

Lilian Alessandra Bicudo

QUALIDADE NO PROCESSO ADMINISTRATIVO ESCOLAR:

Um Estudo de Caso

Taubaté – SP

2003

Lilian Alessandra Bicudo

**QUALIDADE NO PROCESSO ADMINISTRATIVO ESCOLAR:
UM ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada para obtenção do Certificado de Especialização pelo Curso de Pós Graduação MBA em Gerência Empresarial e Negócios do Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado – ECASE da Universidade de Taubaté, SP.

Orientador: Prof. Ms. Vanderlei Massarioli

**Taubaté – SP
2003**

Dedicatória

Dedico meu trabalho às pessoas que caminham ao meu lado e cooperaram para o desenvolvimento do mesmo.

Dedico a todos que colaboraram de forma incondicional para realização deste trabalho, tendo paciência e oferecendo oportunidade para realização desta etapa.

Ao nosso Deus: por seu persistente entusiasmo em renovar a criação a cada manhã, sem nunca levar em conta a dignidade ou merecimento de cada um de nós, seus principais clientes.

Àqueles que me transmitiram seus conhecimentos e experiências profissionais e de vida com dedicação e carinho, àqueles que me guiaram para além das teorias, das filosofias e das técnicas, expresso meu maior agradecimento e profundo respeito, que serão poucos, diante do muito oferecido.

Agradecimentos

Agradeço a todos que contribuíram para realização desta etapa, apoio incondicional e oportunidade.

Agradeço a Instituição Senac, ter me concedido a bolsa de estudo e apoio em todo o momento de pesquisa.

Agradeço ao corpo docente que colaborou para implementação da monografia, em especial aos professores que participaram ativamente do nosso convívio como alunos.

Agradeço aos meus familiares, que sempre estiveram ao meu lado, incentivando-me para que eu concluísse mais essa etapa.

Ao Prof. Gerson Luiz Russo Moyses pela dedicação e prestatividade em me orientar com material e experiências.

Em especial, agradeço ao meu orientador Prof. Vanderlei Massarioli que se propôs em me ajudar , mesmo quando o prazo era mínimo.

Sumário

Resumo	9
Abstract	10
1. INTRODUÇÃO	11
2. HISTÓRICO DA QUALIDADE	13
2.1 Origem da qualidade	13
2.2 O que é qualidade em serviços	15
2.3 Porque qualidade em serviços	18
2.4 Modelo de gestão pela qualidade total	19
2.5 Dimensões da qualidade	20
3. GERENCIAMENTO DA QUALIDADE HUMANA	20
3.1 Produtividade	23
3.2 Processo	24
3.3 O Método da gestão pela qualidade total	28
4. CONCEITOS DE SISTEMA	30
4.1 Entendo o sistema	30
4.2 Objetivos do estudo de sistema	31
4.3 A visão	31
4.4 Garantia da qualidade na educação	33
4.5 Os Três estágios da qualidade na educação	34
5. SISTEMA ISO	36
5.1 Os Princípios da gestão da qualidade	36
5.2 A norma NBR ISO 9001:2000	37
5.3 Vantagem competitiva	41
5.4 Melhoria continua	42

6. O QUE É PADRÃO?	43
6.1 Padronização na educação	44
7. METODOLOGIA	47
7.1 Roteiro de pesquisa	47
7.2 O objeto de estudo	48
7.3 Variáveis dependentes e independentes	48
7.4 Estudo de caso	48
8. A EMPRESA SENAC	51
8.1 O sistema	51
8.2 A implementação	54
9. ANÁLISE E DISCUSSÃO	56
10. CONCLUSÃO	65
11. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	66
12. ANEXOS	67

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 Dimensões da qualidade do produto.	16
Quadro 2.2 Critérios de avaliação da qualidade em serviços.	17
Quadro 2.3 As dimensões da qualidade em serviços.	18
Quadro 2.4 A hierarquia das necessidades básica do homem	22
Quadro 3.1 Processos e produtos correspondentes	27

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 Duas dimensões da qualidade em serviços	17
Figura 2.2 Como os consumidores lidam com a insatisfação	19
Figura 3.1 Representação de um processo	24
Figura 3.2 PDCA em 4 fases	29
Figura 4.1 Componentes de um sistema	30
Figura 4.2 Idéia de garantia da qualidade total	34
Figura 5.1 Modelo de SGQ baseado em processos	39
Figura 8.1 Elementos de satisfação em subsistemas	52
Figura 8.2 Elementos de satisfação para indicadores mais relevantes	53
Figura 8.3 Busca da excelência	53

LISTA DE TABELAS

Indicadores de Processo	57
-------------------------	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 9.1 Índice de cobrança indevida	58
Gráfico 9.2 Índice de desempenho de Fornecedor	59
Gráfico 9.3 Índice de emissão errada de boletos	60
Gráfico 9.4 Índice de pagamento de contrato	61
Gráfico 9.5 Índice de crítica de centro de custo	62
Gráfico 9.6 Índice de emissão de notas e faltas erradas	63
Gráfico 9.7 Índice de atraso na entrega de requerimentos	64

BICUDO, Lílian Alessandra, **Qualidade no Processo Administrativo Escolar: Um Estudo de Caso**. 2003. 70 p. Monografia (Pós-Graduação no Curso de Especialização MBA Gerência Empresarial e Negócios) - Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado, Universidade de Taubaté, Taubaté –SP.

Resumo

Este trabalho propõe a analisar os resultados da implementação das técnicas e métodos de Gestão da Qualidade Total /ISO 9001:00.

A ISO 9001:00 determina que a organização deverá utilizar informações provenientes do sistema de qualidade para implementar melhorias. A norma determina especificamente que os esforços de melhoria devem incluir uma política da qualidade, objetivo da qualidade, análise de medições, ações corretivas, ações preventivas e a análise crítica pela administração de sua efetividade.

A melhoria contínua dos processos e produtos e serviço constitui um dos pontos mais enfatizados pelo sistema de garantia da qualidade NBR ISO 9001:2000.

O estudo foi realizado na Faculdade Senac de Campos do Jordão, através de um estudo de caso, seguindo uma seqüência de atividades. O caso privilegia a área administrativa e parte da secretaria escolar, e conclui a viabilidade da implantação do Sistema de Qualidade que agrega valor à instituição.

BICUDO, Lilian Alessandra. **Quality at the School Administrative Process: a Study of Case**. 2003. 70 p. Monograph (Specialization MBA Business and Corporate Management) – Economy, Accountancy, Administration and Secretary Department, University of Taubaté, Taubaté –SP.

Abstract

This paper has the purpose of analyzing and implementing the techniques and methods of Total Quality Management /ISO 9001: 00.

The ISO 9001:00 determines that the organization must use the information which comes from the quality system to implement improvements. The rule says specifically that the efforts of improvement should include a quality policy, quality objectives, measurements, analysis, corrective actions, preventive actions and the criticism analysis by the administration of its effectiveness.

The continuous improvement of the process and products and services constitute one of the most emphatic points by the guarantee system of ISO 9001:00 quality.

The study was realized at the SENAC College of Campos do Jordão, through a study of case, following a sequence of activities. The case privileges the administrative area and the school secretary part, and concludes the viability of the implementation of the Quality System which aggregates value to the institution.

1) INTRODUÇÃO

A qualidade na prestação de serviços vem ganhando importância cada vez maior em muitos países que já tiveram suas economias fortemente baseadas nas atividades de manufatura. Segundo Giansi & Correa (1996), a urbanização das populações, a introdução de novas tecnologias e o aumento da qualidade de vida, são fatores que contribuem para o crescimento dos serviços nos países industrializados, atendendo ou excedendo a expectativa dos clientes. Essa evolução do controle da qualidade nos aponta hoje a abordagem da Gestão da Qualidade Total, que, pela sua generalidade, a abrangência pode ser aplicável também às organizações cuja principal atuação está relacionada à prestação de serviços.

Acompanhando a evolução histórica da qualidade, podemos perceber que não só as abordagens filosóficas dos principais autores (como Deming, 1992; Juran, 1993; e Ishikawa, 1996), mas também as ferramentas desenvolvidas têm sua aplicação enfocada no ambiente industrial. As áreas de serviço, mesmo em empresas industriais, ficaram à margem do desenvolvimento da área de qualidade até há pouco tempo. Hoje em dia, é possível observar um grande esforço no sentido de adaptar o discurso e as ferramentas da qualidade às empresas de serviços. Um exemplo disso é a adaptação dos requisitos das normas da série NBR ISO 9001:2000, as empresas prestadoras de serviços (escolas, bancos, hotéis, etc).

O objetivo desse trabalho é:

- Verificar se a instrução de trabalho atende às necessidades dos clientes e da instituição;
- Identificar se os processos são realmente importantes para o bom funcionamento do setor;
- Medir necessidades de treinamento para alcançar o índice de erro zero;
- O trabalho está estruturado em dez capítulos, onde objetivos e conteúdos assim se resumem.

O segundo capítulo fala da origem da qualidade, o que é qualidade em serviços, por que qualidade em serviços e as dimensões da qualidade, mostrando da sua importância na qualidade em serviços.

O gerenciamento da qualidade humana, conceito de processo, produtividade e a gestão da qualidade total aparecem no terceiro capítulo, que define a importância de fazer-se um planejamento e usar a gestão da qualidade total como uma ferramenta aplicada para diminuir a diferença entre desempenho de processo e referência aos padrões de qualidade.

O quarto capítulo fala do sistema instituição de ensino, seus objetivos, aos três estágios da garantia da qualidade na educação, mostra que a instituição passa a contar com recursos gerenciais mais eficazes e efetivos, pessoas mais motivadas e capacitadas, envolvidas em um ambiente de qualidade que favoreça todos os demais processos relacionados com uma atividade afim.

O capítulo cinco fala sobre o que é a norma ISO 9001, seus princípios, a vantagem competitiva que traz, a certificação, a melhoria contínua que exige, a garantia da certificação, enfim todos os benefícios que traz para empresa.

No capítulo seis mostra a padronização na educação, a prática da gerência da qualidade total na educação, conferindo à padronização o seu espaço fundamental no gerenciamento dos processos e tarefas da organização, para alcançar os mais altos níveis de qualidade.

O capítulo sete: fala da metodologia: como foi feita a pesquisa, os objetivos, as variáveis dependentes e independentes, e o estudo de caso da instituição educacional.

O capítulo oito fala da instituição estudada, qual seu objetivo, seu modelo de sistema de qualidade educacional, como é feita conscientização do pessoal, elemento essencial da qualidade para a instituição.

No capítulo nove foi feita a análise dos indicadores de desempenho, foi observado o porquê das metas não serem alcançadas e fala-se de possíveis soluções que podem acabar com o problema, ou parte dele, para alcançar os objetivos da empresa que é ter 0% de erro e satisfazer 100% as necessidades dos clientes.

O último capítulo conclui o trabalho, afirmando que a padronização dos processos agrega valor à instituição, diminuindo o desperdício de tempo, mão-de-obra, material de escritório e outros custos que a empresa tem.

2) HISTÓRICO DA QUALIDADE

2.1) Origem da qualidade

A partir da década de 50, surgiu a preocupação com a gestão da qualidade, que trouxe uma nova filosofia gerencial com base no desenvolvimento e na aplicação de conceitos, métodos e técnicas adequadas a uma nova realidade. A gestão da qualidade total, como ficou conhecida essa nova filosofia gerencial, marcou o deslocamento da análise do produto ou serviço para uma concepção de um sistema da qualidade. A qualidade deixou de ser um aspecto do produto e responsabilidade apenas de departamento específico e passou a ser um problema da empresa, abrangendo, como tal, todos os aspectos de sua operação.

A preocupação com a qualidade, no sentido mais amplo da palavra, começa com W. A. Shewhart, estatístico norte-americano que, já na década de 20, tinha um grande questionamento com a qualidade e com a variabilidade encontrada na produção de bens e serviços. Moyses (1999) desenvolveu um sistema de mensuração dessas variabilidades que ficou conhecido como Controle Estatístico do Processo (CEP). Criou também o ciclo PDCA (Plan, Do Check e Action), método essencial da gestão da qualidade, que ficou conhecido como Ciclo Deming da Qualidade.

Logo após a Segunda Guerra Mundial, o Japão se apresenta ao mundo literalmente destruído e precisando iniciar seu processo de reconstrução. W. A. Deming foi convidado pela Japanese Union of Scientist and Engineers (JUSE) para proferir palestras e treinar empresários e industriais sobre controle estatístico de processo e sobre gestão da qualidade. O Japão inicia, então, sua revolução gerencial silenciosa, que se contrapõe, em estilo, mas ocorre paralelamente, à revolução tecnológica “barulhenta” do Ocidente e chega a se confundir com uma revolução cultural. Essa mudança silenciosa de postura gerencial proporcionou ao Japão o sucesso de que desfruta até hoje como potência mundial.

O período pós-guerra trouxe ainda dimensões novas ao planejamento das empresas. Em virtude da incompatibilidade entre seus produtos e as necessidades do mercado, passaram a

adotar um planejamento estratégico, porque caracterizava uma preocupação com o ambiente externo às empresas.

A crise dos anos 70 trouxe à tona a importância da disseminação de informações. Variáveis informacionais, sócio-culturais e políticas passaram a ser fundamentais e começaram a determinar uma mudança no estilo gerencial. Na década de 80, o planejamento estratégico se consolida como condição necessária, mas não suficiente se não estiver atrelado às novas técnicas de gestão estratégica.

A gestão estratégica considera como fundamentais as variáveis técnicas, econômicas, informacionais, sociais, psicológicas e políticas que formam um sistema de característica técnica, política e cultural das empresas. Tem, também, como seu interesse básico, o impacto estratégico da qualidade nos consumidores e no mercado, com vista à sobrevivência das empresas, levando-se em consideração a sociedade competitiva atual.

A competitividade e o desempenho das organizações são afetados negativamente em termos de qualidade e produtividade por uma série de motivos. Dentre eles destacam-se:

- a) Deficiências na capacidade de recursos humanos;
- b) Modelos gerenciais ultrapassados, que não geram motivação;
- c) Tomada de decisões que não são sustentadas adequadamente por fatos e dados;
- d) Posturas e atitudes que não induzem a melhoria contínua.

Na década de 90, usando a inteligência, o homem passou a resolver problemas vitais. O homem da pré-história, pouco-a-pouco, substituiu e aperfeiçoou suas armas e implementos domésticos e animais, aprimorando suas técnicas. Essas conquistas não foram realizadas individualmente; Hermitas afirma que a inteligência do homem levou-o a agrupar-se para viver melhor, uma vez que, em grupo, pode facilmente vencer os desafios da natureza quanto ao trabalho, alimentação e defesa. A partir disso percebeu a necessidade de organizar-se para progredir, verificou-se, também, a necessidade de uma estrutura adequada à necessidade do grupo para sobreviver e atender aos objetivos propostos. Aparecem, então, as organizações que têm como princípio básico a racionalização, o aperfeiçoamento e a simplificação das ações com o objetivo de conseguir maior rendimento e máximo bem-estar com mínimo esforço. Foi assim que surgiu a qualidade.

2.2) O que é qualidade em serviços?

Segundo Juran (1993), o conceito de qualidade em serviços começa com a adequação ao uso. As empresas de serviços dedicam-se a atender as necessidades dos seres humanos e, dessa maneira, melhorar a qualidade de vida dos mesmos. Isso acontece se o serviço atender as necessidades, tais como: preço, atendimento e prazo de entrega, adaptabilidade da proposta, qualidade intrínseca, segurança - que são chamadas dimensões da qualidade (CAMPOS, 1992). Então, a adequação ao uso é a capacidade que um serviço tem de atender satisfatoriamente às necessidades dos clientes. Caso isso não ocorra, existe o risco de o cliente buscar serviços de um concorrente que lhe ofereça essa adequação.

Pode-se citar alguns exemplos de características dos serviços que, quando atendidas, evitam que o cliente fique insatisfeito: cortesia e atenção por parte dos funcionários de uma repartição pública; limpeza nos banheiros de uma lanchonete; pouca variação no sabor; consistência e apresentação de um prato de um restaurante que se frequenta assiduamente; cumprimento no horário de um vôo; preço da mensalidade escolar dentro de uma variação média de mercado, etc. O juiz da adequação ao uso é o cliente e não a repartição pública, a lanchonete, o restaurante, a empresa aérea ou a escola. Desse modo, ele decide a compra de um serviço de maneira a não ter aborrecimentos (quando existe a opção de compra em outras empresas).

Geram (1993) cita o termo características da qualidade como os itens básicos para a adequação ao uso. São elas:

- Psicológicas: beleza do ambiente, conforto, reconhecimento de clientes regulares;
- Baseadas no tempo: tempo de espera na fila, quanto tempo um concerto demorará;
- Contratual: garantia de serviço satisfatório;
- Ética: honestidade da empresa prestadora de serviços, funcionários com conduta cortês e baseada em princípios, verdade na propaganda;
- Tecnológica: Clareza do tubo de imagem da televisão.

Embora todas as características acima estejam presentes nas empresas prestadoras de serviços, as mais importantes são as relacionadas ao aspecto psicológico, à ética e ao tempo.

A partir do momento que a empresa prestadora de serviços identifica as características da qualidade que tem mais valor para seus clientes, ela deve começar a planejar a qualidade do seu projeto e do seu serviço.

Garvin (1992) pesquisou diversas definições sobre qualidade. Algumas definições tinham ênfase na percepção do usuário, outros enfocavam o lado financeiro do produto, outros ainda davam atenção ao lado técnico do produto. Dessa maneira, o autor definiu as cinco abordagens para a definição da qualidade: as definições baseadas no produto, no usuário, na produção, no valor e no aspecto transcendente. A partir dessas definições, o autor propôs oito dimensões para qualidade do produto/serviço: desempenho, características, confiabilidade, durabilidade, conformidade, assistência técnica, estética, qualidade percebida.

As dimensões da qualidade propostas, por Garvin (1992), são apresentadas no quadro 2.1 abaixo:

Dimensão	Conceituação
Desempenho	Características operacionais do produto.
Características	Características adicionais de um produto. Aquilo que suplementa o funcionamento básico de um produto.
Confiabilidade	Probabilidade de mau funcionamento de um produto.
Durabilidade	Vida útil proporcionada por um produto antes de se deteriorar fisicamente.
Conformidade	Grau de igualdade entre o produto fabricado e o produto projetado
Atendimento	Rapidez, cortesia e eficiência na execução de um reparo.
Estética	O que pode ser percebido pelos cinco sentidos
Qualidade percebida	Aspectos subjetivos considerados pelo usuário

Quadro 2.1: Dimensões da qualidade do produto
Fonte: Garvin (1992)

Segundo Horovitz (1993), os símbolos que envolvem o produto e serviço (embalagem, hall de entrada de um hotel, modo de atender, etc) influenciam a qualidade. Além disso, atitudes como: demonstrar prazer em atendê-lo, dirigir-se ao cliente pelo nome, entre outros, desempenham papel fundamental na qualidade do serviço. O autor afirma que quanto mais intangível é o serviço, mais o cliente é sensível a referências como: aparência física, preço, risco percebido.

Gronros (1995), apresenta na figura 2.1, as dimensões da qualidade em serviços: o quê e o como, para atingir-se a satisfação do cliente.

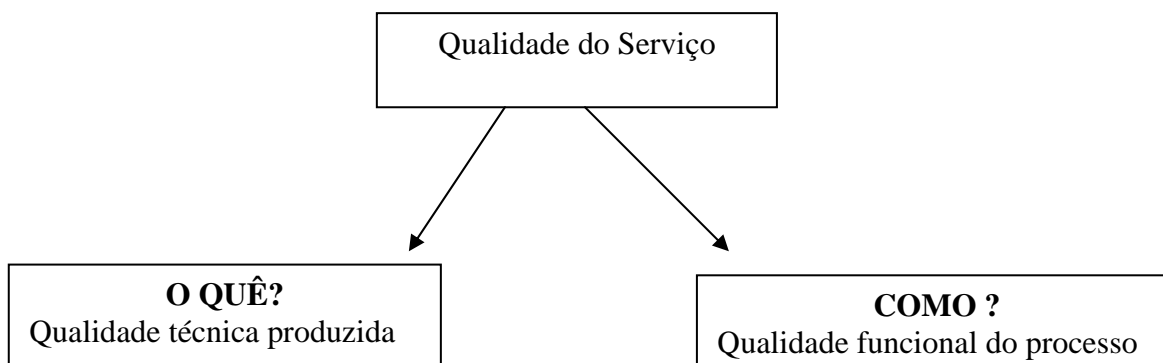


Figura 2.1: As duas dimensões da qualidade em serviço
Fonte: Nóbrega (1997)

Gianesi e Corrêa (1996) sugerem (no quadro 2.2) alguns aspectos a serem avaliados com o objetivo de avaliar a qualidade em serviços:

Dimensão	Conceituação
Tangíveis	Bens facilitadores para execução do serviço
Consistência	Ausência da variabilidade
Competência	Habilidade e conhecimento ao executar o serviço
Velocidade de Atendimento	Tempo que o cliente despende para receber o serviço
Flexibilidade	Mudar ou adaptar rapidamente a operação devido a mudanças nas necessidades do cliente
Credibilidade / Segurança	Risco percebido pelo cliente
Atendimento / Atmosfera	O quão agradável é a experiência do cliente durante o processo de prestação do serviço
Acesso	Facilidade em entrar em contato com o serviço
Custo	Quanto o consumidor irá pagar pelo serviço

Quadro 2.2: Critérios de avaliação de qualidade do serviço
Fonte: Gianesi & Corrêa (1996)

Parasuraman et al (1985) também estabelece suas dimensões da qualidade em serviços, mostrado no quadro 2.3 a seguir:

Dimensão	Conceituação
Aspectos tangíveis	Aparência física das instalações, equipamentos, pessoas e materiais de comunicação.
Confiabilidade	Capacidade de prestar o serviço prometido de forma confiável e precisa
Responsabilidade	Disposição para ajudar o cliente e proporcionar com presteza em serviço
Competência	Habilidade específica para desempenhar um serviço
Cortesia	Fineza, respeito, consideração e amabilidade no contato pessoal.
Credibilidade	Confiança, credibilidade, honestidade e integridade transmitidas pelo prestador do serviço.
Segurança	Ausência de risco, perigo ou dúvida.
Acesso	Proximidade e facilidade de contato
Comunicação	Manter o cliente bem informado e escutá-lo sempre
Conhecimento do cliente	Esforço para saber e atender suas necessidades

Quadro 2.3: As dimensões da qualidade em serviço
Fonte: Parasuraman et al. (1985).

2.3) Por que qualidade em serviços?

Segundo Gênese & Corrêa (1996), “o comportamento do consumidor, após a compra do serviço, depende do seu grau de satisfação com o resultado. Quanto mais satisfeito com o serviço estiver o consumidor, maior será a probabilidade de repetição da compra. Isso acontece devido à existência de um risco (percebido pelo cliente) antes da compra do serviço. Esse risco existe devido a incerteza do cliente quanto ao resultado do serviço. Depois de conhecer o serviço e aprová-lo, esse risco, ao qual o consumidor está exposto, diminui e isso favorece uma nova compra. Na figura a seguir Gianesi & Corrêa (1996) apresentam as possíveis reações de um cliente insatisfeito após a compra de um serviço, a seguir na figura 2.2:

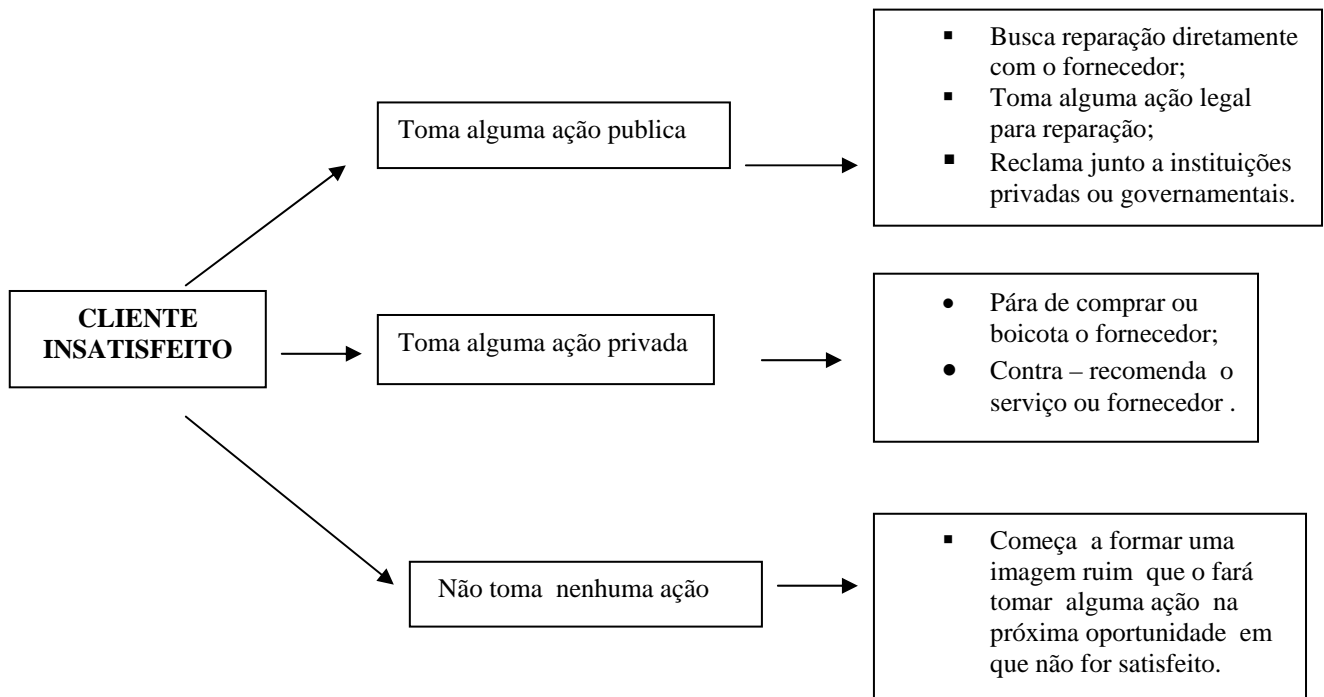


Figura 2.2: Como os consumidores lidam com a insatisfação na compra de um serviço
 Fonte: Gianesi & Corrêa (1996)

A partir dessas informações, pode-se perceber que é importante a pesquisa da satisfação do cliente para que se possa fazer a recuperação do serviço (consertar o que foi feita de maneira incorreta).

2.4) Modelo da Gestão pela Qualidade Total

A Gestão pela Qualidade Total é um sistema desenvolvido e aplicado especialmente no Japão, a partir dos anos 50. Esse modelo gerencial baseia-se em elementos de várias fontes, princípios da administração de Taylor, controle estatístico do processo de Shewhart, conceitos sobre o comportamento humano adotados por Maslow e, ainda, todo o conhecimento ocidental da qualidade, principalmente os trabalhos de Deming e Juran.

A Gestão pela Qualidade Total estabelece condições para que todas as pessoas, quaisquer que sejam seus níveis hierárquicos e as funções que exerçam, se capacitem para planejar e gerenciar seu próprio trabalho. Ela é voltada para o atendimento das necessidades das

peças de dentro e fora da instituição. O cliente final, a quem se destina o resultado do trabalho que nele se realiza, é o seu alvo principal, sem perder de vista o atendimento das necessidades das pessoas que fazem parte da sua equipe.

É de vital importância considerar que a adoção da Gestão pela Qualidade Total em uma instituição decorre muito mais de uma mudança de atitude, hábitos e modo de pensar das pessoas, especialmente das que ocupam os cargos mais altos de hierarquia, do que propriamente da utilização de métodos, técnicas e ferramentas. Esses instrumentos são importantes, porém a implantação começa com a adesão das pessoas, por convencimento próprio, jamais por imposição de qualquer natureza. Esse sistema contribui de forma que seja disseminado na instituição a idéia que cada um é responsável pelo resultado do seu próprio trabalho (BARBOSA ET AL,1995) e que, portanto, a qualidade é o resultado do trabalho da organização e depende da qualidade de cada uma das pessoas da equipe. Outra contribuição do sistema é a busca de causas para os problemas e não de culpados. A qualidade é alcançada pelo controle que cada um faz sobre a atividade que executa e na medida em que executa.

Além do termo qualidade, um pequeno número de termos especializados, a ela relacionados necessita de definição. Esses conceitos se constituem em pré-requisitos para a compreensão do modelo pela gestão da qualidade total, bem como a conscientização de todas as pessoas envolvidas.

2.5) Dimensões da qualidade

O primeiro objetivo da Gestão da Qualidade Total é a identificação e o atendimento das necessidades das pessoas. Cada necessidade, por sua vez, está associada a cinco aspectos chamados de dimensões da qualidade.

- Qualidade intrínseca : são características técnicas do produto ou serviço, que podem ou não, atender as expectativas dos clientes. Na escola, ela está ligada à capacidade de seus professores e especialistas, à sua proposta pedagógica, ao currículo, ao sistema de avaliação, às atividades técnicas e administrativas nela desenvolvidas. Uma aula pode ter qualidade intrínseca se o professor dominar o

conteúdo , transmitir bem esse conteúdo e incentivar os alunos para a aprendizagem .

- **Custo:** está relacionado às despesas operacionais com o pessoal docente, com os especialistas, funcionários, a manutenção, com o material de consumo etc. O custo é a soma de tudo quanto se gasta com os componentes ou insumos do processo. Todos os processos têm como cliente a própria instituição e uma das características da qualidade é a obtenção de custos mais baixos, evitando-se desperdícios. O custo repercute no valor das mensalidades escolares , no preço do material didático cobrado dos alunos etc.
- **Atendimento:** refere-se ao cumprimento no prazo estabelecido, na quantidade certa, no local certo. Na escola, deve-se considerar como atendimento o cumprimento do calendário letivo, o conteúdo programático, prazos adequados, entrega de documentos e o horário de aulas.
- **Moral:** o moral de uma equipe corresponde ao nível médio de satisfação e a resultante predisposição dos seus componentes (professores, especialistas e funcionários) para executarem suas tarefas. As necessidades ligadas ao moral de uma equipe devem ser atendidas por seu líder.
- **Segurança:** envolve as necessidades de segurança em processos como: dar aulas em laboratórios, promover torneios esportivos, gincanas, controlar o fluxo de alunos nos corredores, escadas, etc.
- **Garantia da Qualidade:** são os mecanismos e ações usados para proporcionar aos mantenedores confiança com relação aos padrões a serem alcançados nos resultados dos processos. O domínio e a utilização de conceitos, métodos e técnicas da Gestão pela Qualidade Total devem garantir a Qualidade do serviço.

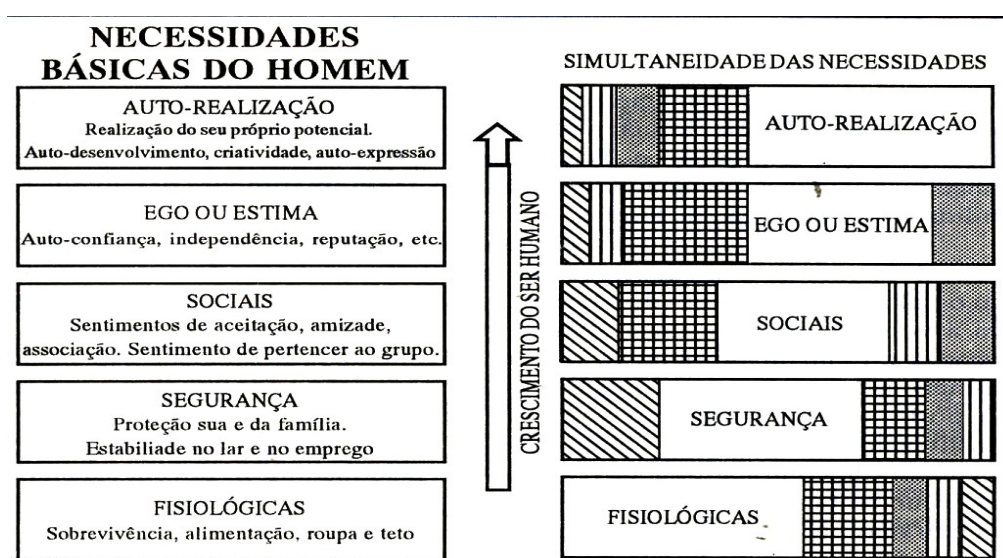
As três primeiras dimensões qualidade, custo e atendimento referem-se ao produto. As duas últimas moral e segurança, às pessoas.

3) GERENCIAMENTO DA QUALIDADE HUMANA

Para que uma instituição satisfaça as exigências de seus clientes, ela deve oferecer produtos ou serviços produzidos e prestados por pessoas com nível de qualidade aceitável, tanto na qualidade técnica como no aspecto humano. Conforme indica Moller (APUD ARRUDA, 1997), os conceitos de qualidade técnica e qualidade humana são complementares, pois a qualidade técnica satisfaz exigências e expectativas concretas como: tempo, taxa de defeitos, durabilidade, variabilidade, segurança e garantia; enquanto que a qualidade humana satisfaz expectativas e desejos emocionais como: atitudes, comprometimento, comportamento, atenção, credibilidade, consistência e lealdade. Assim, a qualidade pessoal pode ser definida como a satisfação das exigências e expectativas técnicas e humanas das próprias pessoas e das outras.

A implementação da Gestão da Qualidade Total na Educação requer o engajamento das pessoas sem que lhes sejam imposto participar do processo de melhoria da qualidade por mecanismo, que não o da participação voluntária.

Maslow (APUD ARRUDA 1997) descreve a teoria da hierarquia das necessidades humanas, na qual as pessoas são motivadas por cinco tipos diferentes de necessidades; fisiológicas, de segurança, de afeto, de estima e de auto-realização. Essas necessidades estão dispostas segundo uma hierarquia, conforme sua capacidade de motivar o comportamento das pessoas, como mostra a figura 2.4:



Quadro 2.4: A hierarquia das necessidades básicas do homem

Fonte: Maslow (1997)

Conforme indica Maslow (APUD ARRUDA, 1997), o estado natural das pessoas é de questionamento e insatisfação, e os seres humanos possuem necessidades básicas que se apresentam em graus de intensidade diferentes. Essas necessidades, uma vez atendidas, favorecem o crescimento do ser humano, criando condições para sua participação no processo da qualidade continuada.

O foco de qualquer projeto de melhoria da qualidade é o ser humano. Sendo assim, objetiva-se diminuir a diferença entre o que as pessoas produzem e o que realmente poderiam produzir se estivessem compromissadas e motivadas com o desenvolvimento da qualidade.

3.1) Produtividade

É um conceito definido, genericamente, como a relação entre resultados alcançados em quantidade e/ou qualidade e os recursos despendidos para alcançá-los. Para obter-se alta produtividade é preciso fazer certo da primeira vez (BARBOSA ET. AL, 1995), pois o retrabalho não agrega valor ao produto. Na escola, pode-se compreender a aplicação desse conceito separando-se o processo ensino-aprendizagem de seus processos administrativos e produtivos.

A produtividade do processo ensino-aprendizagem depende da capacidade de seus especialistas e de seu corpo docente, de saber objetivamente o que é necessário ensinar, em extensão e profundidade, para alcançar a boa formação de seus alunos e, também, de sua capacidade de criar as necessárias condições de aprendizagem desse conteúdo (Barbosa, et al. 1995). Esses conhecimentos da pedagogia, da psicologia, dos conteúdos específicos das disciplinas lecionadas são chamados de tecnologia intrínseca de uma organização.

A produtividade nos processos administrativos e produtivos pode ser medida por meio de uma relação específica.

Exemplo:

$$\text{Na secretaria} = P = \frac{\text{Números de folhas reproduzidas perfeitas (num mês)}}{\text{Número total de folhas consumidas (num mês)}}$$

A produtividade é alcançada com educação e formação de bons hábitos.

“É definido como a diferença entre um resultado alcançado e a meta proposta” (BARBOSA ET AL.1995). É fundamental que todas as pessoas se tomem aptas na identificação e solução de problemas, uma vez que cada problema representa uma possibilidade de melhoria.

3.2) Processo

É um conjunto de causas que produzem um efeito. Um conjunto de ações sistemáticas dirigidas para o atingir-se um resultado. Um processo compõe-se de um conjunto de tarefas interligadas, visando um resultado específico. A instituição educacional, seja ela uma escola de primeiro, segundo ou terceiro grau, técnica ou acadêmica, uma secretaria ou Departamento de Educação, para cumprir seus objetivos e metas, organiza-se basicamente em duas grandes áreas: a área que envolve as atividades pedagógicas e técnicas e a área de apoio administrativo. Em cada uma delas encontramos pessoas desenvolvendo as mais variadas atividades, distribuídas em diversos setores, departamentos e serviços, etc. A figura 3.1 mostra a representação do processo:

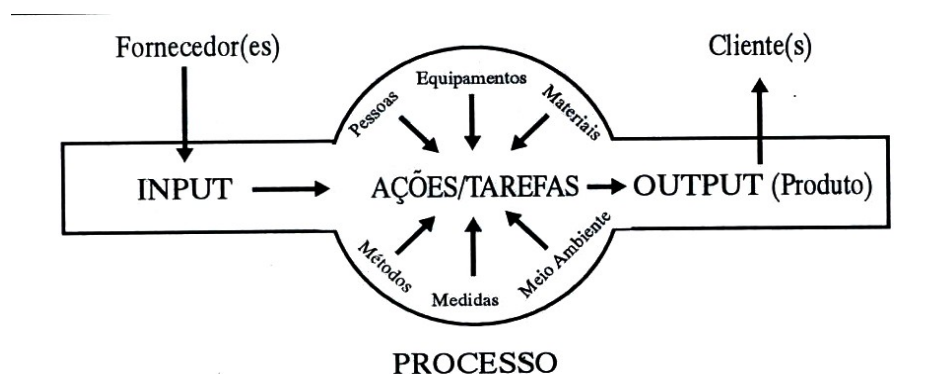


Figura 3.1: Representação de um processo
Fonte: Barbosa (1995)

Dependendo do tipo ou peculiaridade de cada instituição, tais setores e serviços possuem nomes, estruturas e características próprias. Serão enumerados alguns que são mais ou menos comuns a toda escola, em cada um desses setores existem diversas atividades ou serviços que são executados para que a escola possa atender suas metas. Exemplos:

A) Secretaria

- Matricular alunos;
- Preencher diário de classe;
- Preencher caderneta escolar;
- Expedir histórico escolar;
- Preencher boletim escolar;
- Expedir documentos em geral.

B) Serviços de Supervisão Pedagógica

- Organizar cursos de aperfeiçoamento para professores;
- Acompanhar o desenvolvimento do conteúdo programático;
- Acompanhar a elaboração de provas;
- Organizar conselho de classe.

C) Biblioteca

- Registrar;
- Emprestar livros;
- Organizar exposições;
- Fazer pesquisa bibliográfica;
- Requisitar materiais de consulta.

D) Serviço de Orientação Educacional

- Organizar reuniões de pais;
- Aplicar teste vocacional;
- Acompanhar rendimento escolar dos alunos.

E) Atividades de natureza docente

- Ministras aulas;
- Promover debates;
- Promover seminários;
- Promover feiras;
- Organizar eventos culturais.

F) Atividades de Apoio Administrativo

- Digitar documentos em geral;

- Duplicar provas e exercícios;
- Efetuar compras;
- Fazer pagamentos;
- Fazer limpeza;
- Processar dados;
- Emitir boletos.

Cada uma das atividades aqui mencionadas constitui um processo, ou seja, um conjunto de ações sistemáticas que geram um resultado. Quase todos os processos são repetitivos, ou seja, ocorrem com certa frequência: diária, semanal, quinzenal, mensal, anual, dependendo da sua natureza.

É importante considerar que muitos processos podem ser subdivididos em processos menores. Assim o processo gerenciar uma escola, é de responsabilidade do seu Diretor, e subdividido em processos menores como: gerenciar a secretaria, gerenciar a biblioteca, prestar supervisão pedagógica, etc. Na secretaria encontramos diversos processos menores, tais como: efetivar a matrícula, expedir histórico escolar, preencher diário de classe, dentre outros. Assim, no exemplo citado, as diversas atividades ali desenvolvidas são processos de processo maior.

O conceito de um processo é fundamental para que alguém possa assimilar a noção do gerenciamento moderno, ou seja, para que cada profissional dentro da escola passe a gerenciar os seus processos e não apenas executar tarefas mecanicamente. Os métodos e técnicas da GQT possibilitam que cada profissional se transforme em gerente do seu processo. Se cada pessoa responsável por um processo considerar o próximo processo como seu cliente, atentar cuidadosamente para seus requisitos e necessidades e estiver preparada para discuti-los de maneira sincera e aberta, então problemas tais como: disputas e rivalidades entre setores e serviços, irão gradativamente, desaparecendo da instituição.

Causas de um processo: são fatores que interferem (favorável ou desfavorável) no resultado, bom ou ruim, de um processo: pessoas, equipamentos, métodos, medidas e meio ambiente.

- Produto: denomina-se produto o resultado de um processo. Ele pode ser material ou não, dependendo da natureza do processo. Em uma instituição de ensino, tem serviço como resultado de um processo. Exemplos de processos e os produtos correspondentes no quadro 3.1:

PROCESSO	PRODUTO
Organizar a recuperação	Organização da recuperação
Recuperar aluno	Recuperação do aluno
Emprestar livros	Empréstimos de livros
Digitar provas	Digitização de provas
Expedir Documentos	Expedição de documentos

Quadro 3.1: Processos e produtos correspondentes

Fonte: Barbosa (1995)

- Fornecedor: Cada processo dentro de uma instituição é o cliente do processo anterior, enquanto que o processo anterior é o fornecedor . No caso da escola, para que a supervisora organize um conselho de classe, ela precisa que os professores lhe forneçam as notas , que a área de apoio administrativo lhe reserve uma sala , que o almoxarifado lhe forneça o material necessário , logo, essas áreas são fornecedores da supervisão.
- Cliente: Todas as pessoas, independentemente de sua área de atuação, docente ou administrativa, estão prestando serviço a alguém ou a algum outro processo.As pessoas ou processos a quem tais serviços se destinam são os seus clientes. Existem processos que tem clientes internos (pessoas de fora da organização). Não importa se os clientes são internos ou externos, importa que suas necessidades sejam atendidas. Portanto, a identificação do produto e do cliente é de vital importância para o sucesso do processo.

3.3) O método da gestão pela qualidade total

A necessidade de viabilizar a melhoria da qualidade dos processos ou encaminhar a solução de um determinado problema , conduz a um caminho de ações em que os fatos e dados são utilizados como critérios de conhecimento , para solucionar as causas de má qualidade que afetam um processo, ou processos, em uma instituição.(ARRUDA, 1997) sugere a seguinte estrutura para a solução de um problema:

- Análise de processos – consiste em determinar a causa fundamental de um problema, com evidência em fatos e dados, seguindo uma seqüência lógica.
- O método – é a seqüência lógica para se atingir a meta desejada.
- As ferramentas – são os recursos a serem utilizados no método.

Ciclo PDCA: O gerenciamento de qualquer organização requer um método, ou uma seqüência lógica de procedimentos, para que as metas propostas possam ser atingidas ou os problemas possam ser resolvidos. Na gestão pela qualidade total, esse método é o PDCA (ARRUDA ,1997) , que se implementado de maneira constante num processo de trabalho , proporciona níveis elevados de melhoria contínua de desempenho . As letras P,D, C e A , tem origem nas iniciais das palavras inglesas : Plan, do ,check, e action. Ele é composto de quatro fases básicas:

- PLAN - planejamento: é a etapa de definição das metas. Criação de um plano que inclui a visão de excelência, objetiva e os meios necessários para viabilizar a melhoria contínua.
- DO - execução: é a etapa na qual se assegura que as pessoas que executarão as tarefas estão devidamente informadas e treinadas, de modo a executarem as ações, conforme o plano previsto. Durante a execução deve-se coletar dados relacionados com as metas fixadas.
- CHECK - verificação: essa etapa verifica a validade das soluções implementadas, fundamentando o planejamento e as decisões em fatos e dados. Nessa etapa, utiliza-se o indicador da qualidade para comparar o desempenho dos processos, produtos ou serviços.

- **ACTION** - ação: essa etapa considera a necessidade de identificar e eliminar causas básicas da ineficiência do desempenho, padronizar métodos de melhoria, evitando possíveis crises de gerenciamento.

A figura 3.2 abaixo mostra o ciclo PDCA em um processo:

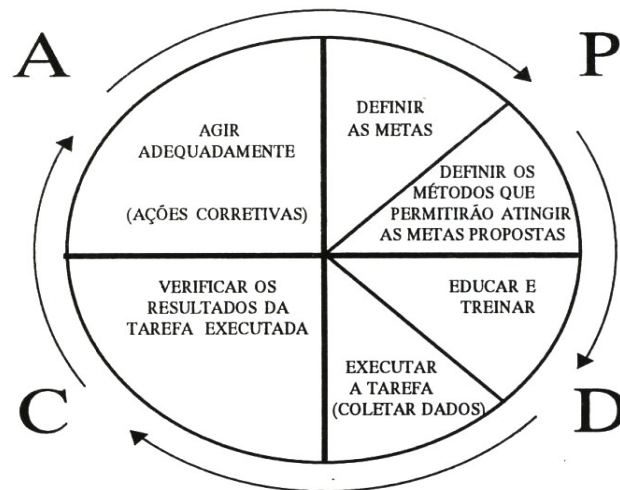


Figura 3.2 PDCA em 4 fases
Fonte: Arruda (1997)

Na Gestão pela Qualidade Total todos gerenciam, porém todos devem utilizar o ciclo PDCA, independentemente de sua posição hierárquica.

Ferramentas da Gestão pela Qualidade Total: A Gestão pela Qualidade Total dispõe de um conjunto de ferramentas que é aplicado para diminuir a diferença entre o desempenho dos processos em referência aos padrões de qualidade. Essas ferramentas proporcionam um conjunto poderoso de instrumentos para diagnósticos, que devem ser usados em aderência ao ciclo PDCA. São elas Fluxograma, diagrama de causa e efeito, folha de verificação, gráfico de pareto, diagrama de dispersão, histogramas, cartas de controle (ARRUDA, 1997)

4) CONCEITOS DE SISTEMA

4.1) Entendendo o sistema

Um sistema é todo arranjo ou combinação de elementos, possuindo as seguintes características: formarem uma unidade; terem um relacionamento funcional ; terem uma meta comum .(DORNELLES, 1997 p.23).

Os elementos componentes de um sistema são os objetivos, as entrada, o processo de transformação, as saídas, os controles e avaliações e a retroalimentação, a seguir na figura 4.1:

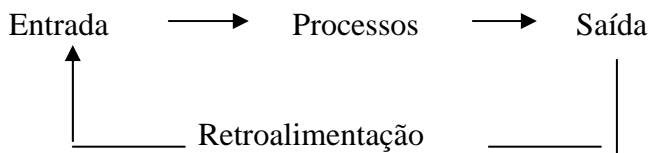


Figura 4.1: Componentes de um sistema
Fonte: Dornelles (1997)

Os objetivos são referentes tanto aos objetivos dos usuários do sistema quanto aos objetivos do próprio sistema. As entradas do sistema são caracterizadas pelo fornecimento de material, informação e energia, que gerarão determinadas saídas do sistema devendo estar em sintonia com os objetivos estabelecidos.

O processo de transformação do sistema é definido como a função que possibilita a transformação de um insumo (entrada) em produto, serviço ou resultado (saída). As saídas do sistema correspondem aos resultados do processo de transformação. Elas devem ser coerentes com os objetivos do sistema e, tendo em vista o processo de controle e avaliação, devem ser quantificáveis de acordo com parâmetros previamente fixados.

Os controles e avaliações do sistema verificam se as entradas estão coerentes com os objetivos estabelecidos de acordo com as medidas de desempenho padrão. A retroalimentação ou feedback do sistema é a reintrodução de uma saída sob forma de informação. Essa realimentação é um instrumento de regulação, ou de controle, em que as

informações realimentadas são resultados das divergências verificadas entre as respostas de um sistema e os parâmetros previamente estabelecidos. O objetivo do controle é reduzir a discrepância ao mínimo, bem como propiciar uma situação em que esse sistema se torne auto – regulador.

4.2) Objetivos do estudo de sistemas

- Identificar todos os sistemas que ocorrem na empresa definindo de forma objetiva as entradas, as operações e as saídas, que devem estar sempre em sintonia com objetivos preestabelecidos;
- Canalizar todas as forças e energias que ocorrem no sistema para os objetivos preestabelecidos;
- Estabelecer sistema de controle e avaliação, permanente em todas as fases do sistema (entrada dos processos, saídas e retroalimentação). Visando acompanhar o desempenho em relação aos objetivos;
- Criar sistemas de retroalimentação, que sejam verdadeiras reintroduções no processo, para que este não perca o seu movimento dinâmico, não haja estrangulamentos no sistema de comunicações da empresa, auto-regulando os sistemas.

4.3) A visão

Do ponto de vista da implantação da Gestão da Qualidade Total –GQT em uma instituição de ensino como organização humana, destinada à satisfação das necessidades de aprendizagem das pessoas, pode ser ampliada para a concepção de sistema. Uma escola, por exemplo, poder ser vista como um sistema cujo produto final (saída do sistema) é o conjunto de pessoas com conhecimento, capacidade de interação com o meio onde atua e com a sociedade em geral. Aprendizagem técnica e habilidades são especificadas de acordo com o grau de ensino ministrado. Nesse sistema podemos distinguir três componentes principais, a saber:

- 1- As instalações, os materiais e os equipamentos que constituem a parte física do sistema.

- 2- O conjunto de procedimentos operacionais (especificação de tarefas, atividades, rotinas, etc) que resumem o como fazer dentro de uma escola, para que ela cumpra todos os seus objetivos.
- 3- O componente humano do sistema é o conjunto de pessoas que atuam na escola, ou seja, o elemento humano é constituído pelos professores, a administração, e os funcionários.

Do ponto de vista da implantação da Gestão da Qualidade Total em uma escola, o principal objetivo perseguido resume-se em melhorar a produtividade do “sistema escola”. Analogicamente, do ponto de vista de um sistema de administração escolar, o que se alcançar com a GQT é também a melhoria da sua produtividade. A produtividade deve ser entendida, no seu sentido mais amplo, como uma relação entre o valor agregado ao produto final e o que se consome para gerar esse produto. Tornar um sistema de ensino mais efetivo e eficiente é, em outras palavras, entregar a sociedade indivíduos com mais conhecimento, instrução, educação, capacidade de aprendizagem continuada, capacidade de resolver problemas, etc.

Maior eficiência significa também consumir menos para se chegar ao produto final desejado, evitando desperdício. Para se atingir melhorias globais nesse sistema, existem diversas medidas que podem ser executadas. Se nosso sistema fosse uma empresa de alta tecnologia, com alto nível de automação, a visão para se obter aumento de produtividade estaria fortemente orientada para a parte de equipamentos, os quais deveriam estar sendo constantemente atualizados. No caso de uma escola, atuar somente na parte física do sistema não é suficiente para melhorar a qualidade de seu ensino, nem aumentar sua produtividade.

Dentre as ações voltadas para melhorar o “sistema escola”, vamos considerar apenas uma delas e suas principais características:

- O GQT influi diretamente sobre os componentes: Elemento Humano e Procedimentos Operacionais. No que se refere aos efeitos sobre as pessoas, comprovadamente a GQT resulta em: melhora o aproveitamento do potencial intelectual de cada indivíduo, favorecimento do trabalho em grupo e da formação de equipes,

melhoria do ambiente de trabalho e do aproveitamento do tempo, dentre outros resultados. Quanto aos efeitos nos procedimentos operacionais, a GQT reduz o retrabalho, promove o uso racional dos recursos, eleva e mantém os padrões de qualidade, melhora os processos de decisão, possibilita a identificação e ação sobre as causas dos problemas, minimiza a absorção da Alta Administração com problemas e questões, que passam a ser resolvidas pelos responsáveis de cada processo. Como resultado global, a instituição passa a contar com recursos gerenciais mais eficazes e efetivos, pessoas mais motivadas e capacitadas, envolvidas em um ambiente de qualidade que favorece todos os demais processos relacionados com sua atividade fim.

4.4) Garantia da qualidade na educação

O Prof. Noriaki Kano, um dos grandes especialistas da GQT, utiliza a figura de um templo romano para apresentar a idéia de Garantia da Qualidade como o fim da GQT. Observando essa figura, da base para o teto do templo, verificamos que o alicerce é o domínio da tecnologia própria da instituição. Na escola como vimos, esse alicerce está representado pelos conhecimentos específicos das disciplinas lecionadas pelos conceitos, métodos e práticas próprias dos campos educacionais. Sobre esse alicerce apóia-se uma base formada pela motivação dos profissionais da instituição, professores, especialistas e funcionários, refletida pelo moral dessa equipe. Apoiado nessa base tem três pilares que sustentam a garantia da qualidade:

1. Domínio dos conceitos da gerência da qualidade total;
2. Domínio e utilização dos conceitos e técnicas da Gerência da Qualidade Total;
3. Os veículos gerenciais para promover a Qualidade Total: gerenciamento de rotina, gerenciamento interfuncional (Gerenciamento por Diretrizes).

Mostra a figura 4.2 abaixo:



Figura 4.2: Idéias de garantia da Qualidade
Fonte: Narioki (1997)

4.5) Os Três estágios da garantia da qualidade na educação

Na evolução da Garantia da Qualidade, notam-se três estágios:

1- Via de Inspeção

Na garantia da qualidade orientada pela inspeção, o controle é feito no final do ciclo do processo, ou seja, quando o produto já está pronto ou quando o serviço já foi prestado ao cliente. Nesse estágio, os custos aumentam quando se eleva o nível da qualidade exigida, pois se aumenta a quantidade de refugo, de retrabalho, de desperdício. No contexto escolar, o controle via inspeção equivale a controlar a qualidade através da avaliação no final do ano, ou, pior ainda, no final do curso. Nesse caso, melhorar o desempenho do aluno equivale a elevar o nível de qualidade, aumentando o nível de exigência.

Exemplo: Aumentando-se também o número de alunos em recuperação, sinônimo de retrabalho, aumentando-se também o índice de reprovação e evasão (sinônimo de refugo), ou de repetência (retrabalho).

2- Via Controle de Processo

Na Garantia da Qualidade orientada pelo Controle do processo, o controle é feito ao longo do processo, ou seja, de produção de bens ou de serviços. No contexto da escola, isto significa controlar a qualidade do processo ensinar-aprender, desde a entrada do aluno na escola, passando pelo processo de enturmar, planejar os cursos e aulas, preparar material didático, etc. É, pois, um gerenciamento que envolve todos os

processos existentes na escola, com as pessoas de todos os setores e serviços, controlando, ou gerenciando, cada qual o seu trabalho. Em poucas palavras, isso significa aprender a fazer bem feito todas as coisas desde o principio. Nesse modelo, a melhoria da qualidade implica na elevação do nível daquilo que é ensinado e daquilo que é efetivamente aprendido pelo aluno. Implica também no aumento do índice de aprovação de alunos (com qualidade).

O objetivo de um primeiro curso de GQT é justamente o de instrumentar os profissionais da educação para gerenciar de forma a garantir a qualidade da escola pelo controle do processo. Uma vez alcançado esse segundo estágio, estaremos em condições de trabalhar para o terceiro estágio. Naturalmente são indispensáveis os métodos e técnicas da GQT para o controle de processo e para o desenvolvimento de novos produtos, que serão objeto dos próximos estudos.

3- Via de Desenvolvimento de Novos Produtos

Nesse estágio a qualidade é construída desde a concepção de cada novo projeto. É através desse terceiro estágio que se busca atender cada vez melhor as necessidades atuais e futuras dos clientes da instituição, detectando a evolução das necessidades e expectativas dos clientes em potencial, da comunidade e da sociedade de modo mais amplo. Esse estágio significa colocar a escola à frente ou ao menos junto do processo de desenvolvimento da sociedade a que ela serve, criando novos cursos, novas propostas pedagógicas que venham atender às aspirações de uma sociedade em constante busca de melhor qualidade de vida. Para alcançar o terceiro estágio de garantia da qualidade é necessário que seja consolidado em nossas escolas a prática do controle de processo, com a efetiva implantação do gerenciamento de rotina, isto é, o gerenciamento das atividades do dia-a-dia.

5) SISTEMA ISO – SISTEMA INTERNACIONAL DE PADRONIZAÇÃO

5.1) Os princípios da gestão da qualidade

A sigla ISO significa Internacional Standardization Organization, ou Organização Internacional de Padronização, estabelece a estrutura e os processos organizacionais para assegurar a produção de bens e serviços, que atendam aos níveis de qualidade requeridos por seus clientes.

A ISO 9001:94 é concedida a empresas ou instituições que adotam um modelo para garantia da qualidade em: Projeto, Desenvolvimento, Produção, Instalação e Assistência Técnica, em conformidade com os requisitos especificados pela Norma.

A certificação pelos princípios da ISO 9001 representa o compromisso de todos os funcionários da instituição, e de seus dirigentes, com a melhoria contínua dos seus processos, produtos e serviços.

Segundo a ABNT/CB-25 (2000), um princípio de gestão da qualidade é uma crença ou regra fundamental e abrangente para conduzir e operar uma organização, visando melhorar continuamente seu desempenho, em longo prazo, pela focalização nos clientes e, ao mesmo tempo, encaminhando as necessidades de todas as partes interessadas. Os oito princípios de gestão da qualidade são:

1. **Foco no cliente:** as organizações dependem de seus clientes e, por esse motivo, devem entender às necessidades atuais e futuras dos clientes, atender seus requisitos e esforçar-se para superar as suas expectativas.
2. **Liderança:** líderes estabelecem a unidade de propósitos e direção da organização. Eles devem criar e manter um ambiente interno no qual as pessoas possam se envolver totalmente para atingir os objetivos da organização.
3. **Envolvimento de pessoas:** Pessoas de todos os níveis são a essência de uma organização e o pleno envolvimento delas permite que suas habilidades sejam utilizadas em benefício da organização.

4. **Abordagem de processo:** um resultado desejado é atingido de maneira mais eficiente quando os recursos necessários e as atividades são gerenciados como um processo.
5. **Abordagem sistêmica para a gestão:** identificar, compreender e gerenciar os processos inter-relacionados como um sistema, para um dado objetivo, melhora a efetividade e eficiência da organização.
6. **Melhoria contínua:** a melhoria contínua do desempenho global da organização deve ser um objetivo permanente.
7. **Abordagem factual para a tomada de decisões:** decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações.
8. **Benefício mútuo nas relações com fornecedores:** uma organização e seus fornecedores são interdependentes e um relacionamento mutuamente benéfico permite a ambos agregar valores.

5.2) A norma NBR ISO 9001:2000

A norma NBR ISO 9000 tem sido usada por muitas empresas como base para a certificação de sistemas de gestão da qualidade. Hoje, cerca de 400.000 organizações são certificadas pela norma em todo o mundo.

A família de normas ISO 9000 sofreu sua última revisão em dezembro de 2000. O resultado dessa revisão gerou quatro normas primárias:

- **NBR ISO 9000:** Sistemas de gestão da qualidade – fundamentos e vocabulário;
- **NBR ISO 9001:** Sistemas de gestão da qualidade – requisitos;
- **NBR ISO 9004:** Sistemas de gestão da qualidade – diretrizes para a melhoria de desempenho;
- **NBR ISO 19011** – Diretrizes para auditoria de sistemas de gestão da qualidade e/ou ambiental.

Essa revisão eliminou as normas NBR ISO 8402:1994, NBR ISO 9001:1994, NBR ISO 9002:1994 e NBR ISO 9003:1994, sendo que as três últimas foram consolidadas em uma única norma, a NBR ISO 9001:2000.

Segundo MELLO et al. (2002), a norma NBR ISO 9001:2000 foi organizada em um formato amigável para o usuário, com termos que são facilmente reconhecidos por todas as áreas de negócios - o setor de serviços tinha muitas dificuldades em aplicar alguns requisitos específicos para a indústria de manufatura.

As normas NBR ISO 9001:2000 e NBR ISO 9004:2000 podem ser utilizadas de forma integrada para a melhoria do desempenho do sistema de gestão da qualidade. Elas formam um par consistente de normas, porque empregam vocabulários e estruturas comuns, o que facilita seu uso. Utilizando as normas dessa maneira, será possível relacioná-las com outros sistemas de gestão, como o ambiental, por exemplo, que pode ser certificado pela norma NBR ISO 14001:1996. Os requisitos estruturais e organizacionais dos dois sistemas foram projetados para serem compatíveis.

A NBR ISO 9001:2000 orienta que, adicionalmente, pode-se aplicar a metodologia PDCA: *Plan* (estabelecer objetivos e processos), *Do* (implementar os processos), *Check* (monitorar e medir os processos e produtos) e *Act* (executar ações para a melhoria do desempenho do processo).

A família ISO 9000:2000 adota a abordagem de processos para o desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia e eficiência de um sistema de gestão da qualidade. Segundo a NBR ISO 9001:2000, o modelo de um sistema de gestão da qualidade, baseado em processo, mostra que os clientes desempenham um papel significativo na definição dos requisitos como entradas. O monitoramento da satisfação dos clientes requer a avaliação de informações relativas à percepção pelos clientes de como a organização tem atendido aos requisitos dos clientes. Esse modelo (Figura 5.1) abrange todos os requisitos da norma, mas não apresenta processos em nível detalhado.

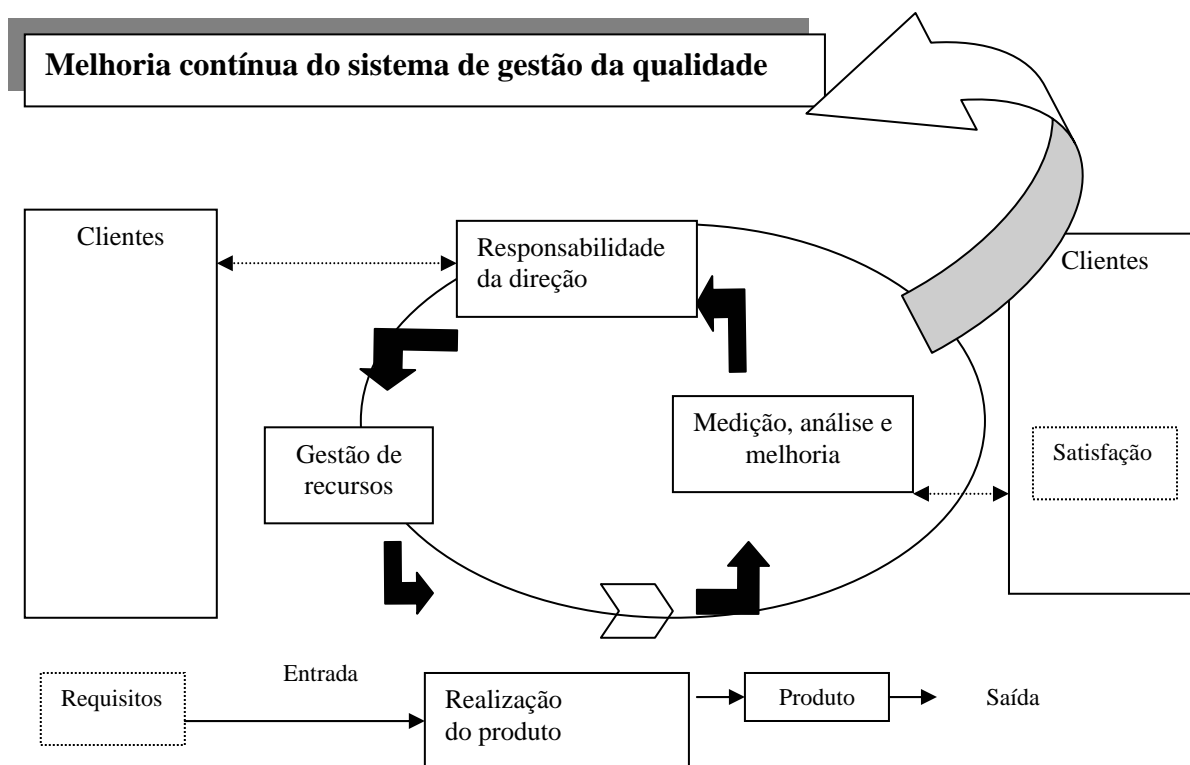


Figura 5.1: Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processo.

Fonte: NBR ISO 9001:2000

A ISO 9001 é a norma mais completa e abrangente. Destina-se a empresas que precisam assegurar a seus clientes que a conformidade às exigências especificadas é atendida por todo ciclo, como engenharia de projetos, desenvolvimento de produtos, produção, instalação, assistência técnica e manutenção pós-venda. Ela se aplica particularmente a contratos que exigem especificamente projeto em que as exigências do produto são estabelecidas em termos de desempenho (rapidez, capacidade, integridade). O fornecedor deve designar um representante da administração que, independentemente de outras responsabilidades, tenha autoridade e responsabilidade definidas para assegurar que os requisitos dessa norma sejam executados e mantidos. Que haja a atualização, quando necessária, das técnicas de controle de qualidade, da inspeção e de ensaio, inclusive o desenvolvimento de nova instrumentação.

A melhoria contínua dos processos, produtos e serviços constitui um dos pontos mais enfatizados pelo Sistema de Garantia da Qualidade (NBR ISO 9001:2000), constatado pela auditoria de certificação existente no país. O auditor pode comprovar a implementação de todas as etapas necessárias para a certificação, verificando a eficácia da implantação do

modelo de gestão e do sistema de garantia da qualidade do Departamento Nacional, recomendando a certificação com o seguinte foco: Planejamento, Desenvolvimento e Coordenação de Projetos Estratégicos e Projetos de Melhoria Operacional.

A versão 2000 exige que a implantação de sistemas de qualidade e, também, a melhoria contínua dos processos de trabalho. Isso estimula os trabalhadores a entender melhor os requisitos dos clientes, para fornecer-lhes o que desejam. Tendo em vista que as normas contêm menos preceitos, existirá uma maior probabilidade de que as empresas documentem suas práticas gerenciais reais em vez de, simplesmente, reescrever os requisitos da norma. O requisito das cinco cláusulas da norma pode ser resumido do seguinte modo:

- Sistema de Gestão da Qualidade = A norma determina que a organização deve possuir uma política da qualidade e objetivos documentados da qualidade. Também determina que a organização deve documentar seus processos de qualidade, deve medir o desempenho e adotar ações de melhoria contínua.
- Responsabilidade da Administração = A norma estabelece que a Alta Administração deve demonstrar seu compromisso com a melhoria da qualidade determinando a política da qualidade, desenvolvendo os objetivos e fornecendo recursos necessários.
- Gestão de Recursos Humanos = A norma determina que a organização deve fornecer o pessoal, o treinamento, a infra-estrutura, as instalações e o ambiente de trabalho, necessários para implantar o sistema da qualidade e para alcançar os objetivos da qualidade.
- Realização do Produto = A norma estabelece que a organização deve desenvolver os processos necessários para: identificar os requisitos dos clientes, projetar e desenvolver produtos que atendem a esses requisitos, gerenciar seus fornecedores e produzir e entregar produtos que cumpram com esses requisitos.
- Medição, Análise e Melhoria = A norma determina que a organização deve planejar e monitorar o cumprimento dos requisitos e a satisfação do cliente, adotando ações para eliminar as causas dos não cumprimentos e prevenir sua recorrência.

Também estabelece que a organização realize auditorias internas, periodicamente, a fim de determinar a conformidade dos processos documentados. Finalmente, estabelece que a organização deve utilizar os dados da qualidade para identificar oportunidades, analisar processos e adotar ações para melhorar continuamente seu desempenho.

5.3) Melhoria contínua

Com a implementação da NBR ISO 9001, a instituição se insere em uma nova dimensão administrativa, norteada pelos princípios da melhoria permanente da qualidade. Dessa forma, nossos clientes têm a garantia certificada de produtos e serviços, dentro dos mais altos padrões de eficiência e qualidade.

A certificação ISO 9001 significa um marco no processo de modernização da instituição. Podemos citar como alguns dos benefícios resultantes do processo de certificação, a melhoria do relacionamento com os clientes externos e internos, a redução de custos funcionais, o aumento da produtividade, e, ainda, a melhoria do ambiente de trabalho e da imagem organizacional. “Agora cabe a cada um de nós, cumprir o compromisso de melhoria contínua, pois a certificação não pode ser vista como um fim em si mesma”.

O certificado ISO 9001 tem validade de três anos. Após esse prazo ele precisa ser renovado. Além disso, a cada seis meses o sistema é auditado para verificar se ele continua a atender aos requisitos da norma. O certificado pode não ser revalidado se a organização deixar de cumprir os requisitos exigidos pela ISO.

Uma das principais metas das empresas certificadas pela versão do ano de 1994, após a entrega da certificação. Será a implantação da versão 2000 da ISO 9001.

A versão de 1994 obrigava a organização a demonstrar que os processos de trabalho eram definidos, que os operadores cumpriam com essas definições e que os produtos não conformes eram identificados e segregados. Chama a atenção que a versão de 1994 não exigia que a organização adotasse qualquer ação para melhorar a qualidade de seus produtos e serviços. A versão 2000 determina que a organização deverá utilizar as informações proveniente do sistema de qualidade para implementar melhorias. A norma determina especificamente que os esforços de melhoria devem incluir uma política da qualidade, objetivo da qualidade, análise das medições, ações corretivas, ações preventivas e a análise crítica pela administração de sua efetividade.

5.4) Garantia certificada

Implantação da ISO 9001 destaca que o bom desempenho da instituição no processo de certificação, reflete o alto grau de cooperação e responsabilidade compartilhada, dentro do ambiente de trabalho. O engajamento de todos os funcionários é de fundamental importância para a implementação de etapas do processo, tais como o treinamento interno de representantes e coordenadores das unidades.

O engajamento é compromisso de todos os colaboradores da unidade com os procedimentos do Sistema de Garantia da Qualidade ISO 9001, e da Política de Qualidade, garantindo o desenvolvimento das atividades em menor tempo e com foco na satisfação dos clientes.

6) CONCEITOS DE PADRÃO

- É uma decisão estabelecida, por consenso, por todos os responsáveis pela tarefa ou processo, com objetivos de unificar, clarear e simplificar os procedimentos;
- É o instrumento básico do Gerenciamento de Rotina do Trabalho do dia-a-dia;
- É o instrumento que indica a meta (fim) e os procedimentos (meios) para execução dos trabalhos, de tal maneira que cada um tenha condições de assumir a responsabilidade pelos resultados do seu trabalho.
- É um compromisso documentado utilizado em comum e repetidas vezes por todas as pessoas envolvidas.

Os padrões podem classificar-se em voluntários e os obrigatórios, sendo que os primeiros estão ligados a flexibilidade que a organização tem para conduzir os seus processos e a busca da eliminação da burocracia.

Conforme Campos (1992), padrão refere-se a tudo que unifica e simplifica, em benefício das pessoas - inclui procedimentos, conceito e também métodos de mensuração. O termo *norma* refere-se ao que está sendo estabelecido como base para realização ou avaliação de alguma coisa, significa princípio, preceito, regra, lei. Pode-se dizer que *norma* é um padrão obrigatório.

A escola é uma organização que contém, em grande parte dos seus processos, padrões obrigatórios ou normas. Vários exemplos podem ser identificados por todo o sistema. Na área administrativa e financeira podemos citar contratações de professores, licitação para compras, matrícula de novos alunos, entre outros.

É fundamental o entendimento de que um padrão não pode contrariar outro padrão. A liberdade da instituição para criar seus padrões limita-se à existência de normas e/ou à fronteira com os outros padrões internos, preservando, assim, a visão sistêmica que fundamenta a gestão total da qualidade. As características básicas dos padrões;

- 1- Padrões são voluntários e estabelecidos para garantir melhores resultados;
- 2- Padrões são meios. O objetivo final é garantir melhor resultado.

- 3- Padrões são fixos. Eles podem e devem ser melhorados.
- 4- Para garantir transmissão de informações, padrões devem ser registrados de forma organizada;
- 5- Padrões só existem se o trabalho está sendo executado, conforme estabelecido.

6.1) Padronização na educação

Como padronizar processos e tarefas nas escolas? Essas são indagações feitas por muitas pessoas interessadas no conhecimento da gerência da qualidade total na educação. A sistematização e simplificação dos procedimentos são responsáveis pelos bons níveis de qualidade da organização. A padronização abre um caminho mais claro para o gerenciamento dos processos na educação, possibilitando a previsibilidade de resultados e a melhoria contínua. Assim, no gerenciamento dos processos padronizados, a rotina da organização ganha novo significado, enquanto compreendida como o caminho da garantia da qualidade e tendo os padrões como a sua espinha dorsal.

É importante enfatizar que a padronização não limita, absolutamente, a criatividade das pessoas. Pelo contrário, as idéias criativas viabilizam a concepção de bons padrões e o seu constante aprimoramento na busca da qualidade por toda organização.

Sendo a filosofia da GQT alicerçada no trabalho participativo, os padrões são elaborados e aprimorados pelas próprias pessoas envolvidas na sua execução, o que lhes proporciona o exercício de potencialidades e da autonomia necessária para o seu crescimento pessoal e profissional. A padronização ocorre sob uma visão sistêmica, enquanto propõe agregar as pessoas, socializar experiências e conhecimentos e interligar os processos e tarefas, numa interação harmônica, em busca de objetivos comuns para toda a organização.

Com referencial nos estudos, nas pesquisas e nos trabalhos junto às equipes de vários segmentos do Sistema Educacional, torna-se possível constatar a importância e os benefícios da padronização nos vários setores desse sistema e por toda a escola.

O objetivo deste trabalho é viabilizar a prática da gerência da qualidade total na educação, conferindo a padronização o seu espaço fundamental no gerenciamento dos processos e tarefas da organização, para o alcance dos mais altos níveis de qualidade.

Na educação, os conhecimentos eram passados de pais para filhos, no dia-a-dia das comunidades, por meio das atividades de subsistência. Os hábitos e cultura familiares eram preservados, de geração a geração. Havia a padronização dos princípios culturais, baseados nos valores e nas crenças das famílias.

A escola, como espaço específico de ensinar e aprender, reservada às elites, na Idade Média, seus processos eram suficientemente simples para tender uma demanda restrita de alunos.

O desenvolvimento do capitalismo industrial as várias transformações sociais e o crescimento demográfico trouxeram no seu bojo significativa ampliação de demanda escolar em termos quantitativos, ao mesmo tempo em que foram surgindo exigências do ponto de vista qualitativo no sistema de ensino.

Diante de tais desafios, a escola e todo o sistema educacional estão procurando se organizar para cumprir seus objetivos e suas metas pedagógicas e administrativas.

A escola, assim como todos os segmentos do sistema educacional, já possuem vários processos e tarefas padronizadas, embora em muitos casos falte a sistematização proposta pela GQT.

Na Gerência da Qualidade Total na Educação, o termo padronização aparece revestido de novo significado para as pessoas, demolindo preconceitos e cumprindo o seu fundamental papel no moderno gerenciamento. A padronização visa sistematizar os processos repetitivos e relevantes, para que sejam alcançados os objetivos e metas da organização.

O sistema educacional (escola ou entidade mantenedora) deverá definir, com clareza, que processos são padronizáveis, enquanto detecta aqueles processos e/ou tarefas obsoletos, executados muitas vezes de forma condicionada, já que o seu significado e utilidade se perderam no tempo.

A partir de uma visão prática de padronização, serão descritas algumas definições que sinalizam a compreensão da sua aplicabilidade no sistema educacional.

Padronização é:

- 1- A sistematização do que está sendo realizado na organização, com vistas à estabilidade dos resultados;
- 2- A documentação, visando a execução sistemática de processos repetitivos e relevantes com melhores resultados;
- 3- O registro do que está sendo feito e a realização do que está registrado, utilizando o método PDCA de controle.

7) METODOLOGIA

O presente trabalho está baseado na utilização do método estudo exploratório, através do estudo de caso.

Estudo de caso: propõe o exame detalhado de um ou poucos “casos”. É, em geral, difícil distinguir esse método de pesquisa qualitativa. Esse método enfatiza a interpretação de indivíduos sobre seus ambientes e sobre o comportamento deles mesmos e dos outros. Tende-se a enfatizar a compreensão do que ocorre nas organizações do ponto de vista dos participantes, e não do pesquisador. É uma estratégia com vantagem notável quando a questão “como?” ou “por quê?”, é colocada sobre eventos contemporâneos sobre os quais o pesquisador tem pouco ou nenhum controle. Sua principal limitação está relacionada a pouca base para a generalização científica. Estudos de caso podem ser generalizados para proposições teóricas, mas não para populações ou universos.

7.1) Roteiro de pesquisa

Como roteiro de pesquisa, foi estabelecida a seguinte seqüência de atividades:

- Contato inicial com a organização: pedir autorização a gerência da empresa, para realizar o estudo de caso.
- Estudar os procedimentos do setor administrativo , reavaliar a rotina , o cliente , a estrutura física , os equipamentos e materiais, os processos e as pessoas dos setores a serem pesquisadas.
- Comparar a realidade da organização com as exigências da ISO 9000 versão 2002.
- Estudar a instrução de trabalho do setor administrativo e verificar se os processos estão sendo seguidos.
- Fazer medição dos erros, e avaliar o percentual.
- Conclusão e recomendações: avaliar os resultados através de auditoria interna , verificar relatórios de auditoria externa , fazer análise crítica , entrevista com clientes , medição da satisfação dos clientes.

7.2) O objeto de estudo

Para realizar o estudo de caso, foi escolhida a Faculdade Senac, que oferece cursos nas áreas de turismo, hotelaria, gastronomia, lazer, e eventos, nos seguintes níveis:

- Cursos rápidos de reciclagem e aperfeiçoamento profissional;
- Cursos de formação profissional básica (cozinheiro e garçom)
- Ensino Médio
- Cursos Técnicos
- Graduação e
- Pós Graduação (em nível de especialização)

A escola possui aproximadamente 1500 alunos, distribuídos nos diversos cursos oferecidos, em três turnos, manhã, tarde, noite, de segunda a sábado. Conta com 36 funcionários e 60 docentes das diversas áreas. Dentre os cursos, o de formação profissional básica é gratuito, pois faz parte de um programa social. Os demais cursos são cobrados.

7.3) Variáveis dependes e independentes

A variável independente è :

- o estudo do processo

As variáveis dependentes:

- Possibilidade da identificação de processos relevantes;
- Possibilidade da padronização dos processos identificados;
- Possibilidade de identificação de necessidade de treinamento;

7.4) Estudo de caso

Ao longo de seus mais de 50 anos de existência, o SENAC de São Paulo tem reafirmado seu compromisso com o futuro e com a qualidade do seu trabalho. Ao percorrer sua história, encontramos uma Instituição que desenha seu perfil em sintonia com as diferentes demandas do setor terciário e à frente das constantes transformações tecnológicas e das relações do trabalho que aconteceram na última metade do século 20. Como uma das mais completas instituições educacionais do país, o SENAC-SP oferece

uma programação inovadora e diferenciada, incluindo opções que vão da formação básica à pós-graduação, passando por vários títulos de bacharelado e tecnologia em educação superior.

O Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC é uma das mais completas instituições educacionais de caráter privado do país. Criada em 1946, a Organização tornou-se referência na geração de conhecimento em comércio e serviços, e, essa experiência acumulada, permite oferecer serviços e produto em áreas de conhecimentos diversas como informática , meio ambiente , tecnologia gestão educacional , saúde , beleza , moda , design de interiores , turismo e hotelaria , marketing , vendas , administração e negócios , idiomas, fotografia, tv, rádio, cenografia, computação gráfica, propaganda, recursos humanos e educação comunitária para o trabalho.

No estado de São Paulo, o Senac oferece uma intensa agenda de programas e serviços, complementada pela criação, em 1995, da editora Senac São Paulo, e pela rede Sesc Senac de televisão.

Organização dinâmica e voltada para o futuro, o Senac de São Paulo vem conquistando parcerias no contexto nacional e internacional, aliados importantes na concretização de sua meta estratégica: ser um centro gerador em comércio e serviços, rumo ao século 21.

O Senac tem política da qualidade porque a gerência quer, e não porque o mercado exige. O objetivo do Senac é implementar um sistema de qualidade educacional, que contemple: princípios, valores, política da qualidade, associados a critérios de excelência em qualidade nas empresas de classe mundial, buscando padronizar as melhores práticas da qualidade em toda a instituição.

O SQE busca a excelência em tudo o que faz, e uma das principais questões, é avaliar e medir os processos administrativos, pois o Senac busca processos isentos de erro.

O setor administrativo da Faculdade Senac de Campos do Jordão é o coração da unidade. O setor é responsável pela realização de diversos processos, pois é responsável pelos pagamentos de docentes, pagamento de compras, recebimento de mensalidades, emissão de boletos, emissão de cartas de cobrança, negociações, etc.

O setor consta com três colaboradores onde, um é responsável pelo fechamento de caixa e emissão de cobrança, cartas de cobrança, o outro pela conferência dessas tarefas, pagamentos de fornecedores e docentes. O terceiro é coordenador, supervisiona o setor, verifica se os processos são realizados corretamente, autoriza compras, assina cheques, etc.

O objetivo deste estudo é:

- Verificar se a instrução de trabalho atende às necessidades dos clientes e da instituição.
- Identificar se os processos são realmente importantes para o bom funcionamento do setor.
- Medir necessidades de treinamento para alcançar o índice de erro zero.

A coleta de informações foi feita através de observação e participação no processo. A medição dos dados foi realizada por pesquisa e acompanhamento de auditoria. A auditoria de manutenção é feita a cada dois meses, onde todos os processos são auditados e medidos de acordo com a Instrução de Trabalho (IT). Se encontradas não conformidades, o setor fica com pendências e tem um prazo para se enquadrar no processo; caso isso não ocorra, a empresa pode perder a certificação, quando for realizada a auditoria externa.

O mesmo processo acontece na secretaria escolar, que é um outro setor ligado diretamente ao setor administrativo. Na secretaria escolar é medido o número de erros na publicação de notas e faltas, atraso na entrega de documentos externos e internos. A secretaria escolar também segue uma instrução e trabalho (IT), e tem processos para atender a um Sistema de Qualidade Educacional (SQE). Atualmente, conta com quatro colaboradores onde cada um é responsável por um nível: graduação, pós-graduação, ensino médio e cursos básicos.

8) A EMPRESA SENAC

8.1) O sistema

O objetivo é o de implementar um Sistema de Qualidade Educacional – SQE – que contemple os Princípios, os Valores e a Política de Qualidade do Senac-SP, associados a critérios de excelência em qualidade das empresas de classe mundial, buscando padronizar as melhores práticas de qualidade em toda a Instituição.

O SQE buscará a excelência em tudo o que o Senac faz, em todos os segmentos, com foco corporativo capaz de medir, avaliar e agir sobre as questões:

“Os resultados educacionais foram alcançados?”

“Todos os produtos e serviços são decisão de marketing?”

“Os processos administrativos são isentos de erro?”

O SQE é fruto dos diagnósticos realizados com alguns gestores do Senac-SP, corroborados com os demais diagnósticos realizados para a Instituição, dos quais se destaca que “não há completa padronização dos cursos quanto a metodologia, programas, materiais didáticos e estilos de apresentações nas Unidades Especializadas e Operacionais de todas as regiões”. Seu objetivo essencial é o de homogeneizar as melhores práticas já existentes.

O SQE considera um sistema cíclico e envolvente de três fases, sendo a primeira, uma definição precisa dos requisitos do cliente e sociedade, a segunda, um plano de ação abrangente para satisfazer tais requisitos e, a terceira, entrega de um serviço, conforme o plano de ação.

O modelo de excelência do SQE evidencia a dinâmica orientada para resultados. Para satisfação dos propósitos do Senac-SP, considera-se o Cliente e Sociedade como núcleo do sistema global, em torno dos quais gravitam todas as atividades produtivas, envolvendo sistemas e subsistemas suportados por processos, procedimentos e atitudes que visam os Elementos de Satisfação e seus Fatores, observados por indicadores de desempenho que confrontam medidas e padrões, como mostra a figura 8.1 abaixo:

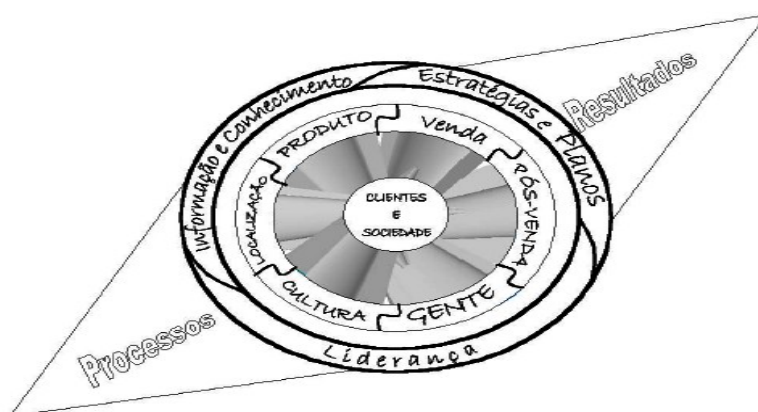


Figura 8.1: Elementos de satisfação em subsistemas
Fonte: Intranet Senac

Os Elementos de Satisfação, presentes em todos os subsistemas, são orientados para seus desenvolvimentos e divide-se em seis categorias:

- Produto - Sempre existe, mesmo que seja um relatório ou telefonema;
- Venda - Sempre há um pedido, mesmo que seja um requisito ou plano;
- Pós-venda - Sempre deve haver uma avaliação, mesmo que seja um comentário;
- Gente - Gente competente e motivada sempre gosta de ser avaliada e recompensada;
- Cultura- Considera-se comportamento ético, condutas e relacionamentos internos e externos que evidenciam a cultura da instituição;
- Localização – Considera: instalações, recursos, segurança e facilidade de acesso.

Para cada Elemento de Satisfação, ou seus Fatores, haverá Indicadores de Desempenho, que serão estrategicamente hierarquizados para facilitar suas análises nos diversos níveis de liderança, como:

1º Nível – Indicadores Globais de Negócio

2º Nível – Indicadores de Processos e Produtos

3º Nível – Indicadores das Características Internas dos Procedimentos e Atividades.

Neste terceiro nível, o operacional, após definição dos fatores dos elementos de satisfação com os gerentes, equipes técnicas, docentes e equipes de suporte, serão elaborados

relatórios padronizados (conforme figura 8.2) para os indicadores mais relevantes, que servirão de base para avaliação de potencial de melhoria.

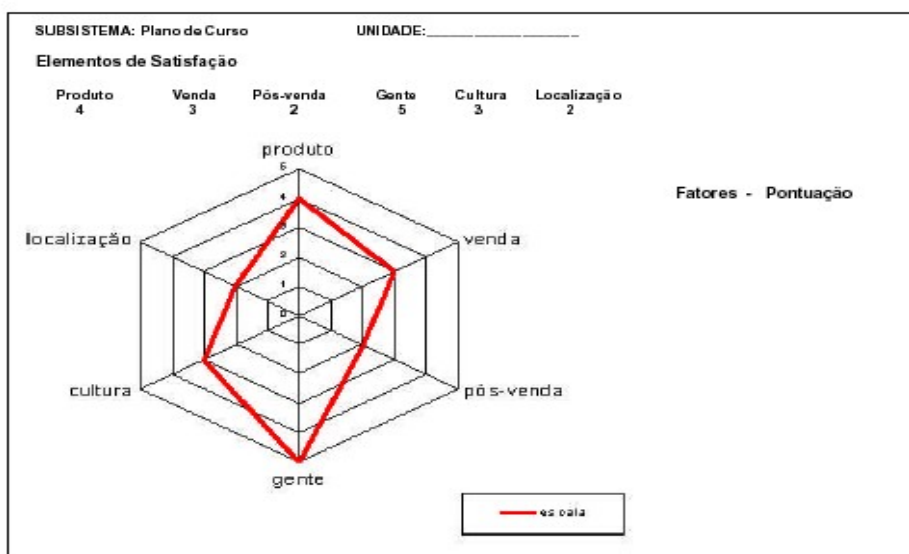


Figura 8.2: Elementos de satisfação em subsistemas para indicadores mais relevantes
Fonte: Intranet: Senac

Reclamações, sugestões e auto-avaliações, tanto espontâneas quanto planejadas, são excelentes insumos para aferição e melhoria da qualidade. O SQE, em conjunto com o ERP, permitirá fluir informações e recomendar providências para resposta ao cliente, em até 48 horas. A figura 8.3 mostra a busca pela excelência a seguir:



Figura 8.4: Busca da Excelência
Fonte: Intranet Senac

Fica evidente que a estruturação do SQE não contará com uma gerência de qualidade que, na maioria das vezes, passa a exercer uma função mais de controle do que de

conscientização. O Grupo Consultivo em Qualidade Educacional terá o papel de Delinear e Monitorar Estratégias e Diretrizes para subsistemas. As Gerências serão responsáveis por Especificar e Planejar as ações de qualidade, e suas Equipes serão responsáveis por Implementar e Aprimorar a qualidade.

Os gestores contarão com sistemas, subsistemas, processos e procedimentos que facilitarão seu trabalho com relação à obtenção de melhores resultados financeiros e qualitativos, com visão de médio e longo prazos.

A Gerência de Desenvolvimento Educacional orientará a implementação do SQE em congruência com a Proposta Pedagógica.

O Sistema será mantido por um conjunto de procedimentos que privilegiem os processos e respectivos indicadores, padronizados no que for de aspecto institucional e uniformizados nos aspectos regionais, com graus de autonomia particulares a determinadas situações.

O SQE será integrado ao ERP e demais sistemas existentes, abrangendo também EDS, STV e Hotéis (por exemplo), considerando os fundamentos e contextos específicos.

8.2) A implementação

Após diversas reuniões de apresentação do SQE aos gestores da Instituição e articulação com a Proposta Pedagógica, foram incorporadas sugestões que refinaram o sistema, além de um efeito positivo de sensibilização.

Para ajustes táticos na implementação serão consideradas três prioridades para validação do sistema no âmbito do ERP, com foco especial em:

- Sistema de Gestão Educacional;
- Implantação do complexo Educacional Abram Szajman – CAS;
- Implantação de Novos Produtos, articulando Gerência de Marketing e Gerência de Desenvolvimento Educacional.

Propõe-se a criação de um Núcleo de Difusão da Qualidade, constituído por representantes das unidades Especializadas, Regionais, Operacionais e Funcionais, com os objetivos de:

- Organizar e avaliar os fatores e elementos de satisfação, contemplando as reclamações, sugestões e auto-avaliações – espontâneas e planejadas;
- Validar, junto ao Grupo Consultivo em Qualidade Educacional, a padronização das melhores práticas;
- Montar o Manual de Qualidade – impresso e eletrônico;
- Capacitar e conscientizar as equipes das unidades;
- Formar multiplicadores;
- Difundir qualidade por toda a rede.

A Gerência de Desenvolvimento Educacional, por meio desse Núcleo, coordenará com a Gerência de Pessoal – Educação Corporativa – e demais gerências um plano detalhado de implantação que privilegiará a formação e conscientização do pessoal Senac – elemento essencial da qualidade. O plano estará integrado à Proposta Pedagógica e enfatizará o desenvolvimento das competências gerenciais, objetivando o equilíbrio entre os resultados financeiros e qualitativos.

9) ANÁLISE E DISCUSSÃO

A instituição escolar estudada tem metas a serem alcançadas. A medição indicadora no setor administrativa é feita todos os meses, com dados extraídos do próprio sistema e de pesquisa com os clientes. Os indicadores da secretaria são medidos a cada três meses, pois é feito um fechamento do sistema trimestralmente.

A auditoria externa é feita uma vez por ano para manutenção da certificação ISO 9001-00, e a auditoria interna é feita duas vezes por ano para verificar se os procedimentos estão sendo seguidos de acordo com as normas da ISO 9001-00 e se essas normas agregam valor à prestação de serviços da empresa.

A instituição definiu suas metas e faz um controle rigoroso, para as mesmas serem alcançadas. O futuro da instituição é chegar a indicador de 0% de erro e 100% de satisfação do cliente. A instituição e seus colaboradores trabalham para alcançar esse resultado.

A tabela abaixo mostra a medição dos indicadores, bem como o resultado do ano de 2002 e a meta que deve ser alcançada.

PLANILHA DE INDICADORES DE PROCESSO DO SETOR ADMINISTRATIVO E DA SECRETARIA

Setor	Indicador de desempenho dos setores	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	Resultado de 2002	Meta
Adm	Índice de cobrança indevida	0,0%	0,0%	1,5%	1,0%	2,5%	1,5%	2,0%	2,0%	2,8%	2,0%	0,0%	0,0%	2%	0%
	Índice de desempenho de fornecedores	99%	97%	96%	99%	100%	100%	95%	96%	93%	97%	98%	98%	97%	100%
	Índice de emissão errada de boletos	1%	2%	2%	2%	1%	2%	2%	1%	3%	2%	1%	2%	2%	0%
	Índice de pagamento de contrato (carta convite)	98%	97%	99%	96%	100%	100%	98%	99%	97%	99%	98%	98%	99%	100%
	Índice de crítica do centro de custo	6	4	3	5	5	6	5	4	4	4	3	5	4	5
Secretaria	Índice de emissão de notas e faltas (secretaria)			28,0%			21,0%			19,0%			18,0%	21,5%	0%
	Índice de atraso na entrega de requerimentos			3,0%			2,0%			2,5%			5,0%	3,1%	0,0%

Fonte: Elaborado pela autora

O gráfico abaixo mostra a variação do indicador de cobrança indevida. Como podemos observar, esse indicador não alcançou a meta que é de 0% de erro, porque o sistema foi recentemente implantado e, ainda passa por teste. Esses índices encontrados diferentes de 0% são devidos à falta de comprometimento do cliente em passar os comprovantes de pagamentos, a problemas do sistema do banco que não reconhece o boleto de cobrança e não baixa o título e, a problemas no sistema da instituição que ainda passa por adaptações.

A partir desses dados, podemos concluir que: se os depósitos bancários destinados às quitações de boletos fossem identificar pelo banco, já teriam parte do problema sanado; quanto ao sistema da instituição, recomenda-se uma revisão no sistema da instituição, recomenda-se uma revisão no sistema para identificar possíveis falhas, para que, assim, possamos alcançar a meta de 0% em cobrança indevida, não prejudicando a imagem da empresa. Nos meses de janeiro, fevereiro, novembro e dezembro a média é de 0%, porque no período de novembro e dezembro, os alunos fazem acordos para poder fazer a matrícula do próximo ano, e nos meses de janeiro e fevereiro o indicador é zero, porque os alunos novos são obrigados a pagar os dois primeiros meses nos ato da matrícula, então nesses períodos não existe processo de cobrança. Conforme gráfico 9.1 a seguir:

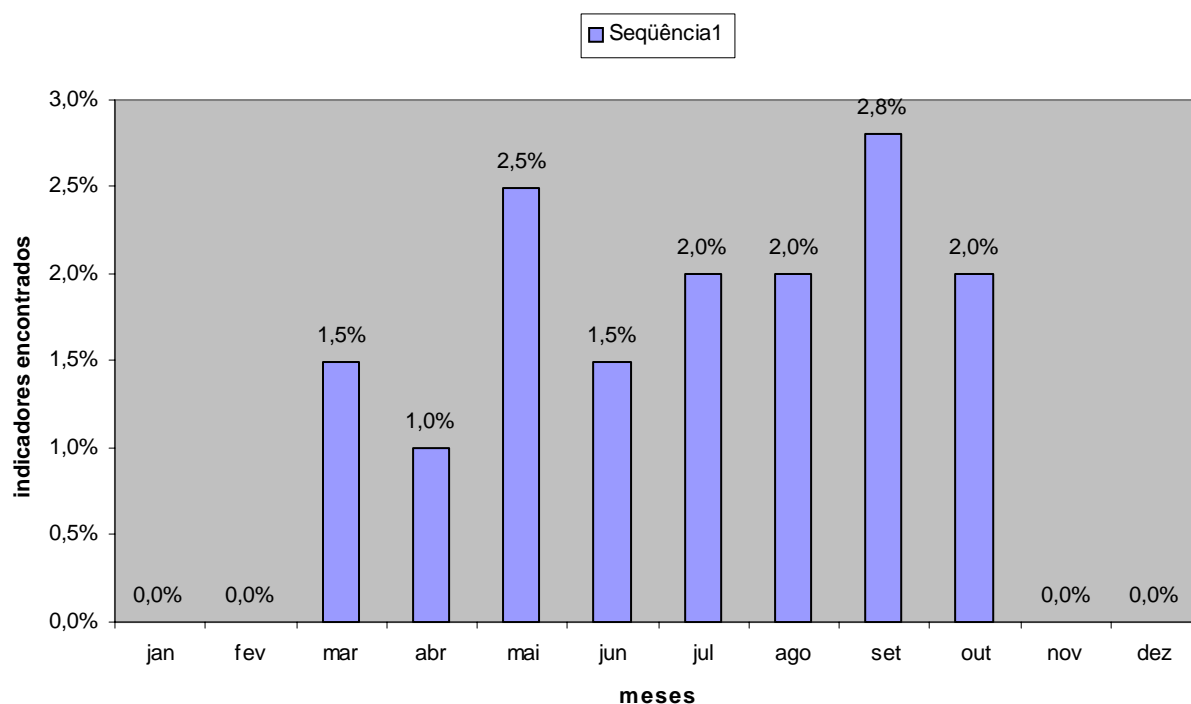


Gráfico 9.1 Indicador de Cobrança indevida

Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com o indicador de desempenho de fornecedores podemos verificar que a meta ainda não foi alcançada como mostra o gráfico abaixo. Os fornecedores ainda atrasam na entrega, alguns produtos chegam danificados, ou com data de validade vencida e algumas vezes a entrega chega em menor quantidade ou maior do que a foi solicitada.

Podemos observar que o problema com fornecedores vem diminuindo, apesar das falhas que acontecem com algumas empresas. Em busca de um custo menor para empresa, acabamos sendo prejudicados com produtos danificados e atraso na entrega. Uma das soluções para esse problema seria fazer um contrato com fornecedores, sujeito a multas e taxas se as exigências não forem cumpridas.

Outro fato que ocorre, e impede alcançar a meta, é a troca de fornecedores, pois cada vez que começamos a trabalhar com um fornecedor novo, todo o processo de adaptação e conscientização é feito novamente. Nesses períodos encontramos as oscilações de indicadores. Conforme gráfico 9.2 abaixo:

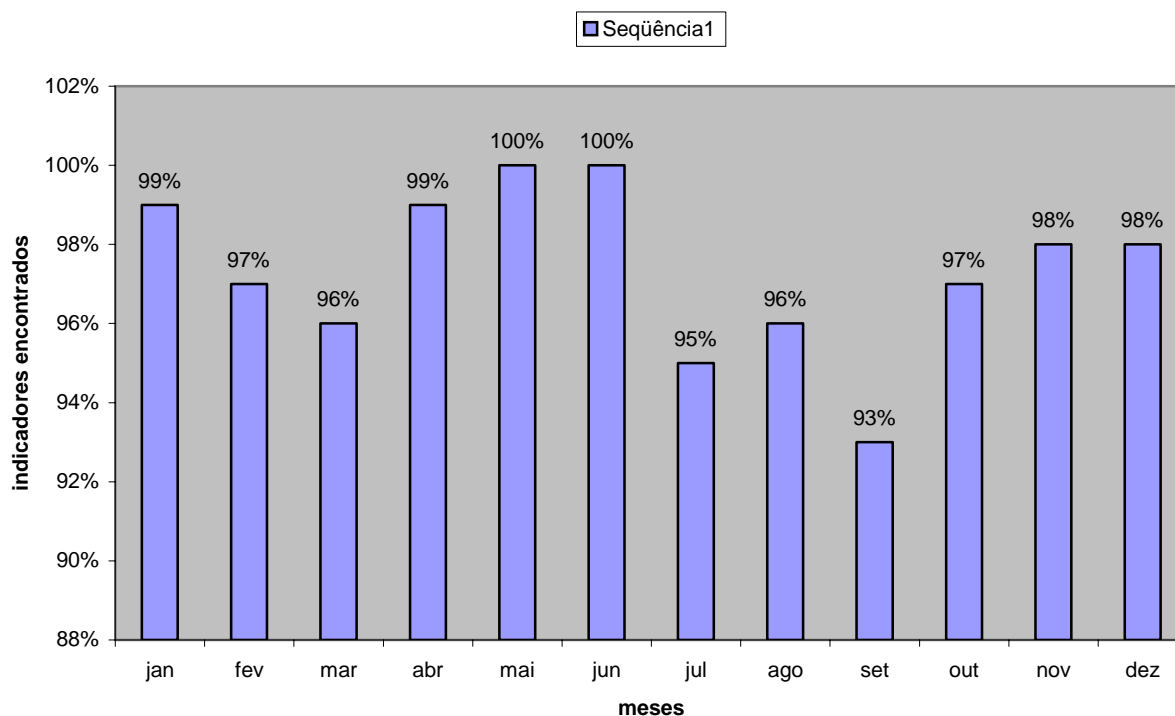


Gráfico 9.2: Indicador de desempenho de fornecedor

Fonte: Elaborado pela autora

Já no indicador de emissão errada de boletos a meta ainda deixa a desejar, pois esse processo depende de várias pessoas. O gráfico abaixo mostra a oscilação dos índices. Isso ocorre porque esse processo administrativo está ligado a processos de secretaria, como cancelamento de matrícula, cadastro de endereço, matrículas fora de prazo e, ainda, matrículas erradas. Nesse caso, poderíamos fazer treinamento com as pessoas envolvidas, destacando a importância desses dados e o quanto prejudica a receita da empresa, pois cada vez que um boleto é emitido errado ou deixa de ser emitido a empresa perde receita, ou demora mais tempo para receber. Conforme gráfico 9.3 a seguir:

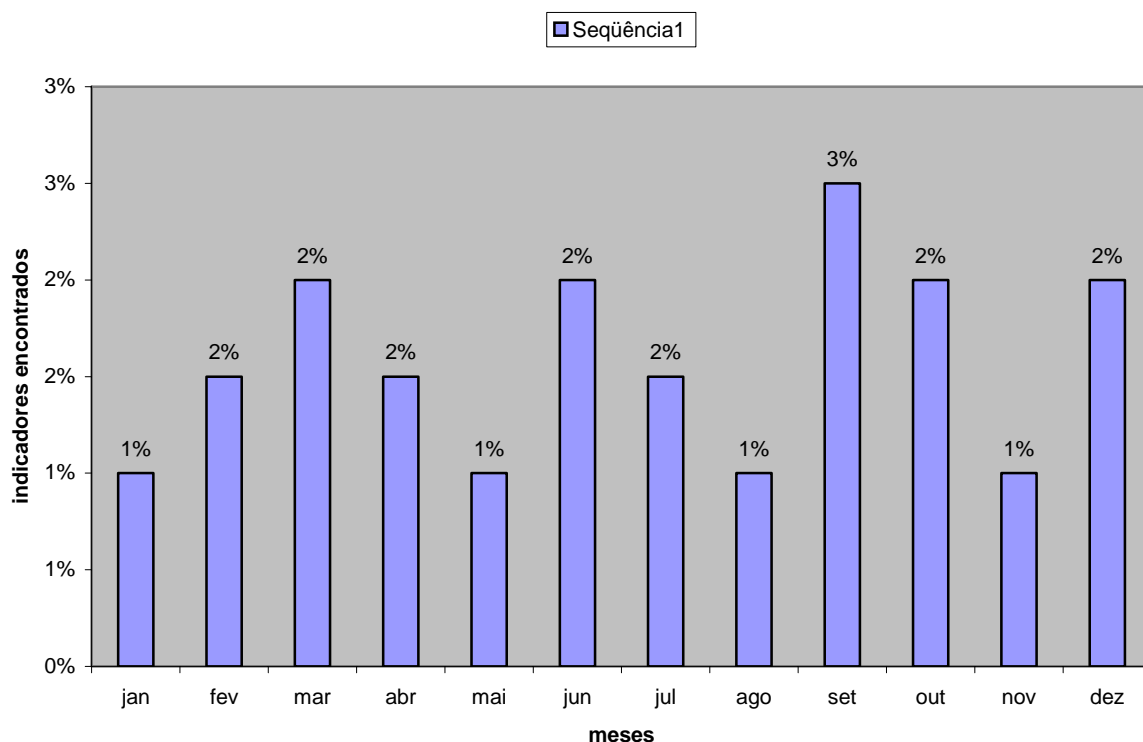


Gráfico 9.3: Indicador de emissão errada de boletos

Fonte: Elaborado pela autora

O indicador de pagamento de contrato está próximo de atingir a meta como mostra o gráfico. Os contratos são pagos rigorosamente na data prevista, de acordo com as normas da instituição. Nesse caso, envolve a renda das pessoas. O processo só não acontece no devido prazo, por informação errada do próprio contratado, que passa dados incompletos, como número do CPF, da conta bancária, etc. Conforme gráfico 9.4 abaixo:

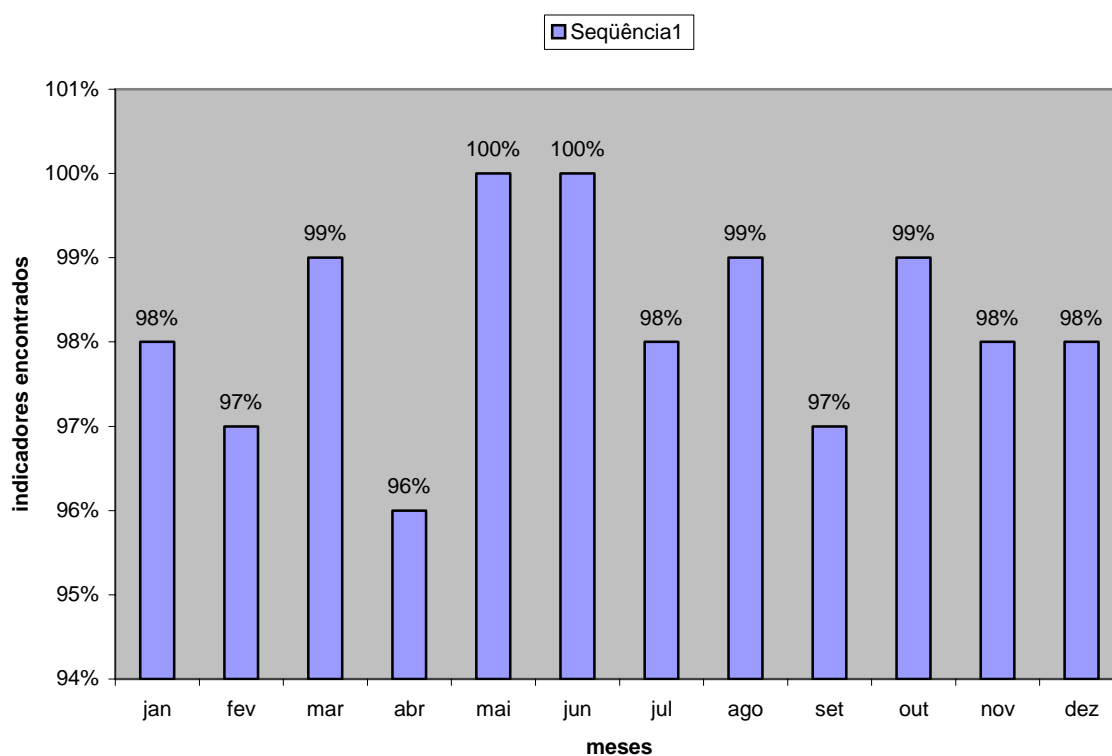


Gráfico 9.4: Indicador de pagamento de contratos

Fonte: Elaborado pela autora

O indicador de crítica do centro de custo também atinge a meta. O índice de erro é de 5 unidades por mês, esses erros ainda acontecem devido a falhas do sistema ou digitação errada. Esse processo requer muita atenção e treinamento do responsável. A falha nesse processo pode acarretar problemas para os diversos setores da instituição, pois é feito um rígido controle de custo e a digitação errada pode comprometer a receita de um setor. O número de erros tem que ser mínimo, para o sucesso desse procedimento. O gráfico 9.5 a seguir mostra a variação de erros :

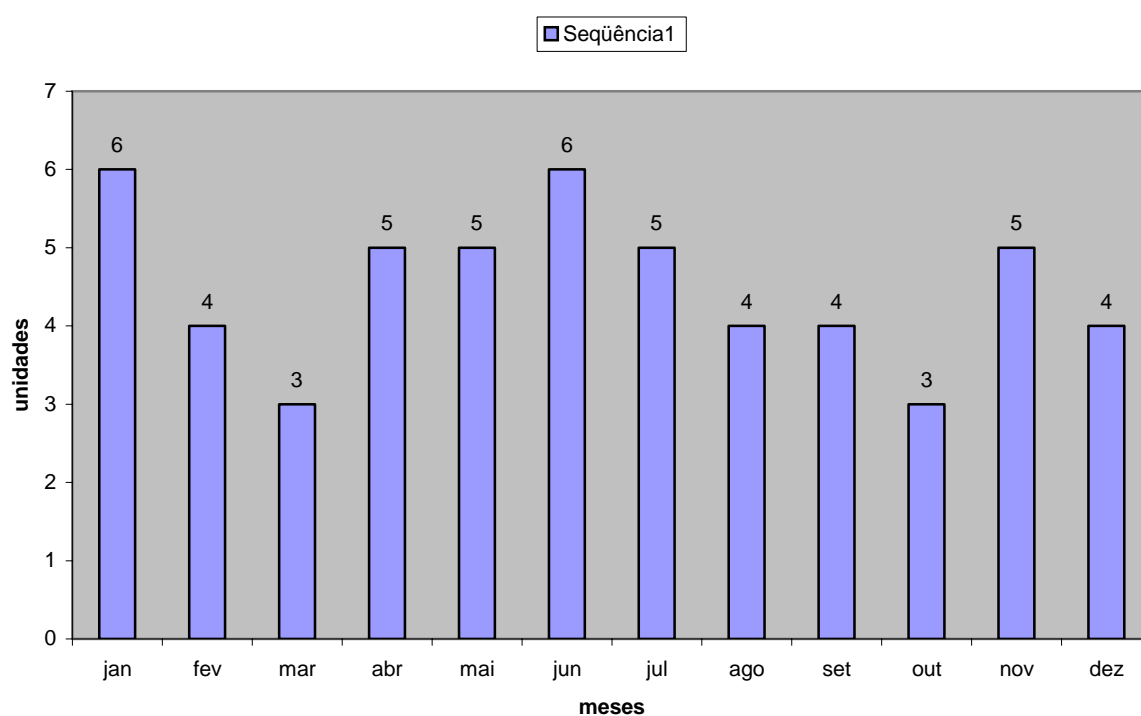


Gráfico 9.5: Indicador de crítica de centro de custo

Fonte: Elaborado pela autora

Quando analisamos os indicadores de emissão de notas e faltas, observamos que a meta ainda está longe de ser alcançada, pois existem várias pessoas envolvidas no processo: professores, coordenadores, secretarias e o próprio sistema. A medição desses dados é feita a cada três meses, onde acontece um fechamento trimestral, o que mostra o quadro abaixo. Para sanar a falha nesse processo, já está sendo previsto treinamento para os docentes e a coordenação vai ministrar aulas de como se fazer um diário de acordo com as normas que o MEC exige, evitando, assim, problemas para a instituição e para o próprio aluno que pode ser prejudicado pelo professor ou por quem digita as informações no sistema. As pessoas que alimentam o sistema com informações também serão treinadas, pois o sistema é complexo e exige conhecimento e atenção. Conforme gráfico 9.6 a seguir:

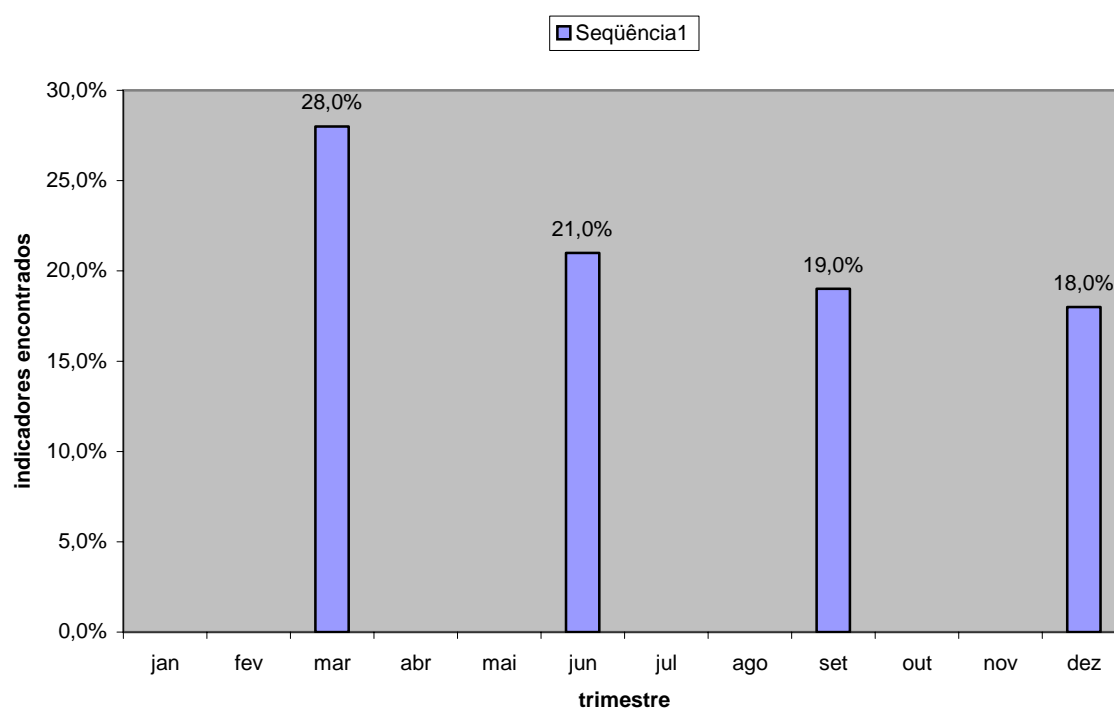


Gráfico 9.6: Indicador de emissão de notas e faltas erradas

Fonte: Elaborado pela autora

O indicador de atraso na entrega de requerimentos, também é medido trimestralmente. Esse índice ainda não foi alcançado, pois a entrega dos mesmos depende da emissão do documento e de assinatura da gerência educacional, que também cumpri prazos e processos. Esse processo só vai alcançar sua meta, quando o responsável pela emissão dos mesmos, seguir uma agenda obedecendo disciplinarmente os prazos estipulados. Mostra o gráfico 9.7 abaixo:

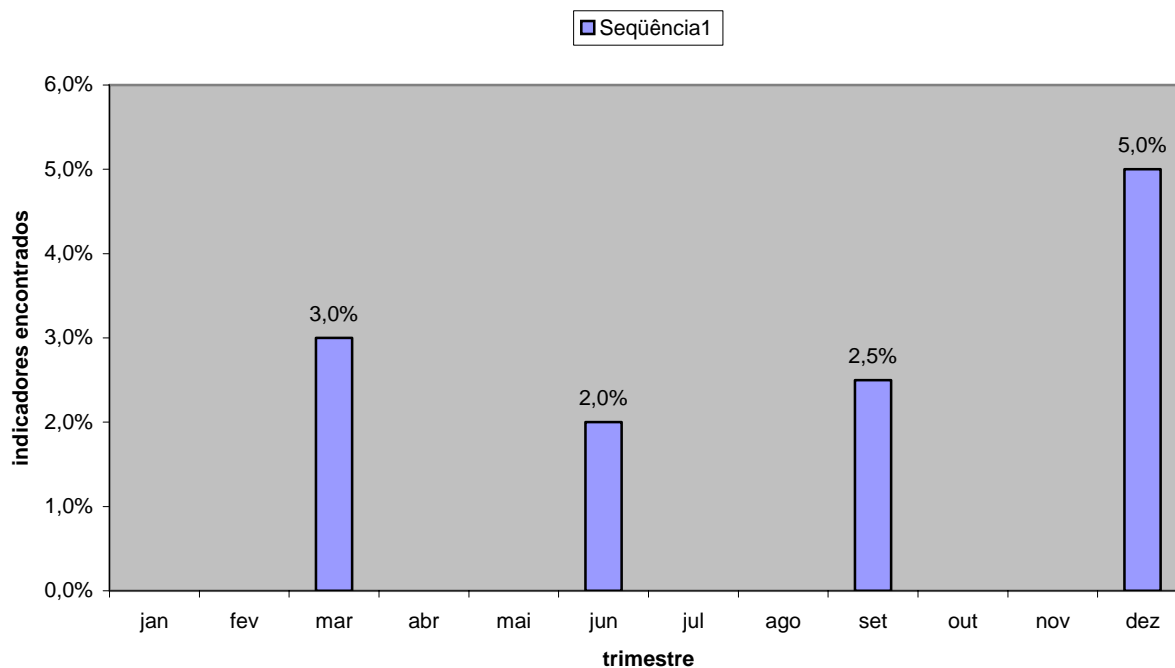


Gráfico 9.7: Indicador de atraso na entrega de requerimentos

Fonte: Elaborada pela autora

10) CONCLUSÃO

A partir do estudo de caso que foi feito na Faculdade Senac, concluímos que a padronização dos processos agrega valor a instituição.

Foram analisados e medidos vários processos, no setor administrativo e secretaria e os principais foram:

- Indicador de cobrança indevida que mostra a importância dos processos quando eles dependem uns dos outros e o quanto cada processo é importante, para se alcançar às metas propostas pela instituição.
- Indicador de desempenho de fornecedor mostra que o processo de qualidade é importante para o comprador e para o fornecedor.
- Indicador de emissão errada de boletos, como podemos observar pode interferir na receita da empresa .Conclui-se que treinamento e a mudança de alguns processos podem solucionar parte do problema.
- O indicador de pagamento de contrato pode alcançar a meta assim que a xerox do cartão de banco for um documento obrigatório, como os demais que são exigidos para se firmar contrato.
- Indicador de centro de custo alcança a meta, mas para o ano de 2003 a média de erro é de três unidades por mês.
- O indicador de emissão de notas e faltas erradas, é um processo muito importante que requer treinamento e dedicação de todas as pessoas envolvidas.
- O indicador de atraso na entrega de requerimentos é um processo que só depende de disciplina para alcançar a meta.

Os principais índices de medição apontam para uma melhoria de processo, e isso se deve a implementação da GQT, onde também nos mostra que toda as pessoas que trabalham na instituição estão envolvidas no processo. Para alcançar as metas de qualidade propostas, faz-se necessário um trabalho junto aos clientes externos. Os processos satisfazem as necessidades dos clientes, das pessoas envolvidas e da instituição, pois é uma ferramenta de planejamento com objetivo de ser a melhor no mercado de prestação de serviços administrativos educacionais.

11) REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ARRUDA, J.R.C. **Políticas e Indicadores na Educação Superior** .Rio de Janeiro : Qualitymark /Dunya ;1997.200p

BARBOSA, E.F. **Implantação da Qualidade Total na Educação**.São Paulo: 1995 Litterra Maciel. 188 p

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da Rotina do dia-a-dia**.São Paulo: 1994 Litterra Maciel. 278 p

CAMPOS, V.F. **Controle de Qualidade Total**. São Paulo: 1992 Bloch. 229 p

CAMPOS, V.F.**Gerenciamento pelas Diretrizes**. São Paulo:1996 Litterra Maciel.331 p

DEMING, W.E. **Qualidade: A revolução da administração**.Rio de Janeiro, 1982, Marques Saraiva 198 p

DORNELLES, M. **ISO 9000: Certificado a Empresa**. Salvador, BA: ed Casa da Qualidade ,1977, 144 p.

GARVIN, D. **A Gerenciando a Qualidade** .Rio de Janeiro, 1992, Qualitymark ,228 p

GIANESI, I. N. ;CORREA , H. L. **Administração Estratégica de Serviços** .São Paulo,1996 Atlas , 312 p

GOMES , H.R. , **Qualidade Total na Escola : Padronização** : Belo Horizonte, Ed. Lê Pitágoras Tec ., 1994,151 p

HERMITAS, A .B.**Organização e Normas .7 ed** : São Paulo , Ed. Atlas ,1998 , 217 p.

HOROVITZ, J. **Qualidade de serviço: a batalha pela conquista do cliente**. São Paulo: 1993 Tradução de Eduardo Brandão 128 p

ISHIKAWA, K **Total Quality Control : estratégia e administração da qualidade**.São Paulo, 1986, IMC 248 p

MARIANO, L.G. **ISSO 2001:00**. São Paulo: 2002 Atlas. 224 p

MOURA , L. R. **Qualidade Simplesmente Total : Uma abordagem simples e prática da gestão da qualidade** . Rio de Janeiro : Qualitymark ,1997 .200 p.

MOYSES, G. L **Análise da utilização do QDF no setor de serviços: Aplicação em um sistema de ensino**. Dissertação de Mestrado. Itajubá, 1999,85 p

Senac :”**Sistema Cooperativo**”, São Paulo ,2003. Disponível em :

< <http://www.intranet.sp.senac.br/html>>

Acesso: 10/01/2003 as 20hs

Anexos