

Gerenciamento da rotina do trabalho na ótica da Gestão da Qualidade Total: um estudo de caso na educação superior pública federal

Daniel Knebel Baggio¹
Saulo Fabiano Amâncio Vieira²
Cristiano Rodrigues Fernandes³
Renato Fabiano Cintra⁴
Sergio Adelar Brum⁵

Resumo

O presente artigo objetivou apresentar uma proposta de sistema de gestão no gerenciamento da rotina do trabalho na Secretaria Acadêmica (SECAC) da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGC), sob o enfoque da Gestão da Qualidade Total (GQT), embasado em Campos (1998, 1999), Deming (1990), Juran (1992) e outros. Foi fundamentada no prisma qualitativa, descritiva e bibliográfica, sendo desenvolvida por meio de estudo de caso único. Utilizaram-se dados de fontes primárias, por meio de entrevista semiestruturada com os colaboradores envolvidos no processo, objetivando a identificação do funcionamento da SECAC. Como resultado têm-se as sete etapas para implantar o programa de GQT para o gerenciamento da rotina, ressaltando as ferramentas explanadas no referencial bibliográfico, reforçando a importância do trinômio base da qualidade: cliente, processo e produto, com foco na melhoria contínua e participação de toda a equipe de trabalho. Verifica-se que atualmente a UFGD já concluiu as fases iniciais. Este estudo não se apresenta como um limitador de conceitos e de ferramentas para a implantação de um sistema de GQT, o qual pode ser estruturado de diversas formas, valorizando a importância dos princípios ideológicos do programa de gestão da qualidade total.

Palavras-chave: Gerenciamento, Rotinas, Secretaria Acadêmica, Sistemas de Gestão da Qualidade.

Routine management work from the perspective of Total Quality Management

Abstract

The present article aims to present a management system proposed in the management of the work routine at the Academic Department (SECAC) of the Federal University of Grande Dourados (UFGD), under the approach of Total Quality Management (TQM), based in Campos (1998, 1999), Deming (1990), Juran (1992) and others. Was based on qualitative, descriptive and bibliographical prism, being developed through single case study. It was used primary data sources, through semi-structured interviews with the employees involved in the process, in order to identify the operation of SECAC. As a result there are the seven steps to

¹ Doutor em Contabilidade e Finanças - Universidad de Zaragoza/Espanha e Professor do PPGDes/UNIJUI. danibaggio@gmail.com

² Doutor em Administração e Professor do PPGA - Universidade Estadual de Londrina. saulo@uel.br

³ Mestre em Agronegócios na Universidade Federal da Grande Dourados. Universidade Federal da Grande Dourados. cristianofernandes@ufgd.edu.br

⁴ Doutorando no PPGA/UNINOVE e Mestre em Administração – PPGA/UUEL - Universidade Estadual de Londrina. renatocintra@hotmail.com

⁵ Professor da Universidade Federal da Grande Dourados. sergiobrum@ufgd.edu.br

implement the TQM program for managing routine, emphasizing the tools discussed in the bibliographic reference, reinforcing the importance of trinomial basis of quality: client, process and product, with a focus on continuous improvement and participation of the entire work team. It appears that currently the UFGD have completed the initial stages. This study is not presented as a limiting concepts and tools for the implementation of a TQM system, which can be structured in different ways, emphasizing the importance of the ideological principles of total quality management program.

Key-Words: Management, Routines, Academic Department, Quality Management Systems.

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos muito se tem abordado com relação ao processo de globalização, das mudanças e avanços que esta vem causando principalmente no setor privado, trazendo a tona à necessidade de aprendizagem organizacional com vistas à continuidade das suas atividades neste ambiente turbulento. No entanto, os efeitos da complexidade deste ambiente não se localizaram apenas no privado, já que o setor público e as instituições que o integram também são focos das transformações e precisam reestruturar seus processos gerenciais. Para Lês Metcalfe e Sue Richards (1989 *apud* ABRÚCIO, 1997, p. 6)

[...] o setor público não está numa situação em que as velhas verdades possam ser reafirmadas. É uma situação que requer o desenvolvimento de novos princípios. A administração pública deve enfrentar o desafio da inovação mais do que confiar na imitação. A melhora da gerência pública não é só uma questão de pôr-se em dia com o que está ocorrendo na iniciativa privada: significa também abrir novos caminhos.

A administração pública no Brasil, em suas diferentes esferas, tem inserido o debate e ações relacionadas com a questão do gerenciamento das rotinas de trabalho. Exemplo disto corresponde à implementação, por parte do governo federal, do programa de Reestruturação das Universidades (REUNI), o qual objetiva criarem condições para a ampliação do acesso e permanência na educação de nível superior, bem como ao atendimento da demanda de conhecimento, ensino e tecnologias. Este processo de reestruturação requer que todo o escopo universitário esteja preparado, pois o aumento das atividades rotineiras será eminente.

Assim, “o setor público brasileiro necessita consolidar inovações em suas organizações que lhes permita uma melhor efetividade de ações e de gestão” (LÖBLER, MARQUES e VICENTINI, 2006, p. 2). Sob esta ótica, programas gerenciais de rotina e de qualidade se apresentam como alternativa de solução, na busca de melhorias de atendimento, aumento da eficiência das atividades, dentre outros benefícios das instituições privadas.

Nesse contexto, a Secretaria Acadêmica (SECAC) da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD) pode ser compreendida como um exemplo de repartição de uma instituição pública que busca modernizar seu sistema de gestão (foco do estudo de caso). Enfrentou vários problemas de ordem administrativa, como a falta de organização do ambiente de trabalho, descontinuidade do fluxo dos processos administrativos, a desinteratividade interdepartamentais, o baixo quantitativo de funcionários para elaboração das rotinas e o aumento considerável das atividades administrativas em função da implantação do REUNI, onde contava com 19 cursos em 2006 passando para 27 cursos em 2009 e com projeção de um novo aumento para 36 cursos até 2012, estimando uma população acadêmica de 15.000 alunos aproximadamente.

Diante das dificuldades acima citada, justifica a proposta de implantação de um programa de Gestão da Qualidade Total em função das dificuldades existentes na gestão do trabalho cotidiano, bem como do aumento significativo do atendimento ao público e Faculdades que compõem a UFGD, demandando questionamentos sobre a reestruturação.

A partir dessa realidade, o presente estudo apresenta uma proposta de estruturação organizacional na Secretaria Acadêmica da UFGD, embasado na teoria da Gestão da Qualidade Total apresentada por Campos (1998, 1999), Deming (1990) e Juran (1992), para servir de base à implantação em outros departamentos na gestão da documentação, comunicação, pessoas dos processos envolvidos. Como contribuição prática, buscam-se: minimizar as anomalias das atividades, melhorar o fluxo do processo e informação e padronizar os procedimentos administrativos. Além de permitir a reflexão teórica acerca do tema no setor público.

Para melhor elucidar o presente estudo de caso, foi realizada inicialmente uma revisão bibliográfica acerca dos temas: Gestão da Qualidade Total, Universidade Federal da Grande Dourados, análise de funcionamento do ambiente da SECAC/UFGD e por fim a proposta do roteiro de implantação do sistema de gestão de gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia, conforme será elucidado na sequência.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para o embasamento teórico desta pesquisa, foi realizada uma revisão bibliográfica acerca dos temas correlacionados a Gestão da Qualidade Total (GQT), tais como: dimensões do programa, ferramentas e técnicas apresentadas a seguir.

2.1 Gestão da qualidade total (GQT)

A GQT pode ser entendida como uma “ferramenta de melhoria da qualidade que não pode ser vista como um programa de tempo limitado; mas contínuo, gradual e permanente, podendo ainda ser definido em três formas diferentes: princípios, resultados e ferramentas” (VALLE, 1995, p. 37). Na mesma direção, Mezomo (1994, p. 20) considera que a “qualidade é uma propriedade (ou um conjunto de propriedades) de um produto (serviço) que o torna adequado à missão de uma organização comprometida com o pleno atendimento das necessidades de seus clientes”. Assim, a Gestão da Qualidade Total é “o esforço e o compromisso da organização em melhorar constantemente seu nível de performance” (MEZOMO, 1994, p. 33).

Martins e Toledo (1998) consideram que a GQT objetiva a satisfação plena de seus clientes e fornecedores, agregando valores ao produto e ao processo. Sua aplicação se deve a uma gestão científica dos processos, baseada em fatos e dados, voltada para a prevenção do erro e sua correção, mantendo e melhorando os padrões atuais continuamente, com a participação e o envolvimento de todos os membros da organização.

Mezomo (1994) faz algumas ressalvas que define as bases da GQT, consistindo em: comprometimento geral dos envolvidos com a implementação, manutenção e correção; todos estarem realmente convencidos de que a razão de ser são seus clientes internos ou externos; existir trabalho em equipe; haver prioridade na educação para a melhoria da qualidade; que a tomada de decisão seja parte da função de todos; que gere dados confiáveis para posteriores tomadas de decisão; que haja um método específico para solução de anomalias; que seja possível medir parte do resultado e por fim; que tenha planejamento e ética por parte da organização.

A Gestão da Qualidade Total está alicerçada em um tripé que Turchi (1997, p. 18) a define:

A existência de um conjunto de princípios comuns e interdependentes entre as diversas abordagens de qualidade. O foco no cliente, a busca de melhorias contínua e a idéia de organizações como processos contínuos são elementos comuns encontrados, ainda que de forma pouco explícita, nos diversos conceitos e modelos de qualidade total.

Recorrendo a Martins e Toledo (1998) a GQT pode ser vista sob três formas diferentes: princípios, resultados e ferramentas.

- ✓ *Princípios* podem ser considerados como a dedicação aos clientes, satisfação de suas necessidades, participação mútua de todos os colaboradores com o objetivo de melhores resultados.
- ✓ *Resultados* podem ser interpretados como a satisfação total do cliente.
- ✓ *Ferramentas* são “técnicas e metodologias [...] que possibilitam implementar os princípios para atingir os resultados” (MARTINS e TOLEDO, 1998, p. 53).

Vários autores da qualidade como Campos (1998, 1999), Deming (1990) e Juran (1992), apresentam diversas ferramentas tais como: Controle Estatístico de Processo⁶ (CEP), Boas Práticas de Fabricação⁷ (BPF), Sistemas de Garantia da Qualidade⁸ (SGQ), Círculo de Controle da Qualidade⁹ (CCQ), Engenharias de Processo, Ciclo de PDCA, 5W2H, *Shake Down*, *QC Story* etc..

Contudo, como não é a intenção dessa pesquisa esgotar as discussões das ferramentas e conceitos dos pertinentes a Gestão da Qualidade Total, portanto na sequência serão discutidas algumas ferramentas importantes e essenciais para o desenvolvimento do artigo.

Antes, torna-se interessante o entendimento da necessidade de apoio da alta direção e da gerência e que a mesma seja participativa, para implantação de um programa consistente e contínuo (CAMPOS, 1999). A participação e obrigação da direção devem ser orientadas em:

Articular a visão e os objetivos da mudança; mostrar as vantagens que advirão; entender a resistência das pessoas e vencê-la como o diálogo e não com a coerção; mostrar empenho e prover os recursos necessários (inclusive

⁶É um método preventivo de se comparar continuamente os resultados de um processo com um padrão, identificando, a partir de dados estatísticos, as tendências para variações significativas, no intuito de reduzir.

⁷ É um conjunto de medidas que devem ser adotadas pelas indústrias de alimentos a fim de garantir a qualidade sanitária e a conformidade dos produtos alimentícios com os regulamentos técnicos.

⁸Consiste em todas as atividades planejadas e sistemáticas que são implementadas dentro do sistema de qualidade buscando assegurar que o projeto irá satisfazer os padrões relevantes de qualidade.

⁹É um conjunto de colaboradores que voluntariamente realizam reuniões regularmente em busca da qualidade em suas organizações.

tempo para estudo, reuniões e debates); respeitar os prazos; inspirar confiança e premiar o esforço (MEZOMO, 1994, p. 129-130).

Segundo Campos (1998), a GQT segue um roteiro pré-estabelecido, que se apresenta por etapas essenciais a serem cumpridas, basicamente são apresentadas quatro fases, entendidas como: (1) entendimento do trabalho, (2) arrumando a casa, (3) ajustando a máquina e (4) caminhando para o futuro.

Na primeira fase para implantar a GQT, chamada de *entendimento do trabalho*, Campos (1998) considera que é necessário à compreensão da funcionalidade do ambiente, saber e entender como são conduzidas as atividades laborais e qual o tipo do trabalho em cada função e processo. É preciso entender que as pessoas trabalham numa empresa exercendo funções seguindo uma organização hierárquica. Nestas organizações as pessoas executam diversas funções que variam desde a direção, supervisão, assessoria, gerenciamento até a operação das atividades em si, entre outros. Os colaboradores devem saber exatamente qual a função que lhe compete, para assim saber realmente se o resultado da atividade que executará está condizente com aquilo que se espera dele (CAMPOS, 1998).

Partindo dos conceitos apresentados, deduz-se que na primeira fase o conhecimento é vital, saber reconhecer a atividade executora de cada um é essencial. Deming (1990, p. 336) reafirma a importância do conhecimento dizendo que “ao contrário dos metais preciosos, que não podem ser repostos, o estoque de conhecimento, em qualquer área, pode ser aumentado através da educação” e seu desperdício é deplorável; e complementa, afirmando que a empresa, para se manter viva, deve “fazer uso do estoque de conhecimento que existe dentro dela, e aprender como fazer uso de auxílio externo quando este pode ser eficaz” (DEMING, 1990, p. 336).

Por conseguinte a segunda fase, organizar o ambiente, é necessário preparar o ambiente para que tenha condições favoráveis em termos de arrumação e organização, em função disto, Campos (1998, p.19) define o significado de *arrumar a casa*, como:

Tomar providências para que as pessoas, ao exercerem as funções operacionais sejam as melhores do mundo naquilo que fazem (se a padronização fosse perfeita e se todos cumprissem os padrões, não deveriam haver anomalias! (grifos do autor).

Campos (1998) ainda afirma para cada problema deve-se definir um item de controle com planejamento de metas em médio prazo (seis meses). Este ainda sugere ferramentas para superar estes problemas que por consequência inicia o processo de arrumação do ambiente, conforme segue: implantar o 5S, eliminar as Anomalias, padronizar todo o trabalho repetitivo, crítico ou prioritário e, por fim, organizar seu gerenciamento (estabelecer itens de controle e iniciar a prática do PDCA).

- *Implantar o 5S*: O programa 5S compreende em um sistema de organização ambiental de melhoria comportamental, com sua principal característica, a simplicidade. A aplicação destes conceitos tornam as pessoas gerentes de si mesmas e proporciona uma melhora para a organização (FERNANDES e BASSO, 2006).

A essência da implantação do 5S é que ele promova o crescimento contínuo das pessoas, em um aperfeiçoamento contínuo das rotinas do trabalho, e por consequência melhora a qualidade de vida. “Promover um ambiente de trabalho que favoreça a Qualidade e a Produtividade das ações desenvolvidas pelos colaboradores da Empresa, trazendo benefícios tanto para eles como para os clientes internos e externos” (FERNANDES e BASSO, 2006, p. 25).

Campos (1999, p. 173) afirma que o “5S não é somente um evento episódico de limpeza, mas uma nova maneira de conduzir a empresa com ganhos efetivos de produtividade” e complementa ainda que 5S “é um programa para todas as pessoas da empresa, do presidente aos operadores, para áreas administrativas, de serviço, de manutenção e de manufatura” (CAMPOS, 1999, p. 173).

O programa 5S é dividido em cinco sentidos, advindos de siglas de cinco palavras japonesas e tem conceitos básicos para facilidade de aplicação, conforme apresentado na figura 01.

Figura 01: Significado do 5S

JAPONÊS	PORTUGUÊS	CONCEITOS BÁSICOS
Seiri	Senso de Utilização	Separar o necessário do desnecessário
Seiton	Senso de Ordenação	Significa a arte de cada coisa em seu lugar para pronto uso
Seiso ou Seisoh	Senso de Limpeza	Significa inspeção, zelo, a arte de tirar o pó.
Seiketsu	Senso de Saúde	Significa padrões, ambientação, higiene, conservação, asseio. É a arte de manter em estado de limpeza.

Shitsuke	Senso de Auto-Disciplina	A arte de fazer as coisas certas, naturalmente. Comprometimento com normas e padrões éticos, morais e técnicos e com a melhoria contínua ao nível pessoal e organizacional.
----------	--------------------------	---

Fonte: Adaptado de Campos (1999, p. 174) e Fernandes e Basso (2006, p. 25).

- *Eliminar anomalias*: Campos (1998) define anomalia como qualquer evento que foge do normal e que, para aumentar a produtividade, é necessário que elas sejam eliminadas. É fundamental, também, que a empresa prepare os operadores para os cargos de chefia, para que seja possível diagnosticar as anomalias e poder tomar ações preventivas ou corretivas.

- *Padronizar todo o trabalho repetitivo, crítico ou prioritário*: Campos (1998, p. 31), define padrão como “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 de seu trabalho”. Ainda, Campos (1998, p. 31), aponta que padrão é o próprio planejamento do trabalho a ser executado por alguém, e que “não existe gerenciamento sem padronização”.

Alguns modelos e metodologias de padronização de um ambiente são disponíveis, através de normas da série ISO 9000 ou modelos propostos por autores como: Crosby (1979), Deming (1990), Ishikawa (1992), Juran (1992), Feigenbaum e Costa Neto (1994), Campos (1998, 1999), entre outros. Martins e Toledo (1998, p. 55) afirmam que “os modelos sugeridos deverão ser utilizados como uma referência a ser seguida pela organização” e complementam que “a organização pode conceber seu próprio modelo de referência a partir dos referencias”.

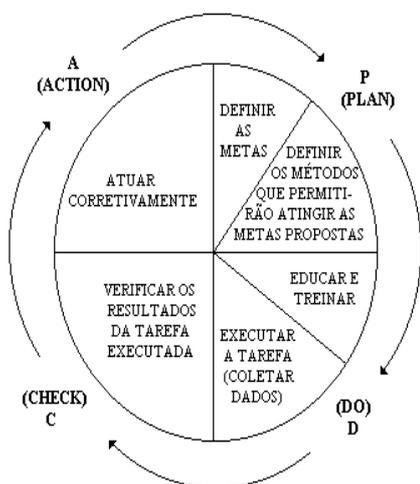
- *Organizar seu gerenciamento: estabelecer itens de controle e iniciar a prática do PDCA*. Campos (1998, p. 61) define itens de controle como as “características numéricas sobre as quais é necessário exercer o controle (gerenciamento)” e ainda diz que “o gerenciamento é conduzido para manter os resultados atuais e para melhorar estes resultados”.

A necessidade de estabelecer um item de controle, ou seja, um ponto a ser controlado, e este ponto deve ser caracterizado por aquilo que estiver causando problemas (anomalias), o controle poderá ser feito por meio de gráficos, tabelas, histogramas etc., possibilitando o controle.

Estabelecidos os itens de controle na organização do ambiente, inicia-se a explanação dos conceitos do ciclo de PDCA, que é uma técnica de gerenciamento de processos ou de sistemas, é o caminho para atingir as metas estabelecidas (CAMPOS, 1998). Este método foi desenvolvido por Deming ao qual chamou de *Shewhart PDCA Cycle*, em homenagem ao mentor do método (DEMING, 1990).

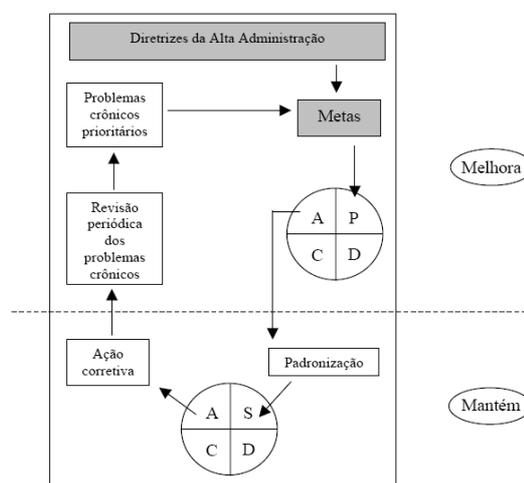
As letras que formam o nome PDCA têm seu significado em inglês, idioma de origem: *Plan, Do, Check e Action* que traduzindo para o português, significa: Planejar, Executar, Verificar e Ação. Suas etapas estão apresentadas na figura 02.

Figura 02: Ciclo de PDCA



Fonte: Adaptado de Campos (1998).

Figura 03: Aplicação do PDCA e SDCA.



Fonte: Campos (1998, p. 199).

A próxima fase para a implantação da Gestão da Qualidade Total, proposta por Campos (1998), é o que ele chama de *ajustando a máquina*, que compreende a terceira fase, onde ele propõe o aperfeiçoamento do monitoramento dos resultados do processo. Esse aprimoramento pode ser feito através da melhora dos itens de controle e na utilização do Ciclo do PDCA e do SDCA. A diferença entre os dois métodos é que o PDCA é para planejar uma ação, em função de uma anomalia, e o SDCA é usado para padronizar um provável resultado positivo, onde a palavra S em seu idioma significa *Standart*, que traduzindo para o português quer dizer Padrão. A figura 03 demonstra o funcionamento e sincronia do PDCA e SDCA.

A quarta fase e última apresentada por Campos (1998, p. 184) é *caminhar para o futuro*, que efetivamente, é o gerenciamento com uma meta arrojada. São atividades do trabalho centradas em pessoas e visando sempre nas melhorias sucessivas e que provoquem rupturas. É importante sempre ter os conceitos em mente, ter novas visões, pois o que ontem era considerado bom trabalho, pode ser considerado uma perda amanhã.

Concluídas as fases propostas por Campos (1998), outras ferramentas e técnicas poderão ser agregadas ao processo de implantação de GQT para o gerenciamento da rotina, tais como: Diagrama de Causa-Efeito, o *QC Story*, Análise de Pareto, conhecido também como método 80/20, classificação ABC, fluxogramas, dentre outros.

Por fim, Campos (1998) nota a importância do estabelecimento de planos de ação utilizando a ferramenta 5W2H, que detalha cada passo e etapa do planejamento. Suas siglas são baseadas em palavras do idioma inglês, *What, Why, Where, When, Who, How e How Much*, e traduzindo para português significam respectivamente, O quê, Por quê, Onde, Quando, Quem, Como e Quanto. Esta ferramenta pode variar conforme o ambiente de aplicação, podendo ter menos etapas do que o previsto.

Neste sentido, são vários os estudos relacionados ao tema que podem ser citados, tanto no campo internacional quanto nacional, entre eles: Mustafa e Bon (2012), Ali, Mahata e Zairi (2010), Torquato Jr. e Araújo (2008), Berta, Ferreira e Talamini (2008), Islam e Mustapha (2008), Jusoh, Yusoff e Mohtar (2008), Leite e Nogueira (2006), Lessa (2000) e Tontini e Esteves (1997). Enfim, conceituadas várias definições de diversos autores, podemos identificar que há várias formas e ferramentas de implantação do programa de Gestão da Qualidade Total e que todos os autores em senso comum têm como o mais importante é suprir o atendimento das necessidades dos clientes, melhorar continuamente os processos e o comprometimento da equipe.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa é assentada metodologicamente no fundamento qualitativo, descritivo e bibliográfico, sendo desenvolvida por meio de um estudo de caso único e utiliza-se de coleta de dados primários.

Caracteriza-se como um estudo de caso, pois não há uma preocupação com a significância estatística, mas sim com a variedade das informações obtidas de uma fonte previamente selecionada e profundidade de entendimento. Além disso, o estudo de caso é

apropriado para o levantamento de novas variáveis que intervêm no fenômeno estudado (EISENHARDT, 1989). É bibliográfico, pois se trata de um levantamento referenciado de informações e conceitos na elaboração da proposta e, por fim, caracterizada como uma pesquisa descritiva, pois tem o objetivo de descrever a organização Secretaria Acadêmica (SECAC) da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD) que é o objeto de estudo.

A coleta de dados do presente estudo é por captação de fontes primárias de informações por meio de entrevista semiestruturada com toda equipe da Secretaria Acadêmica, chefes de divisões e seções que compõem a Coordenadoria de Assuntos Acadêmicos que são: Divisão de Registro de Diploma, Divisão de Registro e Controle Escolar, Sessão de Lista de Ofertas, bem como o Coordenador deste ambiente, correspondendo no total de 9 pessoas, sendo que as 4 primeiras entrevistas foram com os líderes, tomadores de decisões e com influência relativa no processo. A entrevista engloba estes servidores, devido não apenas participarem desta coordenadoria, mas também pela experiência que eles têm referente às atividades da SECAC e os processos que a circundam.

A entrevista objetivou a captação do funcionamento da SECAC, através de questionamentos básicos do funcionamento de cada atividade e processo. A metodologia usada para o questionamento foi o 5W1H (O que?, Quando?, Onde?, Por que?, Quem? E Como?). Ao término das entrevistas, foram iniciadas as transcrições dos dados. A análise dos dados das entrevistas se deu por meio da técnica de análise de conteúdo. A partir daí, estes, foram tratados por meio da técnica de triangulação de dados (VERGARA, 2000), sendo esta basicamente de caráter qualitativo.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD)/ MS

Inaugurado em 20 de dezembro de 1970 na cidade de Dourados, o então Centro Pedagógico de Dourados (CPDO) vinculado a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), começou a funcionar em fevereiro de 1971, promovendo o primeiro vestibular para os cursos de Letras e Estudos Sociais (Licenciatura Curta). As aulas tiveram início em abril e o Centro contava com 10 (dez) professores.

A ampliação da oferta de cursos de graduação e pós-graduação no Campus de Dourados – CPDO ocorreu de forma gradativa ao longo dos anos, assim o perfil geral do campus de Dourados e o da futura UFGD, já estavam delineados, com uma forte base de

cursos de licenciatura e bacharelados. A vocação para pesquisas era fortalecida gradativamente atingindo índices importantes dentro da UFMS. Até esse momento o campus de Dourados era totalmente dependente da administração da UFMS que se localiza na capital Campo Grande, ou seja, as ações de investimentos, repasses de verbas, contratações e desenvolvimento do campus de Dourados ficavam a cargo de decisões tomadas na reitoria da UFMS.

Em função dessa necessidade de expansão, surge então o projeto da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD) e todo o trabalho que se seguiu até a aprovação da lei de sua criação em julho de 2005. Sua implantação aconteceu em janeiro de 2006 por um desmembramento da UFMS. Os Cursos existentes passaram a fazer parte da nova instituição que originalmente tinha apenas 12 (doze) cursos de graduação, com a população acadêmica estimada em 2.800 alunos e 5 (cinco) programas de pós-graduação, ainda em 2006 mais 7 (sete) cursos de graduação foram implantados.

No ano de 2007 o Governo Federal lançou o Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), com o objetivo de, segundo o *caput* do art. 1º, do Decreto nº 6.096/2007, “criar condições para a ampliação do acesso e permanência na educação superior, no nível de graduação, pelo melhor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes nas universidades federais”. Em razão da insuficiência da oferta de vagas, em termos quantitativos, pelo sistema federal de ensino superior brasileiro (BRASIL, 2007). Sendo uma universidade federal a UFGD adere ao REUNI, com um projeto ousado de expansão, atingindo cerca de 100 (cem) municípios e incluindo estados e países vizinhos, tais como Paraguai e Bolívia.

Como prova do comprometimento da universidade, a UFGD amplia de 19 (2006) para 27 (2009) cursos de nível superior e com projeção de ampliação para 36 cursos (2012) estimando um aumento da população acadêmica dos atuais 5.500 para 15.000 alunos aproximadamente. Este processo de reestruturação universitária requer que todo o escopo organizacional esteja preparado, pois o aumento das atividades rotineiras será eminente.

4.2 Organização da secretaria acadêmica (SECAC/UFGD)

A Secretaria Acadêmica (SECAC) será o objeto deste estudo para a implementação do programa de gerenciamento da rotina do trabalho, esta é composta por 4 funcionários,

dividido em três turnos de trabalho – 7h e 30min às 11h – 13h e 30min às 17h – 18h e 30min às 21h e 30min – de segunda-feira à sexta-feira.

A SECAC, que está inserida dentro da Coordenadoria de Assuntos Acadêmicos (CAAC) estruturalmente abaixo da Pró-reitoria de Graduação (PROGRAD), órgão ligado a Reitoria da UFGD. A SECAC tem a responsabilidade por todo o processo acadêmico, no que diz respeito a documentos (históricos, atestados, declarações, entre outros), registros, arquivamentos, inclusão e exclusão de acadêmicos, matrículas e mobilidade acadêmica, presta suporte a todas as coordenações dos cursos de graduação, na execução e controle do sistema acadêmico, gerencia e atualiza toda a base de dados de assuntos relacionados à vida acadêmica dos alunos, bem como a inter-relação entre estudantes e docentes.

Para o melhor entendimento destes processos, faz-se necessário a separação e explanação das atividades da SECAC, conforme a seguir:

- Legislação acadêmica: consiste em garantir que a legislação seja cumprida por parte de cursos e alunos, em dar orientação quando necessário sobre os direitos e deveres contidos no regimento geral dos cursos da UFGD.
- Processo de ingresso: são todas as formas possíveis de acesso à UFGD e este processo tem como responsáveis a SECAC (todos os tipos de ingresso), o Centro de Seleção (responsabilidade exclusivamente aos vestibulares e concursos) e as Coordenações dos Cursos (nos casos de avaliações para a transferência voluntária ou portadores de diplomas).
- Processo de Matrícula: é o registro do plano de aulas dadas ao acadêmico pelo coordenador da sua graduação.
- Gestão acadêmica: consiste no gerenciamento do acadêmico nos períodos letivos, na busca de atender as necessidades do aluno a respeito de documentos pertinentes a sua graduação, este processo também contempla a gerência dos registros, cadastro, pedidos aproveitamento de estudos, lançamento do sistema e atualização da base de dados da UFGD, atendimento ao público para sanar dúvidas e solicitações de documentações pertinentes a eles e o gerenciamento do prontuário do acadêmico.
- Processo de egresso: consiste em todas as formas de exclusão do acadêmico da UFGD.

Com o adendo ao REUNI pela UFGD, algumas diretrizes foram estabelecidas que afetam diretamente as atividades da SECAC, conforme art. 2º, inciso I a VI, do Decreto nº

6.096/2007: redução das taxas de evasão, ampliação da mobilidade estudantil, revisão da estrutura acadêmica, diversificação das modalidades de graduação, ampliação de políticas de inclusão e assistência estudantil; e articulação da graduação com a pós-graduação e da educação superior com a educação básica (BRASIL, 2007).

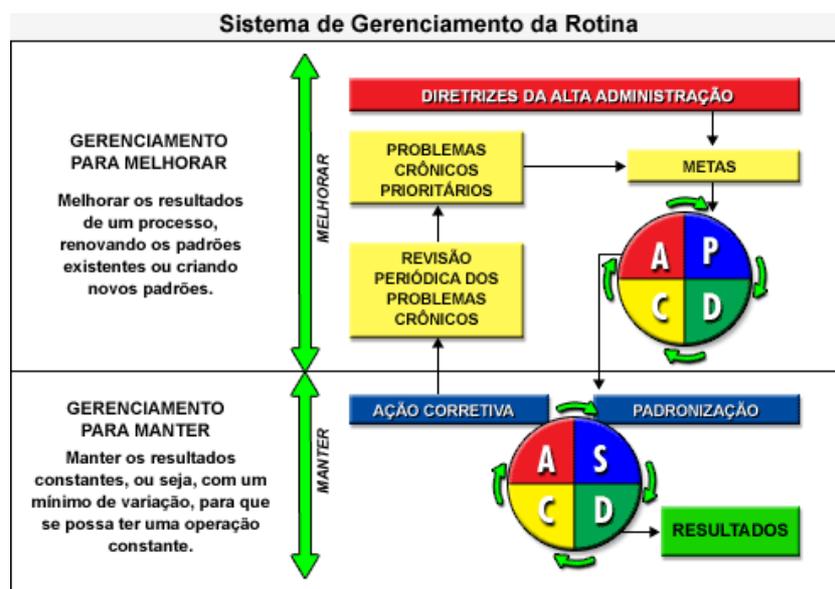
4.3 Proposta de estruturação embasado na gestão da qualidade total para o gerenciamento da rotina do trabalho

Fundamentado nas teorias supracitadas, é possível o estabelecimento de uma proposta de estruturação organizacional embasado na GQT com a finalidade de gerenciamento da rotina do trabalho na SECAC. Percebe-se que durante a entrevista a primeira etapa está cumprida, e a segunda etapa ainda em andamento.

O conceito de gerenciamento da rotina do trabalho é centrado nas definições de autoridade e de responsabilidade de cada pessoa, na padronização dos processos e do trabalho, na monitoração dos resultados destes processos em relação às metas, na ação corretiva dos desvios, em um bom ambiente organizacional e na busca contínua de melhorias. O Gerenciamento da Rotina permite também identificar as deficiências sistêmicas de gestão que comprometem a melhoria e a estabilidade dos resultados da organização (CAMPOS, 1998).

Para melhor visualização do funcionamento do sistema da gestão da rotina do trabalho tem-se a figura 04 o modelo proposto por Campos (1999).

Figura 04: Sistema de Gerenciamento da Rotina



Fonte: Adaptado de Campos (1999)

Por fim, para o efeito de visualização e entendimento da proposta de estruturação organizacional, apresentam-se no quadro 01, contendo as sete etapas das atividades e conceitos o gerenciamento da rotina, observa-se que as sete etapas são um desdobramento dos 4 passos proposto por Campos (1998): (1) entendimento do trabalho, (2) arrumando a casa, (3) ajustando a máquina e (4) caminhando para o futuro.

Além das etapas proposta no quadro 01, as ações voltadas para a implantação devem ser detalhadas utilizando planos de ação e com equipe multidisciplinar capacitada e participativa, esta capacitação pode ser realizada tanto pela instituição quanto por uma consultoria. Na busca contínua da qualidade intrínseca, custo intrínseco, entrega intrínseca, moral intrínseca e segurança intrínseca.

No que tange ao cumprimento das sete etapas citadas acima, a SECAC/UFGD concluiu a primeira etapa que trata da sensibilização de toda equipe, a segunda etapa encontra-se em fase de finalização, a qual trata da caracterização e diagnóstico do ambiente e estabelecendo o fluxo dos processos. Por fim, a necessidade de ampliar as etapas orienta-se no sentido de que o que é dividido por Campos (1998) são apresentadas de forma sucinta, além de existir um alto grau de subjetividade e que na prática não possuem uma orientação de implantação e sim de caráter normativo.

Quadro 01: Proposta de Estruturação Organizacional embasado na teoria da GQT no Gerenciamento da Rotina.

Status	Etapas	Atividades	Conceitos e Propostas
Concluído	1º	Sensibilização da Equipe	<ul style="list-style-type: none"> • Auferir a participação de todos da implantação, delegando responsabilidades, buscando o comprometimento geral e que tenham uma visão sistêmica e multidisciplinar. • Treinar a equipe de trabalho nos conceitos e ferramentas utilizadas, com uma consultoria ou equipe de qualidade formada pela instituição; • Formação do grupo motivador e multiplicador para implantação do Gerenciamento da Rotina do Trabalho e suas ferramentas.
Fase de Finalização	2º	Caracterização e Diagnóstico do ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer o fluxo do processo de forma participativa identificando cada etapa. • Verificar a situação atual em relação a implantação da qualidade; • Investigar e estabelecer os pré-requisitos necessários para a implantação do programa de gestão.

A realizar	3º	Preparar ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer a implantação do 5S como método de organização ambiental, com treinamento contínuo deste sistema; • Preparar cronograma para implantação e manutenção do 5S.
	4º	Implantar ferramentas	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminar Anomalias (<i>QC Story</i>, Diagrama de Causa-efeito); • Estabelecer ferramentas para medição dos resultados; • Estabelecer diretrizes e metas com a participação de todos; • Criar um modelo de procedimento operacional padrão (POP); • Padronizar processo para atingir as metas dos itens de controle; • Planejar ações utilizando método do PDCA e 5W2H para definir responsabilidades, ações e prazos (Plano de Ação); • Informatizar atividades rotineiras e procedimentos, tais como: ingresso acadêmico, cadastros, matrículas e solicitação de documentação, implantando a certificação digital.
	5º	Melhoria Contínua	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer o ciclo do PDCA girar para melhorar os processos (quando possível), após, utilizar o SDCA para padronizá-lo adequando todo o processo com os novos padrões; • Implantar um programa de sugestões dos clientes atendidos.
	6º	Treinamento Contínuo	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar um plano contínuo de treinamento, valorizando o foco no cliente e melhora contínua dos resultados.
	7º	Manual da qualidade	<ul style="list-style-type: none"> • Com embasamento nas experiências, estabelecer um manual da qualidade para a Gestão da Rotina do Trabalho.

Fonte: Elaborado pelos autores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta de estruturação organizacional baseada na GQT parte de uma necessidade de melhorias profundas na instituição estudada, em função da ampliação das atividades de rotina e do aumento da demanda de serviços, esta proposta está embasada nas metodologias e ferramentas apresentadas por autores referenciados.

A apresentação desta proposta está segmentada em sete fases distintas e sequenciais, não deixando de lado, a preparação do ambiente, o entendimento participativo de todo o corpo funcional, a padronização do processo, a melhoria contínua e o mais essencial: que esteja alinhado aos pensamentos estratégicos da organização.

A proposta do estudo fundamenta-se na dissolução das etapas propostas por Campos (1998) e na solução de problemas encontrados na rotina administrativa, visando avaliar suas causas e consequências, ressaltando também a importância do planejamento das ações e propondo a utilização contínua do ciclo de PDCA.

Nesta apresentação, há a necessidade de educar e treinar exaustivamente o pessoal nos métodos e práticas do controle de qualidade, de tal forma que todos tenham a capacidade de utilizar principalmente o PDCA e as ferramentas propostas em seu trabalho, para manter ou mesmo para melhorar as rotinas.

Esta proposta poderá ser vista apenas como um ponto de partida e não se limitando apenas as sete fases delineadas, pois com o pensamento na melhoria contínua, este cronograma deverá evoluir sob os olhos atentos de todos da equipe, o grupo deverá acreditar nas estratégias, e as alterações e adaptações pelos caminhos serão inevitáveis.

Devido à amplitude de conceitos e autores correlacionados ao assunto, bem como ambientes diversificados, sugere-se a elaboração de novas pesquisas ou até aplicação em outras secretarias acadêmicas que ampliem ou acrescentem novos conceitos e métodos.

Por fim, a estruturação aqui proposta, pode ser conduzida em diversos ambientes organizacionais, entretanto este estudo não é limitador, podendo ser estruturado de diversas formas e com distintas ferramentas, o importante é que os princípios ideológicos contidos no sistema de gestão apresentado, tais como: a dedicação aos clientes, à satisfação de suas necessidades e a participação mútua de todos objetivando melhores resultados, seja o reflexo de sua aplicação.

REFERÊNCIAS

ABRÚCIO, F. L.. **O Impacto do Modelo Gerencial na Administração Pública**: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Brasília: Cadernos ENAP, 1997.

ALI, N. A.; MAHATA, F.; ZAIRI, M. Testing the criticality of HR-TQM factors in the Malaysian higher education context. **Total Quality Management**, v. 21, n. 11, p. 1177-1188, 2010.

BERTA, N. M.; FERREIRA, G. M. V.; TALAMINI, E. Qualidade total na avicultura de corte: uma análise da percepção dos produtores rurais integrados de uma agroindústria. **Revista de Administração da UFSM**, v. 1, n. 1, art. 10, p. 153-170, 2008.

BRASIL. Decreto Nº 6.096 - **Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais** – REUNI, 24 de abril de 2007.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia**. 7.ed Belo Horizonte: EDG, 1998.

_____. **TQC – Controle da Qualidade Total** (no estilo japonês). 8.ed Belo Horizonte: EDG, 1999.

CIAMPA, D. **Total quality: a user's guide for implementation**. Nova York: Addison Wesley, 1992.

CROSBY, P. **Qualidade é investimento**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1979.

DEMING, W. E.. **Qualidade: a revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FEIGENBAUM, A.A.; COSTA NETO, P. L. O significado do TQM e modelo de implementação. **Gestão & Produção**, v.3, n.2, p.173-187, 1995.

FERNANDES, C. R.; BASSO, R. Z.. Monografia: **Gerenciamento da Rotina do Trabalho sob a ótica da Total Quality Control em um Incubatório de Pintinho de Corte**. Campo Grande/MS: UNIDERP, 2006.

ISHIKAWA, K. **Controle de qualidade total - à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

ISLAM, R.; MUSTAPHA, M. R. Organizational approach to total quality management: a case study. **Asian Journal of Business and Accounting**, v. 1, n. 2, p. 19-38, 2008.

JURAN, J. M. **A Qualidade desde o Projeto**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

JUSOH, A.; YUSOFF, R. Z.; MOHTAR, S. Determining TQM practices in university R&D activities using factor analysis: research experience of Malaysian universities. **Journal Kemanusiaan**, v. 11, 2008.

LEITE, F. T.; NOGUEIRA, C. E. G. Evolução de Gerenciamento pela Qualidade Total para o modelo das Organizações de Aprendizagem. **Gestão & Regionalidade**, v. 22, n. 63, p. 54-68, 2006.

LESSA, C. A.A qualidade total trazendo um novo enfoque para a burocracia. **Revista de Administração**, v. 35, n. 3, p. 71-80, 2000.

LÖBLER, M. L.; MARQUES, C. S.; VISENTINI, M. S.. Artigo: Dimensionamento da tecnologia de informação no setor público: um estudo exploratório nos municípios do estado do RS. São Paulo: **EnAPG**, 2006.

MARTINS, R. A.; TOLEDO, J. C. Artigo: Proposta de modelo para elaboração de programas de gestão para a qualidade total. **Revista de Administração**, v. 33, n. 2, p.52-59, abril/junho. São Paulo: 1998.

MEZOMO, J. C. **Gestão da qualidade na escola**: princípios básicos. 1.ed. São Paulo: Terra, 1994.

MUSTAFA, E. M. A.; BON, A. T. Role of top management leadership and commitment in total quality management in service organization in Malaysia: a review and conceptual framework. **Human Resource Management**, v. 51, p. 11029-11033, 2012.

TONTINI, G.; ESTEVES, P. C. L. A qualidade total nas universidades. **Revista de Negócios**, v. 2, n. 1, p. 37-41, 1997.

TORQUATO JÚNIOR, S.; ARAÚJO, M. A. D. Avaliação do Programa 5 "S" em uma instituição de ensino. **Revista de Gestão**, v. 15, n. 2, art. 6, p. 79-97, 2008.

TURCHI, L. M.. **Qualidade total**: afinal de que estamos falando?. (Texto para Discussão N° 459) – Instituto de Pesquisa Econômicas Aplicadas (IPEA), Brasília: 1997.

VALLE, B. M. Falhas dos programas da qualidade. **Revista Controle da Qualidade**, v. 5, n. 41, p. 36-40, 1995.

VERGARA, S. C.. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.