

**ELSI DO ROCIO CARDOSO ALANO**

**QUALIDADE NO PROCESSO DE EXPEDIÇÃO DE HISTÓRICOS  
ESCOLARES AOS ALUNOS DA ESCOLA TÉCNICA DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

Projeto Técnico apresentado à Universidade Federal  
do Paraná para obtenção do título de Especialista em  
Gestão da Qualidade.

Orientador: Prof. Pedro José Steiner Neto

**CURITIBA  
2003**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço pelo apoio e incentivo aos que me ajudaram na conclusão desse curso:

Em especial, a minha família

Aos amigos

Ao meu Orientador Professor Pedro José Steiner Neto

## SUMÁRIO

<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	i
<b>RESUMO</b> .....	iii
<b>1. APRESENTAÇÃO</b> .....	01
<b>2. REVISÃO TEÓRICA</b> .....	03
2.1 OBJETIVO GERAL .....	03
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	03
2.3 REVISÃO TEÓRICA .....	03
2.3.1 Qualidade no Serviço Público .....	03
2.3.2 Qualidade na Educação .....	04
2.3.3 A gestão da Qualidade Total .....	05
2.3.4 Processo .....	05
2.3.5 O processo de Implantação do TQM .....	06
2.3.6 Endomarketing .....	06
2.3.7 Ciclo de Deming ou Ciclo PDCA .....	08
<b>3. A ESCOLA TÉCNICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ</b> .....	11
3.1 HISTÓRICO .....	11
<b>4. O PROCESSO ATUAL</b> .....	12
<b>5. O PROCESSO PRONTO</b> .....	14
5.1 ENDOMARKETING .....	14
5.2 MELHORIA NA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO .....	14
<b>6. IMPLANTAÇÃO</b> .....	18
6.1 PROGRAMA .....	18
6.1.1 Etapa 1 - Sensibilização da Direção .....	18
6.1.2 Etapa 2 - Estabelecimento de Estratégia .....	18
6.1.3 Etapa 3 – Treinamento .....	18
6.1.4 Etapa 4 - Estratégia da Implantação .....	19
6.1.5 Etapa 5 - Manutenção dos Resultados .....	19
6.2 RESULTADOS PROPOSTOS E ESPERADOS .....	19
6.3 METODOLOGIA .....	20
<b>7. CONCLUSÃO</b> .....	21
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	22

## RESUMO

Este trabalho abordou a implantação de um programa de melhoria da qualidade no processo de expedição de históricos escolares da Escola Técnica da Universidade Federal do Paraná, estando o trabalho dividido em sete capítulos onde se aborda a parte teórica e um programa de implantação de qualidade e melhoria através da Sistemografia e os possíveis resultados que poderão ser obtidos.

## 1. APRESENTAÇÃO

Qualidade Total: o mais novo *slogan* relacionado à qualidade ou uma forma de fazer negócios?

A Administração de QT não é um conceito novo, mas uma filosofia gerencial que influencia a maneira de conduzir negócios, na qual tornou-se o fundamento e a força propulsora em praticamente todos os setores de negócios em diversos países, assim como em muitos órgãos públicos.

Desde a última década alguns empresários foram conquistados por esta nova filosofia que se popularizou em basicamente todos os setores das indústrias. Sendo assim, busca-se neste projeto, apoiado na literatura administrativa, trabalhar com variáveis, entendidas como relevantes, para o melhor entendimento das pessoas, permitindo assim o exame da Qualidade Total à luz dessas variáveis; uma teoria alternativa, que partindo de uma visão sistêmica e integradora, pudesse abranger o que de bom as propostas de mudança organizacional trazem no seu bojo. A essa nova proposta chama-se de simplesmente Boa Administração.

As empresas buscam sempre se adequar as novas situações impostas pelo mercado com o intuito de se manterem ativas e prósperas. A competitividade é o que rege atualmente esse mercado, neste sentido, a inovação tecnológica e a busca incessante pela qualidade são mudanças comuns à maioria das empresas que pleiteiam adequar-se a realidade, como no caso da Escola Técnica da Universidade Federal do Paraná. As mudanças não são de fácil implantação pois requerem alterações em toda a estrutura dessas organizações. Cabe a cada uma delas saber conduzir as mudanças de forma a obterem os resultados desejados, sem se esquecer da importância que cada trabalhador exerce sobre esse processo já que hoje, mais do que nunca, o funcionário é visto como uma célula vital para o desenvolvimento de qualquer empresa.

Este trabalho descreverá o processo de implantação da qualidade dentro da Escola Técnica da Universidade Federal do Paraná, assim dividido:

Capítulo 1 representada pela introdução.

No segundo capítulo serão apresentados os objetivos geral e específicos e uma revisão teórica composta de uma visão geral do tema abordado e o problema de pesquisa a ser investigado.

No terceiro capítulo será feita uma apresentação da Escola Técnica da Universidade Federal do Paraná e dos processos nos quais pretende-se fazer a implantação da qualidade.

No quarto capítulo será apresentado o processo atual.

No quinto capítulo será apresentado o processo pronto.

No sexto capítulo será descrito o processo de implantação da qualidade.

E finalmente no capítulo sete a conclusão.

## 2. REVISÃO TEÓRICA

### 2.1 OBJETIVO GERAL

Como objetivo geral deste trabalho se coloca o estudo da implementação do sistema de qualidade visando a melhoria dos processos administrativos dentro da Escola Técnica para que se possa alcançar um resultado que determine o cumprimento dos prazos e a soluções dos problemas rotineiros que estes processos apresentam.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Como objetivos específicos do projeto estão:

- fazer uma revisão bibliográfica do assunto para posterior aplicação da mesma dentro do ambiente da secretaria de controle acadêmico;
- estabelecer o processo atual de avaliação dos alunos e processamento de boletins;
- levantar os problemas dentro desses processos;
- apontar as soluções através da implantação do processo de qualidade;
- implantação da qualidade.

### 2.3 REVISÃO TEÓRICA

#### 2.3.1 Qualidade no Serviço Público

Apesar dos conceitos e técnicas da qualidade terem surgido e evoluído conforme as épocas já citadas, no setor público o material foi produzido foi pouco. Somente no início da década de 90, em função do desnivelamento dos parâmetros de produtividade entre as empresas privadas e públicas, houve certa preocupação em desenvolver literatura aplicável à gestão pública. A difusão dos conceitos da Qualidade no Brasil iniciou-se com o lançamento do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade - PBPQ - em 1990.

Para GOMES (1997, p. 52), a Gestão da Qualidade Total no setor público "pode ser vista como um amplo processo de mudança cultural cujo principal objetivo é modificar as relações institucionais, transformando chefes e subordinados em parceiros que busquem atingir as metas da organização".

### 2.3.2 Qualidade na Educação

As instituições educacionais não são um simples negócio, não possuem controle total do acesso de seus alunos, não conseguem dominar plenamente o processo de ensino-aprendizagem, o qual é afetado pela participação maior ou menor do próprio educando. Seu produto é totalmente diferenciado, desenvolve habilidades dos estudantes para pensar e raciocinar, habilidades para ler, falar e escrever e habilidades para resolver problemas. A gestão da qualidade nos serviços exige atenção aos seguintes aspectos de acordo com MEZOMO (1994):

- as pessoas são o recurso mais importante da Instituição, e por isso devem ser educadas e valorizadas;
- os clientes são o verdadeiro ativo das organizações e sua percepção da organização deve ser levada a sério;
- as pessoas devem incorporar a qualidade em suas atividades diárias;
- cultura organizacional transformada pelo princípio da clientização da organização;
- a organização deve ter uma estrutura flexível para responder com rapidez às mudanças do mercado;
- a qualidade deve estar embutida na própria missão da organização.

As instituições de ensino possuem diversos públicos e precisam administrar relacionamentos com a maioria deles. "Um público é constituído de um grupo distinto de pessoas e/ou organizações que têm interesse real ou potencial em afetar uma instituição" (KOTLER E FOX, 1994, p. 43).



### 2.3.3 A gestão da Qualidade Total

A gestão da qualidade total ou Gerenciamento da Qualidade Total - TQM insere-se no quadro das mudanças hoje em curso, o que inclui num amplo movimento de profundas alterações estratégicas, culturais e estruturais.

Segundo WOOD E URDAN (1994), a gestão da qualidade total, passa por um momento de amadurecimento e questionamento. A onda da qualidade assimilou, ao longo do tempo, alguns elementos comportamentais e conceitos gerenciais, mas nunca perdeu o ranço tecnicista, surgindo daí grandes limitações. Apesar de se procurar um instrumento de mudança – podendo sê-lo dentro de certos limites - não tem alcance sobre a complexa rede de aspectos relacionados à mudança organizacional. Os mesmos autores afirmam que, em virtude da proliferação de definições, teorias e programas, é difícil especificar com precisão o significado de TQM.

No entanto, as definições sobre qualidade, embora tenham variações em amplitude e profundidade, giram sempre em torno dos conceitos de conformidade, adequação ao uso e satisfação do cliente. Um modo alternativo de entender o assunto é pensá-lo de forma sistêmica, como a interação de três variáveis: o produto, o cliente e o uso. É da dinâmica dessa interação, na multiplicidade de possibilidades existentes, que nasce a idéia de qualidade.

### 2.3.4 Processo

Processo, segundo CAMPOS (1992), significa um conjunto de causas (meios) relacionadas que determinam um produto ou serviço. Uma empresa é um processo e dentro dela existem vários processos: não só de processos de manufatura como também processos de serviço.

DELLARETTI FILHO E DRUMOND (1994) conceituam processo como sendo um conjunto de causas tendo como objetivo, produzir um efeito específico, que será denominado produto do processo. Enquanto houver causas e efeitos haverá processos. O conceito de divisibilidade de um processo permite controlar sistematicamente cada um deles separadamente, podendo desta maneira conduzir a um controle mais eficaz sobre o processo todo. Controlando-se os processos

menores é possível localizar mais facilmente o problema e agir mais prontamente sobre sua causa. Infere-se que o controle de processos é uma prática que se inicia com o presidente da empresa, pois o processo maior, a empresa, é de sua responsabilidade. O processo é controlado através de seus efeitos.

### 2.3.5 O processo de Implantação do TQM

A busca da melhoria da qualidade é uma forma de gerenciar as organizações, estando intimamente ligada tanto à mudança, não só de comportamento, mas também no processo de liderança, quanto da forma de comprometimento.

#### a) Metodologia

Para TRIVIÑOS (1987), quando se pretende analisar profundamente uma unidade, o estudo de caso é a categoria mais apropriada. Os estudos de caso podem iniciar teorias e após análise de diversos casos pode-se chegar a generalizações.

A coleta de dados pode ser realizada através de um roteiro de entrevistas e observação não participante, objetivando verificar histórico da empresa, as situações de decisão vividas pelo empresário, os fatores que determinaram as decisões estratégicas.

### 2.3.6 Endomarketing

O endomarketing começa com a noção de que os empregados constituem o primeiro mercado interno para as organizações. Durante os últimos anos o conceito de marketing interno ou endomarketing emergiu primeiro na literatura de marketing de serviços e, depois, na literatura de gerência de serviços (BRUM, 1994).

Assim como o marketing, o endomarketing também parte da noção de que a demanda e a oferta são heterogêneas. No caso do endomarketing, isso quer dizer que as necessidades de uma unidade gerencial cliente são distintas entre si e que por sua vez diferem daquelas de uma unidade gerencial fornecedora ou produtora. O endomarketing procura, portanto, homogeneizar ou acoplar da melhor forma

possível só segmentos de demanda e oferta entre as diversas unidades gerenciais de uma mesma organização (CERQUEIRA, 1999).

O endomarketing é uma das ferramentas mais utilizadas para a melhoria do clima organizacional, facilitando as relações entre patrão e funcionário. O marketing interno está diretamente ligado ao Departamento de Recursos Humanos da empresa (BRUM, 1994).

Os colaboradores fazem parte do processo de conquista, encantamento e fidelização desses clientes externos. E tudo que é feito dentro da empresa, seja bom ou ruim, reflete no cliente externo. Por isso é importante o endomarketing, afinal, se o cliente interno está satisfeito, assim ele poderá fazer bem o seu trabalho e encontrar o cliente externo, que é o que mantém a empresa de pé.

As praticas de Endomarketing são bem-vindas em qualquer organização e em qualquer momento. Reestruturar e qualificar a comunicação interna é o caminho certo para satisfazer os clientes internos. É necessário reeducar os colaboradores oferecendo-lhes conhecimento da visão, missão e valores da empresa, isto é, compartilhar os objetivos da organização e fazê-los caminhar com as vitaminas impulsionadoras de satisfação para atingir resultados. Desta forma, estaremos gerenciando estratégias e atitudes. Depois, sugiro um coquetel de campanhas motivacionais, porém focadas, que geralmente dão um resultado rápido além da aplicação ser simples e de custo baixo. Porém, tudo deve ser realizado com um planejamento prévio unindo metas a serem atingidas, e avaliação dos resultados conquistados. É válido ressaltar que com a mesma facilidade que o cliente interno fica desmotivado, com certeza ele poderá ficar motivado (BRUM, 1994; CERQUEIRA, 1999).

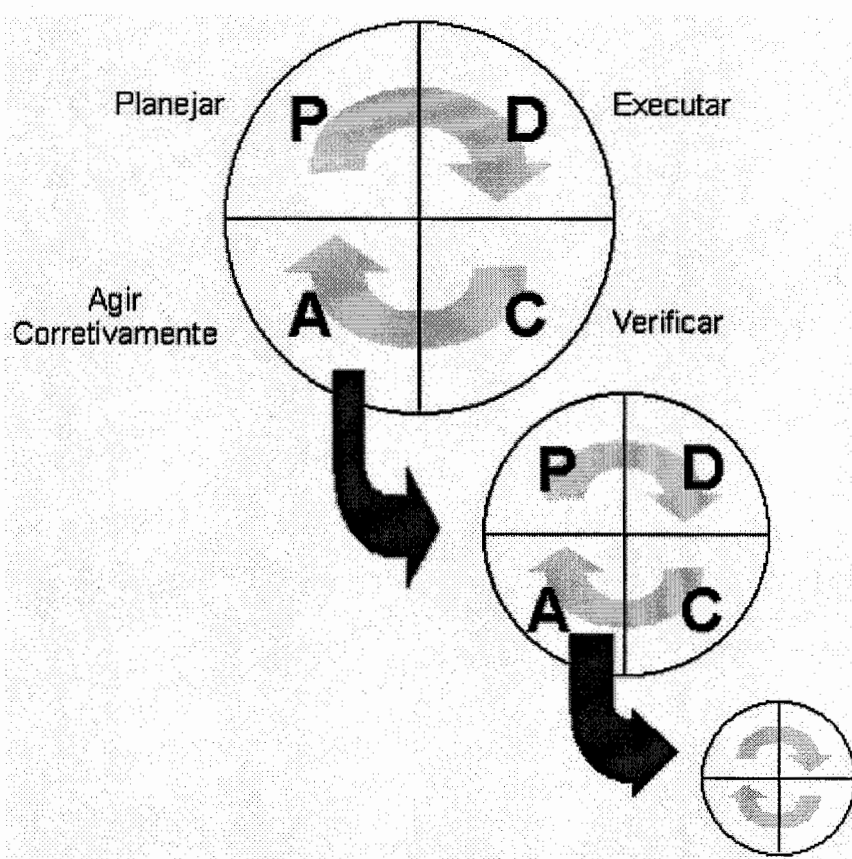
Atualmente, algumas organizações que não investem em clientes internos já estão perdendo na qualidade dos serviços prestada ao cliente externo. Estamos na era da competitividade onde ganha não quem sabe fazer, mas quem faz melhor.

Por se observar isso, deve-se mudar a maneira de pensar e analisar novas idéias, como a do marketing para clientes internos. E este é o grande objetivo de meu projeto, implantar na mente dos administradores a nova concepção de trabalho, onde o servidor é o grande colaborador da instituição, sendo assim valorizado por seus esforços e trabalhos através de diversos benefícios e programas de incentivo e motivação.

### 2.3.7 Ciclo de Deming ou Ciclo PDCA

A sigla PDCA, provêm de Plan, Do, Check e Action. Essa ferramenta serve para iniciar a atividade ou processo e serve também para manutenção. Dessa forma, você precisará estar, constantemente, girando o ciclo para cada atividade.

FIGURA 1 – O CICLO DE PDCA



FONTE: CAMPOS (1992).

Todo gerenciamento do processo consta em estabelecer a manutenção nas melhorias dos padrões montados na organização, que servem como referências para o seu gerenciamento. Introduzir o gerenciamento do processo significa implementar o gerenciamento repetitivo via PDCA.

O ciclo PDCA, foi desenvolvido por Walter A. Shewart na década de 20, mas começou a ser conhecido como ciclo de Deming em 1950, por ter sido amplamente difundido por este. É uma técnica simples que visa o controle do processo, podendo

ser usado de forma contínua para o gerenciamento das atividades de uma organização.

O ciclo PDCA é um método que visa controlar e conseguir resultados eficazes e confiáveis nas atividades de uma organização. É um eficiente modo de apresentar uma melhoria no processo. Padroniza as informações do controle da qualidade, evita erros lógicos nas análises, e torna as informações mais fáceis de se entender. Pode também ser usado para facilitar a transição para o estilo de administração direcionada para melhoria contínua.

Este ciclo está composto em quatro fases básicas: Planejar, Executar, Verificar e Atuar corretivamente. Segundo CAMPOS (1992, p. 29), é implementada em seis etapas.

#### 1) Traçar um Plano (PLAN)

Este passo é estabelecido com base nas diretrizes da instituição. Quando traçamos um plano, temos três pontos importantes para considerar:

- a) Estabelecer os objetivos, sobre os itens de controles
- b) Estabelecer o caminho para atingi-los.
- c) Decidir quais os métodos a serem usados para conseguí-los.

Depois de definidas estas metas e os objetivos, deve-se estabelecer uma metodologia adequada para atingir os resultados

#### 2) Executar o Plano (DO)

Neste passo pode ser abordado em três pontos importantes:

- a) Treinar no trabalho o método a ser empregado.
- b) Executar o método.
- c) Coletar os dados para verificação do processo.

Neste passo devem ser executadas as tarefas exatamente como estão previstas nos planos.

#### 3) Verificar os Resultados (CHECK)

Neste passo, verificamos o processo e avaliamos os resultados obtidos:

- a) Verificar se o trabalho está sendo realizado de acordo com o padrão.
- b) Verificar se os valores medidos variaram, e comparar os resultados com o padrão.
- c) Verificar se os itens de controle correspondem com os valores dos objetivos.

#### 4) Fazer Ações Corretivamente (ACT)

Tomar ações baseadas nos resultados apresentados no passo 3.

- a) Se o trabalho desviar do padrão, tomar ações para corrigir estes.
- b) Se um resultado estiver fora do padrão, investigar as causas e tomar ações para prevenir e corrigi-lo.
- c) Melhorar o sistema de trabalho e o método.

### 3. A ESCOLA TÉCNICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

#### 3.1 HISTÓRICO

A Escola Técnica da Universidade Federal do Paraná, foi criada em 1869 e pertencia à antiga Colônia Alemã de Curitiba; seus fundadores Gottlieb Mueller e Augusto Gaertner eram sócios do Verien Deutsche Schule. Até 1914, o estabelecimento chamou-se Escola Alemã, depois Colégio Progresso.

Em 22 de janeiro de 1974, o Conselho Universitário decidiu integrá-la a UFPR como órgão suplementar e a partir de 1986, ela passou a ser denominada Escola Técnica de Comércio da Universidade Federal do Paraná.

A partir de 14 de dezembro de 1990, ao aprovar a reorganização administrativa da UFPR, o Conselho Universitário alterou a sua denominação para Escola Técnica da Universidade Federal do Paraná, vinculando-a à Pró-Reitoria de Graduação e em novembro de 1997, por decisão deste mesmo conselho foi classificada como unidade da UFPR.

A Escola Técnica oferta 10 cursos com duração entre 1,5 anos e 3 anos, a seguir:

- Ensino Médio
- Técnico em Higiene Dental – THD
- Técnico em Contabilidade
- Técnico em Administração de Empresas
- Técnico em Enfermagem
- Técnico em Prótese Odontológica
- Técnico em Radiologia
- Técnico em Transações Imobiliárias
- Técnico em Secretariado
- Técnico em Formação de Ator.

A escola possui 1331 alunos matriculados, o que resulta em aproximadamente 484 expedições de históricos escolares/ano pela secretaria de controle acadêmico.

#### 4. O PROCESSO ATUAL

Com relação aos principais problemas encontrados no atual sistema de recebimento e digitação de notas e expedição de histórico escolar, como pôde ser percebido pelo levantamento preliminar, diversos fatores influem no processo causando transtornos, tanto para os alunos como para a escola. Entre eles, o problema do atraso na entrega do histórico é o mais agudo, percebido há muito tempo pelo setor, que inutilmente tem envidado esforços na sua minimização.

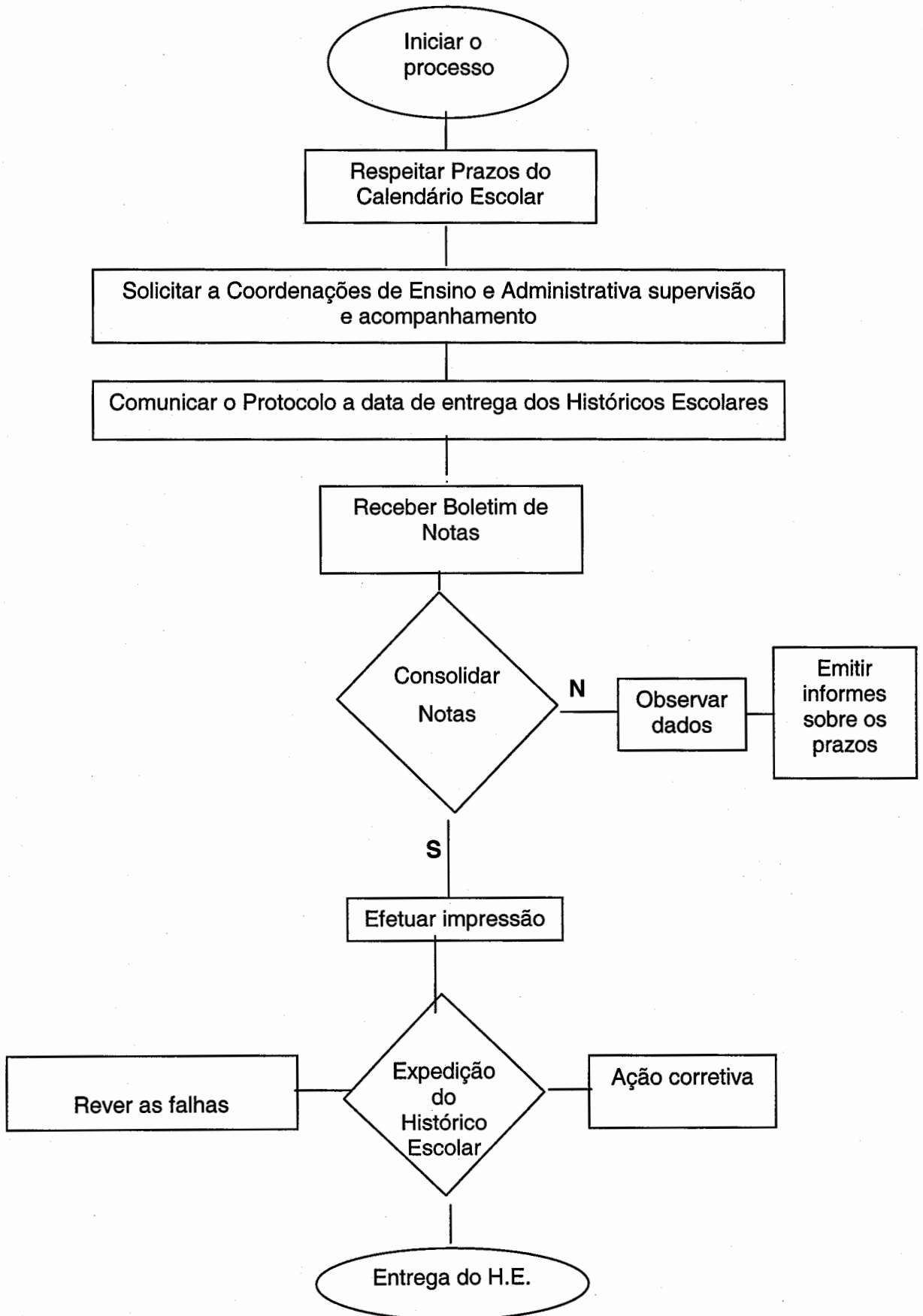
Até agora, as soluções encontradas envolviam custos bastante elevados, pois demandam grande número de horas-homem no processo, além da instalação e desinstalação dos equipamentos nos locais em que se efetua a entrega dos históricos.

O atraso na entrega das listas de notas pelos professores, causando transtornos para os servidores do setor no acompanhamento da digitação das mesmas, é um dos problemas mais comuns gerados por deficiências no procedimento. Sempre existe a possibilidade de, numa nova listagem, surgirem notas retardatárias, quer por transferência do aluno, quer por outros motivos.

A digitação das notas e suas alterações consistem em um fator gerador de tensão e ansiedade para o funcionário, pois cabe a ele toda a responsabilidade por esta digitação e consolidação das mesmas, pois todos sabemos que quando há muito trabalho e pouco tempo para sua execução, os erros tornam-se mais freqüentes.

A secretaria de controle acadêmico, responsável pelo controle de notas e freqüência dos alunos da Escola Técnica da Universidade Federal do Paraná, tem seu processo, conforme fluxograma abaixo:





## 5. O PROCESSO PRONTO

### 5.1 ENDOMARKETING

Ao se implantar o endomarketing na Escola Técnica dever-se-á consolidar a base cultural do desenvolvimento dos seus funcionários com o implemento adequado de suas diversas tecnologias, pois qualquer projeto pressupõe um forte componente de comunicação integrada, que estabelece uma base de relacionamento interpessoal para desenvolver positivamente a auto-estima das pessoas que facilitará a prática da empatia e da afetividade.

### 5.2 MELHORIA NA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

O funcionamento dos procedimentos de expedição de histórico escolar, salvo pequenas diferenças, tem sido o mesmo na maior parte dos estabelecimentos de ensino, independentemente de seus objetivos fundamentais.

Estes procedimentos, com a evolução da informática e das telecomunicações ocorrida nos últimos anos, além do crescimento vertiginoso da rede mundial - *Internet* - nos últimos anos, têm que ser revistos.

O processo de expedição de histórico escolar de uma escola técnica inserida em uma universidade sempre foi um problema para seus administradores, uma vez que envolve um grande número de alunos (cada um com suas particularidades e problemas pessoais), dispostos a cursar um elevado número de disciplinas (função de currículos acertados nos diversos colegiados de cursos da escola, consensados com seu conselho diretor, conselho universitário e, finalmente, com o Ministério da Educação), que são por sua vez ministradas por um grupo de professores, também com suas particularidades e problemas pessoais.

Desta matriz tridimensional (alunos, disciplinas e professores) surgem então todas as dificuldades do processo, que deve conciliar, para sua consecução, os interesses pessoais, quer dos alunos, quer dos professores, quer da instituição.

Este projeto pretende propor soluções, melhorando o atendimento através da racionalização, flexibilização e agilização para o complexo problema de expedição de históricos fora do prazo estipulado conseqüente dos procedimentos

adotados atualmente para o processo de recebimento de notas, digitação e impressão dos históricos.

Neste projeto será apresentada uma proposta de reformulação e de informatização do processo de recebimento e expedição de notas, utilizando a técnica denominada sistemografia, visando otimizar este processo, apontando os desafios e implicações que envolvem a transição entre o sistema atual e o novo sistema proposto, englobando rotinas de sistemas já existentes aplicando o controle através do ciclo de PDCA.

Assim, a Sistemografia aplicada na análise dos problemas, especialmente nos processos de produção (e nestes se enquadram a maioria dos processos administrativos), permite uma racionalização, uma flexibilização e uma agilização do processo e de suas atividades, antes do início de qualquer etapa ligada à sua informatização. Esta etapa de racionalização obriga à análise das atividades e dos procedimentos considerados no sistema como um todo. É importante observar que a Sistemografia é um recurso extremamente útil quando o sistema não está racionalizado.

Deve-se observar que a proposta de utilização da Sistemografia não exige, necessariamente, que o sistema venha a ser informatizado, ou mesmo, que esteja em fase de informatização. A proposta da Sistemografia prevê a avaliação do processo antes de sua real informatização. Antes de iniciar as atividades da Engenharia de Sistemas de Informação, busca-se a melhoria do desempenho ou efetividade (junção de eficácia e eficiência) do processo. Ao elaborar os sistemógrafos, faz-se um questionamento das atividades do processo, em todas as suas etapas. Ao iniciar-se a fase de especificação de requisitos do sistema informatizado, usuário e analista têm uma visão clara do processo a ser informatizado, evitando-se os principais problemas e dificuldades encontrados no desenvolvimento dos sistemas de informação, principalmente nos sistemas de maior complexidade.

#### a) OBJETIVOS

Os objetivos que podem ser alcançados com a implantação do novo sistema informatizado serão:

- agilização dos processos da Secretaria de Controle Acadêmico, exigindo menor número de horas-homem para a execução das suas tarefas;
- redução das despesas operacionais através do controle de produtividade e da avaliação dos serviços realizados;
- redução do tempo médio de atendimento e de execução dos serviços operacionais; controle informatizado de todas as fases do processo de recebimento de notas e expedição do histórico escolar;
- redução do número de reclamações por parte dos alunos em consequência das melhorias provenientes da implantação do sistema proposto.

## b) ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO DO MÉTODO

Os estudiosos recomendam a seguinte ordem no trabalho de modelagem utilizando a Sistemografia, e que será utilizado no sistema de recebimento de notas e expedição de histórico escolar na Escola Técnica da Universidade Federal do Paraná em questão:

1. Definir a fronteira do sistema a ser modelado, caracterizando os processadores de fronteira responsáveis pelas entradas e saídas do sistema.
2. Construir o sistemógrafo operacional do sistema de produção, dispondo em um diagrama de blocos as diferentes etapas do processo de produção, representando cada uma com um processador operacional.
3. Construir o sistemógrafo informacional do sistema de produção, dispondo em um diagrama de blocos as diferentes etapas da geração, transformação e comunicação da informação, representando cada uma com um processador informacional.
4. Construir o sistemógrafo do sistema decisional do sistema de produção dispondo em um diagrama de blocos as diferentes etapas do processo de decisão representando cada uma com processadores decisoriais.
5. Classificar todos os processadores dos sistemógrafos em categorias, tipos e níveis; construindo uma tabela comparativa de processadores.
6. Identificar as possíveis influências de campos de forças, tais como cultura e clima organizacionais.
7. Relacionar os problemas em ordem de prioridade, aplicar técnicas de análise de problemas e identificar e encontrar soluções para cada um deles.

8. Utilizar métodos matemáticos para a modelagem, tanto dos processadores quanto do sistema como um todo.
9. Propor a solução dos problemas na forma de recomendações e procedimentos a serem adotados.
10. Criação de rotinas de trabalho baseadas no sistemógrafo operacional, informacional e decisional.

## 6. IMPLANTAÇÃO

### 6.1 PROGRAMA

- Conscientização / Comprometimento da Diretoria e de todos os servidores;
- Estrutura de apoio à implantação do programa;
- Treinamento para todos os servidores.

#### 6.1.1 Etapa 1 - Sensibilização da Direção

Nesta etapa deverão participar todos os elementos que fazem parte da administração da escola, sem distinção de cargo ou função, onde poderá ser feita uma palestra na qual procurar-se-á apresentar a necessidade de se implantar essa filosofia no setor, apresentando os ganhos que advirão.

#### 6.1.2 Etapa 2 - Estabelecimento de Estratégia

Após ter mostrado a todos a importância de se trabalhar com o gerenciamento da qualidade, dever-se-á estabelecer em conjunto com alguns elementos da direção e funcionários uma estratégia de ação onde serão estruturados:

- Endomarketing (divulgação de todo o projeto, pois existe a extrema necessidade do comprometimento dos professores com relação a prazos de entrega de notas para a digitação em tempo hábil para conferências);
- Data das próximas etapas.

#### 6.1.3 Etapa 3 – Treinamento

O treinamento deverá ser dado a todos os servidores e diretoria. A Equipe de Execução, deverá ser preparada para multiplicar o conhecimento da filosofia do gerenciamento da qualidade.

#### 6.1.4 Etapa 4 - Estratégia da Implantação

Após o treinamento, deverá ser determinado o dia "d" em que serão iniciados o descarte, o primeiro passo do plano de implantação.

O dia "d" é o mais importante de todo o processo de implantação. É nessa fase que as transformações começam a aparecer, sempre contando com o apoio da direção.

#### 6.1.5 Etapa 5 - Manutenção dos Resultados

Após a execução, entende-se que é de vital importância a sua manutenção ao longo do tempo, mantendo-se o comprometimento e as atitudes "vivas" em todo setor. Para tal serão dimensionados uma estrutura visando a manutenção do ambiente, implantando uma sistemática de auditorias internas, nos mesmos moldes da ISO 9000 - 2000.

Aqui também deverá entrar o controle efetuado através do ciclo de PDCA.

### 6.2 RESULTADOS PROPOSTOS E ESPERADOS

- Desenvolvimento da responsabilidade pessoal e do grupo;
- Melhoria nas comunicações interpessoais: Diretoria, Coordenadores, servidores e clientes;
- Melhoria da imagem da escola, junto a comunidade e a própria organização;
- Aumento da auto-estima, que advém da auto-aceitação e da aceitação do "outro";
- Aprendizado de Liderança, através da atuação pessoal que terão dentro do processo, aprendendo a desenvolver posições democráticas e receptivas (negociação);
- Auto disciplina - para que tudo que foi aprendido e implantado possa ter continuidade.

### 6.3 METODOLOGIA

O clima dos trabalhos caracteriza-se pela desconcentração e leveza, pela linguagem fácil e próxima, permitindo uma participação efetiva de todos os elementos. Assim, serão utilizadas vivências, exibição de vídeos educativos, trabalhos em grupo, seguidos de resgates dos conceitos envolvidos, pelos próprios participantes.

A partir da "descoberta" dos conceitos, os participantes são estimulados a estabelecer uma ligação entre esses conceitos e sua vida pessoal e profissional e sua aplicação no seu dia a dia.

Ao final do programa, os participantes estabelecerão compromissos individuais consigo próprios, na direção da mudança de comportamento em linha com os conceitos aprendidos.



## 7. CONCLUSÃO

Através da implantação da melhoria da qualidade no processo de avaliação dos alunos da Escola Técnica, feita através da entrega de históricos escolares espera-se alcançar um resultado que determine o cumprimento dos prazos e a soluções dos problemas rotineiros que este processo apresenta.

Pode-se esperar a melhoria e solução dos seguintes problemas no processo:

- cumprimento dos prazos de entrega dos boletins de notas às unidades do setor com posterior entrega aos responsáveis de cada disciplina;
- recebimento das notas dentro do prazo correto (cobrança de retorno dos formulários dos professores de forma mais eficaz);
- solucionar problemas de digitação errônea de notas;
- melhoria no arquivamento de boletins de notas anteriores;
- participação de todos os servidores do setor no processo de Qualidade;
- eliminação do fluxo desnecessário de papéis;
- otimização do tempo de todos os envolvidos nos processos de Qualidade;
- aumento da produtividade devido a aceleração na implantação das ações corretivas;
- redução do tempo de resposta ao cliente (o aluno).

A organização encontra-se ciente da necessidade urgente de melhorias no setor, pois o mesmo apresenta problemas que precisam ser acertados para que o cumprimento dos prazos seja uma rotina e não exceção.

A partir das ações para implementação da Qualidade e dos resultados obtidos, conclui-se que a Instituição, bem como o Setor Escola Técnica da UFPR, tem condições de modificar a forma de gerenciar suas atividades.

Por subsequente, a diretoria do setor em questão já foi contactada, da qual espera-se apoio e aprovação do projeto que se encontra em fase de pesquisa bibliográfica e levantamento das necessidades da unidade do para que o mesmo seja bem sucedido em sua implantação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRUM, A. M. **Endomarketing: Estratégia de Comunicação Interna para Empresa que buscam a qualidade e a Competividade.** Porto Alegre: Comunicação Integrada de Editores, 1994.

CAMPOS, V. F. **TQC - Controle da Qualidade Total** (no estilo japonês), Belo Horizonte: Bloch, 1992.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do dia-a-dia Controle da Qualidade Total**, Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1998.

CERQUEIRA, W. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

CIERCO, A. A.; ROCHA, A. V. E MOTA, E. B. **Gestão da Qualidade.** 2 ed. São Paulo: FGV, 2003.

DELLARETTI FILHO, O. & DRUMOND, F. B. **Itens de controle e avaliação de projetos.** Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni. 1994. 151p.

GOMES, R. C. Análise exploratória da Perspectiva de Implantação da Filosofia da Qualidade na Administração Pública. **Revista de Administração Pública.** Rio de Janeiro, mai/jun de 1997, p. 48-58.

HARRINGTON, J. H. **Gerenciamento Total da Melhoria Contínua.** 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

KOTLER, P. e FOX, K. F. A. **Marketing Estratégico para Instituições Educacionais.** São Paulo: Atlas, 1994.

MEZOMO, J. C. **Educação Qualidade: a Escola volta às aulas.** São Paulo: Terra, 1994.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 1987.

WERKEMA, M. C. C. **As Ferramentas da Qualidade no Gerenciamento de Processos.** Belo Horizonte: EDG, 1995.

WOOD JUNIOR, T.; URDAN, F. T. Gerenciamento da Qualidade Total: uma visão crítica. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v.34, n°. 36, nov/dez 1994, p.46-59.