

ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

AMELIA APARECIDA FERRARI GÊNOVA
JANICLEIDE DE LIRA MONTEIRO
LÍVIA TURANO MURASAKI

DIAGNÓSTICO DE DOIS INSTITUTOS DE PESQUISA CIENTÍFICA E
UMA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA, UTILIZANDO A NBR ISO
9004:2000

São Paulo
2009

AMELIA APARECIDA FERRARI GÊNOVA
JANICLEIDE DE LIRA MONTEIRO
LÍVIA TURANO MURASAKI

DIAGNÓSTICO DE DOIS INSTITUTOS DE PESQUISA CIENTÍFICA E
UMA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA, UTILIZANDO A NBR ISO
9004:2000

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

Orientador: Prof. Dr. Adherbal Caminada
Netto

São Paulo
2009

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Antonio Marcos de Aguirra Massola por ter nos dado a oportunidade de participar deste conceituado curso.

Ao Prof. Dr. Adherbal Caminada Netto pela motivação contagiante em todas as aulas e orientações.

A todos os professores do PECE, pela inestimável contribuição com o engrandecimento do nosso desenvolvimento acadêmico.

Ao Prof. Dr. Elcio Abdalla pelo incentivo.

Ao Prof. Dr. Luiz Roberto Giorgetti de Britto, pelo apoio e confiança.

Aos colegas de classe, pela amizade e por compartilharem suas experiências profissionais, que certamente contribuíram para ampliar a nossa visão de mundo.

“O progresso é impossível sem mudanças.
Aqueles que não conseguirem mudar a
própria mente, não conseguirão mudar nada.”
(George Bernard Shaw)

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo realizar diagnóstico da qualidade em duas instituições de pesquisa científica pertencentes a uma autarquia estadual, e em uma indústria farmacêutica, através de entrevista qualitativa com base no Anexo A da norma NBR ISO 9004 (ABNT, 2000).

Através do paralelo entre as informações que foram obtidas dos processos existentes em cada uma das organizações, e as exigências da norma NBR ISO 9004 (ABNT, 2000), foi possível elaborar um diagnóstico fidedigno. Este poderá subsidiar tomada de decisão, por parte da alta direção, no tocante à implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), ou ações de melhoria. Um diagnóstico bem elaborado permite à organização analisar claramente seus pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças existentes no mercado.

A implementação de programas de gestão da qualidade é imprescindível a qualquer organização, seja de natureza pública ou privada, que deseja garantir sua competitividade e, com isso, assegurar a sua sobrevivência no mercado.

Palavras-chave: Administração. Gestão da qualidade. Melhoria continuada.

ABSTRACT

The present study has the objective of providing a quality diagnosis for two scientific research institutions, what belong to a state autarchy, and a pharmaceutical company. This diagnosis was carried out through quality interviews based on the appendix A by NBR ISO 9004 (ABNT,2000).

By means of the comparison and analysis of information from the existing processes in each organization, and the requirements from NBR ISO 9004 (ABNT,2000), it was possible to reach a reliable diagnosis that will contribute to implement a Quality Management System or improvement actions.

A realistic diagnosis will provide the organization with information regarding its strengths and weakness, as well as opportunities and threats in its market.

The implementation of Quality Management Programs is essential to all organizations, public or private, to assure its survival and competitiveness in the market.

Key words: Administration. Quality Management. Continuous Improvement.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Ciclo do PDCA	14
Figura 2 - Resultados das entrevistas de Herzberg	44

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Resultados gerais Física	27
Gráfico 2 - Resultados gerais Biomédicas	31
Gráfico 3 - Resultado gerais Indústria Farmacêutica	35
Gráfico 4 – Defeitos de Produtos na Indústria	37
Gráfico 5 – Nível de maturidade	40

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resultados Física	25
Tabela 2 – Resultados Biomédicas	28
Tabela 3 – Resultados Indústria Farmacêutica	32
Tabela 4 – Defeitos dos produtos na Indústria Farmacêutica	36
Tabela 5 – Resultados Parciais Física	38
Tabela 6 – Resultados Parciais Biomédicas	38
Tabela 7 – Resultados Parciais Indústria Farmacêutica	39
Tabela A.1 – Nível de maturidade do desempenho	41

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ISO	International Organization for Standardization
NBR	Normas Brasileiras
GQ	Garantia da Qualidade
CQ	Controle de Qualidade
BPF	Boas Práticas de Fabricação
SAC	Serviço de Atendimento ao Consumidor
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
RDC	Resolução da Diretoria Colegiada
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
CETESB	Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1 O CONCEITO DE QUALIDADE, SEUS PRECURSORES E SUA IMPORTÂNCIA NO MEIO ORGANIZACIONAL	13
2 CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES	19
3 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO	22
3.1 MATERIAIS E MÉTODOS	22
3.2 DIRETRIZES DO ANEXO A DA NORMA NBR ISO 9004 (ABNT, 2000) À NOSSA REALIDADE	23
3.3 CONSOLIDAÇÃO DO DIAGNÓSTICO REALIZADO NO INSTITUTO DE PESQUISA CIENTÍFICA BÁSICA NA ÁREA DE FÍSICA	25
3.4 CONSOLIDAÇÃO DO DIAGNÓSTICO REALIZADO NO INSTITUTO DE PESQUISA CIENTÍFICA BÁSICA NA ÁREA BIOMÉDICA	28
3.5 CONSOLIDAÇÃO DO DIAGNÓSTICO REALIZADO NA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA	32
4 PARALELO ENTRE AS ORGANIZAÇÕES	38
5 CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS E SUGESTÕES PARA MELHORIA	40
6 CONCLUSÃO E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	46
REFERÊNCIAS	47
APÊNDICE	48

INTRODUÇÃO

O presente trabalho teve como objetivo realizar diagnóstico da qualidade em duas organizações de pesquisa científica, pertencentes a uma autarquia estadual, e em uma indústria farmacêutica, através de entrevista qualitativa com base no Anexo A da norma NBR ISO 9004 (ABNT,2000).

Foram realizadas entrevistas qualitativas com os colaboradores internos das três organizações, análise dos resultados e trabalho comparativo. Os resultados finais foram apresentados à alta direção de cada instituição, e acredita-se que possam subsidiar o desenvolvimento de programas de qualidade, ou ações de melhoria.

O presente trabalho está dividido em seis capítulos:

No primeiro, apresenta-se um breve histórico sobre o conceito de qualidade, o respectivo desenvolvimento, e seus principais precursores.

No segundo, caracteriza-se as três organizações, de acordo com as estruturas física, administrativa e acadêmica. Sendo esta última pertinente apenas às organizações de natureza pública.

No terceiro, descreve-se o desenvolvimento do trabalho, a metodologia adotada para subsidiá-lo, e a apresentação dos resultados obtidos por cada uma das organizações.

No quarto capítulo, realiza-se um paralelo entre as três organizações, destacando os respectivos pontos fortes e fracos.

Já no quinto capítulo, pode-se consolidar os resultados gerais de cada uma das organizações e obter subsídios para sugerir melhorias exeqüíveis.

No sexto, e último capítulo, consolida-se os resultados gerais e apresenta-se sugestões para trabalhos futuros.

Ao final deste trabalho, embora se possa constatar que os serviços prestados pelas instituições, em sua maioria, sejam de excelência, podem-se encontrar lacunas consideráveis nos respectivos processos existentes. A identificação dessas lacunas e suas causas é o que se pretende elucidar. É possível que muitos processos, mesmo não sistematizados, apresentem eficácia, e possam ser melhorados. Essa hipótese está associada à qualidade dos serviços prestados.

1 O CONCEITO DE QUALIDADE, SEUS PRECURSORES E SUA IMPORTÂNCIA NO MEIO ORGANIZACIONAL

Desde a sua formalização, ocorrida nos primórdios da década de 20, o conceito de qualidade, e sua aplicabilidade, têm se tornando cada vez mais presente na rotina das organizações de qualquer natureza, sejam públicas ou privadas, de pequeno, médio ou grande porte.

Nessa mesma época Walter A. Shewhart esboçou o que seria conhecido mais tarde como carta de controle e dois colegas seus, H.F. Dodge, e H.G. Romig desenvolveram as técnicas de amostragem. O resultado da junção do trabalho dos três produziu os princípios básicos da maioria das técnicas estatísticas de controle da qualidade que são usadas até hoje.

Em 1946 foi criado o JUSE (Sindicato dos Cientistas e Engenheiros do Japão). Em 1950, o JUSE convidou William Edwards Deming para ministrar um curso de estatística aplicada ao controle da qualidade, em princípio, apenas para técnicos e engenheiros. Mais tarde, ele sensibilizou os altos dirigentes de um grupo das principais empresas do Japão, dizendo a eles que a melhoria da qualidade (definida por ele como redução da variabilidade) traria a prosperidade, através do aumento da produtividade, da redução de custos, da conquista de mercados e da criação de empregos. Deming argumentou que a responsabilidade da alta administração deveria começar na identificação das necessidades dos clientes/consumidores, até a entrega de produtos ou serviços adequados aos mesmos.

Deming também foi o divulgador do “ciclo de Shewhart”, que vem a ser um plano de ação para colocar em prática 14 princípios e que ficou conhecido como “Ciclo de Deming” ou Ciclo PDCA.

O Ciclo PDCA - **Plan** (planejamento); **Do** (execução); **Check** (verificação) e **Act** (ação) - é uma ferramenta gerencial de tomada de decisões para garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência de uma organização, e está estruturado conforme mostrado na figura 1.

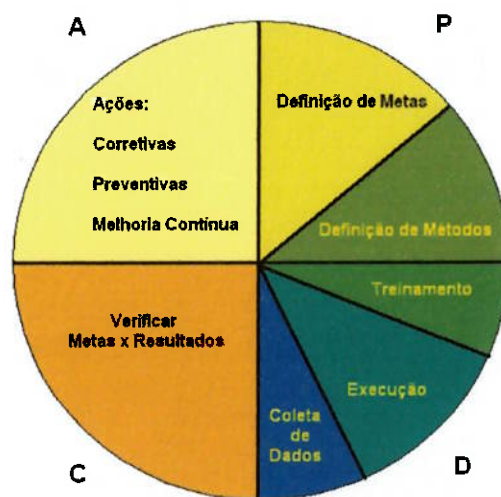


Figura 1 – Ciclo do PDCA

fonte: <http://qualidade.wikidot.com/movimento-pela-qualidade>

Na década de 50, devido a crescentes demandas, houve uma elevação dos níveis de confiabilidade e da qualidade dos produtos. Ainda nesta década, os japoneses recorreram a Joseph M. Juran, que idealizou o que seria a relação “oitenta por vinte”, ou seja, 20% das ocorrências causam 80% dos problemas. Também conhecida como “Análise de Pareto”. Juran foi o primeiro a utilizar este conceito no ambiente industrial. Este método, que é utilizado até hoje, foi validado quando aplicado a qualquer tipo de situação.

Kaoru Ishikawa foi um dos principais impulsionadores do JUSE, e foi a figura mais representativa do movimento da qualidade no Japão. Utilizou, de acordo com a cultura japonesa, os ensinamentos de Deming e Juran. Criou ferramentas para o controle da qualidade, dentre as quais se destaca o Diagrama de causa-efeito, mais conhecido como Diagrama de Ishikawa, ou espinha de peixe. Os japoneses aceitaram e puseram em prática o que lhes foi ensinado pelos dois americanos e o resto da história já é bem conhecido. Vale lembrar que, além dos exemplos acima, há vários outros nomes que muito contribuíram para a perpetuação do controle de qualidade.

A área da qualidade teve um grande impulso na década de 80. As organizações passaram a privilegiar ações preventivas, ao invés de corretivas, e aperfeiçoaram seus controles de qualidade.

Nos anos noventa, a globalização da economia impôs uma nova forma de organização do trabalho. O novo mercado passou a exigir estruturas organizacionais descentralizadas e focadas no cliente. A organização passou a ser vista como um todo.

Hoje, a qualidade é considerada não somente como um processo, mas também como um modelo de gestão, o qual consolida a imagem da organização, proporciona credibilidade e sua permanência no mercado.

No Brasil, as normas da série NBR ISO 9000 (ABNT, 2000), somente foram adotadas em 1990, com tradução e publicação pelo Comitê 25 da Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT. Esta foi uma grande conquista que tornou possível a adoção das normas internacionais por qualquer organização brasileira.

Podemos definir a família de normas NBR ISO 9000 (ABNT) como uma série de normas emitidas pelo Comitê 176 da Organização Internacional de Normas Técnicas - ISO (ABNT).

São inegáveis as conquistas que a implementação de um sistema de gestão da qualidade proporciona a uma instituição.

Os consumidores, de modo geral, estão mais exigentes e conscientes de seus direitos, o que favorece a valorização e a importância da qualidade no mercado. Para melhor entender esse cenário, acrescenta-se ainda o veloz desenvolvimento de tecnologias que possibilitam otimizar tempo e recursos. Desta forma, não se pode fugir à globalização e seus efeitos.

Assim, estar atento às constantes mudanças e tendências é requisito básico para a competitividade de qualquer organização. Mesmo aquelas de natureza pública, que muitas vezes sentem-se mais confortáveis no mercado, por serem únicas em oferecer serviços específicos, não podem se esquivar dessa realidade.

No universo das organizações públicas observamos, muito freqüentemente, a atuação da mídia, como peça fundamental de pressão que, em geral, leva a ações corretivas pontuais sobre falhas de processos e de procedimentos dessas organizações.

"A comunicação é um poder. Já se conhece a expressão: 'a imprensa é o quarto poder'" (TORQUATO, 2002, pag. 21).

Como premissa básica de toda e qualquer sistema de gestão da qualidade, é imprescindível o envolvimento da alta direção. De nada adianta implementar um SGQ, somente para impressionar, ou por imposição do mercado. É necessário que a alta direção enfrente o desafio e, de fato, assuma as responsabilidades que lhe cabem, conforme prevê a norma NBR ISO 9004 (ABNT, 2000).

“A liderança, o comprometimento e o envolvimento ativo da Alta Direção são essenciais para desenvolver e manter um sistema de gestão da qualidade eficaz e eficiente para alcançar benefícios para as partes interessadas.” (ABNT NBR ISO 9004:2000, item 5).

Define-se, como parte interessadas, todas as pessoas - físicas e jurídicas - que, de alguma forma, interagem com a instituição.

A determinação por parte da alta direção de implementar um SGQ deve estar embasada em razões estratégicas da organização, e definida através de uma política da qualidade. Essa mudança é complexa, pois envolve a cultura da organização e permeia todos os seus setores. Inexiste um SGQ aplicado apenas em alguns setores da organização.

“O sistema de gestão da qualidade representa a parte do sistema de gestão da organização cujo enfoque é alcançar os resultados em relação aos objetivos da qualidade, para satisfazer às necessidades, expectativas e requisitos das partes interessadas, conforme apropriado”.
(ABNT NBR ISO 9000:2005 - item 2.11)

Deve-se considerar também as dificuldades encontradas para a implementação de um SGQ, inclusive aquelas de ordem financeira.

Mudança sempre implica em ruptura, processo esse sempre difícil, pois é natural do ser humano criar resistência. Abrir mão da zona de conforto é, geralmente, uma tarefa traumática, pois nem sempre se consegue vislumbrar, num primeiro momento, os benefícios dessas mudanças.

Assim, pensar em gerenciamento de processos exige pensar previamente no modo de abordagem do assunto pelos recursos mais importantes de toda organização; as pessoas que nela atuam. Atuar com transparência e comprometimento das pessoas da organização é o mais adequado. No entanto, o que em tese parece óbvio, na prática é um grande desafio.

O presente trabalho ateve-se à norma NBR ISO 9004 (ABNT, 2000), por ser esta a mais completa e pertinente às organizações estudadas. Enquanto a norma NBR ISO 9001 (ABNT, 2000), está focada na eficácia do sistema de gestão da qualidade

visando atender aos requisitos dos clientes, a norma NBR ISO 9004 (ABNT, 2000) preconiza essa mesma eficácia de gestão visando atender aos requisitos de todas as partes interessadas, além da busca por melhoria continuada. As organizações, de modo geral, precisam ter essa visão estratégica, pois todas as partes interessadas impactam em seus resultados.

Vale ressaltar os oito princípios de gestão da qualidade, os quais norteiam as normas de sistema de gestão da qualidade da família norma NBR ISO 9000 (ABNT, 2000).

1. Foco no cliente. Uma vez que as organizações dependem de seus clientes, é imprescindível que estas entendam as expectativas e necessidades atuais e futuras do cliente, seus requisitos e procurem exceder as suas expectativas.

2. Liderança. Líderes devem estabelecer unidade de propósitos e o rumo da organização. Estes devem criar e manter um ambiente interno favorável ao envolvimento de seus colaboradores, no sentido de atingir os objetivos da organização.

3. Envolvimento de pessoas. Pessoas, independente do nível hierárquico, são a essência de qualquer organização. Sendo assim, seu total envolvimento possibilita que as suas habilidades sejam usadas para o benefício da organização.

4. Abordagem de processo. O resultado desejado é alcançado de maneira mais eficiente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo.

5. Abordagem sistêmica para a gestão. A identificação, o entendimento e o gerenciamento dos processos inter-relacionados, como um sistema, contribuem para a eficácia e eficiência da organização e, conseqüentemente para que esta atinja seus objetivos.

6. Melhoria contínua. Convém que a melhoria contínua do desempenho global da organização seja seu constante objetivo.

7. Abordagem factual para tomada de decisão. Decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações.

8. Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores. Uma organização e seus fornecedores são interdependentes. Assim, uma relação de benefícios mútuos

aumenta a habilidade de ambos em agregar valor.

Programas de qualidade têm sido adotados por organizações que desejam garantir sua competitividade e sobrevivência. Um diagnóstico bem elaborado permite à organização, analisar seus pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças. Informações estas imprescindíveis para orientar um planejamento estratégico, e a tomada de decisões.

Segundo Porter (1997), qualquer empresa sem estratégia simplesmente corre o risco de se transformar numa folha que se move ao capricho dos ventos da concorrência.

Baseada no estudo da norma NBR ISO 9004 (ABNT, 2000), e utilização de seu Anexo A (auto-avaliação) pretende-se realizar diagnóstico da qualidade nas organizações, objeto do presente trabalho. E, assim, elaborar um paralelo, considerando a realidade organizacional e os princípios de gestão da qualidade.

De posse dessas informações pode-se sugerir melhorias nos processos existentes, visando o aprimoramento das atividades das organizações, o que refletirá positivamente na qualidade dos serviços oferecidos pelas mesmas.

Mas afinal, o que significa qualidade? Na literatura, muitos são os conceitos de qualidade.

“Do latim *qualitate*. S.f. 1. Propriedade, atributo ou condição das coisas ou das pessoas capaz de distingui-las das outras e de lhes determinar a natureza. 2. Numa escala de valores qualidade (1) que permite avaliar e, conseqüentemente, aprovar, aceitar ou recusar, qualquer coisa.”
(Ferreira, 1999)

“Qualidade: grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos. (3.1.1 NBR ISO 9000 (ABNT, 2005)

“O termo ‘qualidade’ pode ser usado com adjetivos tais como má, boa ou excelente” (Nota 1 - 3.1.1 NBR ISO 9000 (ABNT, 2005)

Em suma, qualidade é atender aos requisitos do cliente e, sem exageros, significa competitividade. Porém, a médio e longo prazo significa sobrevivência. Para qualquer empresa que pretende manter-se no mercado é imprescindível conhecer, monitorar, e aperfeiçoar os seus processos. O que significa atender aos requisitos de seus clientes, minimizando-se custos e evitando-se desperdícios.

2 CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

As instituições de natureza pública prestam serviços de excelência na área de ensino superior (graduação e pós-graduação), desenvolvem atividades de pesquisa científica, que geram importantes publicações nas áreas de atuação, além de destacadas atividades de extensão.

A instituição de natureza privada é uma indústria farmacêutica, com total de 500 funcionários, fabricante de medicamentos utilizados para tratamento de câncer, antiviróticos, géis espermicidas, e importadora de preservativos masculinos.

As organizações estudadas neste trabalho não possuem sistema de gestão da qualidade implementado.

A primeira a ser apresentada trata-se do maior e mais antigo instituto de pesquisa e ensino de Física no Brasil. Foi criado em 1970, reunindo docentes da Escola de Engenharia e da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras da Universidade de São Paulo. Abrange quase todas as áreas da Física e é, nesse sentido, a organização brasileira mais completa.

Tem atualmente, em seus quadros, mais de 225 pesquisadores, sendo 159 docentes, além de cerca de 345 alunos de pós-graduação e 1.472 de graduação. Dispõe ainda de 296 funcionários em seus quadros.

Está instalado em uma área de cerca de 40.000m² de área construída e 80.000m² de área útil, na zona oeste da cidade de São Paulo, no bairro do Butantã.

Do ponto de vista didático, mantém laboratório para cerca de três mil estudantes das áreas de engenharia, ciências exatas e biologia e mais exposições científicas destinadas a estudantes do ensino fundamental e médio, e ao público em geral. A cada ano são formados em torno de 120 Físicos, entre bacharéis e licenciados e, na pós-graduação, em torno de 35 mestres e 33 doutores.

Sua Biblioteca é das mais completas do país. São publicados anualmente cerca de 800 trabalhos de pesquisa, sendo mais de 400 em revistas especializadas de divulgação internacional.

A segunda organização foi criada em 1969, na cidade de São Paulo, através de decreto estadual. Trata-se de um instituto de pesquisa científica na área biomédica.

Tem como missão promover o ensino, a pesquisa e serviços à comunidade nas áreas fundamentais da saúde humana. A alta direção é composta por diretor, conselho técnico administrativo, congregação e comissões regimentais (graduação, pós-graduação, pesquisa, cultura e extensão).

Sua estrutura física está distribuída em seis edifícios, que totalizam 44.000 m², distribuídos em sofisticados laboratórios, Biotérios, salas de aulas teóricas e práticas, além de anfiteatros e Biblioteca. Conta com sete departamentos de pesquisa científica, os quais abrigam as seguintes áreas de concentração: Biologia Celular e Tecidual, Biologia da Relação Patógeno-hospedeiro, Ciências Morfofuncionais, Farmacologia, Fisiologia Humana, Imunologia e Microbiologia. Mantém ainda um centro avançado para estudo de moléstias tropicais na região amazônica. Atualmente, conta com 143 docentes das mais diversas formações (biólogos, biomédicos, médicos, farmacêuticos, bioquímicos, cirurgiões-dentistas, médicos veterinários, fisioterapeutas, químicos e físicos) e 302 funcionários, entre técnicos e administrativos. Anualmente, recebe aproximadamente 2500 alunos de graduação dos diversos cursos da área biomédica, que geram cerca de 10.500 matrículas/ano. No tocante à pós-graduação, conta com 650 alunos/ano. A qualidade de sua produção científica é um dos seus diferenciais. Seus docentes-pesquisadores produziram em 2007, um total de 1.499 publicações, sendo 1068 nacionais e 431 internacionais. Atualmente, apresenta uma média anual de 7,6 trabalhos/docente. É um dos principais captadores de recursos da Fundação para o Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo - FAPESP. Recentemente, criou curso próprio de graduação, o qual conta atualmente com vinte alunos.

A terceira organização, de caráter privado e de capital nacional, iniciou suas atividades em 1987, na cidade de São Paulo, com importação e comercialização de preservativos e anos depois com a importação dos produtos hemoderivados. É uma empresa familiar, onde a coordenação, planejamento e motivação estão sob responsabilidade de uma única pessoa: o dono. Possui duas plantas fabris. Na matriz é realizada a fabricação de produtos com a forma farmacêutica de solução injetável de pequeno volume e pó liofilizado de produtos biológicos, biotecnológicos e alopáticos. Possui duas áreas de Produção distintas sendo que uma é dedicada a produtos biotecnológicos e a outra a alopáticos.

A filial fabrica produtos semi-sólidos (géis, cremes e pomadas), sólidos oncológicos, antivirais e anti-retrovirais (comprimidos simples, revestidos e cápsulas), soluções injetáveis, oncológicos de pequeno volume, pó liofilizado, e importa preservativos masculinos.

3 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

3.1 MATERIAIS E MÉTODOS

Diagnóstico - fundamentado no Anexo A - norma NBR ISO 9004 (ABNT, 2000)

Tendo como base o roteiro do Anexo A - parte integrante da norma NBR ISO 9004 (ABNT, 2000), devidamente adaptado às organizações, objeto deste estudo, realizou-se entrevistas qualitativas, por amostragem, abrangendo todos os setores das organizações.

Através do referido anexo elaborou-se um roteiro (Anexo 1) para orientar as entrevistas. A simples elaboração de questionário a ser encaminhado aos setores de cada instituição nos pareceu inviável, apesar de bastante usual. Em geral, as pessoas recebem diariamente inúmeros questionários de variadas fontes e natureza, os quais demandam tempo e, muitas vezes, são ignorados. Assim, optou-se pela entrevista qualitativa, durante a qual o próprio entrevistador preenche o roteiro sugerido, a partir das respostas do entrevistado.

Assim, de acordo com essas respostas, cada critério recebeu uma classificação, e respectiva pontuação, conforme abaixo:

Não implementado = 0 pontos.

Parcialmente implementado = 3 pontos.

Satisfatoriamente implementado = 5 pontos.

Essa pontuação orientou a classificação das organizações, de acordo com seu nível de maturidade de desempenho. Para tanto, utilizou-se a Tabela A.1 – Níveis de maturidade de desempenho da norma NBR ISO 9004 (ABNT, 2000) (Anexo A).

As entrevistas foram previamente agendadas com os colaboradores e docentes, de acordo com a disponibilidade dos mesmos. No total, foi considerada a amostra de vinte entrevistas, sendo dez para cada uma das categorias que compõem o público fixo interno de cada organização - funcionários e docentes. Na Indústria farmacêutica a amostra foi de vinte entrevistas, sendo dez para os cargos de supervisão e dez para os colaboradores de fábrica.

3.2 DIRETRIZES DO ANEXO A DA NORMA NBR ISO 9004 (ABNT, 2000) À NOSSA REALIDADE

O propósito do presente trabalho foi avaliar o nível de maturidade em relação à norma NBR ISO 9004 (ABNT, 2000) das três organizações, objetos de estudo dessa monografia.

A auto-avaliação sugerida no Anexo A orienta que a organização conte com um SGQ implementado. No entanto, sabe-se que as organizações estudadas não são certificadas por programas de qualidade. Assim, alguns requisitos previstos naquele anexo não se aplicam, e foram desconsiderados, bem como outros foram adaptados à realidade das organizações.

O Anexo A, parte integrante da norma NBR ISO 9004 (ABNT, 2000), apresenta vinte e sete critérios para orientação à auto-avaliação. Destes destaca-se quatorze como aplicáveis às organizações pesquisadas. A seguir, apresenta-se o roteiro adaptado.

Documentação, acesso e controle - neste foi considerada a acessibilidade a documentos e registros, necessários aos colaboradores internos para o desenvolvimento de suas atividades.

Responsabilidade, autoridade e comunicação - o objetivo foi analisar a percepção dos entrevistados em relação à questão da autoridade, se estão claros para ele os responsáveis e as respectivas atribuições, e se essas informações são comunicadas de maneira eficaz pela organização.

Análise crítica pela direção - a orientação neste critério foi analisar como a direção enfrenta, de modo geral, os problemas vivenciados pela organização, de modo a evitar que os mesmos reincidam.

Política da qualidade - o objetivo foi aferir se os entrevistados percebem na rotina, e nas ações das pessoas da organização, uma política voltada para a qualidade, mesmo que de modo informal.

Planejamento - o propósito foi analisar a existência do planejamento voltado para a melhoria do desempenho organizacional.

Identificação de necessidades e expectativas das partes interessadas, e definição de processos a essas partes - analisar como a organização trata essa questão,

considerando como partes interessadas alunos, sociedade e imprensa, fornecedores, e parceiros.

Pessoas - envolvimento e competência. Neste critério, consideraram-se os colaboradores internos, docentes e funcionários no caso das organizações de natureza pública, e colaboradores no caso da empresa de medicamentos.

Gestão de recursos financeiros - visto a vocação de pesquisa das organizações, a intenção foi obter a opinião tanto em relação à gestão de recursos orçamentários, como em relação a recursos extra-orçamentários, em especial, recursos de fomento à pesquisa.

Infra-estrutura e ambiente de trabalho - conforme preconiza a Norma. No entanto, os itens foram agrupados, visto que a infra-estrutura necessária para o desenvolvimento das atividades influencia diretamente o ambiente de trabalho, que por sua vez, interfere na motivação dos colaboradores.

Garantia de recursos naturais - Neste, os entrevistados opinaram sobre como a organização assegura os recursos naturais básicos, sem os quais suas atividades fins não se realizariam. Como exemplo, infra-estruturas básicas como água e energia elétrica, mesmo que o respectivo abastecimento não dependa diretamente da organização.

Aquisição eficaz e eficiente - considerações feitas, de modo geral, pelos entrevistados, como as aquisições realizadas tem sido satisfatórias, ou não.

Medição, análise e melhoria - analisar se, na opinião do público interno, há preocupação em desenvolver indicadores, análise destes e, conseqüentemente, ações corretivas e melhorias nos processos organizacionais.

Em relação à indústria farmacêutica, além dos critérios acima, a mesma tem a obrigatoriedade de seguir os critérios da Resolução da Diretoria Colegiada 210, de quatro de agosto de 2003. Esta resolução determina que todos os fabricantes de medicamentos sigam as diretrizes estabelecidas no regulamento técnico de Boas Práticas de Fabricação de Medicamentos, contida no anexo da própria resolução. As BPF são aplicáveis a todas as operações envolvidas na fabricação, desenvolvimento e ensaios clínicos de medicamentos.

Baseando-se na RDC 210, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária realiza

inspeções anuais para verificar o cumprimento das Boas Práticas de Fabricação. Deixar de segui-la é uma infração sanitária, sujeita a penalidades à empresa e ao seu Responsável Técnico.

A indústria que passa por inspeção da ANVISA, e por ela é aprovada, recebe o Certificado de Boas Práticas de Fabricação, que tem validade de um ano após a publicação, e é o documento essencial para que esta empresa fabrique, venda e desenvolva medicamentos.

3.3 CONSOLIDAÇÃO DO DIAGNÓSTICO REALIZADO NO INSTITUTO DE PESQUISA CIENTÍFICA BÁSICA NA ÁREA DE FÍSICA

Apesar da organização não ter um sistema de garantia da qualidade implementado, obteve-se resultados bastante favoráveis, conforme se observa na tabela 1.

Tabela 1 - Resultados: Física

Critério	Não implementado	Parcialmente implementado	Satisfatoriamente implementado
Documentação - acesso e controle	5%	50%	45%
Responsabilidade, autoridade e comunicação	30%	50%	20%
Análise crítica pela direção	40%	50%	10%
Política da Qualidade	60%	35%	5%
Planejamento	40%	50%	10%
Identific. necessidades/partes interessadas	30%	55%	15%
Definição processos/ partes interessadas	20%	40%	40%
Pessoas - envolvimento e competência	10%	75%	15%
Gestão de recursos financeiros	0%	45%	55%
Infra-estrutura, ambiente de trabalho	5%	55%	40%
Garantia de recursos naturais	0%	25%	75%
Projeto e desenvolvimento	20%	65%	15%
Aquisição eficaz e eficiente	45%	45%	10%
Medição, análise e melhoria	50%	45%	5%

Sobre Documentação - acesso e controle, obteve-se bons resultados, devido às facilidades oferecidas pela organização e implementadas no próprio sistema de intranet utilizada pela grande maioria dos funcionários.

Quanto à Responsabilidade, autoridade e competências, quando da admissão dos funcionários, estes são encaminhados aos seus postos de trabalho e informados sobre quem é o seu superior hierárquico. Fora deste contexto, eles desconhecem a estrutura dos outros setores e da própria organização. Acreditam que isso ocorra pela falta de um programa de integração e da falta de comunicação dentro da organização.

Análise crítica pela direção, 40% dos entrevistados acreditam que este requisito não esteja implementado, apesar de 50% julgarem parcialmente implementados. A maioria reconhece a dificuldade de atuação por parte da direção por não haver um SGQ implementado.

No critério Política da Qualidade, obteve-se 60% para não implementado. A maioria manifestou o desejo de ter implementado um SGQ na organização. Acreditam que seria mais produtivo trabalhar com tarefas padronizadas, evitando-se assim desperdícios e retrabalho.

Em relação a Planejamento percebeu-se que muitas vezes torna-se inexecutável, ora por falta de pessoal, ora por falta de comprometimento por parte dos superiores hierárquicos. Além da falta de treinamento de pessoal para o desenvolvimento das tarefas propostas. Normalmente, aparecem assuntos mais “urgentes” pelo caminho e as atividades diretamente relacionadas ao planejamento são preteridas.

Identificação de necessidades das partes interessadas e Definição de processos às partes interessadas a organização realiza diversos eventos voltados a alunos (público interno) e à comunidade (público externo) e nesse aspecto é muito eficiente. No entanto, essas ações estão restritas apenas a essas categorias, sendo que há outras que deveriam também ser contempladas.

Outro critério a comentar é Pessoas, envolvimento e competitividade: apesar de 75% considerarem parcialmente implementado, os entrevistados, em especial os funcionários, demonstraram que gostariam de ser solicitados e ter um envolvimento maior com a organização, reconhecimento, e oportunidades de atuarem em outras funções as quais são capazes de desempenhar, e gostariam de ser qualificados.

Gestão de recursos financeiros. Atualmente, os recursos mais utilizados são os advindos das agências de fomento, visto que os departamentos, muitas vezes, tem necessidade urgente de aquisição de equipamentos e não podem esperar pela Aquisição de Materiais gerenciada pela organização, que é um ponto bastante crítico devido à morosidade por parte da burocracia.

Infra-estrutura e ambiente de trabalho, neste requisito a maioria está satisfeita. A organização recebeu instruções de ergonomia, do Serviço de Segurança e Medicina do Trabalho, em caráter preventivo, às quais, não teve problemas para se adaptar. Apenas alguns setores não estão 100% atendidos.

Garantia de recursos naturais, este foi o requisito mais positivo da organização. Todos consideram ser muito bem atendidos.

Quanto à Medição, Análise e Melhoria, todos os entrevistados tem claro que inexistente uma padronização para isso, e a maioria desconhece os métodos de análise. Cada um faz a sua análise e tenta melhorar de acordo com a dificuldade encontrada, ou seja, é feito um trabalho corretivo e não preventivo.

Com base nesses resultados, elaboramos o gráfico 1 que ilustra, de maneira geral, os resultados dessa organização.

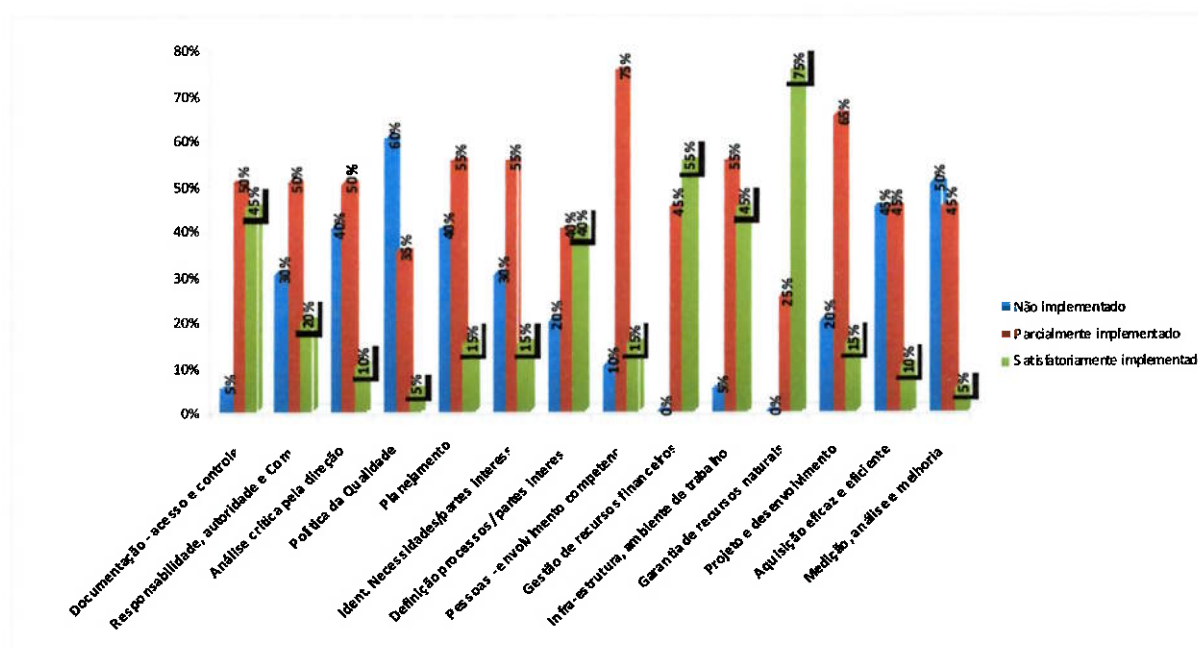


Gráfico 1 - Resultados gerais - Física

3.4 CONSOLIDAÇÃO DO DIAGNÓSTICO REALIZADO NO INSTITUTO DE PESQUISA CIENTÍFICA BÁSICA NA ÁREA BIOMÉDICA

Apesar da inexistência de um SGQ, os resultados obtidos foram positivos, conforme se pode observar na tabela 2.

Tabela 2 - Resultados: Biomédicas

Critério	Não implementado	Parcialmente implementado	Satisfatoriamente implementado
Documentação - acesso e controle	5%	50%	45%
Responsabilidade, autoridade e comunicação	10%	50%	40%
Análise crítica pela direção	30%	55%	15%
Política da Qualidade	60%	25%	15%
Planejamento	35%	55%	10%
Identific. necessidades/partes interessadas	15%	60%	25%
Definição processos/ partes interessadas	20%	50%	30%
Pessoas - envolvimento e competência	20%	65%	15%
Gestão de recursos financeiros	25%	45%	30%
Infra-estrutura, ambiente de trabalho	10%	75%	15%
Garantia de recursos naturais	0%	35%	65%
Projeto e desenvolvimento	20%	45%	35%
Aquisição eficaz e eficiente	15%	35%	50%
Medição, análise e melhoria	20%	55%	25%

No critério Documentação, acesso e controle os resultados foram bastante positivos. Apenas 5% consideram este requisito não implementado. O desenvolvimento de tecnologias como a internet e a respectiva acessibilidade, garantida pela infraestrutura organizacional, asseguram o acesso e controle de qualquer documentação necessária para o desenvolvimento das atividades.

No tocante à Responsabilidade, autoridade e comunicação, observou-se que muitos entrevistados deixaram bastante claro que conhecem bem a estrutura existente e seus respectivos responsáveis no seu micro-ambiente (laboratório ou setor). No

entanto, com relação à organização, os colaboradores desconhecem a estrutura e seu funcionamento, o que justifica os resultados obtidos nesse critério. Destaca-se a visão fragmentada dos entrevistados; a referência sempre é feita não em relação à organização, mas em relação ao departamento, ou setor. Ilustra bem essa situação o fato de 50% dos entrevistados considerarem esse critério como parcialmente implementado.

Destacaram-se os resultados referentes aos critérios Análise crítica pela direção e Política da qualidade. Durante as entrevistas, foram citados termos como “pontualmente”, “subjetividade”, o que remete à falta de um SGQ, conforme inicialmente constatado. Os assuntos são tratados de maneira pontual e corretivamente. Em relação à Política da qualidade, apesar da inexistência de uma política formal da qualidade, 40% dos entrevistados a consideram como parcialmente e satisfatoriamente implementada, resultado bastante positivo que vai ao encontro dos bons resultados organizacionais. Ou seja, a mesma é sentida e praticada dentro da organização.

No tocante à Análise crítica pela direção 30% dos entrevistados a consideram não implementada. Uma vez que inexistente um SGQ, os resultados organizacionais são fragmentados, o que prejudica a análise crítica.

Com relação ao critério Planejamento, chamou a atenção o fato de apenas 10% dos entrevistados o considerarem satisfatoriamente implementado. Os resultados obtidos neste critério são bastante preocupantes, e evidenciam a necessidade de maior comprometimento da alta direção com práticas de efetivo planejamento organizacional.

Em relação às Partes interessadas da organização, os resultados foram razoáveis. Como partes interessadas foram consideradas, pelos entrevistados, alunos, público interno (funcionários, docentes) e externo (sociedade em geral). A organização promove importantes atividades de cultura e extensão como mostras científicas, palestras e manutenção de um museu de anatomia humana, bastante visitado pela sociedade, em especial, por estudantes de escolas públicas e privadas. No entanto, a comunicação com as partes interessadas foi bastante citada, pelos entrevistados, como precária e ineficaz.

No critério Pessoas - envolvimento e competência, considerou-se como público

interno fixo (docentes e funcionários). Comentou-se pelos entrevistados que esse critério é bastante variável. Há setores, em que se observa competência em ambas as categorias, os quais, conseqüentemente, apresentam resultados bastante satisfatórios, enquanto em outros, os resultados são mais modestos. Funcionários de alguns setores sentem-se desvalorizados, embora conscientes da importância de suas atividades para os resultados da organização.

Optou-se por comentar conjuntamente os resultados dos critérios Aquisição eficaz e eficiente e Gestão de recursos financeiros, visto que os mesmos estão bastante interligados, dada a natureza da organização, que tem se destacado recentemente como a maior captadora de recursos, junto à maior agência de fomento do estado de São Paulo.

Deve-se levar em conta que a organização gerencia recursos orçamentários, e também extra-orçamentários, exclusivos de fomento à pesquisa. Estes últimos são imprescindíveis para o desenvolvimento da pesquisa científica, uma vez que representam a maior parte dos recursos obtidos, e apresentam normas mais flexíveis para utilização. Por outro lado, o gerenciamento de recursos orçamentários está submetido à observância de leis, que exigem a realização de processos licitatórios, e assim, demandam maior tempo para aquisição de bens e serviços necessários. Nestes critérios os resultados obtidos foram razoáveis. Considere-se ainda que a flexibilidade para gestão dos recursos de fomento influenciou esses resultados, visto que a gestão e as aquisições realizadas através destes atende, de maneira mais satisfatória, às necessidades da categoria docente. Vale ressaltar que a pesquisa de ponta na área biomédica, além de mão-de-obra especializada, requer sofisticados equipamentos e insumos. Sendo assim, os recursos orçamentários são insuficientes para o desenvolvimento das pesquisas.

No tocante à infra-estrutura, ambiente de trabalho, os resultados foram muito positivos. Destaca-se, porém, que grande parte dessa infra-estrutura, em especial, a dos laboratórios, é viabilizada através de recursos de fomento à pesquisa, conforme acima mencionado. O que, naturalmente, denota a excelência dos pesquisadores e seus projetos de pesquisa. Como se esperava, o critério Garantia de recursos naturais apresentou melhor desempenho. Apesar de os recursos naturais dependerem diretamente da organização, esta se preocupa em manter a infra-estrutura necessária para assegurar regularidade no abastecimento desses

recursos imprescindíveis às atividades desenvolvidas.

Com relação a Projeto e desenvolvimento, dada a sua importância, os resultados são preocupantes, uma vez que 20% dos entrevistados consideram não implementado. Ressalte-se que boa parte dos processos e projetos da área administrativa é definida por leis, regimentos, estatutos e normas, o que os torna menos suscetíveis a mudanças e lentos na execução. Por outro lado, na área de experimentação há mais liberdade na elaboração de projetos, e seu desempenho depende mais da capacidade intelectual dos colaboradores, e da disponibilidade de recursos disponíveis para sua elaboração e desenvolvimento.

Por último, os resultados relacionados à Medição, análise e melhoria. Considerando-se a inexistência de um SGQ, estes foram positivos. De acordo com as respostas os entrevistados, as medições, análises e melhorias são realizadas de maneira pontual, reativa.

Para melhor ilustrar os resultados gerais obtidos por essa organização, elaborou-se o gráfico 2, conforme segue.

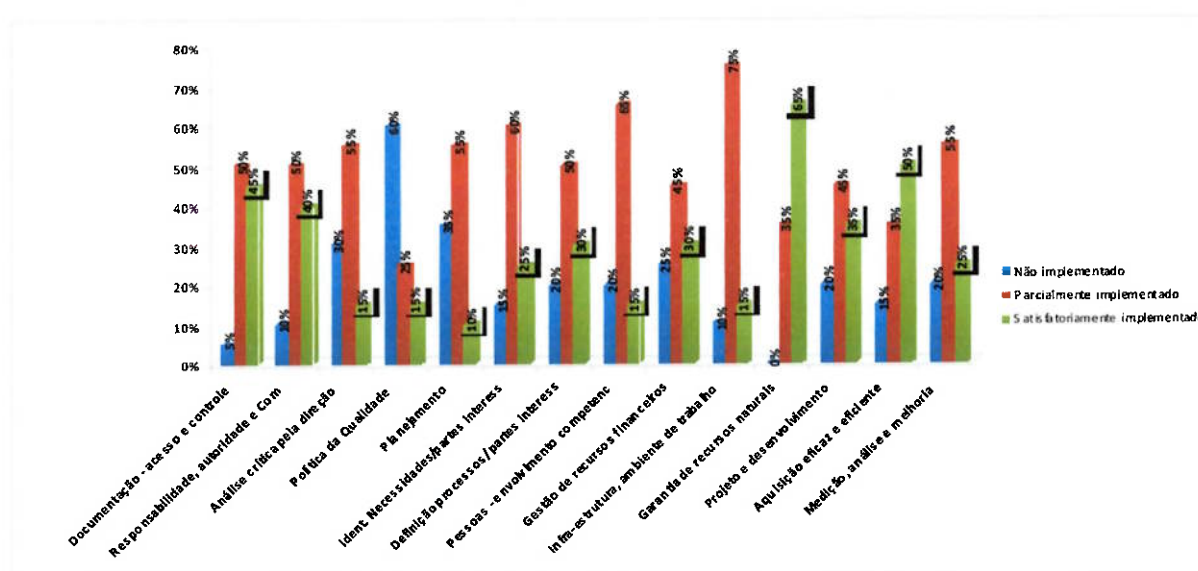


Gráfico 2 - Resultados gerais Biomédicas

3.5 CONSOLIDAÇÃO DO DIAGNÓSTICO REALIZADO NA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA

Os resultados obtidos pela indústria farmacêutica são bastante preocupantes, e seguem explicitados na tabela 3.

Tabela 3 - Resultados: Indústria Farmacêutica

Critério	Não implementado	Parcialmente implementado	Satisfatoriamente implementado
Documentação - acesso e controle	50%	45%	5%
Responsabilidade, autoridade e comunicação	75%	15%	10%
Análise crítica pela direção	85%	10%	5%
Política da Qualidade	100%	0%	0%
Planejamento	75%	20%	5%
Identific. necessidades./partes interessadas	50%	35%	15%
Definição processos/ partes interessadas	50%	40%	10%
Pessoas - envolvimento e competência	15%	75%	10%
Gestão de recursos financeiros	85%	5%	10%
Infra-estrutura, ambiente de trabalho	55%	40%	5%
Garantia de recursos naturais	5%	75%	20%
Projeto e desenvolvimento	80%	20%	0%
Aquisição eficaz e eficiente	50%	45%	5%
Medição, análise e Melhoria	80%	10%	10%

Na tabela 3, Resultados da Indústria farmacêutica, observa-se que no critério Documentação - acesso e controle, apenas 5% acreditam que está satisfatoriamente implementado. A garantia da qualidade gerencia os procedimentos operacionais, registros e ordens de produção, que estão de acordo com a RDC 210. Estes são

revisados, controlados, aprovados e disponibilizados nos locais de uso. Porém, não existe um sistema de documentação e controle para outros tipos de documentos.

Em responsabilidade, autoridade e competências, 75% dos entrevistados disseram que as responsabilidades e atribuições não são claras. A comunicação destas não consta no manual da qualidade e comunicados internos são, em sua maioria, verbais.

Com relação à análise crítica pela direção, 85% dos colaboradores entrevistados a consideram como não implementada, e afirmaram, categoricamente, que a Alta Direção não realiza análise crítica. Somente 5% julgaram que este item está satisfatoriamente implementado.

O critério Política da Qualidade é preocupante, pois foi unânime entre os entrevistados que a mesma não está implementada. Apesar de imperceptível, a política da qualidade existente foi elaborada por uma agência de marketing, e é desconhecida pela maioria dos funcionários, pois fica exposta somente na matriz.

No tocante a planejamento, 75% consideraram-no não implementado, pois os recursos disponíveis em tempo hábil são somente para manter a produção funcionando, não havendo recursos para investir em melhorias.

Em Identificação de necessidades e expectativas das partes interessadas, e definição de processos a essas partes, observa-se que metade dos entrevistados afirma que não está implementado. Comentou-se que a Alta Direção dificilmente disponibiliza recursos para infra-estrutura, planejamento e recursos humanos.

Em definição de processos, as necessidades e expectativas dos envolvidos não são entendidas por todos, isso justifica que apenas 10% julgaram que está satisfatoriamente implementado.

No critério pessoas, apenas 10% dos entrevistados julgaram este satisfatoriamente implementado. Observou-se que os treinamentos oferecidos são apenas aqueles exigidos pela Garantia da Qualidade.

Com relação à gestão de recursos financeiros, 85% dos entrevistados opinaram que este critério não está implementado. Estes manifestaram que existe carência de investimento na melhoria das condições de trabalho, e na implementação de estratégias para se atingir os objetivos da organização.

Em relação à infra-estrutura e ambiente de trabalho, apenas 5% disseram que está satisfatoriamente implementado. Na área produtiva, a RDC 210 exige alguns itens obrigatórios para que não haja risco no processo de fabricação de medicamentos.

Garantia de recursos naturais apresenta um desempenho bom, 75% acreditam que este item está parcialmente implementado. A empresa possui parceria com empresas ambientais que tratam seus resíduos industriais e possui licença da CETESB, pois a água que ela utiliza não pode voltar ao ambiente com resíduos químicos.

Com relação a projeto e desenvolvimento, nenhum entrevistado considerou satisfatoriamente implementado, visto que a empresa desenvolve poucos medicamentos e possui grande dificuldade nessa área por não investir em equipamentos e pessoas qualificadas para isso.

No critério aquisição eficaz e eficiente, 5% consideraram esse item satisfatoriamente implementado. Ao adquirir uma matéria-prima, verifica-se previamente se esta é definida por especificações exigidas em farmacopéias para a fabricação dos fármacos. Antes de se tornarem fornecedores, essas empresas são avaliadas e seus produtos são analisados. Caso seja reprovado na auditoria, ou na análise, esse fornecedor não é qualificado.

O ultimo critério, medição analise e melhoria, aponta que 80% consideram este item não implementado. A empresa verifica o resultado do processo e realiza controle do mesmo para atender a ANVISA, que exige análises físico-químicas e microbiológicas nas matérias-primas, durante o processo de fabricação e no produto acabado. Há pouca preocupação em desenvolver indicadores e analisá-los para melhoria dos processos fabris e ações corretivas, como podemos observar no gráfico 3, abaixo:

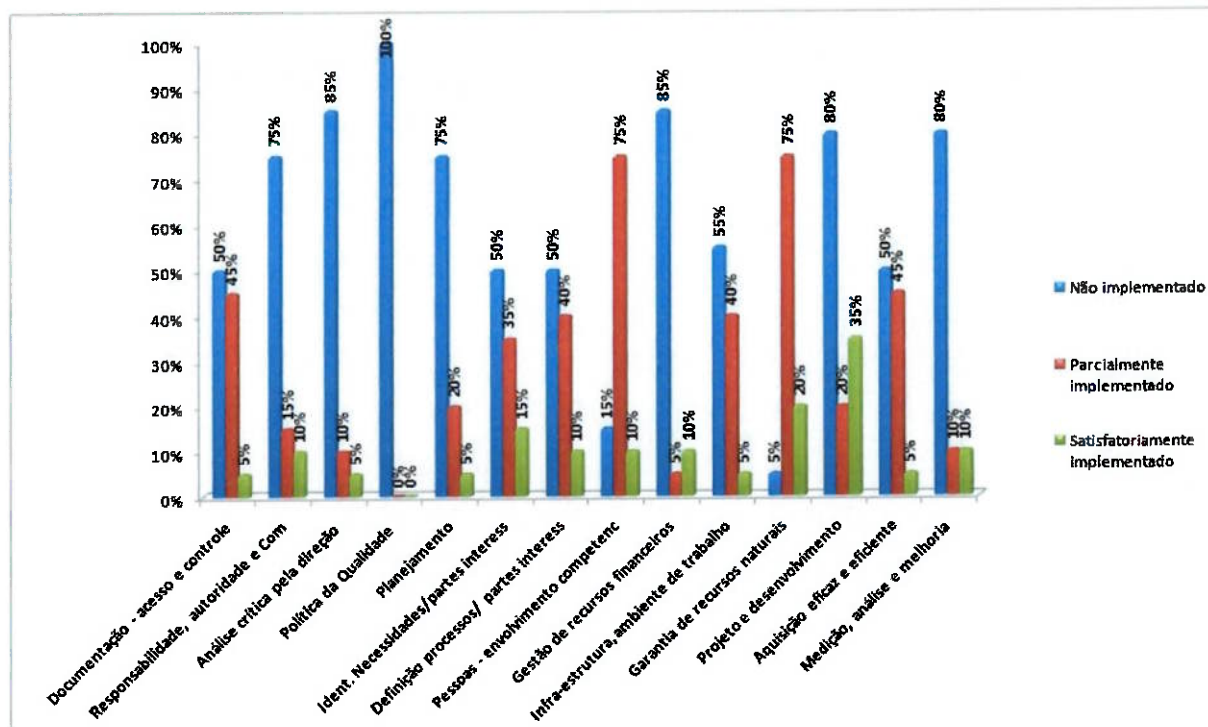


Gráfico 3 - Resultados gerais da Indústria Farmacêutica.

É natural, e cada vez mais imprescindível, que as organizações busquem adotar sistemas de gestão da qualidade para se tornarem mais competitivas e melhorar seu desempenho, através da satisfação de seus clientes.

Um Sistema de Gestão da Qualidade eficiente e eficaz deve atingir todos os níveis da organização. Sua importância, benefícios e métodos para se chegar lá, devem ser conhecidos por todos que nela trabalham.

Uma organização pequena possui comportamento e características peculiares, que podem dificultar a implantação de um SGQ, como é o caso dessa indústria farmacêutica, que iniciou suas atividades com poucos produtos e teve um desenvolvimento desordenado.

A voz do cliente impacta fortemente na indústria farmacêutica, mais do que nas organizações de natureza pública. Por esse motivo, optou-se por estudar mais detalhadamente as respectivas reclamações de clientes.

Comumente, os desvios de qualidade no produto são caracterizados como um incidente de Boas Práticas de Fabricação e Controle de Qualidade para a empresa.

No entanto, para ser considerada uma Reclamação, este desvio de qualidade deve

estar embasado em uma queixa feita pelo cliente. Todas as reclamações são encaminhadas ao setor de Garantia da Qualidade e investigadas através da análise do histórico do produto, da ordem de fabricação e de informações obtidas em literaturas oficiais. Após a apuração dos fatos, preenche-se o Relatório de Reclamação onde são descritos os resultados da investigação e conclusão. Em seguida, os resultados e as ações tomadas por parte da indústria são encaminhados ao reclamante, através de carta em papel timbrado e assinada pelo farmacêutico responsável. Ao final, arquiva-se uma cópia da reclamação no “dossiê” do produto. Em 2008, o número de reclamações no Serviço de Atendimento ao Cliente aumentou consideravelmente.

Lideram as reclamações, problemas relacionados à embalagem e ausência de produtos. Seguem relacionados na tabela 4 os defeitos analisados.

Tabela 4 - Defeitos dos produtos da indústria

Defeitos	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada (%)
Problemas na embalagem	17	30,9	30,9
Ausência de produto na embalagem	7	12,7	43,6
Ausência de lubrificação do preservativo	7	12,7	56,4
Estouro do preservativo	6	10,9	67,3
Aspecto do produto alterado	6	10,9	78,2
Ausência de comprimido no blister	4	7,3	85,5
Ausência de efeito	2	3,6	89,1
Alteração de cor	2	3,6	92,7
Problemas na conexão do equipo	2	3,6	96,4
Frasco lacrado e vazio	1	1,8	98,2
Suspeita de Reação Adversa	1	1,8	100,0

O processo de embalagem da indústria é totalmente manual. Na linha de embalagem, os colaboradores devem verificar o medicamento (frasco, ampola ou blíster), colocar o cartucho juntamente com a bula e lacrar o cartucho.

No gráfico 4 estão evidenciados os principais problemas relacionados a esse

processo.

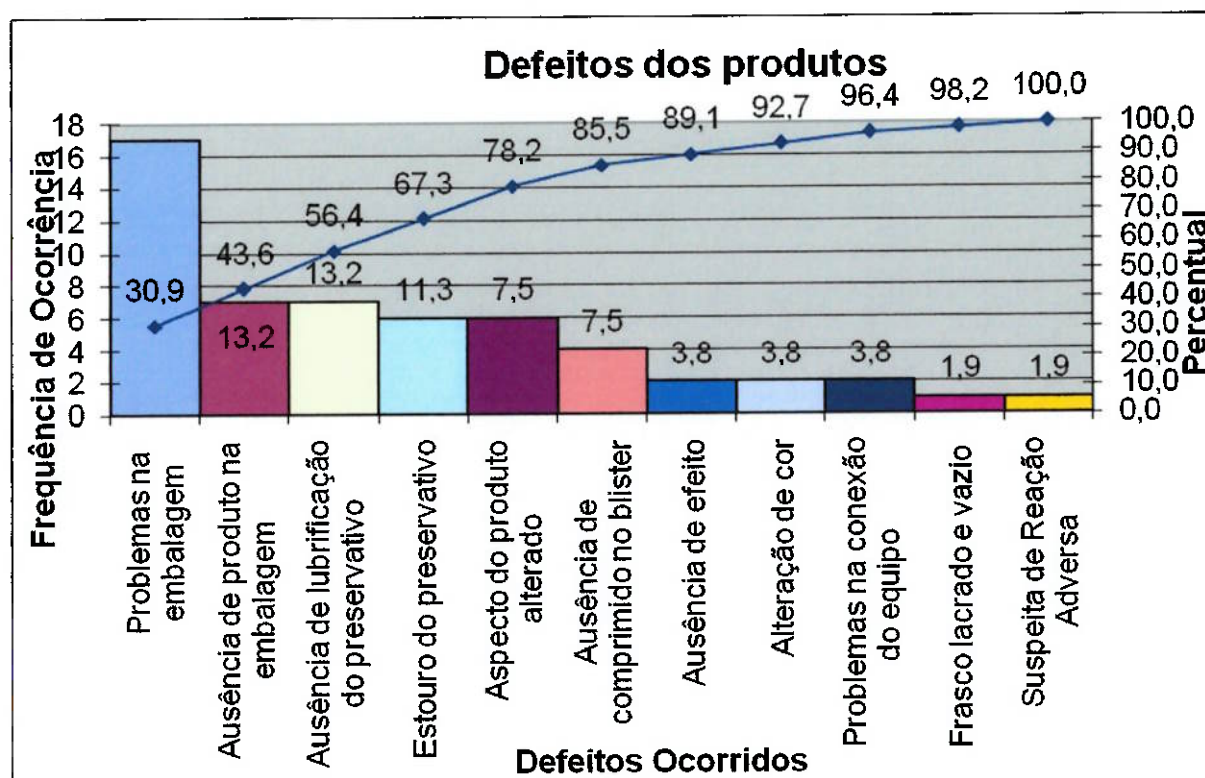


Gráfico 04 - Defeitos dos produtos da indústria.

Acredita-se que esses problemas podem ser minimizados, ou até mesmo, evitados se a indústria combater seu maior inimigo: a desmotivação.

Através da observação realizada nos diversos setores da indústria foi possível verificar que a desmotivação impacta diretamente nos resultados, em especial, aqueles relacionados a reclamações de clientes. Conclui-se que as condições de trabalho são desfavoráveis à obtenção de melhores resultados.

A ausência de benefícios e a precariedade das instalações impactam negativamente nos processos fundamentais da empresa. O treinamento auxilia para que os funcionários detectem mais facilmente o erro antes do produto chegar ao mercado, porém, é imprescindível que estes estejam motivados.

4 PARALELO ENTRE AS ORGANIZAÇÕES

Os resultados obtidos nas duas organizações de natureza pública são, relativamente, semelhantes. No entanto, em alguns critérios, merecem destaque, conforme mostrado nas tabelas 5 e 6.

Tabela 5 - Resultados parciais Física

Critério	Não implementado	Parcialmente implementado	Satisfatoriamente implementado
Responsabilidade, autoridade e comunicação	30%	50%	20%
Política da Qualidade	60%	35%	5%
Infra-estrutura, ambiente de trabalho	5%	55%	40%
Aquisição eficaz e eficiente	45%	45%	10%
Medição, análise e Melhoria	50%	45%	5%

Tabela 6 - Resultados parciais Biomédicas

Critério	Não implementado	Parcialmente implementado	Satisfatoriamente implementado
Responsabilidade, autoridade e comunicação	10%	50%	40%
Política da Qualidade	60%	25%	15%
Infra-estrutura, ambiente de trabalho	10%	75%	15%
Aquisição eficaz e eficiente	15%	35%	50%
Medição, análise e Melhoria	20%	55%	25%

Na tabela 7, seguem os resultados da indústria farmacêutica em relação aos mesmos critérios.

Tabela 7 - Resultados parciais - Indústria Farmacêutica

Critério	Não implementado	Parcialmente implementado	Satisfatoriamente implementado
Responsabilidade, autoridade e comunicação	75%	15%	10%
Política da Qualidade	100%	0%	0%
Infra-estrutura, ambiente de trabalho	55%	40%	5%
Aquisição eficaz e eficiente	50%	45%	5%
Medição, análise e Melhoria	80%	10%	10%

Com relação à Responsabilidade, autoridade e comunicação, a indústria farmacêutica apresentou resultados mais negativos em relação às outras organizações. Porém, a organização da área de física apresentou resultados mais negativos, em relação à organização da área biomédica. O que nos leva a considerar que, no tocante aos processos internos de comunicação, a área biomédica é mais eficaz.

O mesmo ocorre em relação à Política da qualidade, mesmo que esta inexistia de maneira formal. No entanto, em relação à Infra-estrutura - ambiente de trabalho, a organização da área de Física apresentou resultados mais positivos. Verificamos que a disponibilidade de espaço físico é maior nesta, em relação à organização da área biomédica. Por outro lado, na indústria farmacêutica observa-se alto índice de insatisfação no tocante à infra-estrutura e ambiente de trabalho.

Comparativamente, no tocante à Medição, análise e melhoria, destaca-se negativamente a indústria farmacêutica, 80% dos entrevistados consideram esse item como não implementado, na organização da área de física, 50% e na área biomédica apenas 20%.

Constata-se que até mesmo nas organizações de natureza pública existem diferenças significativas, o que é natural.

Surpreendentemente, a indústria farmacêutica apresentou os índices mais negativos de toda a pesquisa realizada, e o respectivo Serviço de Atendimento ao Consumidor evidencia essa situação.

5 CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS E SUGESTÕES PARA MELHORIA

Após análise estatística realizada a partir dos resultados obtidos e explicitados no gráfico 5 e com base na tabela A.1, foi possível estabelecer o nível de maturidade de desempenho das organizações, conforme abaixo explicitado:

Biomédica - 2.99

Física - 2.75

Indústria Farmacêutica - 1.75

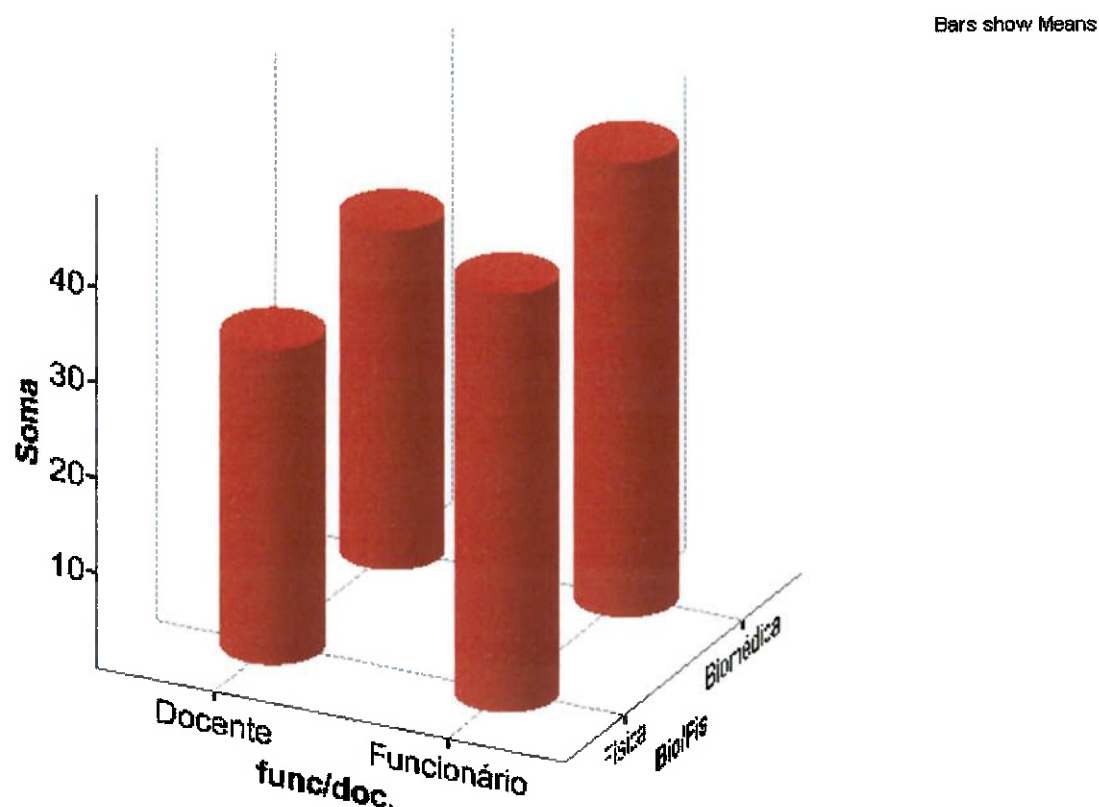


Gráfico 5 – Nível de maturidade

Tabela A.1 - Níveis de maturidade de desempenho

Nível de maturidade	Nível de desempenho	Orientações
1	Nenhuma abordagem formal	Nenhuma abordagem sistêmica evidenciada, nenhum resultado, resultados pobres ou resultados imprevisíveis.
2	Abordagem reativa	Abordagem sistemática baseada em correção de problemas; poucos dados disponíveis sobre resultados de melhorias.
3	Abordagem estável e formal do sistema	Abordagem sistemática baseada no processo, estágio inicial de melhorias sistemáticas; dados disponíveis sobre conformidade com os objetivos e existência de tendências de melhoria.
4	Ênfase em melhoria contínua	Processos de melhoria em uso, bons resultados e tendências de melhorias sustentadas.
5	Desempenho melhor da classe	Processo de melhoria fortemente integrado; resultados de melhor da classe quando comparado com referenciais de excelência.

Fonte: ABNT NBR ISO 9004:2000 (Anexo A)

Sabe-se que a implementação de um SGQ é um processo complexo, o qual requer motivação e envolvimento da alta direção. Cada organização sente o momento, a necessidade, e a possibilidade - aqui incluindo todos os recursos necessários, inclusive financeiros - de iniciar esse processo.

Considerando-se a realidade das organizações estudadas, as recomendações estão focadas em ações exeqüíveis, visando melhorias nos processos organizacionais.

Naturalmente, essas ações estão em consonância com os pressupostos da norma NBR ISO 9004 (ABNT, 2000).

Constatou-se que, dentre outros aspectos, o processo de comunicação das organizações é um sério problema, comum a todas as áreas e setores, e que precisa ser solucionado. No tocante às organizações de natureza pública, observa-se que no âmbito dos departamentos, muitas excelentes iniciativas que permanecem isoladas poderiam ser aproveitadas e disseminadas, até mesmo programadas e padronizadas, para atender todos os demais departamentos. Um bom exemplo dessa prática é um interessante curso de biossegurança, oferecido por um dos departamentos (Biomédicas), através de pessoal próprio, a seus ingressantes, entre alunos e funcionários. Considerando as especificidades da organização, esse curso

é aplicável a todos os departamentos que desenvolvem pesquisa. Essa iniciativa pode oferecer um excelente retorno, visto que pessoal preparado e treinado está menos vulnerável a acidentes, e desperdiçam menos recursos.

Neste sentido, sugere-se a criação de um setor de comunicação, com pessoal capacitado, diretamente subordinado à diretoria. Este teria a missão de promover a comunicação eficaz e eficiente, tanto interna, como externamente. Atendendo assim, tanto as lacunas de comunicação existentes entre os departamentos e setores internos, quanto às partes interessadas externas à organização - sociedade, instituições governamentais e privadas, dentre outras. A própria estrutura física, dispersa em grandes edifícios, em nada favorece a comunicação entre o público interno. Neste sentido, para desenvolver um programa eficiente de comunicação adequado às necessidades organizacionais, é necessário considerar a comunicação de modo estratégico, o qual envolve aspectos culturais, administrativos e sociais.

Segundo Kunsch (2003), o sistema comunicacional é fundamental para o processamento de funções administrativas internas e do relacionamento das organizações com o meio externo.

“A interdependência das organizações em si as leva ao relacionamento e a integração com as demais e de cada uma em si com seu mundo interno e externo”. (KUNSCH, 2003, pág. 70)

De acordo com relatos recorrentes pelos entrevistados, o público externo enfrenta dificuldades em identificar setores e pessoas da organização. Desta forma, esse setor poderia desenvolver interfaces mais amigáveis, que proporcionariam agilidade e satisfação às diversas partes interessadas.

Como responder a consulta de um usuário final, sobre o andamento de pesquisas para uma enfermidade que o aflige, ou o desenvolvimento de um novo fármaco? A organização deve estar atenta a essa demanda, e precisa estar preparada para oferecer, de maneira adequada, a resposta a que esse usuário tem direito. Acrescente-se ainda que ao atentar para essa demanda, a organização não somente cumpre seu papel social, como também trabalha positivamente a sua imagem perante à sociedade. Ou seja, traduziria essa expectativa em requisito, o qual deveria ser comunicado a toda a organização, conforme orienta a norma NBR ISO 9004 (ABNT, 2000) - “... é preciso identificar fraquezas e transformá-las em oportunidades”.

Outra recomendação que, acredita-se, proporcionaria resultados bastante positivos, é a elaboração e implementação de um programa de integração para as categorias que compõem a comunidade fixa interna - funcionários e docentes. A dificuldade em conhecer a estrutura organizacional e seu funcionamento, foi muito citada pelos entrevistados das duas categorias. Naturalmente, somente com o passar do tempo e experiência, passa-se a conhecer melhor a estrutura, as pessoas, os órgãos decisórios e seus responsáveis, assim como tantas outras informações importantes, e quase sempre, necessárias na rotina profissional. No entanto, acredita-se que um programa de integração bem elaborado é muito importante, e atinge aspectos emocionais e, conseqüentemente, o bom desempenho dos colaboradores. Pode-se afirmar que as pessoas são a maior riqueza de uma organização. Assim, não se deve negligenciar esse momento importante, que é o início das atividades em uma organização. Seguramente, essas iniciativas transmitem mais confiança aos recém-contratados, atendendo a sua expectativa de ser aceito e oferecem à organização a oportunidade de transmitir aos seus colaboradores, sua missão, seus valores, além de identificar expectativas, e retorno para aprimoramento do programa. Outro ponto bastante favorável para a implementação deste é a economia de tempo que esses colaboradores teriam, visto que, deverão compor este programa a apresentação da estrutura e seu funcionamento. Desta forma, os recém contratados conheceriam, mais rapidamente, a estrutura organizacional, seus respectivos responsáveis e, principalmente, a importância do seu trabalho para os resultados da organização. É preciso desde cedo, estimular a sua motivação, que pode ser definida como um fator intrínseco aos indivíduos e, como tal, é um tema complexo. Qualquer ação do ser humano exige motivação. Inclusive, esta é uma das considerações sobre gestão de benefícios, custos e riscos, importantes para a organização, preconizadas na norma NBR ISO 9004 (:ABNT, 2000) (0.1 generalidades).

Na literatura, encontram-se muitas teorias motivacionais, dentre as quais se destaca a Teoria de Herzberg (CALEGARE, 1995). Esta estabelece dois princípios básicos: fatores motivadores e fatores higiênicos.

Os fatores que causam satisfação são separados e distintos daqueles que causam insatisfação, conforme mostra a figura 2.

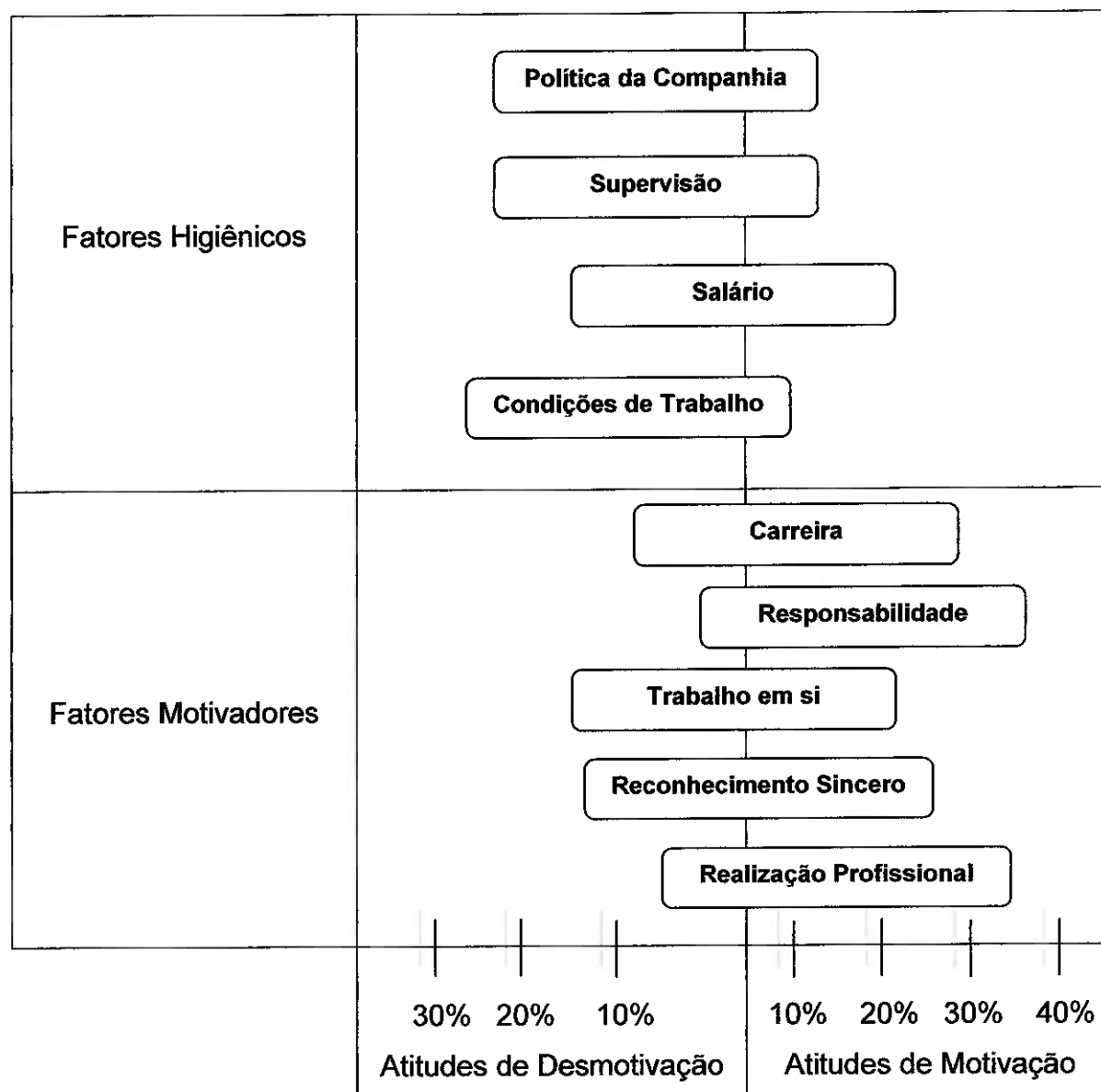


Figura 2 – Resultados das entrevistas de Herzberg

São fatores mais motivadores a auto-realização, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade e ascensão.

Os fatores higiênicos, por sua vez, previnem o descontentamento, mas pouco contribuem para uma real motivação de pessoal. São relacionados com boas condições de trabalho e de supervisão, relações interpessoais, salários e política da companhia como um todo.

De acordo com Calegare (1985), os fatores estabelecidos por Herzberg são pré-requisitos para haver uma motivação efetiva. No momento em que a empresa perde o “ambiente higiênico”, a motivação rapidamente acaba.

Observa-se que é comum às teorias motivacionais, desde as tradicionais até as contemporâneas, a importância de identificação e atendimento às necessidades do indivíduo, como elemento propulsor da motivação. E, conseqüentemente, dos resultados positivos organizacionais.

Na indústria farmacêutica, sugere-se que a alta direção realize uma pesquisa de satisfação entre seus colaboradores, a fim de identificar suas necessidades. E, a partir dos resultados, conforme as possibilidades organizacionais, envie esforços no sentido de atender essas necessidades.

Sugere-se ainda elaborar, com o envolvimento dos colaboradores e visão de futuro, uma nova política da qualidade, que contemple não somente as necessidades de clientes, mas todas as partes interessadas da organização.

Acredita-se que essas ações possam proporcionar melhorias visíveis.

6 CONCLUSÃO E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

As organizações, objetos deste estudo, contam com estrutura bastante complexas, e aquelas de natureza pública apresentam bons resultados. De modo geral, cumprem a sua missão. Apresentam enorme potencial de crescimento, com um eclético e variado corpo docente de pesquisadores e funcionários. Acredita-se que um estudo mais profundo sobre a dinâmica dos processos de comunicação existentes, com profissionais especializados, faz-se necessário, e poderia ajudar ambas as organizações a melhorar seus resultados.

De modo geral, outro tópico que merece estudo mais detalhado é em relação à gestão de recursos humanos das organizações estudadas. Com relação às organizações de natureza pública, o gerenciamento desses recursos ocorre de maneira centralizada, o que denota dependência de uma instituição maior em relação a sistemas operacionais e aporte financeiro. No entanto, é possível desenvolver soluções locais, visando manter a motivação e o envolvimento das pessoas, imprescindíveis para o sucesso de qualquer organização. Estudos relacionados ao mesmo tema aplicam-se à indústria farmacêutica, que apresenta situação mais crítica, devido à notória desmotivação de seus funcionários.

A conscientização da importância do colaborador para a empresa é um passo fundamental, e que conseqüentemente proporciona melhorias no desempenho organizacional.

REFERÊNCIAS

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. Coordenadoria de Administração Geral, **Anuário Estatístico da USP**. São Paulo: 2008. 409p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9004:2000**: Sistemas de Gestão da Qualidade - Diretrizes para melhorias de desempenho, Rio de Janeiro, 2007. 48p.

_____. **NBR ISO 9000:2005**: Sistemas de Gestão da Qualidade - Fundamentos e vocabulário, Rio de Janeiro, 2005. 35p.

_____. **NBR ISO 9001:2000**. Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos, Rio de Janeiro, 2001. 21p.

CALEGARE, A. J. A. **Técnicas de Garantia da Qualidade**, São Paulo, Livros Técnicos e Científicos, Editora S.A., 1995. 144p.

DEMING, W. E. **Qualidade: A revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990. Disponível em: <<http://qualidade.wikidot.com/movimento-pela-qualidade>>. Acesso em: 2 maio 2009.

FERREIRA, A.B. H. **Dicionário Novo Aurélio Século XXI**: o dicionário da língua portuguesa. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1999, 2128p.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**, São Paulo, Summus Editorial, 2003, 417p.

MELO, D. R. **Resolução da Diretoria Colegiada - RDC nº 210**, Diário Oficial da União, de 14 de agosto de 2003, Brasília. Disponível em: <<http://portal.saude.gov.br/portal/arquivos/pdf/resolucao210.pdf>>. Acesso em: 14 fevereiro 2009.

PORTER, M. E. **A hora da estratégia**. Revista HSM Management. Nov-Dez 1997. Disponível em: <<http://administradores.com.br/membros>>. Acesso em: 10 julho 2007.

TORQUATO, G. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**, São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002. 303p.

APÊNDICE

Roteiro - baseado no Anexo A – NBR ISO 9004:2000

Aplicado em: ____/____/____

Instituição:

Entrevistador:

Categoria/setor:

Requisito	Não Implementado	Parcialmente implementado	Satisfatoriamente implementado	Observação
Pontuação	0	3	5	
Documentação, acesso e controle				
Responsabilidade, autoridade e comunicação				
Análise crítica pela direção				
Política da Qualidade				
Planejamento				
Identificação de necessidades - partes interessadas				
Definição de processos - partes interessadas				
Pessoas - envolvimento e competência				
Gestão de recursos financeiros				
Infra-estrutura, ambiente de trabalho				
Garantia de recursos naturais				
Projeto e desenvolvimento				
Aquisição eficaz e eficiente				
Medição, análise e melhoria				