas; e
- VII. no reconhecimento que cada faculdade recebe da comunidade.

Tais características imprimem identidade nas diversas faculdades .

¹ É exemplo a Lei 8.666/83 e alterações posteriores.

No trabalho citado, em razão da heterogeneidade das faculdades da USP, concluiu-se que as ações de melhoria da gestão da qualidade deveriam ser desenvolvidas em consonância com a singularidade de cada uma.

Estes resultados vão ao encontro da política da Comissão Central de Gestão da Qualidade e Produtividade da USP, que estimula e apóia a gestão da qualidade não interferindo na forma, na abrangência e no ritmo que cada Unidade de Ensino imprime em suas ações rumo à qualidade.

Desde o início em 2001, o Diretor da FMRP -USP também deixou claro que não seria aceito “pacote pronto” de gestão empresarial da qualidade e que a FMRP-USP definiria um caminho próprio em decorrência da sua natureza como Universidade Pública e ajustado à sua cultura e às suas necessidades, com base em adequações de sistemas de gestão com resultados reconhecidos por especialistas no assunto.

Inicialmente, juntamente com a Comissão Central do Programa de Qualidade e Produtividade da USP, optou-se pelo método Malcolm Baldrige, que mostrou a importância do papel da liderança, a relevância da participação ativa dos usuários na implantação e ao longo das atividades do Programa e, sobretudo, mostrou a estrutura necessária à gestão da qualidade (SEYMOUR et al, 1996).

Considerando a necessidade de melhorar as relações entre os funcionários, implantou-se uma técnica social, Grupos Operativos, que são grupos centrados na tarefa. Estes grupos contaram com duas profissionais especializadas, uma psicóloga e uma pedagoga, respectivamente coordenadora e observadora do grupo.

Os grupos em geral se classificam segundo a técnica utilizada. No grupo operativo, são abordados os problemas próprios da tarefa, da aprendizagem de caráter grupal na realização do trabalho e os problemas pessoais relacionados com a tarefa. Durante as reuniões na FMRP-USP surgiram dificuldades que sinalizaram atitudes de resistência, decorrentes de inércia conservadora, frente às mudanças de situações conhecidas para outras novas emergentes no grupo. As resistências sugeriam os aspectos que deveriam ser discutidos para que se pudesse atingir o objetivo de promover as mudanças necessárias à melhoria do trabalho e dos seus resultados (PICHON-RIVIÈRE, 1980).

O envolvimento dos profissionais nas questões do trabalho que, direta ou indiretamente, lhes diziam respeito permitia a crítica dos processos de trabalho, a criação de soluções e de novos procedimentos além da participação na construção de projetos. Nestas condições os profissionais desenvolviam o seu potencial e se tornavam capazes de identificar as oportunidades e limites da realidade.

Havia evidências de aumento de prazer e da auto-estima, quando diminuia a predominância do trabalho mecânico, e espaços institucionais eram criados para que todos, de diferentes formas, pudessem integrar-se em processos criativos (Motta, 1987; Osborne e Gaebler, 1994; Campos, 2000).

Por outro lado, havia a necessidade de identificar técnicas que viabilizassem a melhoria dos processos dos serviços, inicialmente relacionados às compras de material e de serviço. As NBR da família ISO 9000 (ABNT, 2000), em especial a NBR ISO 9000:2000 e a NBR ISO 9001:2000, aplicáveis à gestão da qualidade na FMRP-USP, ofereceram o embasamento técnico necessário para o aperfeiçoamento dos processos estudados.

As demais técnicas utilizadas, na primeira etapa do Programa, para o desenvolvimento das ações do Grupo Intersetorial de Melhoria – GIM na identificação das causas dos problemas e na busca das soluções para o aprimoramento dos Processos da Área de Finanças foram baseadas em CAMPOS (2002).

Em 2003, ao ser percebida a necessidade de novos conceitos que tornassem eficazes os esforços para a valorização e integração dos funcionários, complementarmente aos sistemas referidos, consultou-se o Sistema de Gestão da Qualidade Diagrama da Fundação Douglas Andriani - FDA (ANDRIANI, 2004), para viabilizar a criação do Sistema de Gestão da FMRP-USP.

Dentre os pressupostos básicos deste Sistema destacam-se que:

- a. a Gestão Sistêmica é resultante da integração de técnicas de gestão em uma estrutura sistêmica única, por meio da integração das pessoas com foco nos resultados esperados; e
- b. educação e treinamento favorecem o auto-gerenciamento e a auto-realização (ANDRIANI, 2004).

Desde o início da criação do Sistema de Gestão da FMRP-USP a preocupação da Diretoria e da Coordenação Administrativa do Sistema tem sido não entrar em dissonância com aspectos da cultura organizacional da FMRP-USP, visando contribuir com os melhores resultados possíveis em clima de integração e harmonia. A FDA, na pessoa do Prof. Carlos Sebastião Andriani, autorizou o uso do Sistema de Gestão Diagrama da FDA e a adaptação da linguagem do Sistema à cultura desta Faculdade.

4. Objetivo, Escopo e Método da Monografia

O objetivo geral da monografia foi a construção do Sistema de Gestão da Qualidade na FMRP-USP.

A primeira etapa do Programa teve como objetivos específicos a sensibilização da comunidade, a coleta censitária de sugestões para a melhoria da gestão conforme a estrutura Malcolm Baldridge (SEYMOUR, et al, 1996), a integração das assistentes técnicas de direção na técnica de grupos operativos de PICHON-RIVIÈRE (1980), e o mapeamento dos processos do serviço de compras da área de finanças com base na NBR ISO 9001:2000 (ABNT, 2000).

A segunda etapa, em vigor, tem como objetivos específicos dar continuidade às ações da primeira, em direção à implantação de um sistema de gestão específico para FMRP-USP, a partir da administração centralizada, por meio de ações simultâneas, agora com maior ênfase na valorização e integração dos funcionários, tomando-se como referência o método de gestão sistêmica da Fundação Douglas Andreani (ANDRIANI, 2004).

O escopo da monografia foi abrangente quanto à sensibilização para a melhoria da gestão da qualidade e a coleta de sugestões da comunidade FMRP-USP, restringindo-se a seguir à integração das assistentes de direção, treinamento e cursos para os funcionários e ao mapeamento dos processos do serviço de compras da área de finanças, na primeira etapa. Na segunda etapa, amplia-se novamente estendendo-se em ações simultâneas de melhoria à administração centralizada da FMRP-USP, especificamente nas Áreas das Assistências Técnicas: Financeira e setores (contabilidade, controle financeiro, tesouraria, divisão técnica de serviços, compras e importação), dando continuidade ao que fora executado na primeira etapa; Administrativa e setores (recursos humanos, comunicações, documentação científica, serviços gerais, portaria, manutenção, copa e jardinagem); Acadêmica e setores (graduação e atividades acadêmicas gerais), além de outros setores ligados diretamente à Diretoria (Seção Pós-Graduação, Seção Técnica de Informática, Assessoria de Planejamento e Gestão, Secretaria da Diretoria, Laboratório Multidisciplinar, Centro de Criação de Animais Especiais, Assessoria de Imprensa e Secretaria de Educação Permanente).

As secretarias dos 14 departamentos de ensino e os laboratórios experimentais da Faculdade não foram incluídos. Pretende-se a inclusão daqueles que desejarem implantar a gestão sistêmica em suas unidades, numa etapa posterior.

O método da monografia foi o estudo de caso que é um método de pesquisa social empírica, utilizado para investigar um fenômeno social, quando as relações de trabalho e as interfaces da organização no contexto não são à primeira vista bem percebidas. O fenômeno social aqui se referiu à implantação do novo sistema de gestão da FMRP-USP. Durante a pesquisa foram identificadas fontes de evidências que permitiram conhecer e definir melhor o referido fenômeno social no contexto no qual se insere (CAMPOMAR, 1991).

A fundamentação teórica e as técnicas utilizadas nas duas etapas da implantação encontraram suporte conceitual e prático nas disciplinas do Curso Gestão e Tecnologias da Qualidade, do Programa de Educação Continuada, da Escola Politécnica da USP.

As principais técnicas utilizadas foram referidas e descritas ao longo do relato das ações de melhoria.

5. Programa de Gestão da Qualidade FMRP-USP – Primeira Etapa

No início de 2001, adotou-se o método Malcolm Baldridge (SEYMOUR, et al, 1996), com base na experiência da Northwest Missouri State University - USA, cujos principais pressupostos são os seguintes:

5.1 Pressupostos

- I. A hierarquia superior lidera as ações do Programa com foco no usuário;
- II. O trabalho é coletivo e organizado em grupo;
- III. Adapta-se à cultura da Instituição;
- IV. Usa dados numéricos e fatos objetivos para decisões e avaliação dos resultados das ações;
- V. É um sistema de retro-alimentação, que disponibiliza informações que permitem comparação intra e entre setores;
- VI. Requer comparação com outras instituições de excelência.

5.2 Estrutura do Programa

Presidente (Diretor da FMRP-USP) – Conselho Técnico Administrativo da FMRP (CTA) - Comitê Executivo (presidente e 9 membros) – Coordenação Administrativa (Assessora de Planejamento e Gestão) - Comissão de Apoio ao Programa (15 membros) – Grupos de Trabalho (até 10 membros em cada um).

5.3 Etapas da Implantação do Programa

- I. sensibilização da comunidade em relação ao Programa, liderado pelo Diretor;
- II. levantamento das sugestões de melhoria;
- III. o Comitê Executivo priorizou inicialmente duas ações, com base na análise das sugestões de melhoria recebidas da comunidade. O aprimoramento da Seção de Compras e o treinamento e desenvolvimento dos recursos humanos;
- IV. implantação imediata de ações mais fáceis de melhoria;
- V. avaliação dos resultados em relação às metas estabelecidas;
- VI. reinicio do processo.

6. Programa de Gestão da Qualidade FMRP-USP

Segunda Etapa, em Andamento

Em decorrência da ampliação das atividades-fim, pelo aumento do número de publicações no país e no exterior, em especial pela criação dos novos cursos de graduação, a Faculdade vem passando por mudanças que necessitam ser acompanhadas de respostas mais rápidas pelas atividades de suporte. Há necessidade de diminuir a burocracia e dar continuidade à melhoria do fluxo dos processos para o atendimento às solicitações de serviços, além de aumentar a integração entre os funcionários. Assim, o Diretor Prof. Dr. Ayrton Custódio Moreira optou por ações simultâneas para a implantação do Sistema de Gestão da FMRP-USP.

A segunda etapa, em andamento, tem como objetivos específicos dar continuidade às ações da primeira, com maior ênfase na valorização e integração dos funcionários. Tornou-se como referência o método de gestão sistêmica da Fundação Douglas Andreani (ANDRIANI, 2004). As ações de melhoria passaram a ser simultâneas, dirigidas a todos os serviços das Áreas Financeira, Administrativa, Acadêmica e outros setores ligados diretamente à Diretoria.

6.1 Pressupostos

- I. A Gestão Sistêmica é resultante da integração de técnicas de gestão em estrutura sistêmica única, por meio da integração das pessoas com foco nos resultados esperados;
- II. As políticas de longo prazo envolvem a missão, valores, e visão;
- III. O processo de informação possibilita a definição dos processos críticos e das competências que devem ser desenvolvidas. É realimentador do sistema de planejamento e assegura que a informação esteja acessível no lugar e momento certos na organização. Cria ambiente favorável ao envolvimento das pessoas e estimula a consecução das metas estabelecidas;
- IV. Os processos críticos devem ser gerenciados com prioridade em seus respectivos setores que são as unidades gerenciais básicas – UGBs;
- V. O planejamento define o caminho em direção aos objetivos e metas, e estabelece técnicas para o comprometimento dos funcionários;
- VI. O envolvimento das pessoas é de fundamental importância para o trabalho em grupo visando melhorias, conforme o planejamento;
- VII. O gerenciamento assegura a eficácia nos diversos níveis da organização;

- VIII. O conhecimento dos usuários é o ponto de partida para o entendimento dos valores, das necessidades e anseios dos usuários internos e externos;
- IX. A definição dos serviços possibilita encontrar a forma e os meios para o atendimento dos usuários;
- X. O programa de educação e treinamento visa o auto-gerenciamento e a auto-realização, e
- XI. A liderança procura garantir que todos na organização possuam rumos claros e disponibiliza metodologia e técnicas de trabalho.

6.2 Estrutura do Sistema

A estrutura do novo Sistema de Gestão da FMRP-USP obedece à estrutura administrativa oficial, o que muda é a forma de gestão que obedece a uma nova lógica de maior autonomia para os líderes das Unidades Gerenciais Básicas UGBs em relação à rotina da execução dos serviços, com foco na demanda do usuário. Além destas características o Sistema promove maior articulação e integração vertical e horizontal na estrutura gerencial.

6.3 Etapas da Implantação do Sistema

A implantação do novo Sistema de Gestão da FMRP-USP, no que respeita às técnicas da qualidade, consta na Fig. 3 - Cronograma de Implantação do novo Sistema de Gestão da FMRP-USP, com prazo de 10 meses, de junho de 2004 a março de 2005.

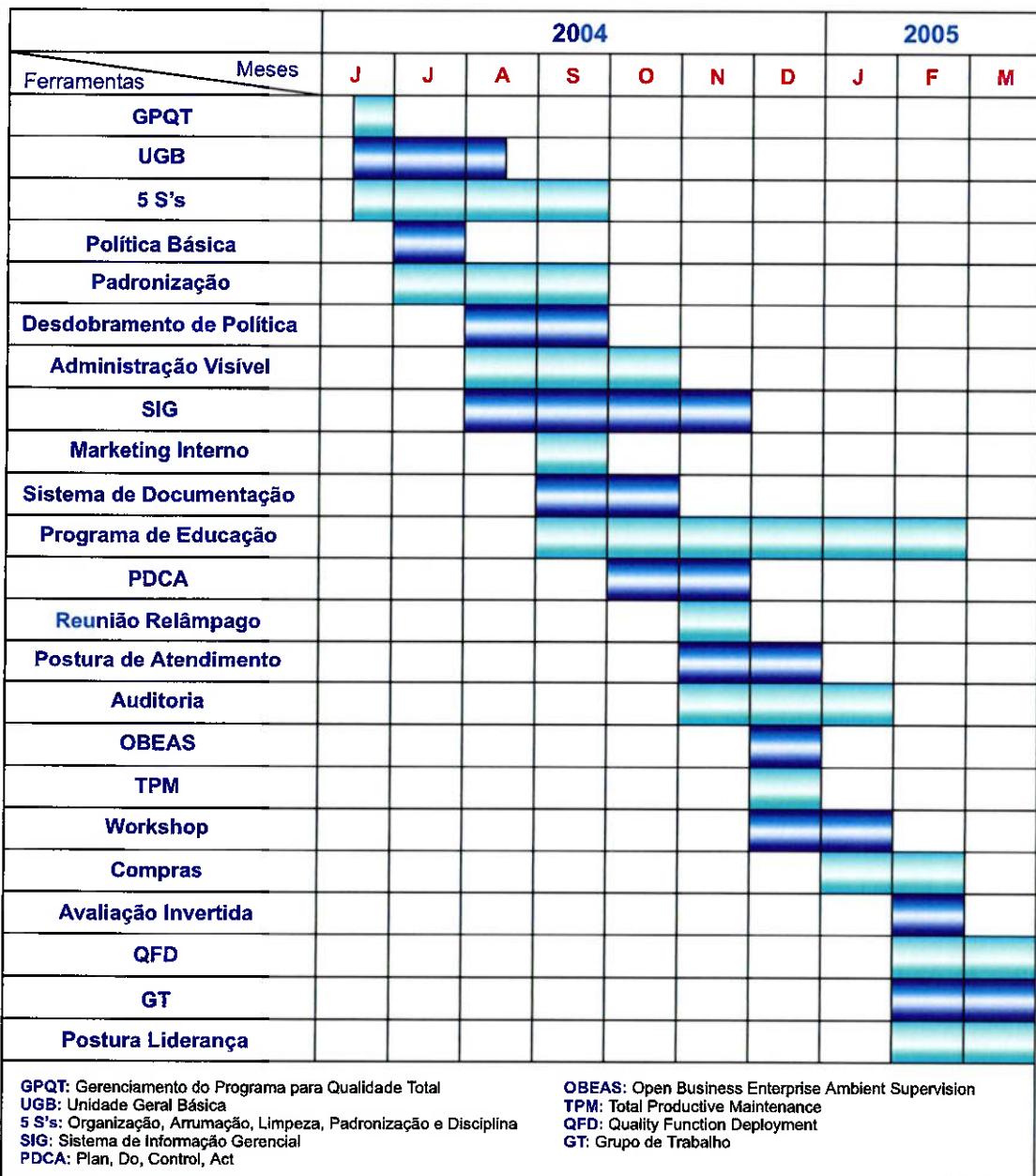


Figura 3. Cronograma de Implantação do Novo Sistema de Gestão FMRP-USP

Os consultores, docentes da Escola Superior de Agronomia Luiz de Queiroz da USP, Prof. Dr. Marcos Milan e Prof. Dr. Gabriel Adrián Sarriés, em trabalho voluntário, fazem uma visita mensal para transmitir as técnicas, de caráter estratégico, para a implantação do Sistema Diagrama à Assessora de Planejamento e Gestão, que atua como consultora interna na Faculdade. Esta analisa o material fornecido pela Fundação Douglas Andreani elaborado para empresas, e o coloca na linguagem própria à cultura da Faculdade. A Consultora Interna transmite as técnicas recebidas às Assistentes Técnicas Financeira, Administrativa, Acadêmica, aos outros setores diretamente ligados à Diretoria e aos Chefes das Seções, que as transmitem para os seus funcionários. A cada técnica segue-se uma avaliação ou a implantação da mesma. À primeira técnica – Linguagem do Sistema de Gestão da FMRP-USP – seguiu-se uma prova e às demais seguem-se os procedimentos de implantação. As técnicas estratégicas são apresentadas e desdobradas em planos de ação.

Um consultor da Fundação Douglas Andreani faz uma visita por mês para orientar a implantação das técnicas da qualidade, de caráter tático e operacional.

Cada técnica de gestão tem um líder em cada Assistência Técnica.

As seções e outros setores são entendidos como Unidades Gerenciais Básicas - UGBs – que são unidades constituídas por até 10 funcionários que têm responsabilidade por sua unidade e autonomia para executar o trabalho que atende a uma ou mais demandas bem definidas, dos usuários. Possuem um chefe funcional e um líder eleito pelos pares. Em alguns casos, o chefe da UGB é também o líder. São ao todo 31 UGBs, conforme Anexo Q.

7. Resultados das Ações do Programa de Gestão da Qualidade da FMRP-USP

7.1 Da primeira etapa – maio de 2001 a junho de 2004

2001 - (1º ano)

- I. Em maio de 2001, construiu-se uma estrutura administrativa para o Programa de Gestão da Qualidade da FMRP-USP conforme Malcolm Baldrige (SEYMOUR et al, 1996).
O Diretor da Faculdade é o Presidente do Programa, tendo a missão de estimular o desenvolvimento do potencial de todos, manter elevadas expectativas e obviar as barreiras que dificultassem o desenvolvimento das atividades. A Assessora de Planejamento e Gestão é a Coordenadora Administrativa do Programa, tendo como função gerenciar as ações em consonância com as políticas institucionais;
- II. Foi liderada pelo Presidente a divulgação ampla do programa para os seguintes públicos:
Grupo de Gestão da Diretoria
Conselho Técnico Administrativo em 20 de abril de 2001
Reunião com todos os funcionários em 15 de maio de 2001
Congregação em 18 de maio de 2001
Duas instâncias foram indicadas pelo Diretor para participação mais direta:
O Conselho Técnico Administrativo-CTA, representativo da hierarquia superior; e
O Comitê Executivo da Gestão da Qualidade, constituído de 9 membros, contando com o apoio de outro grupo de cerca de 15 pessoas, constituído por docentes, representante dos estudantes no CTA, assistentes técnicos de direção, secretária da diretoria, representante dos funcionários no CTA, presidentes das principais comissões: de Pesquisa, de Cultura e Extensão, de Graduação, de Pós-graduação, de Informática e de Recursos Humanos;
- III. Foi assinado Protocolo de Intenções com a Escola Politécnica, visando parceria no desenvolvimento de melhorias na gestão de qualidade, em 3 de agosto de 2001;
- IV. Realizou-se levantamento censitário junto à comunidade, em 14 de maio de 2001. Eram esperadas cerca de 200 sugestões. Foram recebidas, analisadas e sintetizadas ao todo 417;

- V. Aplicou-se a técnica – *Nominal Group Technique* – NGT – com a assessoria de Olga Miranda, presidente do Programa de Qualidade e Produtividade da Reitoria, junto aos docentes e demais categorias. Foram recebidas 87 sugestões de um grupo convidado de 12 participantes: docentes e funcionários, convidados, em 16 de agosto de 2001 (ANEXO A);

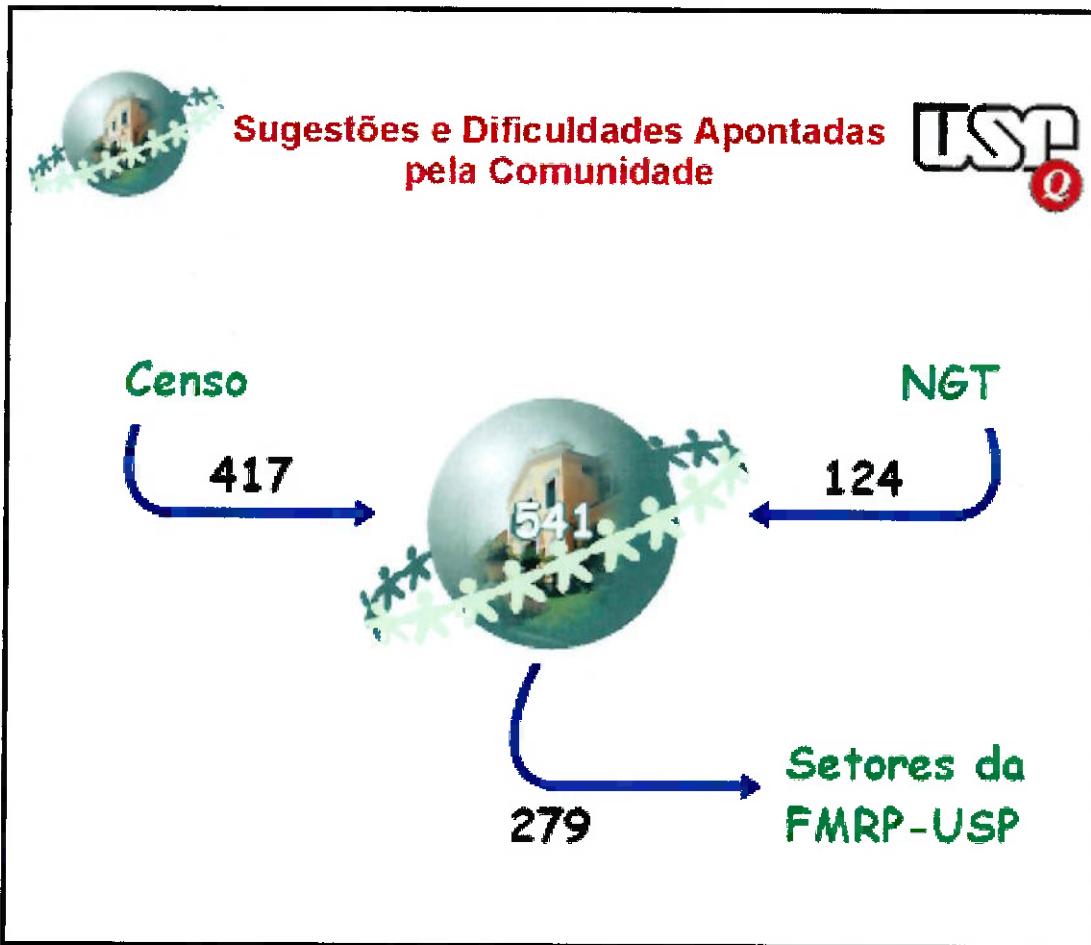


Figura 4. Sugestões e Dificuldades Apontadas pela Comunidade.

Do total das sugestões recebidas foram retiradas as repetidas e aquelas que não se aplicavam. Ficaram 279 que foram encaminhadas aos setores citados nas sugestões, para conhecimento e ações de melhoria em 15 de outubro de 2001.

As sugestões colhidas pelo levantamento da Diretoria junto à comunidade e através do *Nominal Group Technique* - NGT mostraram que cerca de 40% das 279 sugestões referiam-se diretamente aos recursos humanos. Destacavam a necessidade de:

- Desenvolvimento por meio de cursos e de treinamento para habilidades técnicas,
- Melhoria da carreira e
- Integração e articulação entre as pessoas.

Adicionalmente foi sugerido o aprimoramento do serviço de compras no âmbito da Assistência Técnica Financeira.

- VI. Aplicou-se a técnica NGT em um grupo de acadêmicos da graduação, o que resultou em mais 37 sugestões. As mais votadas requeriam melhorias nos seguintes aspectos:
a) infra-estrutura das salas de aula;
b) recursos tecnológicos e
c) atendimento pelas Seções Administrativas, em 24 de setembro de 2001 (ANEXO B);
- VII. Elaborou-se trabalho sobre as ações de melhoria realizadas na FMRP-USP, apresentado no 9º Encontro de Qualidade e Produtividade da USP, em 13 de setembro de 2001;
- VIII. Realizou-se treinamento para 4 Grupos Operativos na linha Pichon Rivière, para 48 funcionários, a partir de 13 de setembro de 2001.

Os Grupos Operativos foram criados a partir de estudos com origem na prática médica terapêutica, por Enrique Pichon Rivière, médico suíço, radicado na Argentina. Em decorrência dos seus estudos sobre outros grupos, nasceu a “técnica operativa” que tem como objetivo a aprendizagem no campo de trabalho: como agir de forma cooperativa, como ser observador de grupo operativo e como coordenar o trabalho no campo grupal (PICHON RIVIÈRE, 1980).

O trabalho nos Grupos Operativos na FMRP-USP contribuiu para que os funcionários que participaram adquirissem vínculo, comprometimento, e assumissem diferentes papéis em função da tarefa comum. Observou-se o aumento de prazer e auto-estima no processo de trabalho, a partir da oportunidade de aprendizagem social.

O resultado mais importante é que diariamente as Assistentes de Diretoria da Faculdade se reúnem para rápida comunicação e trabalhos em grupo dentre os quais destacam-se a aprendizagem conceitual e prática das técnicas da qualidade para a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade da FMRP-USP;

Outra evidência deste resultado foi a produção do artigo “50 Anos da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto-USP: Mudanças nas Atividades Meio”, (FURTADO et al, 2003), pelas Assistentes de Direção da Faculdade (ANEXO C).

É crescente o número de funcionários que se tornam capazes de participar juntos na construção das soluções para as dificuldades do cotidiano no trabalho.

- IX. Elaborou-se o projeto *Desenvolvimento do Programa da Qualidade da FMRP-USP*, aprovado pela Comissão Central de Produtividade e Qualidade da USP e pela CODAGE, no valor de R\$ 58.000,00, em 18 de setembro de 2001;
- X. As sugestões de aprimoramento do Serviço de Compras, no âmbito da Assistência Técnica Financeira, sugeriam outro levantamento específico para o Setor de Compras que resultou em 80 sugestões de melhoria, recebidas até 23 de outubro de 2001. Dentre as respostas, a maior demanda foi para a redução do prazo da execução das atividades de compras. Foram implementadas as seguintes ações:
A partir de maio de 2001, a maioria das assinaturas nos processos de compras, 94% em média, que são de aquisições de materiais e serviços de até R\$ 8 mil reais, foram descentralizadas. Esta delegação diminuiu em média 160 procedimentos mensais, gerando economia de cerca de 8 horas de trabalho por mês, para a Diretoria. Esta ação resultou em diminuição do prazo, pela imediata assinatura dos processos.
Foi criado um roteiro para a tramitação do processo para execução de reformas e de serviços de engenharia, com recursos externos de projetos de pesquisa. Registrhou-se diminuição em média do prazo de uma semana para dois dias, entre a solicitação de serviço e a autorização. Além disto, houve melhoria da tramitação do processo, a partir de 15 de maio de 2001.
A partir de outubro de 2001, as compras com recursos CAPES/PROAP, para a Pós-Graduação, passaram a ser executadas pela Assistência Técnica Financeira, com dispensa de licitação. Esse procedimento, previsto na Lei 8.666/93, e alterações posteriores, tornou possível a aquisição direta, sem licitação, de material de qualidade e de determinadas marcas, para pesquisa, que garantissem o padrão dos experimentos que dependem de produtos químicos específicos. Adicionalmente esta medida permitiu com que a secretaria da Pós-Graduação pudesse se dedicar mais às ações da área acadêmica.
- XI. Ofereceu-se o treinamento *Atendimento Especial ao Usuário*. Participaram 333 funcionários, de 20 de novembro a 14 de dezembro de 2001;
- XII. Realizou-se um levantamento junto à Administração da FMRP-USP, sobre as necessidades específicas de treinamento em informática pela Seção de Informática que resultou em 63 respostas com necessidades específicas, atendidas a partir de dezembro de 2001 (ANEXO D).

2002 (2º ano)

- I. Realizou-se o Processo Seletivo e foram contratados 5 Estagiários para as atividades de gestão da qualidade, para os seguintes setores: Centro de Criação de Camundongos Especiais, Documentação Científica, Comissão de Pesquisa, Seção Técnica de Informática e Assessoria de Planejamento e Gestão, em 25 de abril de 2002;
- II. Elaborou-se o livrete “Programa de Gestão da Qualidade da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo. 2002-2003”, contendo o programa de cursos e treinamentos para a FMRP-USP (ANEXO E);
- III. O Prof. Dr. Milton César Foss, presidente do Comitê Executivo, apresentou as ações do Programa de Gestão da Qualidade na 680ª Sessão Ordinária da Congregação, realizada em 8 de novembro de 2002 (ANEXO F);
- IV. Foi realizado o Encontro das Assistentes da Diretoria, reunião de um dia, que apontou como problema principal, na gestão do suporte à FMRP-USP, a falta de planejamento. Foram utilizadas as técnicas *Brainstorming* e o Diagrama de Ishikawa para identificar as causas do problema. Foi elaborada a lista de sugestões à Diretoria, em 5 de dezembro de 2002 (ANEXO G).

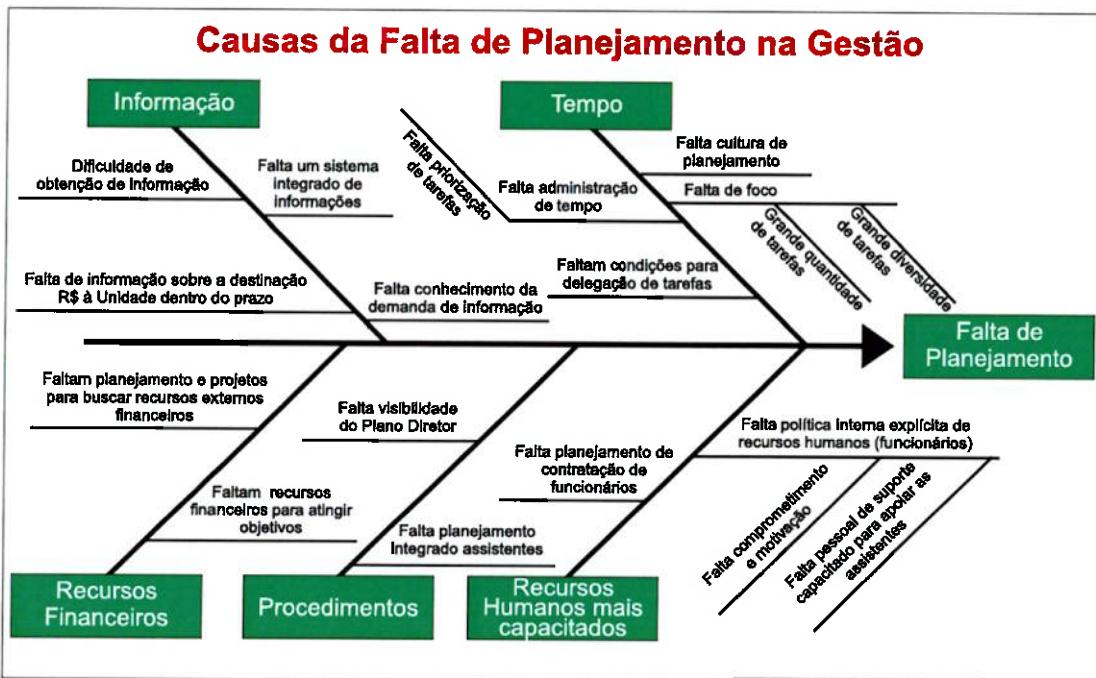


Figura 5. Causas da Falta de Planejamento na Gestão do Suporte à FMRP-USP

2003 (3º ano)

I. Criou-se o Grupo Intersetorial de Melhoria - GIM, em 1º. de abril de 2003, com a participação de 8 funcionários das três áreas de suporte, ATAd, ATAc e ATF, com o objetivo de redução do tempo de compra. Dentre outras técnicas foi elaborado o Fluxograma do Processo de Compras.

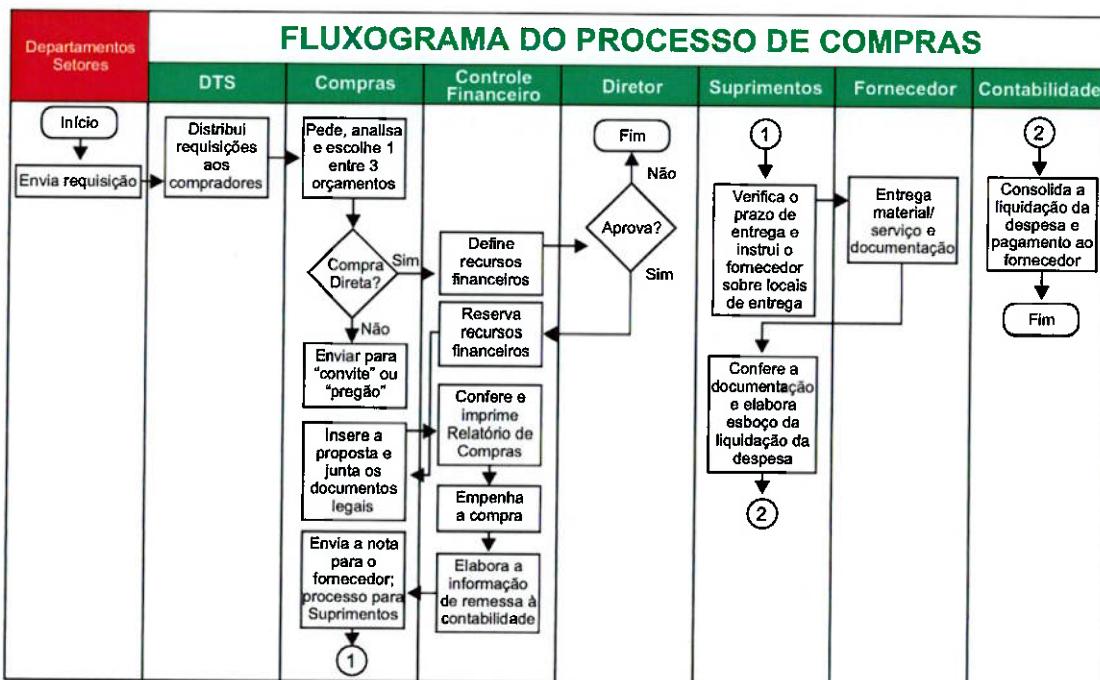


Figura 6. Fluxograma do Processo de Compras

Este grupo, liderado pela Coordenadora Administrativa do Programa que reuniu-se com o GIM durante uma vez por semana durante 2 horas, durante 2 meses, utilizou a abordagem por processo, segundo a NBR ISO 9001:2000, item 2.4 (ABNT, 2000).

Foi desenvolvido um plano de ação para identificar os resultados das atividades da Assistência Técnica Financeira-ATF e como a mesma os produzia para obter dados e informações que permitissem aprimorar o fluxo do processo de compras com atenção para as interseções entre os setores e seções da ATF.

O objetivo principal foi a diminuição do tempo entre os pedidos de aquisição de material, por compra direta e o recebimento da comunicação de conclusão da compra, pelo requisitante.

As ações de melhoria foram realizadas pelo Grupo Intersetorial de Melhoria – GIM, pelos funcionários da Assistência Técnica Financeira, pelos estagiários, coordenados pela Assessora de Planejamento e Gestão.

Melhoria do Processo de Compras

<i>PDCA</i>	<i>AÇÃO e TÉCNICA</i>	<i>OBJETIVO</i>
P (Plan) Planejamento	Planejar as ações do projeto de melhoria Técnica: Plano de Ação	Definir objetivos metas e métodos
D (Do) Desenvolvimento	Analizar a documentação e elaborar o fluxo do processo de compras Técnica: Fluxograma do Processo	Treinar e executar as ações
	Analizar evidências de problema(s) Técnica: Entrevistas junto aos usuários, todos os funcionários da ATF e alguns fornecedores	Identificar problemas
	Buscar as causas dos problema(s) Técnica: Diagrama de Ishikawa	Identificar as causas dos problemas
	Criar formulários de padronização e outras contramedidas para as causas dos problemas Técnica: PDCA e 5W 1H	Criar medidas para solucionar ou minimizar problemas
C (Check) Controle	Registrar datas das etapas do processo desde a distribuição das requisições aos compradores até a data da conclusão de cada compra Técnica: Follow-Up e Análise dos dados	Controlar os indicadores de verificação nas causas e de controle nos resultados
A (Act) Ações corretivas	Analise e controle dos procedimentos operacionais de compras. Técnica: Follow-Up e Análise dos Resultados	Garantir a continuidade das ações de melhoria

Fig 7. Planejamento das Ações de Melhoria do Processo de Compras - aplicação da técnica PDCA (Plan/Do/Check/Act) numa Abordagem por Processo NBR ISO 9001:2000, 0.2 Abordagem de Processo d fls. 2 (ABNT, 2000).

As seguintes sugestões de ações corretivas para a redução do tempo de compras foram enviadas à Assistência Técnica Financeira – ATF, responsável pelo Setor de Compras, para análise e implementação:

- a. Redução de 4 dias para 1 dia completo a espera por orçamentos solicitados às empresas;
- b. Redução de 2 dias para 1 dia a análise e início do procedimento de compras e o envio destas informações de compras ao Controle Financeiro pelo Setor de Compras;
- c. Redução de 1 dia para a assinatura pela ATF;
- d. Eliminação de duplicidade de conferência da documentação fiscal de compras realizada pelo Setor de Suprimentos e pela Seção de Contabilidade, com redução do tempo de 4 dias para 1 dia;
- e. Disponibilização no sistema da informação da conclusão das compras, para os requisitantes;
- f. Criação de Grupo Intersetorial para a padronização de materiais visando à redução da diversidade de materiais para a diminuição dos custos e do tempo;
- g. Criação de registro para o acompanhamento do Fluxo do Processo e após as atividades de compras, que permita a rastreabilidade;
- h. Planejamento de compras pelos requisitantes para um período de 3 meses, disponibilizando os pedidos no período aprazado;
- i. Treinamento dos funcionários de Compras visando à redução de eventual resistência às mudanças;
- j. Sempre que necessário o PDCA deverá ser aplicado para a manutenção da melhoria da qualidade dos serviços.

Este trabalho numa abordagem por processo, à luz da NBR ISO 9001:2000 (ABNT, 2000), mostrou redução do tempo de compras, diretas, de 16 dias úteis para 8 dias úteis.

Quando atendidas as recomendações do GIM, maiores economias e redução do tempo ocorrerão com a padronização dos materiais e com o planejamento dos pedidos de compras pelos usuários requisitantes.

II. Foi realizado na FMRP-USP o I Encontro de Sistemas de Gestão da Qualidade das Unidades de Ensino da USP, nos dias 23 de maio e 03 de setembro de 2003. Participaram representantes de 27 Unidades de Ensino da capital e do interior, da Reitoria e da CODAGE (ANEXO H). Dentre os convidados estiveram presentes: o Vice-Reitor, Prof. Dr. Hélio Nogueira da Cruz, o Prof. Dr. Adherbal Caminada Netto e o Prof. Dr. Vahan Agopyan, respectivamente Professor e Diretor da Escola Politécnica-USP, e outras autoridades;

- III. O Diretor da Faculdade, Prof. Dr. Ayrton Custódio Moreira, apresentou resultados do Programa de Gestão da Qualidade no CTA de 10 de outubro de 2003 na Faculdade de Ciências Farmacêuticas de Ribeirão Preto da USP (ANEXO I);
- IV. Foram aplicadas técnicas da qualidade em Seminário para a seleção de metas, no Departamento de Oftalmologia, Otorrinolaringologia e Cirurgia de Cabeça e PESCOÇO, visando sua participação na Auto-avaliação Institucional, em 29 de outubro de 2003;
- V. Ofereceu-se o Curso de *Gerenciamento de Projetos do PMI* (Project Management Institute) aos docentes e funcionários de suporte às atividades fim da Faculdade, nos dias 8 e 9 de dezembro de 2003;
- VI. Foram elaborados os folders FMRP-USP, em números – 2002-2003, em português e inglês, em 2003 (ANEXO J);
- VII. A Coordenadora Administrativa do Programa participou do Curso de Especialização MBA - Gestão e Tecnologias da Qualidade, de 13 de setembro de 2002 a fevereiro de 2004;
- VIII. Foi criada a Home Page do Programa de Gestão da Qualidade da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto da USP em 2003.

7.2 Da segunda etapa, em andamento a partir de junho de 2004

2004 - (4º ano)

- I. Foi completado o mapeamento dos processos do serviço de compras (ANEXO K) estendendo-o por meio de ações simultâneas para os procedimentos da Área Financeira (ATF), utilizando-se as NBR da família 9000, especificamente a ISO 9001:2000 (ABNT, 2000);
- II. A Linguagem do Sistema de Gestão da Fundação Douglas Andreati foi adaptada para a linguagem apropriada à cultura da USP;
- III. Foram elaborados o Guia do Usuário – Procedimento de Compras – Mercúrio Web e o Guia para Cadastro de Cursos – Sistema Apolo (ANEXO L);

IV. Foram apresentados em 16 de abril de 2004 os resultados alcançados pelo Programa de Gestão da Qualidade na 162ª Sessão Ordinária do Conselho Técnico Administrativo da FMRP-USP (ANEXO M);

V. Foi realizado o segundo processo seletivo de contratação de 5 estagiários, iniciado em 21 de maio de 2004. (ANEXO N), visando a contratação dos acadêmicos mais preparados no Campus de Ribeirão Preto da USP. Foram utilizados critérios de escolha recíproca e social. Em decorrência deste trabalho para este e outros projetos da FMRP-USP, coordenadores de Projetos apoiados por financiadoras de pesquisa têm solicitado à Administração da Faculdade a indicação de alunos dentre os selecionados.

Os estagiários têm apresentado potencial cognitivo, motivação para aprender e habilidades técnicas. Por estas e outras razões têm contribuído efetivamente nos projetos nos quais têm participado. Quando completam o prazo legal de permanência na condição de estagiários têm facilidade para entrar no mercado de trabalho, por meio de concurso. São exemplos Karolina Melo Conte admitida como técnica na área de recursos humanos na Usina da Pedra, em Ribeirão Preto; Juliana Kojima, aluna do curso noturno de Fisioterapia, da FMRP-USP, admitida como técnica de laboratório no Departamento de Oftalmologia, Otorrinolaringologia e Cirurgia de Cabeça e Pescoço, desta Faculdade; Angélica Denardi de Barros, aluna do curso Física Médica, da FFCLRP-USP, aprovada para o Programa de Iniciação Científica da USP; Saulo de Souza Rodrigues, aluno da FEARP-USP, admitido pela empresa TES, na Área de Marketing, e outros.

Estes acadêmicos têm enviado cartas à coordenação do Sistema de Gestão, nas quais falam da importância do estágio pelo conhecimento técnico adquirido e pela aprendizagem sobre as relações interpessoais no trabalho.

VI. Foram colocadas em prática as técnicas de qualidade utilizando-se o Sistema da Fundação Douglas Andreani, previstas até setembro de 2004, conforme cronograma, envolvendo aproximadamente 100 funcionários (ANEXO O);

VII. Foi elaborado o “Desdobramento da Função Qualidade” (QFD), por meio da explicitação das políticas básicas, missão, valores e visão das Assistências Técnicas Acadêmica, Administrativa e Financeira e setores diretamente ligados à Diretoria, com foco na demanda (ANEXO P).

“A utilização do enfoque QFD em um ambiente de múltiplos processos (...), ao focalizar

o objetivo global da empresa, que é ouvir e satisfazer o cliente externo, força, mediante uma ação sistemática de retroalimentação de objetivos, o adequado relacionamento entre clientes e fornecedores internos. (...) Por outro lado, ao enfocar a eficácia e não apenas a eficiência de cada processo individual, o QFD contribui significativamente para a redução dos custos globais, e isto por dois motivos: em primeiro lugar, porque impede que a ineficácia de um processo, ao produzir um *output* inadequado, acarrete problemas de conformidade e a necessidade de corrigi-los nos processos subseqüentes ou mesmo no produto final. Em segundo lugar, porque obriga cada gerente a se ater em seu processo individual apenas àquelas atividades que agregam valor do ponto de vista dos processos subseqüentes" (CAMILADA NETTO, 1994)

- VIII. Foram criados formulários padronizados para utilização em Planos de Ação, no novo Sistema de Gestão da Faculdade;
- IX. Foram indicadas as UGBs (Unidades Gerenciais Básicas) da Administração Centralizada - Assistências Técnicas Acadêmica, Administrativa e Financeira e outros setores ligados diretamente à Diretoria (ANEXO Q).

Presentemente, trabalha-se na identificação dos indicadores de produtividade, qualidade, e custo dos serviços produzidos, visando à construção de um Sistema de Informações Gerenciais (SIG), apropriado à gestão da FMRP-USP. Considerando a possibilidade de encontrar na literatura apenas indicadores de organizações de outra natureza, busca-se indentificar indicadores próprios que atendam às necessidades gerenciais e de direção de uma faculdade pública. É necessário criar indicadores de progresso dos projetos oriundos das diretrizes anuais que são desdobramentos da missão, valores e visão da FMRPUSP, nível I; indicadores provenientes das atividades da gerência média, de nível II ; e indicadores operacionais, relacionadas à rotina, de nível III. O Anuário Estatístico da USP poderá subsidiar parte do trabalho. Tratando-se de Sistema de Informações Gerenciais no âmbito do Sistema de Gestão da FMRP-USP, destaca-se a importância da escolha de indicadores que contemplem os diversos interesses dos usuários internos e externos.

8. Discussão

A necessidade de utilização de diversos métodos com vistas à implantação de um Programa de Gestão da Qualidade para a FMRP-USP é decorrente da idéia de construção de um Sistema de Gestão específico, para a universidade pública em perfeita conformidade com a cultura da FMRP-USP. O objetivo durante um percurso de quase sete anos foi identificar conceitos e práticas para a construção de um modelo de sistema que atendesse a pelo menos quatro requisitos básicos da Faculdade: que estivesse em consonância com a cultura organizacional da FMRP-USP, que respeitasse a legislação vigente que rege o serviço público, que favorecesse a produção de serviços mais ágeis e de qualidade e, sobretudo, que valorizasse os recursos humanos. Nenhuma abordagem *per se* nos parecia contemplar ao mesmo tempo todos estes requisitos.

A utilização do método Malcolm Baldrige inicialmente foi muito importante. Deixava clara a imprescindibilidade da função de liderança da Diretoria, nos levantamentos promovidos para conhecer as demandas do público interno, nas mudanças e manutenção das ações requeridas para a melhoria da gestão do suporte. Os primeiros resultados das ações, com base neste método, mostraram grande mobilização da comunidade, decorrente da forte liderança exercida pela Diretoria. A seguir, procurou-se atender à demanda por cursos e integração, conforme relatado. Foram oferecidos cursos e treinamentos. Permanecia a necessidade de integração, em termos de colaboração no trabalho conjunto, notadamente na interface dos setores e das grandes áreas acadêmica, administrativa e financeira, de suporte às atividades-fim.

Foram constituídos quatro Grupos Operativos, usando a abordagem de Pichon-Rivière. O objetivo foi preparar os funcionários para o trabalho em grupo. Este esforço deu resultados importantes no âmbito das assistentes técnicas de direção e chefes de seção que participaram do treinamento.

As assistentes de direção passaram a executar o trabalho de outra forma, considerando as diferenças e a interdependência das ações nas diversas áreas. Passaram a buscar soluções conjuntas para as freqüentes dificuldades intersetoriais. Mais confiantes, perceberam as vantagens do trabalho em grupo e a importância do subproduto melhoria da qualidade de vida no trabalho.

Entretanto, este método não era viável para um grande número de funcionários. Atualmente, são cerca de 100 funcionários na área da administração centralizada (ATAD/ATAC/ATF).

Simultaneamente, constituiu-se um grupo intersetorial, com oito funcionários representantes das três áreas técnicas, buscando melhorias na gestão das atividades financeiras. Ao longo do trabalho foram envolvidos os 16 funcionários da Assistência Técnica Financeira distribuídos em 8 unidades gerenciais básicas: assistência técnica financeira, contabilidade, suprimentos, patrimônio, compras, importação, controle financeiro e tesouraria.

Percebeu-se que era possível levar muito menos tempo para implantar o novo Sistema

de Gestão por meio de ações simultâneas e integradas. Era necessário um modelo que contemplasse ações simultâneas provendo oportunidades para integração de toda Administração Centralizada.

A consistência e a persistência são essenciais em qualquer processo de mudança. A implantação de um novo sistema de gestão implica em muitas mudanças. Nestas condições as pessoas que lideram processos de mudanças nos seus diferentes níveis são vistas como obstinadas (AZEVEDO e KORYKAN, 1999).

As mudanças de longo prazo exigem de seus líderes, nas ações do dia-a-dia, características que os colocam em posições muitas vezes desconfortáveis, durante muito tempo. Primeiramente em posição de convencimento, a seguir de enfrentamento na disputa do tempo e do espaço, sem deixar que estas questões sejam utilizadas para rompimento do processo. Estas pessoas precisam, além de tenacidade, compreensão e tolerância em relação às barreiras, muitas vezes impostas desnecessariamente. O que as faz continuar é a confiança no Projeto, e a constatação da assertividade por meio dos resultados que lentamente emergem. Os resultados têm a força de retroalimentar o convencimento. Uma vez alcançada uma melhoria, os grupos de auditoria interna e os próprios usuários se encarregam de exigir que não haja retrocesso.

Com o passar do tempo, observou-se que as maiores resistências estavam no âmbito de algumas assistências técnicas da diretoria, apesar da forte liderança do Diretor. Estas áreas são bastante sobrecarregadas e o novo sistema era percebido como um assunto invasivo e consumidor de tempo, que exigia esforços adicionais e novos modos de gerenciar. Havia vontade e percepção da necessidade que se instalasse algo novo em termos gerenciais, mais eficiente e eficaz, mas que não causasse grandes alterações.

De fato, a implantação de um novo sistema de gestão requer esforço adicional de aprendizagem de uma nova forma de se relacionar e de executar tarefas em grupo que trazem mudanças no modo de perceber, de se comunicar e de agir. Inicialmente, as mudanças provocam medo de redução do poder, de perda dos recursos e instrumentos com os quais antes as pessoas estavam familiarizadas, como se estivessem mais seguras na situação conhecida.

A solução para o problema aqui entendido como a diferença entre o que fora planejado com a hierarquia superior a respeito do treinamento para a implantação do novo Sistema de Gestão e as dificuldades que se enfrentavam, foi permitir que as assistentes do Diretor participassem de outra forma. As Assistentes passaram a receber o treinamento sobre o novo Sistema de Gestão da FMRP-USP, de 15 em 15 dias, em lugar de semanalmente. Por outro lado autorizariam de imediato, toda 2^a. feira, o cronograma semanal de atividades envolvendo os funcionários de suas áreas e, embora não estivessem presentes nos treinamentos e implantação das técnicas, dariam o possível apoio.

À medida que o Sistema se instala, observam-se maior confiança e aceitação.

9. Conclusões

Com base em experiência de mais de vinte e cinco anos na assessoria da Diretoria da FMRP-USP é parecer da autora que os funcionários, em sua grande maioria, executam o trabalho da melhor maneira possível, com responsabilidade e espírito público elevado, tendo presente o respeito à legislação e às normas da USP. Mesmo quando a legislação não ajuda na obtenção de melhores resultados, em termos da necessária agilidade no atendimento, prevalece a legalidade dos processos de suporte.

Nos últimos quatro anos, com o aumento da complexidade da gestão em decorrência de maior desenvolvimento da FMRP-USP, foi necessário construir um novo sistema de gestão em conformidade com as características da FMRP-USP e que favorecesse os aspectos de articulação e integração entre as pessoas.

A aplicação de métodos e técnicas comprovados, como o Malcolm Baldrige (SEYMOUR, et al, 1996), as NBR ISO da família NBR ISO 9000 (ABNT, 2000), a técnica dos grupos operativos com base em Pichon Rivière (1980), e o Sistema de Gestão Diagrama para a melhoria de serviços e valorização humana, tem mostrado no dia-a-dia da gestão do suporte as atividades-fim da FMRP-USP a assertividade das escolhas, conforme relatado.

Hoje há evidências de que a integração dos funcionários começa a ocorrer. Estas evidências são representadas pela reunião diária das Assistentes de Diretoria para execução de planos de ação e construção de soluções para os problemas do cotidiano; pela presença da grande maioria dos funcionários nas reuniões de treinamento e integração, visando à implantação do novo Sistema de Gestão e pela diminuição dos conflitos nas interfaces dos setores.

Quando um trabalho acadêmico se conclui, geralmente aponta novos problemas e novos estudos. Neste, fica o entendimento de que a melhoria contínua e integração entre as pessoas serão sempre desafios que exigirão esforços adicionais de reflexão e ações permanentes. A integração no trabalho na maioria das seções não se dá espontaneamente. O novo Sistema de Gestão pretende garantir a melhoria contínua das atividades gerenciais e das relações no trabalho, com base nos valores humanos.

A gestão da qualidade progressivamente torna-se o padrão no universo das organizações, incluindo a universidade pública. A competitividade deve ser construída a partir das características mais importantes e distintivas de cada organização no atendimento do usuário.

Este trabalho, realizado na administração da FMRP-USP, ao alcançar os objetivos propostos de melhor utilização dos recursos públicos, com melhor atendimento aos usuários internos e externos, e a elevação da auto-estima dos funcionários pela participação ativa no processo do trabalho, deixa em segundo plano as dificuldades enfrentadas e sugere a extensão do programa a todos os Departamentos da FMRP-USP, e o uso desta abordagem construtiva nas demais Faculdades da USP.

10. Referências Bibliográficas

ANDRIANI, C.S. Gestão Sistêmica com Base nos Valores Humanos. Ed. Dialivros Editora. Campinas. São Paulo. 2004.

ANUÁRIO ESTATÍSTICO DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, 2003

AZEVEDO A. C. e KORYCAN Transformar las Organizaciones de Salud por la Calidad. Ed. Parnassah. Santiago. 1999.

CAMINADA NETTO, A. O Aprimoramento de Múltiplos Processos com o Desdobramento da Qualidade. Pp.30-31. IN: O Papel. 1994.

CAMPOMAR, M. C. Do Uso de “Estudo de Caso” em Pesquisas para Dissertações e Teses em Administração. Revista de Administração. São Paulo. v. 26. n. 3. p. 95-97. julho-setembro 1991.

CAMPOS, G.W.S. Um Método para Análise e Co - Gestão de Coletivos. A constituição do sujeito, a produção de valor de uso e a democracia em instituições: o método da roda. Ed. Hucitec, São Paulo. 2000 p. 133

CAMPOS, V.F. Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia. Ed. Desenvolvimento Gerencial. 8^a. ed. Belo Horizonte. 2002.

FURTADO, H.L.A.L. Relações do trabalho e desenvolvimento da gestão das atividades-meio. 191p. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – USP. São Paulo. 1997.

____ **Work Relationships in the School of Medicine of Ribeirao Preto, University of Sao Paulo- FMRP-USP.** Brazil. In: Approaches to Better Teaching - AMEE - Association for Medical Education in Europe. 2002. Faculty of Medicine, University of Lisbon. Lisbon. Portugal. 29 Aug. to 1 Sept. 2002. Programme and Abstracts. Tay Park House, 484 Perth Road. Dundee. DD2 1LR. UK. 2002. Abstract Session. p. 4.26. FAEPA-HCFMRP-USP.

FURTADO, H.L.A.L. et al. **50 Anos da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto-USP: Mudanças nas Atividades Meio.** MEDICINA. Ribeirão Preto. 35. n. 3. 241-246. 2002.

KOTLER, P. **Administração de Marketing.** Ed. Prentice Hall. 10^a. ed. São Paulo, 2000.

MOTTA, F. C. P. **Teoria Geral da Administração.** Ed. Pioneira. 14^aed. São Paulo, 1987

MOREIRA, A.C. Discurso de Posse à Diretoria da FMRP-USP, 2001

NBR ISO 9000, Sistemas de Gestão da Qualidade - Fundamentos e Vocabulário. ABNT, dez. 2000.

NBR ISO 9001, Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos. ABNT, dez. 2000.

OSBORNE, D & GAEBLER, T. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público.** 2^a ed. Trad. Sérgio F. Guarisch & Ewandro Maganhães, Brasília. Ministério das Comunicações. 1994.

PICHON-RIVIÈRE, E. **História de la Técnica de los Grupos Operativos.** IN: Temas de Psicología Social, Ano 4. No. 3. Set. 1980.

SEYMOUR, D. et al. **High Performing Colleges. The Malcolm Baldrige National Quality Award as a Framework for Improving Higher Education.** Vol. I: Theory and Concepts. Prescott Publishing Company. Maryville. Missouri. USA. 1996.

_____. **High Performing Colleges. The Malcolm Baldrige National Quality Award as a Framework for Improving Higher Education.** Vol II: Theory and Concepts. Prescott Publishing Company. Maryville. Missouri. USA. 1996.

ANEXOS

**Anexo A - Técnica Nominal Group Technique – NGT – Docentes e outros, em
16 de agosto de 2001.**