

JAQUELINE LISA DIAS PORTO

**A importância do gerenciamento da rotina de trabalho do dia a dia para
qualidade dos serviços**

**São Paulo
(2016)**

JAQUELINE LISA DIAS PORTO

**A importância do gerenciamento da rotina de trabalho do dia a dia para
qualidade dos serviços**

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

Orientador: Prof. Dr. Adherbal Caminada
Netto

São Paulo
(2016)

JAQUELINE LISA DIAS PORTO

**A importância do gerenciamento da rotina de trabalho do dia a dia para
qualidade dos serviços**

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo
para obtenção do título de Especialista em
Gestão e Engenharia da Qualidade
MBA/USP
Orientador: Prof. Dr. Adherbal Caminada
Netto

São Paulo
(2016)

Dedicatória

Aos familiares pela paciência e pelo apoio nos meses em que a demanda de atenção era maior do que a oferta.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, por estar ao meu lado, sem ele nada teria sido iniciado e concluído.

Aos meus pais, Florisa Dias e Jorcelino Viana da Silva, que sempre me apoiaram ao longo do curso e incentivaram a conclusão do mesmo. Ao meu marido, Fernando de Melo Porto, pela grandiosa paciência nos momentos de ausência e compreensão nos momentos de contratempos que fizeram parte da elaboração dos estudos. As amigas Fernanda Liu e Janis Freitas, pela paciência e incentivo.

Agradeço também ao Prof. Adherbal Caminada Netto, que esteve sempre atento a esclarecer as dúvidas e aos professores do PECE que estiveram dispostos a nos guiar e colaborar em nosso aprendizado.

EPÍGRAFE

“Não basta ensinar ao homem uma especialidade. Porque se tornará assim como uma máquina utilizável, mas não uma personalidade. É necessário que adquira um sentimento, um senso prático daquilo que vale a pena ser empreendido, daquilo que é belo, do que é moralmente correto.”

Albert Einstein

RESUMO

Com o passar dos anos, as organizações sem fins lucrativos estão ganhando maior espaço na sociedade. Com a concorrência cada vez mais acirrada entre as fundações, clientes e financiadores, torna-se mais exigentes quanto à qualidade nos serviços, fazendo com que essas busquem alternativas para se tornarem competitivas, a fim de garantirem sua sobrevivência. Diante desta situação, o Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia a Dia (GRD) apresenta uma metodologia eficaz para atingir os objetivos, focando na padronização dos processos para redução de anomalias e no monitoramento dos processos para assegurar os níveis de qualidade e produtividade, através do cumprimento das metas propostas e na melhoria contínua dos processos. O presente estudo tem como objetivo propor a implantação do GRD no setor de Administração de Projetos (ADP) da Fundação de Apoio a uma Universidade Estadual. Para atingir os objetivos propostos, o estudo foi desenvolvido por meio de uma pesquisa exploratória bibliográfica, contextualizando o tema e procurando salientar a relevância da aplicação do método para excelência do negócio e um estudo de caso em que foram aplicadas ferramentas da qualidade selecionadas para uma correta e eficiente aplicação de GRD. A pesquisa constatou que a aplicação de GRD garante o grau de qualidade exigido no atendimento das necessidades dos clientes.

Palavras-chave: Organizações sem fins lucrativos. Fundações. Qualidade. Padronização de Processos. Gerenciamento da rotina de trabalho do dia a dia.

ABSTRACT

Over the years the private nonprofit organizations are getting largest place in the society. The heightened competition between nonprofit organizations, customers and financiers have become more demanding to the quality of services, causing these organizations search alternative to become competitive and allow their survival. Daily Work Routine Management presents an efficient methodology to achieve the goal, focusing the process standardization to reduce anomalies and monitoring processes to ensure the levels of quality and productivity, through the achievement of proposed goals and improvement procedure. The target of this study was proposed the deployment of Daily Work Routine Management in the Project Manager Department from a Foundation of Support a State University. To achieve the proposed goals, the study was developed by an exploratory research, putting the subject into the context and emphasizing the method application importance to the excellence of business and a case study in which selected quality tools were applied for a correct and efficient application of Daily Work Routine Management. The search noted that the application of Daily Work Routine Management guarantees the degree of quality as required to serving the needs of customers.

Keywords: Nonprofit organizations. Foundation. Quality. Process Standardization. Daily Work Routine Management.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASQC	<i>American Society of Quality Control</i>
CEP	Controle Estatístico do Processo
CWQC	<i>Company Wide Quality Control</i>
FMEA	<i>Failure Modes, Effects Analysis</i>
GRD	Gerenciamento da rotina de trabalho do dia a dia
GUT	Gravidade, Urgência e Tendência
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
PDCA	<i>Plan, Do, Check, Action</i>
PERT	<i>Program Evaluation and Review Techniques</i>
QFD	<i>Quality Function Deployment</i>
TQC	<i>Total Quality Control</i>

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ondas as Gestão da Qualidade.	19
Figura 2 – Gráfico de Controle.	22
Figura 3 – Ciclo PDCA	22
Figura 4 – Trilogia da Qualidade.	24
Figura 5 – Representação do terceiro setor.	27
Figura 6 - Garantia da Qualidade	35
Figura 7 - Organograma	37
Figura 8 - Formulário padrão modelo PETROBRAS	42
Figura 9 - Planilha de Controle Financeiro – Elaborada pela Fundação	42
Figura 10 – Planilha de Controle Financeiro – Elaborada pela Fundação	43
Figura 11 – Hierarquia dos processos.....	44
Figura 12 - Diagrama de Causa e Efeito	48
Figura 13 – Diagrama de Afinidades.	50
Figura 14 – Diagrama de Relações.....	51

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gráfico de Pareto: Tipos de erros nas avaliações	48
Gráfico 2 – Gráfico de Pareto: Tipos de erros nas avaliações	56
Gráfico 3 – Índice de PAC's avaliados errados	57
Gráfico 4 – Índice avaliar tempo de atendimento a solicitação do cliente	58
Gráfico 5 – Índice de PAC's reprovados por falta de recursos	59

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Abordagens da Qualidade.....	20
Tabela 2 – Detalhamento das atividades	39
Tabela 3 – Seleção dos Processos Prioritários	46
Tabela 4 – Dados analisados para construção do Gráfico de Pareto	49
Tabela 5 – Indicador de Desempenho: Número de PAC's avaliados errados.....	53
Tabela 6 – Indicador de Desempenho: Tempo de avaliação dos PAC's.....	54
Tabela 7 – Indicador de Desempenho: Número de PAC's reprovados por falta de recursos.....	54

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.2. OBJETIVOS	15
1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
1.4. ESCOPO	16
1.5. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	16
2. FUNDAMENTAÇÃO	17
2.1. HISTÓRICO DA GESTÃO DA QUALIDADE	17
2.1.1. Definições de qualidade	20
2.1.2. Os gurus da qualidade	21
2.2. A QUALIDADE NOS SERVIÇOS	25
2.2.1. O terceiro setor	26
2.3. CONTROLE DA QUALIDADE TOTAL	29
2.3.1. O controle de processos	30
2.3.2 Gerenciamento da rotina de trabalho do dia a dia	31
3. ESTUDO DE CASO	36
3.1. A FUNDAÇÃO DE APOIO A UMA UNIVERSIDADE ESTATUAL	36
3.2. A ESCOLHA DO SETOR PARA APLICAÇÃO DO ESTUDO DE CASO	37
3.3. PLANEJAMENTO	38
3.4. FASE 1: O SETOR ADP	40
3.4.1. Funcionamento do setor ADP	41
3.4.2. Identificação dos processos, dificuldades e problemas	44
3.4.3. Fase 2: Observação para descobrir as características do problema apresentado	45
3.4.4. Fase 3: Plano de ação	49
3.4.5. Fase 4: Padronização do processo prioritário e definição de indicadores de desempenho para medição	53
3.4.6. Fase 5: Análise dos resultados	55
4. CONCLUSÃO	60
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	62
Apêndice A – Fluxograma Aprovação de Pedido de Compra – PAC	64
Apêndice B - Procedimento Padrão para Avaliação dos Pedidos de Autorização de Compra – PAC	65
Apêndice C – Novo Fluxograma Aprovação de Pedido De Compra – PAC	71
Anexo A – Fluxograma do Setor Adminitração de Projetos - ADP	72

1. INTRODUÇÃO

O presente estudo tem como cenário uma Fundação de Apoio a uma Universidade Estadual, uma instituição privada sem fins lucrativos, criada em 1992, com o objetivo de flexibilizar, agilizar e contribuir para a eficiência das atividades da Universidade dando suporte gerencial a seus Institutos, Escolas, Núcleos de Apoio e Órgãos.

De acordo com o Portal do Ministério da Educação (2016):

As Fundações de Apoio são instituições criadas com a finalidade de dar apoio a projetos de pesquisa, ensino, extensão e de desenvolvimento institucional, científico e tecnológico, de interesse das instituições federais de ensino superior (IFES) e também das instituições de pesquisa. Devem ser constituídas na forma de fundações de direito privado, sem fins lucrativos e serão regidas pelo Código Civil Brasileiro. Sujeitam-se, portanto, à fiscalização do Ministério Público, nos termos do Código Civil e do Código de Processo Civil, à legislação trabalhista e, em especial, ao prévio registro e credenciamento nos Ministérios da Educação e do Ministério da Ciência e Tecnologia, renovável bianualmente.

Paes (2001) salienta a importância desse setor no âmbito da sociedade e da economia, pela sua capacidade de mobilização de recursos humanos e atendimento de demandas sociais, que o Estado não tem condições de atender, pela sua capacidade de geração de empregos, e pelo aspecto qualitativo, caracterizado pelo idealismo de suas atividades.

Graziolli (2010) ressalta que, nos últimos anos, houve um crescimento da participação das instituições privadas no contexto da sociedade civil do país.

Assim, com a concorrência mais acirrada, clientes e financiadores mais exigentes quanto à qualidade nos serviços fazem com que a alta administração das Fundações de apoio, percebam a importância de gerenciar seus negócios, contando com sistemas de gestão eficientes, de forma a garantir sua competitividade e sobrevivência.

Segundo Campos (2014b), gerenciar é perseguir resultados não existe gerenciamento sem método. A essência do trabalho em uma empresa é atingir resultados e, portanto, o domínio do método por todas as pessoas envolvidas é fundamental.

O autor ressalta que nada funciona de forma adequada se não for realizado com base em um gerenciamento da rotina de trabalho do dia a dia, bem planejado e executado.

O gerenciamento da rotina é, por si só, um processo que pode ser aplicado a qualquer setor de uma organização que tenha como objetivo a plena satisfação do cliente por meio do controle sistemático e da melhoria contínua de cada micro processo em base diária e progressiva. (CARVALHO; PALADINI, 2012)

Diante do exposto, este trabalho busca compreender como a metodologia do Gerenciamento da Rotina de Trabalho do Dia a Dia pode melhorar a rotina do setor Administração de Projetos da Fundação, contribuindo para melhores resultados e consequentemente tornar a organização mais competitiva no mercado em que atua, através de um estudo de caso.

1.2. OBJETIVOS

Este trabalho tem como objetivo geral propor a implantação do gerenciamento da rotina de trabalho do dia a dia no setor de Administração de Projetos da Fundação, a fim de melhorar a qualidade nos serviços prestados.

1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Verificar a importância do gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia do setor de Administração de Projetos, como forma de organizar os recursos financeiros, humanos e tecnológicos, a fim de criar condições internas que garantam a qualidade nos serviços prestados.

Acompanhar e avaliar o processo de criação, implantação do GRD, assim como os resultados obtidos no setor.

1.4. ESCOPO

O escopo do trabalho é a implantação do gerenciamento da rotina de trabalho do dia a dia no setor de Administração de Projetos - ADP da Fundação de apoio.

1.5. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Este trabalho está organizado em cinco capítulos. O primeiro capítulo aborda as informações introdutórias do tema, contendo uma abordagem geral dos assuntos desenvolvidos ao longo do trabalho.

O segundo capítulo trata da fundamentação teórica, referente ao assunto em questão, apresentando as definições e discussão do tema de alguns autores.

O terceiro capítulo descreve a Fundação e o estudo de caso.

O quarto capítulo apresenta as considerações finais do trabalho.

2. FUNDAMENTAÇÃO

Neste capítulo, serão abordados os conceitos de gestão da qualidade, serviços e o gerenciamento da rotina de trabalho do dia a dia, bem como suas ferramentas para avaliar a qualidade dos produtos ou serviços prestados.

2.1. HISTÓRICO DA GESTÃO DA QUALIDADE

Analisando o histórico da gestão da qualidade é possível verificar que sempre houve uma preocupação com esse quesito. Desde o princípio, as organizações buscam satisfazer seus clientes oferecendo produtos e ou serviços que atendam suas necessidades. Contudo, foi no período de pós-guerra que novos elementos surgiram na Gestão da Qualidade.

Conforme Carvalho e Paladini (2012), para entendermos o conceito de Gestão da Qualidade, necessitamos passear pela história, buscando interpretar esse conceito e sua evolução no ambiente produtivo vigente na época. Os autores ilustram que:

- O artesão era um especialista com domínio completo do ciclo de produção, desde a concepção do produto até o pós-venda. Na época, o cliente estava próximo, especificando suas necessidades, as quais o artesão atendia, porque a comercialização de seus produtos dependia da reputação de qualidade, que, naquele tempo, era comunicada boca a boca pelos clientes satisfeitos. O foco do controle da qualidade era o produto, não o processo.
- A Revolução Industrial trouxe uma nova ordem produtiva, em que a customização foi substituída pela padronização e produção em larga escala com a invenção de máquinas para obter grande volume de produção e a nova forma de organização do trabalho.

- A produção em massa encontrou na linha de montagem seu modelo ideal. O trabalho foi fragmentado, os colaboradores tinham domínio apenas de uma pequena parte do trabalho, que era repetida várias vezes ao longo da jornada de trabalho.

- O modelo de trabalho da Administração Científica, também retirou as etapas de concepção e planejamento do trabalho da etapa de execução, surgindo a função de inspetor, responsável pela qualidade do produto. As necessidades dos clientes não eram direcionadoras do produto. Foi uma época de grande evolução do conceito de controle de qualidade, investindo na intercambialidade das peças e facilidades de ajustes, padronização de medidas de peças e desenvolvimento das áreas de metrologia, sistema de medidas e especificações para garantir a intercambialidade das peças. O foco do controle de qualidade era voltado à produção e a conformidade.

- Nas décadas de 1920 e 1930, o conceito de controle da qualidade deu um novo salto, quando Walter A. Shewhart criou os gráficos de controles, utilizando conceitos de estatística, o ciclo *PDCA* que direcionaria as atividades de análise e solução de problemas. Em 1930 foi desenvolvido o sistema de medidas, Controle Estatístico do Processo (CEP) e normas específicas para área, técnicas de amostragem e as primeiras normas britânicas e americanas de controle estatístico da qualidade. A Escola de Relações Humanas começou a questionar a alienação no trabalho e a importância da participação das pessoas envolvidas, aliado aos estudos de Maslow, McGregor e Herzberg, sobre a motivação humana.

- No período da Segunda Guerra Mundial, as conquistas de controle estatístico da qualidade se difundiram, mas foi no período pós-guerra que novos elementos surgiram na Gestão da Qualidade, com a criação de associações de profissionais da qualidade (*Society of Quality Engineers, ASQC – American Society of Quality Control*).

- Na década de 1950, as primeiras associações da área de qualidade e seus impactos nos custos foram tecidas e foi proposta a primeira abordagem sistêmica. Em 1951, Juran publicou *Planning and Practices in Quality Control*, modelo que envolvia planejamento e apuração dos custos da qualidade. Já Armand Feigenbaum, formulou o sistema de *Total Quality Control (TQC)*, que influenciaria o modelo proposto pela

International Organization for Standardization (ISO), a série ISO 9000. No final da década, Philip B. Crosby lançou os elementos que criaram o programa Zero Defeito.

- Enquanto isso, o Japão lutava pela reconstrução no período pós-guerra. Nesse período, W. Edwards Deming e Juran estiveram no Japão, influenciaram a criação e foram influenciados pelo modelo japonês.

- O modelo japonês, *Company Wide Quality Control* (CWQC), traria vários elementos novos à Gestão da Qualidade, que seriam associados àqueles já presentes no modelo ocidental *Total Quality Control* (TQC). Vários teóricos orientais influenciaram nesse novo modelo, como: Taiichi Ohno, Maasaki Imai, Shingeo Shingo e Kaoru Ishikawa. Neste período foram estruturados conjuntos de ferramentas de qualidade utilizadas pelas empresas até hoje.

- Em meio à expansão da globalização, surgiu o modelo normativo da ISO (*International Organization for Standardization*) para área da Gestão da Qualidade, e o programa Seis Sigma criado na Motorola, que apresenta várias características dos modelos anteriores, o método vai além do pensamento estatístico, pois promove um alinhamento estratégico da qualidade, desdobrada em projetos prioritários. A figura 1, apresenta a trajetória da evolução da qualidade ao longo dos anos.

Figura 1 - Ondas as Gestão da Qualidade



Fonte: Carvalho e Paladini, 2012.

Apesar da evolução da Gestão da Qualidade ao longo do tempo, nota-se que as ferramentas da qualidade foram se aprimorando para se adaptar a novas realidades, mantendo-se presentes no dia a dia das organizações, para o gerenciamento dos processos, e representando fundamental estratégia para as organizações que buscam sobreviver no mercado, de maneira a oferecer produtos e ou serviços que atendam as expectativas dos clientes.

De acordo com Maranhão (2006, p.4), “trabalhando com qualidade você manterá os clientes já existentes e conquistará outros, assim operando com os menores riscos e maior volume de negócios”.

2.1.1. Definições de qualidade

A Qualidade possui diversas definições no ambiente corporativo e literário. Pode ser classificada em cinco abordagens distintas, quais sejam: transcendental; baseada no produto; baseada no usuário; baseada na produção; baseada no valor. Cada uma apresenta aspectos diferentes. A tabela 1 sintetiza a definição da qualidade, sob o prisma de cada uma dessas abordagens. (GARVIN, 1987 apud CARVALHO E PALADINI, 2012)¹.

Tabela 1 – Abordagens da Qualidade

Continua

Abordagem	Definição	Frase
Transcendental	Qualidade é sinônimo de excelência inata. É absoluta e universalmente reconhecível. Dificuldade: pouca orientação prática.	"A qualidade não é nem pensamento nem matéria, mas uma terceira entidade independente das duas... Ainda que qualidade não possa ser definida, sabe-se que ela existe." (PIRSIG, 1974)
Baseada no Produto	Qualidade é uma variável precisa e mensurável, oriunda dos atributos do produto. Corolários: melhor qualidade só com maior custo. Dificuldade: nem sempre existe uma correspondência nítida entre os atributos do produto e a qualidade.	"Diferenças na qualidade equivalem a diferença na quantidade de alguns elementos ou atributos desejados." (ABBOTT, 1995)

¹ CARVALHO ; PALADINI. **Gestão da Qualidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

Abordagem	Definição	Frase
Baseada no usuário	Qualidade é uma variável subjetiva. Produtos de melhor qualidade atendem melhor aos desejos do consumidor. Dificuldade: agregar preferências e distinguir atributos que maximizam a satisfação.	"A qualidade consiste na capacidade de satisfazer desejos..." (EDWARDS, 1968) "Qualidade é a satisfação das necessidades do consumidor..." "Qualidade é adequação ao uso." (JURAN, 1974)
Baseada na Produção	Qualidade é uma variável precisa e mensurável, oriunda do grau de conformidade do planejado com o executado. Esta abordagem dá ênfase a ferramentas estatísticas (Controle do processo). Ponto Fraco: foco na eficiência, não na eficácia	"Qualidade é a conformidade às especificações" "...prevenir não-conformidade é mais barato que corrigir ou refazer o trabalho." (CROSBY, 1979)
Baseada no Valor	Abordagem de difícil aplicação, pois mistura dois conceitos distintos: excelência e valor, destacando os trade-off qualidade x preço. Esta abordagem dá ênfase à Engenharia / Análise de Valor-EVA.	"Qualidade é o grau de excelência a um preço aceitável." (BROH, 1974)

Conclusão

Fonte: Carvalho e Paladini, 2012.

Cada uma destas definições destaca um ou mais aspectos da qualidade, umas voltadas para produtos/serviços no processo de produção, e outras para o cliente e suas avaliações.

2.1.2. Os gurus da qualidade

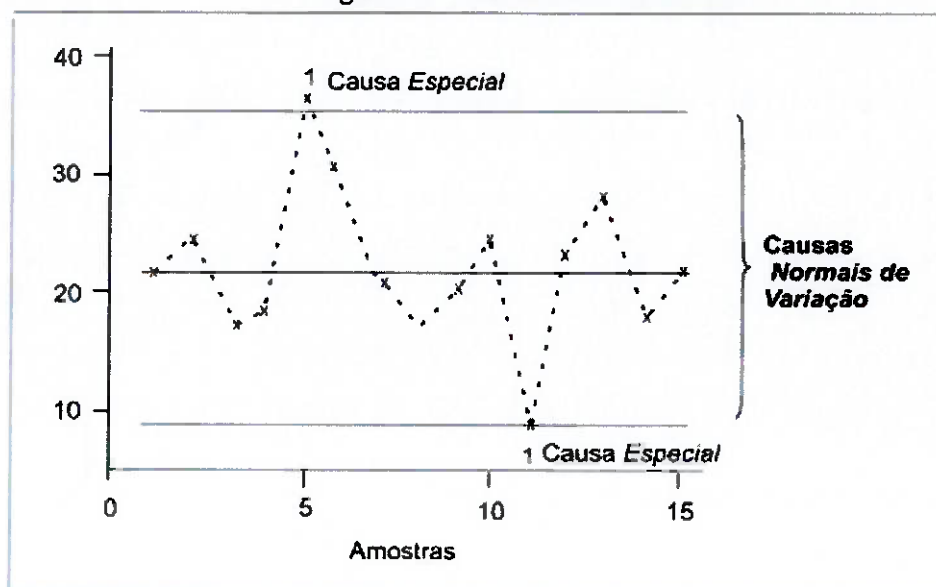
Segundo Lucinda (2010), alguns teóricos tiveram papel especial na construção da área da qualidade, que mereceram o título de gurus da qualidade, sendo eles:

- Walter A. Sewhart

Nasceu nos Estados Unidos, formou-se em engenharia, com doutorado em física. Ficou conhecido com o pai do controle estatístico da qualidade, desenvolveu uma das ferramentas mais utilizadas até hoje, os Gráficos de Controle (cartas de controle), para estudar as causas normais e as causas especiais de variabilidade na linha de produção, conforme demonstra a figura 2 a seguir. Propôs o ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Action*), que direciona a análise e solução de problemas, percorrendo o ciclo

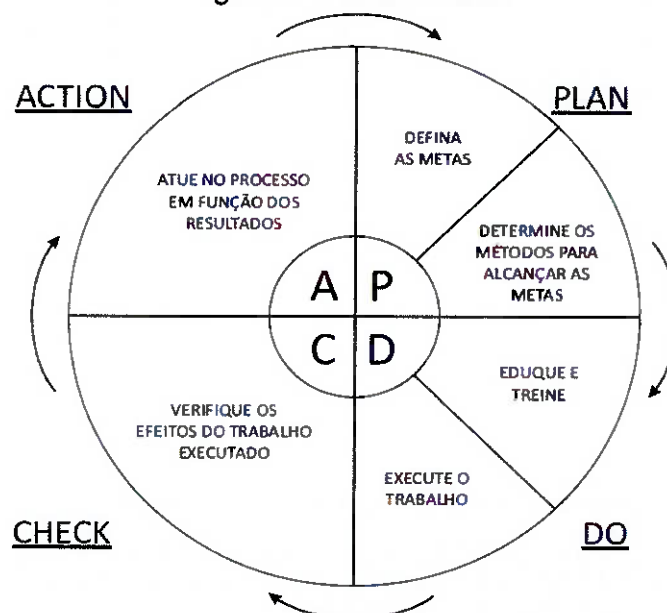
de planejar, fazer, checar o resultado e agir e implementar a melhoria, com enfoque de melhoria contínua, conforme figura 3.

Figura 2 – Gráfico de Controle



Fonte: Carvalho e Paladini, 2012.

Figura 3 – Ciclo PDCA



Fonte: Campos, 2014

- William Edwards Deming

Nasceu nos Estados Unidos, formou-se em engenharia elétrica, com doutorado em matemática e física.

Deming percorreu várias eras da qualidade, tendo sido discípulo de Shewhart. Foi um dos responsáveis pela recuperação da economia japonesa após à Segunda Guerra Mundial, popularizou o Ciclo PDCA e elaborou quatorze princípios básicos da qualidade, diretrizes enfatizadas nas Gestão da Qualidade, conforme quadro 1.

Quadro 1 - Os 14 pontos de Deming

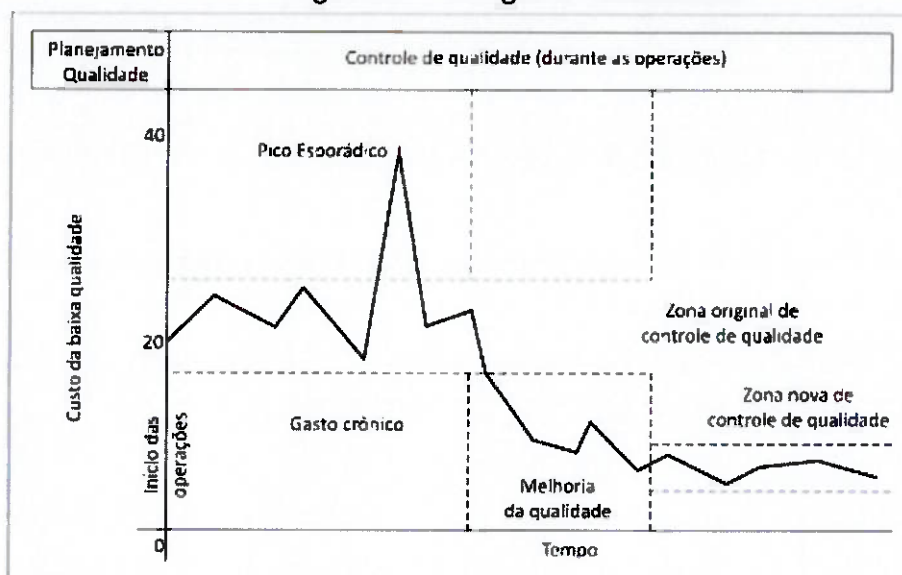
- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Instituir como objetivo permanente o aprimoramento de produtos e serviços2. Adotar a nova filosofia3. Acabar com a dependência da inspeção em massa4. Acabar com a pratica de fazer negócios com base apenas no preço5. Aperfeiçoar constante e indefinidamente o sistema de produção e serviços6. Instituir treinamento7. Instituir liderança8. Eliminar o medo9. Romper as barreiras entre áreas10. Eliminar <i>slogans</i> e metas numéricas11. Eliminar as causas dos erros12. Reconhecimento13. Instituir um vigoroso programa de educação e auto aperfeiçoamento14. Recomeçar e progredir |
|---|

Fonte: Lucinda, 2010.

- Joseph M. Juran

Nasceu na Romênia e ainda criança mudou-se para os Estados Unidos, graduou-se em engenharia e direito. Foi o primeiro a propor uma abordagem dos Custos da Qualidade, classificando-os em três categorias: Falhas (externas e internas), Prevenção e Avaliação e a Trilogia da Qualidade: planejamento, controle e melhoria, conforme ilustra a figura 4.

Figura 4 – Trilogia da Qualidade



Fonte: Carvalho e Paladini, 2012.

- Philip Crosby

Engenheiro americano, lançou o programa Zero Defeito. Esse programa aproveita os pontos, as noções de custos da qualidade propostas por Juran, e apelo gerencial e motivacional, com ênfase no fazer certo na primeira vez.

Crosby propôs uma sequência de passos para implantação de melhoria da qualidade:

Quadro 2 – Os 14 pontos de Crosby

1. Obter o compromisso da Alta Direção com a qualidade
2. Criar as equipes de melhoria da qualidade
3. Criar os indicadores da qualidade
4. Identificar os custos da não qualidade
5. Difundir entre os funcionários a consciência da importância da qualidade
6. Adotar as correções para os problemas identificados
7. Planejar o programa Zero Defeito
8. Formar a mão de obra
9. Instituir o dia Zero Defeito
10. Definir os objetivos a serem alcançados
11. Eliminar as causas dos erros
12. Reconhecer publicamente os que se destacam
13. Implantar os círculos da qualidade
14. Reiniciar o ciclo para dar continuidade ao programa

Fonte: Lucinda, 2010.

- Kaoru Ishikawa

Japonês, graduado em química aplicada, teve importante papel no modelo japonês, contribuindo na formulação do Controle da Qualidade.

Foi importante na difusão de ferramentas e técnicas de análise para solução de problemas e gerenciamento da rotina, em especial as sete ferramentas da qualidade: análise de Pareto, diagrama de causa-efeito (diagrama de Ishikawa), histograma, folhas de controles, diagramas de escada, gráficos de controle e fluxos de controle.

- Armand Feigenbaum

Americano, formou-se em engenharia com doutorado em ciências, tornou-se conhecido pela formulação do sistema *Total Quality Control* (TQC), que visa à participação de todas as pessoas dos setores da organização para estudo e na condução do controle da qualidade.

- Genichi Taguchi

Japonês, formou-se em engenharia e estatística, propôs técnicas de projeto de experimento e função perda da qualidade.

Diferente dos outros gurus, focou as atividades de projetos e não de produção.

2.2. A QUALIDADE NOS SERVIÇOS

Conforme Carvalho e Paladini (2012) a preocupação com a qualidade começou nas indústrias, pois possuíam processos produtivos bem estruturados, a partir dos quais era possível identificar as causas e efeitos dos problemas na produção em larga escala.

Nos últimos anos, a qualidade migrou para as organizações de serviços. Com a globalização e abertura de mercados, as pessoas estão cada vez mais exigentes quanto à qualidade nos serviços. Diante deste fato, as organizações prestadoras de serviços se viram diante do mesmo dilema das empresas industriais e tiveram que investir em qualidade para não desaparecer do mercado (CARVALHO E PALADINI, 2012).

Contador (2010) ressalta que o setor de serviços ocupa posição de destaque na economia. Além de ser responsável pela maior parcela do Produto Interno Bruto.

Neste contexto, as organizações buscam continuamente atingir a excelência em seus serviços, considerado os clientes peça fundamental para sua sobrevivência.

2.2.1. O terceiro setor

Segundo Paes (2001), inicialmente existiam apenas dois setores, o público e o privado, tradicionalmente bem distintos um do outro. A convivência entre ambos era difícil, por questões de limites e invasões de território. Diante desse dualismo indesejável, surgiu o terceiro setor, a ideia é que nele situem organizações privadas com adjetivos públicos, ocupando em tese uma posição intermediária que lhes permitam prestar serviços de interesse social sem as limitações do Estado, nem sempre evitáveis, e as ambições do Mercado.

Paes (2001, p. 68) conceitua o terceiro setor como:

“Conjunto de organismos, organizações ou instituições dotados de autonomia e administração própria que apresentam como função e objetivo principal atuar voluntariamente junto à sociedade civil visando ao seu aperfeiçoamento”.

Paes (2001) salienta ainda que uma das formas mais tradicionais para definir o Terceiro Setor é apresentá-lo de acordo com a finalidade das ações, das organizações

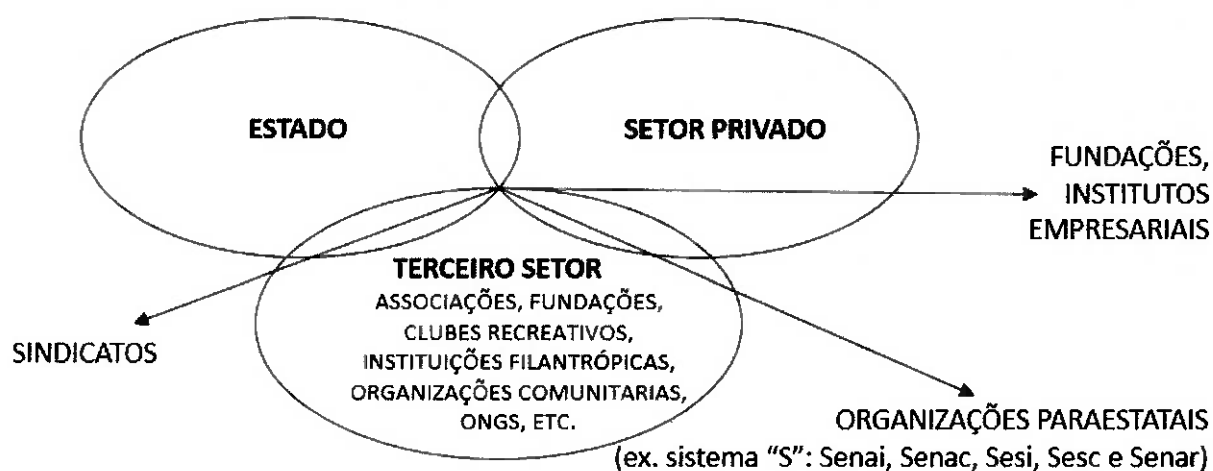
que o compõem, entendendo que essas instituições, são consequência de novos grupos da sociedade civil e dos movimentos sociais.

Grazziolli (2011, p.24) define o terceiro setor como:

“Aquele no qual estão inseridas as fundações privadas e as associações de interesse social, que perseguem o bem comum da coletividade, com marcante interesse público. (...) “É uma categoria à parte, com finalidades voltadas quase exclusivamente ao atendimento da sociedade, em projetos sociais e culturais”.

Albuquerque (2006, p. 19) descreve que “as organizações que compõem o Terceiro Setor têm características comuns, que se manifestam tanto na retórica como em seus programas e projetos de atuação”. São financiadas pelo Estado e pelo Setor Privado, conforme representação da figura 5, baixo.

Figura 5 – Representação do terceiro setor



Fonte: Albuquerque, 2006.

Alves (2000) salienta que todas as entidades de interesse social, associações e fundações de direito privado tem características em comum além da não lucratividade, como suprir carências do Estado nas áreas de saúde, cultura, educação, inovação. O autor considera as fundações de apoio como um facilitador de boas parcerias entre Universidades e os vários segmentos da sociedade.

Paes (2001) salienta a importância desse setor no âmbito da sociedade e da economia, pela sua capacidade de mobilização de recursos humanos e atendimento de demandas sociais que o Estado não tem condições de atender, pela sua

capacidade de geração de empregos, e pelo aspecto qualitativo, caracterizado pelo idealismo de suas atividades.

Miranda, presidente da Federação Nacional das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público do Brasil – Fenoscip, ressalta que os quatro principais pilares para a gestão do terceiro setor são *accountability*, a qualidade de serviço, a sustentabilidade e a capacidade de articulação, que representam o guia para a administração de todas as organizações sem fins lucrativos (Federação Nacional das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, 2016).

Miranda descreve os quatro pilares da gestão do terceiro mencionados por:

- *Accountability*: transparência e responsabilidade da organização em prestar contas;
- Qualidade de serviços: capacidade de captar recursos financeiros, materiais e humanos, e utilizar de maneira a alcançar os objetivos da organização;
- Sustentabilidade: uso eficiente dos recursos e avaliação adequada das prioridades das necessidades do público;
- Capacidade de articulação: formação de redes, fóruns, associações, federações e grupos de trabalho, de forma real ou virtual, permitindo articulação e intercâmbio da informação.

De acordo com Grazioli (2011), no ano de 2009 o Estado de São Paulo possuía cerca de 511 fundações de apoio ativas, nas áreas de atuação:

- Educação e Pesquisa: 187 fundações;
- Saúde: 54 fundações;
- Assistência Social: 111 fundações;
- Culturais: 85 fundações;
- Meio Ambiente: 10 fundações;
- Apoio às Universidades: 26 fundações;
- Outras finalidades: 38 fundações;

Conforme dados extraídos da plataforma Sistema de Cadastro e Prestação de Contas do Estado de São Paulo (SICAP), em 2015 no Estado de São Paulo existiam 630 fundações ativas; um crescimento de quase 24% em relação aos dados de 2009.

As pressões exercidas pelos clientes e financiadores, levando a uma acirrada concorrência entre as Fundações, tem preocupado cada vez a alta direção desenvolver a qualidade de seus serviços, para manter-se no mercado,

2.3. CONTROLE DA QUALIDADE TOTAL

De acordo com Campos (2014b), o objetivo principal das organizações é a satisfação das necessidades das pessoas, sejam elas: consumidores, acionistas, empregados, fornecedores e vizinhos. O autor ressalta na p. 42, que:

Numa era de economia global não é possível garantir a sobrevivência da empresa apenas exigindo que as pessoas façam o melhor que puderem ou cobrando resultados. Hoje são necessários métodos que possam ser utilizados por todos em direção aos objetivos de sobrevivência da empresa. Esses métodos devem ser aprendidos e praticados por todos.

Contador (2010) acrescenta que, para viabilizar o objetivo de sobrevivência, cabe às empresas buscar compreender as técnicas e modelos aplicados com sucesso em qualquer parte do mundo, ter abertura e consciência para buscar inovações nos níveis tecnológicos, organizacional, mercadológico e financeiro.

Segundo Barros (2003), uma organização modelo de sucesso é aquela com visão estratégica, atenta às inovações tecnológicas, preocupada com a satisfação das pessoas envolvidas no seu negócio, e que controla com zelo seus custos.

Moura (2002) ressalta que toda organização é envolvida de forma sistêmica pela Gestão da Qualidade Total, e este envolvimento não acontece apenas nos processos de produção ou no Controle de Qualidade, mas nas funções de apoio ou de suporte da administração do negócio.

Assim, verifica-se um consenso entre os autores quanto à importância de um bom controle da qualidade total, de modo à conhecer as dimensões que afetam a satisfação das necessidades das pessoas.

2.3.1. O controle de processos

Para implantação de um sistema de gestão da qualidade, um dos princípios a ser levado em consideração é a abordagem de controle de processo. Campos (2014a) a classifica como a essência do gerenciamento em todos os níveis hierárquicos da empresa, e aponta que esse gerenciamento deve ser participativo, criando condições para que cada empregado possa assumir suas próprias responsabilidades.

Campos (2014b) define processo como um conjunto de causas que provoca um ou mais efeitos, e lembra que cada processo pode ter um ou mais resultados. Para que se possa gerenciar de fato cada processo, é vital medir, avaliar a qualidade e o custo dos seus efeitos.

Segundo Moura (2002), o processo é um conjunto de atividades sequenciais e correlatas que gera valor ao produto. Seu gerenciamento deve ser controlado através ferramentas que possibilitam a análise dos fatos e a participação das pessoas envolvidas. Neste sentido, se os resultados forem distintos das metas estabelecidas, serão definidas ações de ajustes.

Ambos autores apontam que, para um bom gerenciamento do processo, deve haver padronização do trabalho. A falta de padronização pode conduzir a variações na produtividade do empregado, na qualidade do serviço, nos custos, e, sem padronização não existe controle.

Ferreira. et al. (2011, p. 202) salienta que “o controle é exercido para manter os resultados planejados ou melhorá-los”. Afirma que controlar é gerenciar, monitorar os resultados e buscar as causas que criam barreiras ao alcance de uma meta,

estabelecer indicadores, montar plano de ação, atuar e padronizar o processo em caso de sucesso.

Sabe-se que as decisões gerenciais em todos os níveis da empresa não podem ser tomadas baseando-se somente em intuição e experiência, mas é necessário analisar as anomalias com fatos e dados confiáveis. Neste contexto, manter o controle o processo é vital para facilitar a identificação do problema, analisar as possíveis causas, padronizar os processos e estabelecer itens de controle, de forma que se diminuam as chances de anomalias. Um método eficaz para controlar os processos é o Gerenciamento da Rotina de Trabalho do Dia a Dia.

2.3.2 Gerenciamento da rotina de trabalho do dia a dia

O Gerenciamento da rotina de trabalho do dia a dia (GRD) segundo Moura (2002), é a ação de coordenar e executar as atividades do dia a dia em nível operacional, praticando o ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Action*) executando as atividades de acordo com as diretrizes.

ISNARD...[et al.] (2012) aponta, o gerenciamento da rotina como um método de gestão de responsabilidade dos colaboradores e busca a eficiência organizacional, através da obediência aos padrões do trabalho, a fim de evitar alterações ou mudanças que possam comprometer os níveis de qualidade estabelecidos.

Campos (2014a, p. 34) salienta que “arrumar a casa significa tomar providências para que cada pessoa possa assumir as responsabilidades no cumprimento das obrigações conferidas a cada indivíduo e a cada organização”.

Segundo o autor, o GRD é centrado nos seguintes itens:

- Na perfeita definição da autoridade e da responsabilidade;
- Na padronização dos produtos, dos processos e das operações;
- No monitoramento dos resultados destes processos e sua comparação com as metas;

- Na ação corretiva, nas operações e no processo;
- Num bom ambiente de trabalho 5S;
- Na busca contínua da perfeição.

De acordo com o autor, o gerenciamento da rotina é a base das organizações, devendo ser conduzido com o máximo cuidado, dedicação, prioridade, autonomia e responsabilidade, tendo em vista que à medida em que o gerenciamento da rotina é implantado, os índices de defeitos caem e as especificações podem ser obedecidas integralmente.

Diante do exposto, o objetivo do gerenciamento da rotina é o atendimento determinado de cada processo, de forma que se alcance a eficiência dos processos organizacionais, mantendo a sobrevivência da organização no mercado atual.

As condições para aplicação do gerenciamento da rotina são baseadas no método e no humanismo. Deve-se conhecer seus macroprocessos e micro processos, identificar os prioritários, as necessidades e expectativas dos clientes, identificar os indicadores da qualidade, definir os objetivos, os limites de controle e contar um com sistema de controle. Segundo Campos (2014a, p. 38), “não existe um método rígido de melhorias igual para todas as organizações, cada organização é diferente, o importante é colocar uma meta e depois iniciar um plano de melhoria”.

Para implantação do GRD em uma empresa é de grande importância estabelecer padrões. Segundo CAMPOS (2014a, p. 49), “padrão é o instrumento que indica a meta (fim) e os procedimentos (meios) para a execução dos trabalhos, de tal maneira que cada um tenha condições de assumir a responsabilidade pelos resultados de seu trabalho”.

De acordo com Thompson; Strivkland III; Gamble apud Bill Hewlett (2011, p. 29) “não é possível administrar aquilo que você não pode medir... E o que é medido acaba realizado.”

Segundo Campos (2014b, p.86), “somente aquilo que é medido é gerenciado. O que não é medido está à deriva.” Para que haja gerenciamento, é necessário ter

informações numéricas sobre o processo, os chamados itens de controle ou indicadores.

Assim, os indicadores de desempenho são essenciais para monitorar o desempenho do processo.

Segundo César (2011), para sustentar esse sistema, a qualidade não pode estar separada das ferramentas estatísticas e lógicas usadas no controle, melhoria e planejamento. Salaria que estas ferramentas fazem com que a pessoas envolvidas vejam através de seus dados os possíveis problemas e determine solução para eliminá-los.

O autor afirma que as ferramentas básicas da qualidade, mais difundidas são:

- Estratificação: consiste na divisão de um grupo em diversos subgrupos, com base em fatores apropriados, agrupamento da informação sob vários pontos de vista de modo a focalizar a ação.
- Folha de verificação: formulários de fácil compreensão, bem planejados para coleta de dados.
- Gráficos: uma forma de apresentação que sintetiza um amplo conjunto de dados de forma simples e objetiva, que facilita o trabalho de análise e apresentação.
- Gráficos de Pareto: um gráfico de barras verticais que dispõe a informação de forma a tornar evidente e visual a priorização de problemas.
- Diagrama de Causa e Efeito: também conhecido como espinha de peixe, permite a organização das informações, possibilitando a identificação das possíveis causas de um determinado problema ou efeito.
- Diagrama de Dispersão: gráficos que permitem a identificação entre as causas e efeitos, para avaliar o relacionamento entre variáveis, pois verifica se há uma possível relação entre as causas e em que intensidade.
- Gráficos de Controle: gráficos para examinar se o processo está ou não sob controle, monitora a variabilidade e a estabilidade do processo.
- *Brainstorming*: técnica de apoio à geração de ideias, que utiliza a capacidade de pensar de uma equipe proporcionando uma maneira de extrair os dados e informações para a resolução de um problema ou proposta de melhorias.

O autor ressalta que as ferramentas básicas devem ser complementadas com as ferramentas gerenciais, para garantia de bons resultados.

Segundo César (2013, p.12), “as ferramentas gerenciais da qualidade visam não apenas analisar os dados, mas permitem também especificar o problema a ser resolvido, apresentar alternativas de resolução, programar e controlar as atividades de melhoria.”

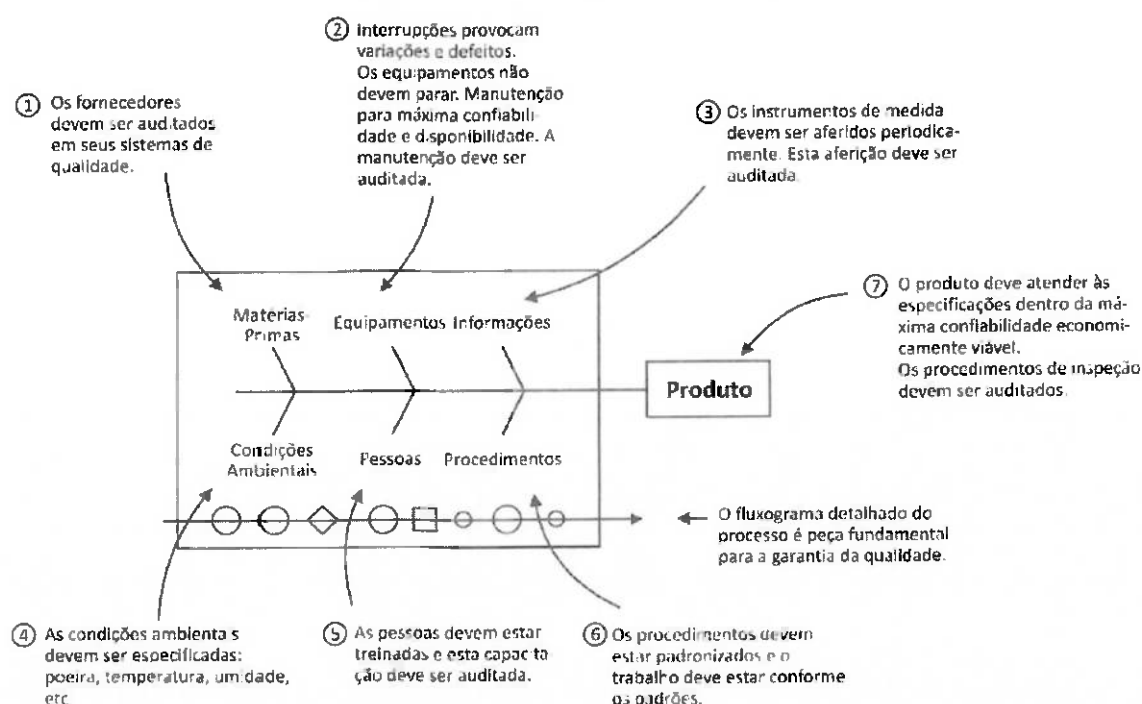
As ferramentas gerenciais da qualidade são:

- Diagrama de Afinidades: tem por finalidade organizar agrupar ideias semelhantes. Com esse processo, eliminam-se redundâncias, identificam-se lacunas no processo de levantamento de ideias e, conseqüentemente, compreende-se melhor um fenômeno.
- Diagrama de Relações: é uma representação gráfica de causa e efeito relacionados aos elementos do problema em estudo.
- Diagrama em árvore: é uma ferramenta que permite identificar o detalhamento ou desdobramento de uma ação ou atributo em níveis hierárquicos. Seu objetivo é gerar com detalhes as etapas de ações ou metas que devem ser atingidas.
- Matriz de Decisão: também conhecida como matriz de priorização, é a versão mais simples de uma matriz de análise de dados para auxiliar na tomada de decisão.
- Matriz GUT: é desenvolvida para orientar decisões mais complexas. Avalia a gravidade (G), a urgência (U) e a tendência (T) de cada opção.
- FMEA: é um processo sistemático e documentando para avaliação e redução de riscos em projetos e processos, identifica, define, prioriza e reduz os potenciais de falhas o mais cedo possível, diminuindo o risco de sua ocorrência nos clientes internos e externos.
- QFD: também conhecida como a casa da qualidade, é uma técnica que visa assegurar que o projeto final de um produto ou serviço realmente atende às necessidades de seus clientes.
- Matriz de Relações: explora e demonstra de forma visual a relação entre grupos de itens. Seu objetivo é identificar a existência de relações entre variáveis, o que a torna muito versátil, podendo ser utilizada em diversas situações. Pode ser construída nos formatos: Tipo L, T, Y e X.

- Diagrama de Processo Decisório: auxilia na identificação antecipada de possíveis problemas, apoia o desenvolvimento de programas ou ações de contingências para evita-los.
- Diagrama de Atividades: também conhecido como diagrama de setas, é usado para desenvolver uma lista de atividades, ordená-las por prioridade ou dependência uma das outras e implantar um planejamento de atividades para atingir determinado objetivo.
- *Program Evaluation and Review Techniques (PERT)*, foi originalmente aplicada para desenvolver o projeto de míssil *Polaris* pela Marinha dos *EUA*. Seu objetivo foi dar suporte à organização em um projeto muito amplo.
- Gráfico de Gantt; é usado para monitorar o processo de um projeto, consiste em representar o início e o fim da atividade, assim como sua duração.
- Matriz de Análise de Dados: é uma técnica que examina o relacionamento entre grupos de itens numéricas. Seu objetivo principal é mostrar graficamente os resultados de uma forma de fácil interpretação e entendimento.

Além das ferramentas, para garantir a qualidade Campos (2014a) afirma que é necessário o envolvimento de todas as pessoas da organização, conforme demonstra a figura 6 abaixo.

Figura 6 - Garantia da Qualidade



3. ESTUDO DE CASO

O presente estudo tem como cenário uma Fundação de apoio a uma Universidade Estadual, uma instituição do terceiro setor privada, sem fins lucrativos.

A abordagem do estudo é qualitativa, seguindo o método de estudo de caso com o propósito de estudar uma das áreas da Fundação, visando compreender seu processo e propor melhorias.

Para isso, foram realizadas pesquisas exploratórias na Fundação com o objetivo de entender melhor os processos e elaborar um programa de implantação do Gerenciamento da Rotina de Trabalho do Dia a Dia.

3.1. A FUNDAÇÃO DE APOIO A UMA UNIVERSIDADE ESTATUAL

A Fundação de apoio objeto deste estudo é uma entidade privada sem fins lucrativos, criada em 1992, com o objetivo de flexibilizar, agilizar e contribuir para a eficiência das atividades da Universidade dando suporte gerencial aos Institutos, Escolas, Núcleos de Apoio e Órgãos, propiciando assim uma facilidade mais ampla na execução de projetos de interesse da Universidade.

Entre as atividades previstas para a realização de seus objetivos, a Fundação poderá apoiar o desenvolvimento de pesquisas, ensino e desenvolvimento; a realização de cursos de extensão, congressos, seminários, feiras e conferências; programas de capacitação e qualificação profissional; a edição de obras intelectuais; atividades desportivas; planejamento e execução de projetos de pesquisa, capacitação e consultoria, visando o aprimoramento de processos de gestão e inovação tecnológica.

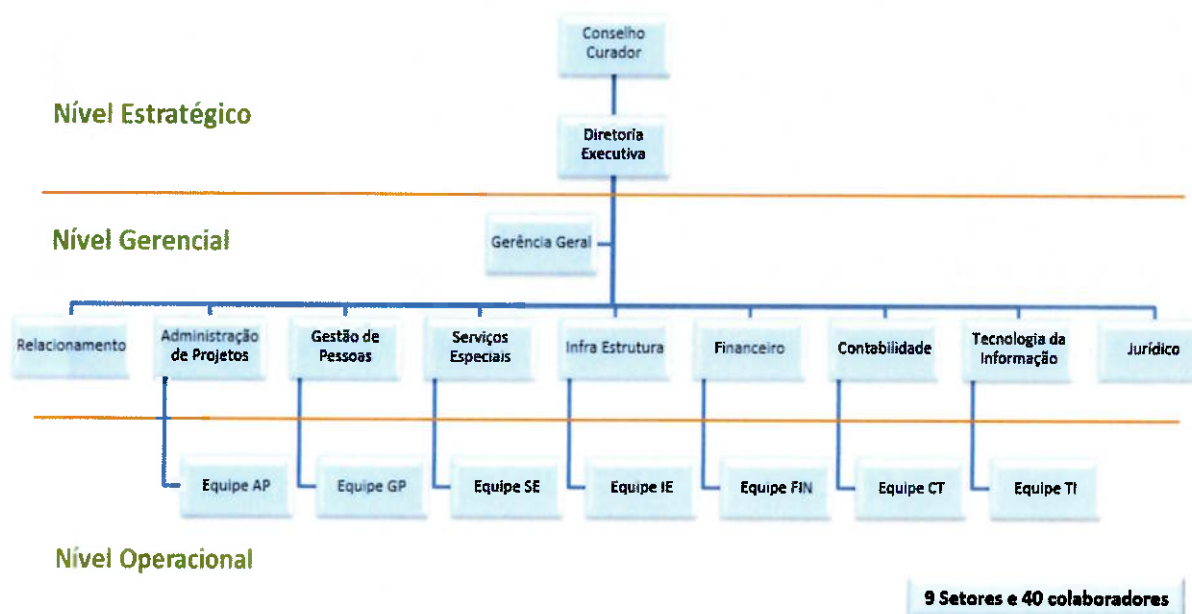
A administração da Fundação é constituída por dois órgãos: O Conselho Curador e a Diretoria Executiva. O primeiro, órgão normativo, deliberativo e de controle da administração, é composto de nove membros: I - o Reitor da Universidade, presidente

da fundação; II – 5 (cinco) membros designados pelo Reitor da Universidade; III – 3 (três) membros escolhidos pelo Conselho Universitário da Universidade.

Atualmente, a Fundação atingiu a marca de mais 3.000 projetos gerenciados administrativamente, e possui, hoje, mais de 600 projetos ativos, cujas naturezas variam entre pesquisa e desenvolvimento, prestação de serviços, cultural, cursos de extensão, e apoio administrativo às Unidades da Universidade.

Para o gerenciamento desses projetos, a Fundação possui uma equipe de 40 colaboradores distribuídos nos níveis estratégicos, gerencial e operacional, conforme representado na figura 7, abaixo, do organograma empresarial

Figura 7 – Organograma



Fonte: Arquivo da Fundação

3.2. A ESCOLHA DO SETOR PARA APLICAÇÃO DO ESTUDO DE CASO

A Fundação passou por um importante processo de reestruturação administrativa em 2014, a partir da qual reduziu-se o número de setores, bem como o quadro de funcionários geral. A ideia era a de, além da redução de custos e da recuperação

financeira da organização, também trazer uma nova política de administração, visando à agilidade, solução de problemas e demandas dos coordenadores e financiadores dos projetos.

A partir desta nova organização administrativa, a Fundação pretende deixar sua estrutura setorializada e operacional, para tornar-se uma organização voltada à gestão de processos, mais dinâmica e proativa diante das demandas de seus clientes e financiadores.

A escolha para aplicação do Gerenciamento da Rotina de Trabalho do Dia a Dia (GRD) no setor Administração de Projeto, surgiu após estudos na organização dos setores com maior índice de problemas no resultado final do negócio, que são as Prestações de Contas. Verificou-se que o setor de Administração de Projetos (ADP) demandava algo que o ajudasse na padronização, monitoramento e melhoria de seus processos.

Conforme visto anteriormente, a padronização dos processos é uma das formas de prevenir as anomalias, eventos que fogem do normal, pois se o serviço é feito sempre da mesma forma, a chance de errar é muito menor do que se cada um produzisse de forma diferente. As anomalias demandam tempo para serem solucionadas e geram custos extras. Assim, as anomalias precisam ser evitadas.

As etapas do GRD foram executadas em reuniões com a gerência, gestor e colaboradores da área. As atividades propostas de cada reunião eram realizadas pelos colaboradores e, no final de cada semana, os colaboradores apresentavam o que foi realizado para aprovação do gestor e posteriormente da gerência.

3.3. PLANEJAMENTO

Para iniciar a implantação do GRD no setor Administração de Projetos – ADP, foi elaborado um planejamento detalhado de todas as etapas da implantação, com muito cuidado e dedicação, deixando com a maior clareza possível para que os

colaboradores entendessem. Desta forma, as reuniões eram objetivas, claras e organizadas, buscando trazer mais confiança na metodologia para aqueles que não a conheciam.

A implantação do GRD foi dividida nas seguintes fases:

- Fase 1: Identificação do problema: preparação do estudo, conhecer a fundo os macro e micro processos do setor, as dificuldades e o problema;
- Fase 2: Observação: descobrir as características do problema;
- Fase 3: Plano de ação: elaboração de estratégia;
- Fase 4: Padronização: elaboração de fluxograma dos processos prioritários, indicadores de desempenho e procedimento padrão;
- Fase 5: Acompanhamento: monitoramento dos processos para assegurar os níveis de qualidade e produtividade, através do cumprimento das metas propostas.

Para atingir os objetivos de cada fase foi proposto o planejamento da tarefa do dia, conforme tabela 2, abaixo.

Tabela 2 – Detalhamento das atividades

Continua			
Semanas	Descrição da atividade	Quando	Duração
1	Apresentação do programa de implantação do GRD		
	Conhecer o setor:	Segunda	2h
	- O que faz	(manhã)	
	- Como funciona		
2	- Identificar os processos do setor	Segunda	
	- Identificar as dificuldades	(manhã)	3h
	- Identificar os problemas	Quinta (tarde)	
3	- Selecionar os subprocessos prioritários	Segunda	
	- Desenhar o fluxograma do processo prioritário	(manhã) Terça (tarde)	3h

Semanas	Descrição da atividade	Quando	Duração
4	- Descobrir as características do problema	Terça (manhã)	4h
5 e 6	- Elaboração do Plano de Ação	Sexta (tarde) Segunda (manhã) Quarta (tarde) Sexta (tarde)	6h
7	- Fluxograma do setor - Padronização do processo prioritário	Segunda (manhã) Terça (tarde)	3h
8	- Fluxograma do processo prioritário - Elaboração do procedimento padrão	Segunda (manhã) Terça (tarde)	3h
9	- Treinamento	Segunda (manhã) Terça (tarde) Quarta (tarde) Quinta (tarde)	8h
10	- Análise dos resultados - Demonstração gráfica - Reflexão	Quarta (tarde) Quinta (tarde) Sexta (tarde)	8h

Conclusão

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.4. FASE 1: O SETOR ADP

Nesta primeira etapa, foram apresentados os conceitos iniciais sobre a metodologia do GRD, os objetivos que se pretendem atingir, as etapas que devem ser seguidas e a importância do programa na rotina dos colaboradores.

O setor de Administração de Projetos é responsável pelo acompanhamento financeiro e administrativo dos projetos, de acordo com a legislação pertinente, manuais, normas e procedimentos das diversas instituições financiadoras de projeto relacionadas a execução financeira, solicitações de prorrogação de prazo, aditivo de valor,

remanejamento financeiro, utilização de rendimento financeiro, elaboração e acompanhamento das prestações de contas parciais e finais, respostas de pendências de prestação de contas e encerramento dos projetos, conforme apresentado no fluxograma do setor, no Anexo A.

O setor ADP é um dos pontos estratégicos do negócio, devido ao acompanhamento financeiro e administrativo. Para seu bom desempenho, necessita da ajuda de todos os demais setores da Fundação, a fim de coletar informações e documentações necessárias para a formulação da Prestação de Contas do projeto aos Clientes e Financiadores.

3.4.1. Funcionamento do setor ADP

A atuação do setor inicia-se mediante informação do setor Central de Relacionamento, da abertura de um novo projeto, que possui o número de cadastro definitivo na Fundação, e o valor da liberação da primeira parcela financeira do projeto.

A partir destas informações, é iniciado o cadastro do projeto nas planilhas de controle no formato Excel, uma fornecida pelo financiador que deve ser alimentada de acordo com as despesas efetuadas, para envio da prestação de contas futuras, e a outra desenvolvida pela Fundação, para o gerenciamento do orçamento, aprovado pelo financiador. O orçamento é proposto pelo coordenador do projeto para desenvolver a pesquisa.

Na planilha desenvolvida pela Fundação, existem quatro abas, sendo as duas principais o Resumo atual, que mostram a real situação financeira do projeto, seu saldo, o rendimento financeiro e os saldos por itens de despesas, e a Relação de Itens de despesas, que identifica os itens e valores aprovados pelo financiador. Conforme ilustram as figuras 8, 9 e 10 a seguir.

Figura 8 - Formulário padrão modelo PETROBRAS

 DADOS GERAIS DA PRESTAÇÃO DE CONTAS									
PARTÍCIPE									
CONVENIENTE:									
PROPONENTE:									
EXECUTOR:									
CONTATOS COM A CONVENIENTE									
NOME			TELEFONES (DDD-TEL)				e-mail		
IDENTIFICAÇÃO NUMÉRICA DO CONVÊNIO									
INSTRUMENTO CONTRATUAL JURÍDICO:			0050						
NÚMERO SAP(CONVÊNIO ESPECÍFICO):			46						
PRESTAÇÃO DE CONTAS									
PARCIAL Nº									
FINAL									
DATAS									
			DIA	MÊS	ANO		DIA	MÊS	ANO
PERÍODO DE EXECUÇÃO FINANCEIRA DO PROJETO:			/	/		A	/	/	
PERÍODO ABRANGIDO POR ESTE RELATÓRIO:			/	/		A	/	/	
EMIÇÃO DESTE RELATÓRIO:			/	/					
DADOS DO CONTADOR									
NOME: Fulano									
CRC: 171-12									
ORDENADOR DE DESPESAS									
NOME: Ciclano									

Fonte: site PETROBRAS

Figura 9 - Planilha de Controle Financeiro – Elaborada pela Fundação

PF 2880.xls [Modo de Compatibilidade] - Excel

ARQUIVO PAGINA INICIAL INSERIR LAYOUT DA PAGINA FÓRMULAS DADOS REVISÃO EXIBIÇÃO

Colar Anal 10 A A Formatação Condicional Formatar como Tabela Estilos de Célula Inserir Excluir Formatar

Área de Trans. Fonte Alinhamento Número Estilo Células Edição

16

1 **PETROBRAS**

2 **PETROBRAS**

3 Convênio nº 0050 0094739 14 9

4 Período de Execução do Convênio 30/12/2014 a 26/06/2015

5

6 **POSIÇÃO FINANCEIRA**

7 Rendimento Financeiro: 37.240,78

8 Saldo: 144.737,59 0,00

ITENS APOIADOS/META	TOTAL GERAL	TOTAL LIBERADO	TOTAL GASTO ATÉ	SALDO POR RUBRICA	TOTAL A SER LIBERADO
I. DESPESAS CORRENTES	2.208.881,68	736.260,58	651.069,03	85.191,55	1.472.621,10
11 - Diárias (Pessoal Civil/Militar)	65.000,00	21.600,00	11.094,42	10.505,58	43.400,00
12 - Material de Consumo	17.700,00	5.900,00	9.251,60	-3.351,60	11.800,00
13 - Passagens e Despesas c/Locomoção	168.020,00	56.040,00	34.090,00	21.950,00	111.980,00
14 - O. S. T. Pessoa Física - Pessoal Não Vinculado	1.086.624,00	362.208,00	482.940,83	-120.732,83	724.416,00
15 - Outros Serviços de Terceiros P. Jurídica	871.537,68	290.512,58	113.692,18	176.820,40	581.025,10
16 - Despesas Acessórias c/Importação	694.129,68	0,00	0,00	0,00	0,00
17 - Outras Despesas	694.129,68	231.376,58	41.414,91	189.961,67	462.753,10
18 - Pessoal Vinculado - Ressarcimento Pessoal	177.408,00	59.138,00	72.277,27	-13.141,27	118.272,00
II. DESPESAS DE CAPITAL	44.000,00	44.000,00	21.694,74	22.305,26	0,00
11.1 - Obras e Instalações	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
11.2 - Equipamento e Mat. Perm. Nacional	44.000,00	44.000,00	21.694,74	22.305,26	0,00
11.3 - Equipamento e Mat. Perm. Importado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	2.252.881,68	780.260,58	672.763,77	107.496,81	1.472.621,10

Rendimento financeiro no período: 37.240,78

Rendimento financeiro acumulado: 0,00

TOTAL Rendimento financeiro: 37.240,78

Utilização de Rendimento Aprovada: 3.296,20

Saldo rendimento disponível para solicitação de utilização: 33.942,58

Resumo atual Cron.Desemb. A.7 Rel. de Itens A.8 Equipe Executora

PRONTO REFERÊNCIAS CIRCULARES

Fonte: Arquivo da Fundação

Figura 10 – Planilha de Controle Financeiro – Elaborada pela Fundação

PF 2880.xls [Modo de Compatibilidade] - Excel

ARQUIVO PÁGINA INICIAL INSERIR LAYOUT DA PÁGINA FÓRMULAS DADOS REVISÃO EXIBIÇÃO Jaqueline Lisa Dias Po...

Colar Arial 10 Número Formatação Condicional Inserir Formatar como Tabela Excluir Formatar Estilos de Célula

Área de Tran... Fonte Alinhamento Número Estilo Células Edição

A48 Total

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1									
2		PETROBRAS							
3		PETROBRAS							
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
21									
22									
23									
24									
25									
26									
27									
28									
29									
30									
31									
32									
33									
34									
35									
36									
37									
38									
39									
40									

Fonte: Arquivo da Fundação

Cada financiador possui formulário próprio de prestação de contas e regras para utilização dos recursos. Ambos determinam que, para liberação das próximas parcelas, é necessário a utilização de no mínimo 50% dos recursos repassados, comprovados mediante apresentação de Prestação de Contas Parciais. Para encerramento do projeto, é necessário o envio da Prestação de Contas Final.

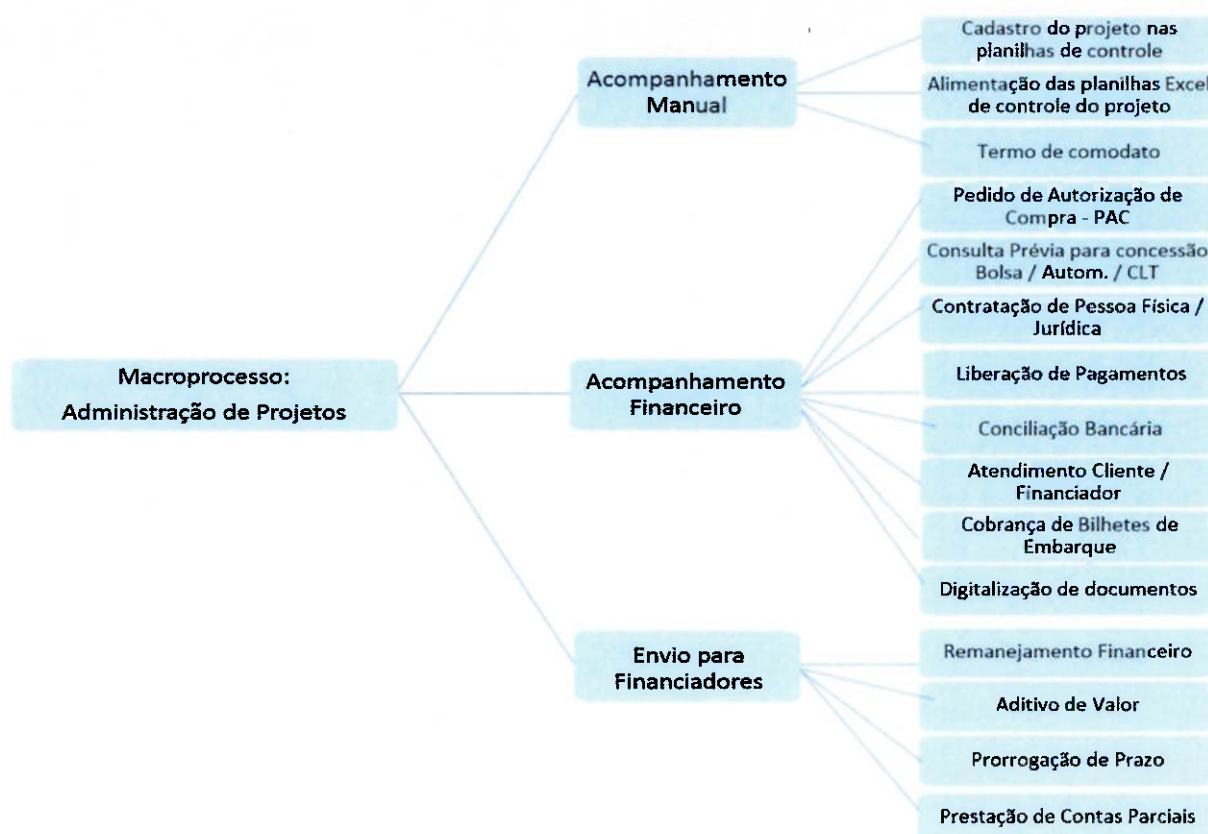
As regras dos financiadores mudam frequentemente, e nem sempre não são comunicadas tais alterações. Cabe ao gestor da área de projetos verificar os sites dos financiadores e acompanhar as mudanças, orientando, posteriormente a equipe de 6 colaboradores.

3.4.2. Identificação dos processos, dificuldades e problemas

Na segunda semana da primeira fase, definiram-se os processos e subprocessos do setor, conforme figura 11 hierarquia dos processos.

Durante as reuniões com as pessoas envolvidas da área, foram identificadas as dificuldades e os problemas do setor.

Figura 11 – Hierarquia dos processos



Fonte: Elaborado pelo autor e colaboradores do setor ADP

No decorrer da reunião, os colaboradores, puderam identificar que as maiores dificuldades encontradas são relacionadas à falta de padronização dos processos, à comunicação entre as pessoas e à ausência de um sistema integrado. Hoje, cada setor da Fundação detém uma parte da informação, o que torna difícil o gerenciamento administrativo do setor.

Os problemas do setor que afetam o negócio, são:

- Alto índice de erro na avaliação dos Pedidos de Autorização de Compra – PAC, feito através de sistema web desenvolvido pela Fundação, para que os coordenadores de projetos (clientes) solicitem autorização para efetuar suas compras e desenvolvam suas pesquisas;
- Alto índice de reclamação dos clientes, quanto à demora na avaliação dos Pedidos de Autorização de Compra - PAC;
- Alto índice de rejeições de Prestação de Contas parciais e finais pelos Financiadores, devido a lançamentos equivocados de despesas em itens do orçamento.

Estes problemas acarretam grandes transtornos para a Fundação, como a perda de clientes e financiadores, custos humanos com retrabalho, custos extras com transportadora para buscar as documentações que ficam armazenadas fora das instalações da Fundação e a devolução de valores referente a glosas apontadas pelo financiador, com juros e correção monetária.

3.4.3. Fase 2: Observação para descobrir as características do problema apresentado

Na terceira semana, foram analisados os processos e subprocessos do setor, definidos na semana anterior, a fim de nomear os prioritários, que contribuem para os problemas que afetam diretamente o negócio da Fundação.

Foi elaborada a tabela 3 seleção dos processos prioritários, para avaliar e priorizar os processos. Os critérios de avaliação foram:

- Tempo: tempo de fluxo na organização;
- Custo: custo de execução do processo;
- Qualidade: percepção dos envolvidos com relação à qualidade da resposta;
- Risco: probabilidade de falhas e impacto das mesmas;
- Potencial de melhoria: possibilidade de aprimoramento do processo com relação aos critérios anteriores, em curto prazo.

Tabela 3 – Seleção dos Processos Prioritários

Processo / Subprocesso	Tempo	Qualidade	Custo	Risco	Potencial de melhoria	Soma
Cadastro do projeto nas planilhas Excel.	4	3	4	5	4	20
Aprovação do pedido de autorização de Compra – PAC.	5	2	5	5	5	22
Consulta prévia para concessão de bolsa / autônomo / CLT.	3	2	2	5	3	15
Contrato de prestação de serviços PJ/ bolsa / autônomo / CLT.	3	1	2	1	2	9
Liberação de solicitações de pagamento para empresas, reembolsos, diárias.	4	1	5	5	5	20
Cobrança dos comprovantes de embarque, para as passagens aéreas compradas pela fundação.	4	1	3	5	4	17
Digitalização de documentos para prestação de contas.	4	1	3	5	4	17
Alimentação das planilhas de controle.	5	1	4	5	5	20
Conciliação bancária.	2	2	2	5	2	13
Envio de prestação de contas parcial.	5	1	3	5	4	18
Solicitação de Remanejamento financeiro.	2	1	1	1	1	6
Solicitação de prorrogação de prazo.	2	1	1	5	2	11
Solicitação de aditivo de valor.	2	1	1	1	1	6
Termo de comodato.	4	1	2	1	2	10
Respostas de pendências verificadas nas prestações de contas parciais e final.	5	1	1	5	4	16
Atendimento aos coordenadores / secretárias e órgãos financiadores.	1	1	1	5	2	10

Notas nos critérios selecionados: 1 (melhor desempenho atual) a 5 (pior)

Nota de potencial de melhoria: 1 (menor potencial) a 5 (maior potencial)

Fonte: Elaborado pelo autor e colaboradores do setor ADP da Fundação

Nas discussões e avaliações para seleção dos processos prioritários, foram constatados 4 (quatro) subprocessos. Para investigação a fundo, o subprocesso escolhido foi a “Aprovação do Pedido de Autorização de Compra – PAC”, por ser a principal ação feita pelos coordenadores, para aquisição de bens e serviços, além de ter obtido a maior pontuação.

Na quarta semana da segunda fase, realizou-se nova reunião com a equipe, a fim de identificarem-se as características do problema.

A equipe de projetos relatou que não existe procedimento padrão para avaliação das solicitações de Pedido de Autorização de Compras – PAC, pois cada colaborador avalia de forma diferente. O tempo de aprovação do PAC é, em média de 8 (oito) dias.

O risco da falta de padronização na aprovação das solicitações é a aprovação de compra de bens ou serviços fora da especificação do orçamento aprovado pelo financiador ou alocação da despesa na rubrica incorreta, passando uma informação errada de saldos por item ao cliente, que acaba gastando mais do que era previsto e acarretará na rejeição da prestação de contas pelo financiador, consequentemente, na reclamação do cliente pelo procedimento errado.

Com base no relato da equipe, foram utilizadas as ferramentas Diagrama de Causa e Efeito para definição das possíveis causas do problema e o Gráfico de Pareto para análise das causas mais prováveis dos problemas apresentados.

Para identificar o problema, a equipe discutiu: Por que ocorre o problema?

Foram avaliados os critérios de cada resposta, chegando à conclusão final da equipe “Classificação errada da rubrica”. Através do problema, foram identificadas as relações das causas. Conforme representação na figura 12 diagrama de causa e efeito.

Figura 12 - Diagrama de Causa e Efeito



Fonte: Elaborado pelo autor e colaboradores do setor ADP

O diagrama de causa e efeito acima apresenta as principais causas para ocorrência da anomalia, definidas pela equipe.

De acordo com a identificação das causas no Diagrama de Causa e Efeito, foram analisados 896 Pedido de Autorização de Compras – PAC, no mês de agosto de 2016. Conforme o gráfico 1 abaixo

Gráfico 1 – Gráfico de Pareto: Tipos de erros nas avaliações

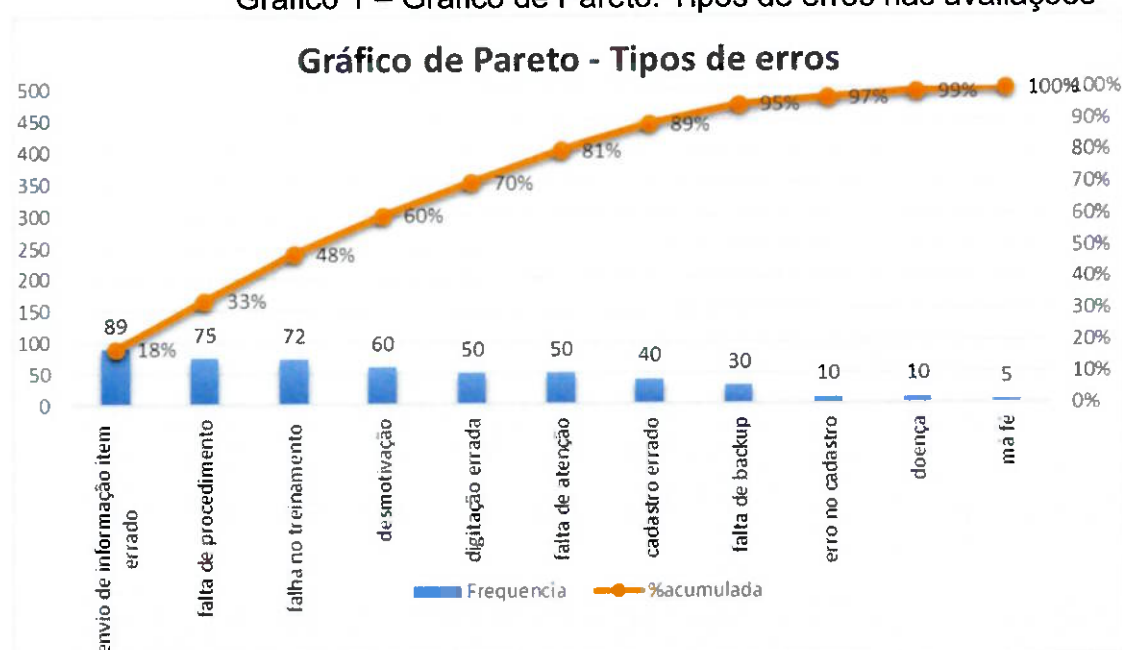


Tabela 4 – Dados analisados para construção do Gráfico de Pareto

Tipos de erros	Frequência	%	%acumulada
Envio de informação item errado	89	18%	18%
Falta de procedimento	75	15%	33%
Falha no treinamento	72	15%	48%
Desmotivação	60	12%	60%
Digitação errada	50	10%	70%
Falta de atenção	50	10%	81%
Cadastro errado	40	8%	89%
Falta de <i>backup</i>	30	6%	95%
Erro no cadastro	10	2%	97%
Doença	10	2%	99%
Má fé	5	1%	100%

Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com os dados do Gráfico de Pareto, verificou-se os principais erros na aprovação do Pedido de Autorização de Compra: o envio de informação do item errado pelo cliente, a falta de procedimento e a falha no treinamento dos colaboradores envolvidos.

3.4.4. Fase 3: Plano de ação

Com base nas informações e dados obtidos nas semanas anteriores, foi montado o plano de ação para o setor. Para auxiliar a montagem do mesmo, a equipe contou com as ferramentas *Brainstorming*, Diagrama de Afinidades e Diagrama de Relações.

O *Brainstorming* foi realizado na sala de treinamento da Fundação, contou com toda equipe do ADP. As ideias foram:

- Elaboração de procedimento padrão;
- Duplo *check* dos cadastros;
- *Backup* de planilhas;
- Matriz de habilidades;
- Trabalho motivacional;
- Programa de sugestões;

- Programa de treinamento;
- Programa de sugestões;
- Planejamento das atividades;
- Padronização da atividades

Logo após o *Brainstorming*, foi construído o Diagrama de Afinidades para organizar as ideias semelhantes e eliminar as redundâncias. Conforme demonstrado na figura abaixo, o DA foi separado em Competências e Métodos.

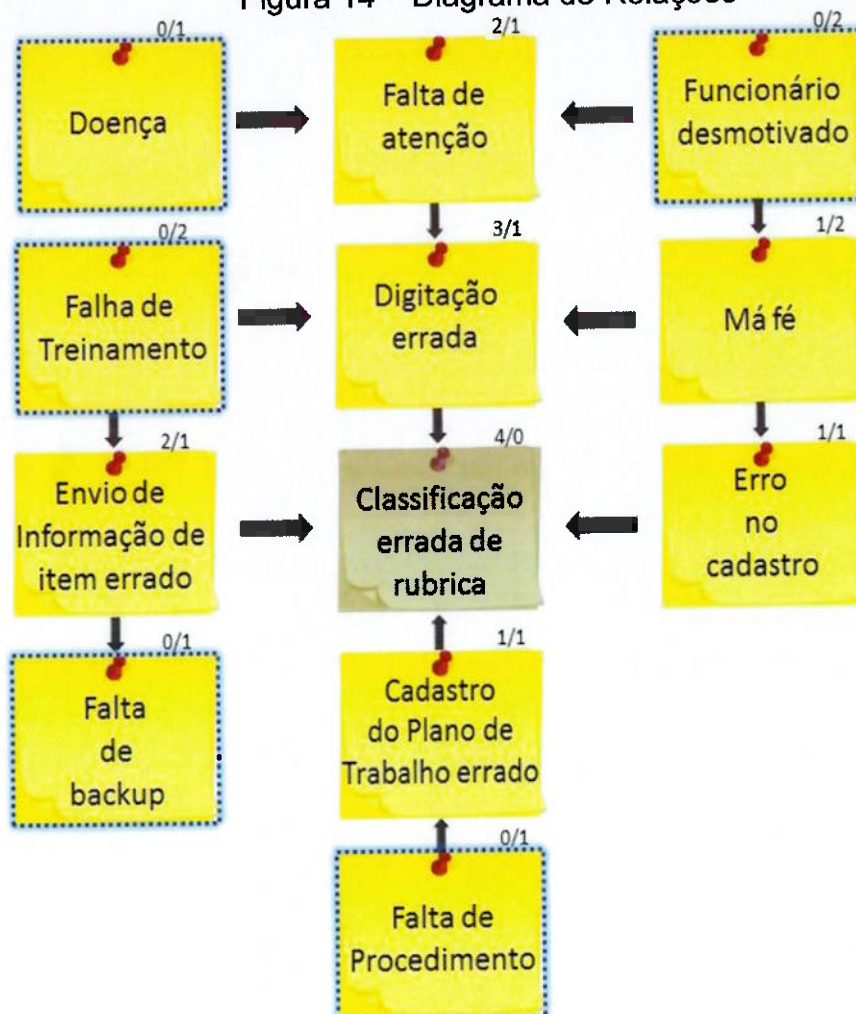
Figura 13 – Diagrama de Afinidades



Fonte: Elaborado pelo autor.

Para identificar os aspectos relevantes do problema definido no Diagrama de Causa e Efeito, foi montado o Diagrama de Relações, com o objetivo de fazer uma relação gráfica para identificar e estudar as relações e o aspectos dos problemas envolvidos. Conforme figura 14 a seguir.

Figura 14 – Diagrama de Relações



Fonte: Elaborado pelo autor.

Diante do exposto, a anomalia que acarreta o alto índice de reclamação dos clientes, é o erro na aprovação dos Pedidos de Autorização de Compra – PAC, sua consequência é rejeição de prestação de contas pelo financiador, devido classificação da despesas na rubrica errada. Nota-se que este erro ocorre no início do processo e suas consequências geram grandes transtornos.

Assim, para elaboração do Plano de Ação, foi verificado o processo para solicitação de Pedido de Autorização de Compra – PAC, no sistema web da Fundação, como o processo não possuía um fluxograma, criou-se o fluxograma do processo. O desenho do fluxograma encontra-se no Apêndice A.

Analisando o fluxograma, nota-se que se trata de um processo moroso, a solicitação entra primeiro no setor de ADP, o colaborador responsável pelo gerenciamento do projeto fará a primeira avaliação, verificando a previsão da despesa no orçamento do projeto, a disponibilidade de recursos financeiros, tanto na rubrica do orçamento, quanto no saldo total do projeto, e por fim, analisa as cotações de preço. Após aprovação ou reprovação, a solicitação é encaminhada para o gestor que fará a aprovação ou reprovação final, enviando a solicitação para o setor de Compras e Contratos. Neste setor, também a solicitação passa por duas pessoas, a primeira avalia a fundo as cotações de preço e enquadra na modalidade de compra adequada, na segunda avaliação, o gestor da área confere o parecer e envia a resposta final ao coordenador do projeto.

Conforme dados extraídos do sistema web, esse processo de análise demora em torno de 8 (oito) dias, com casos de até 12 (doze) dias. Fatores estes que geram os altos índices de reclamações dos coordenadores de projetos, devido à demora na avaliação da solicitação.

Diante do exposto, o Plano de Ação foi desenhar um novo fluxograma para o sistema, a fim de tornar o processo mais dinâmico e ágil e, elaborar um documento padrão para avaliação do Pedido de Autorização de Compra – PAC, como medidas para resolução dos problemas.

A meta é eliminar as anomalias existentes e diminuir os índices de erros nas avaliações dos Pedidos de Autorização de Compra, reclamações dos clientes e rejeições de prestação de contas parciais e finais pelos financiadores.

As ações não produzirão efeitos colaterais e serão de baixo custo, pois contarão com os colaboradores das áreas de Tecnologia da Informação e Administração de Projetos da Fundação.

3.4.5. Fase 4: Padronização do processo prioritário e definição de indicadores de desempenho para medição

Para padronização do processo priorizado pelo setor, foram desenvolvidos um novo fluxograma do processo de avaliação do Pedido de Autorização de Compra – PAC e o Procedimento padrão para avaliação das solicitações. A documentação consta no Apêndice B (Novo fluxograma do Pedido de Autorização de Compra) e Apêndice C (Procedimento padrão para avaliação dos Pedidos de Autorização de Compra).

Após aprovação da gerência do novo fluxograma e procedimento padrão, a equipe de TI entrou em ação para modificar o fluxo da solicitação no sistema web, conforme proposto no novo desenho, a atividade durou entorno de 01 hora.

Além destas documentações, foram definidos os indicadores de desempenhos para monitorar o processo, conforme tabelas 5, 6 e 7. Sendo possível visualizar as melhorias implantadas e a estabilidade do processo.

Tabela 5 – Indicador de Desempenho: Número de PAC's avaliados errados

ITEM	DESCRIÇÃO
Indicador	Número de PAC's avaliados errados
Propósito	Identificar tipos de erros cometidos nas análises das solicitações
Relação com os objetivos da organização	Transparência
Meta	15 % máximo
Expressão	N° de PACs avaliados erroneamente/ N° de PACs inseridos x 100
Frequência	Mensal
Responsável	Gestor Adm. de Projetos
Fonte de dados	Sistema PAC
Responsável pela ação	Gestor Adm. de Projetos
Providências	Analisar causa raiz / comunicação

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 6 – Indicador de Desempenho: Tempo de avaliação dos PAC's

ITEM	DESCRIÇÃO
Indicador	Tempo de avaliação dos PAC's
Propósito	Avaliar tempo de atendimento da solicitação do cliente
Relação com os objetivos da organização	Agilizar o atendimento ao cliente
Meta	96 horas máximo
Expressão	Data/Hora de envio da notificação final - Data/Hora de emissão da solicitação
Frequência	Mensal
Responsável	Gestor Adm. de Projetos
Fonte de dados	Sistema PAC
Responsável pela ação	Gestor Adm. de Projetos
Providências	Verificar histórico / Analisar causas

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 7 – Indicador de Desempenho: Número de PAC's reprovados por falta de recursos

ITEM	DESCRIÇÃO
Indicador	Número de PAC's reprovados por falta de recursos
Propósito	Identificar tempo perdido nas análises, até à reprovação
Relação com os objetivos da organização	Transparência
Meta	20 % máximo
Expressão	Nº de projetos reprovado/Nº de projetos x 100
Frequência	Mensal
Responsável	Gestor Adm. de Projetos
Fonte de dados	Sistema PAC
Responsável pela ação	Gestor Adm. de Projetos
Providências	Analisar causa raiz / comunicação

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para evitar confusão, foi estabelecida uma data de início para nova sistemática da área, a fim de que todos os colaboradores apliquem o novo procedimento estabelecido. Essa informação foi realizada através de reunião e circular.

O programa de treinamento dos novos procedimentos do setor, iniciou na nona semana com duração de 4 (quatro) dias, no total de 8 horas de treinamento. O responsável pelo treinamento foi o gestor da área.

A partir dos treinamentos realizados, referente ao Plano de Ação, o gestor solicitou à equipe que durante a aplicação dos novos procedimentos no dia a dia, caso algum processo demandasse melhorias, o procurasse para modificar ou criar um novo procedimento.

3.4.6. Fase 5: Análise dos resultados

O Gerenciamento da Rotina Diária na Fundação de Apoio foi uma metodologia desenvolvida de grande sucesso. Um ponto importante para ressaltar é em relação ao envolvimento das pessoas, no início houve uma certa rejeição na implantação, os colaboradores do setor tiveram uma certa resistência às mudanças. Após as reuniões semanais e apresentação das atividades desenvolvidas, começaram a se envolver no processo de mudança.

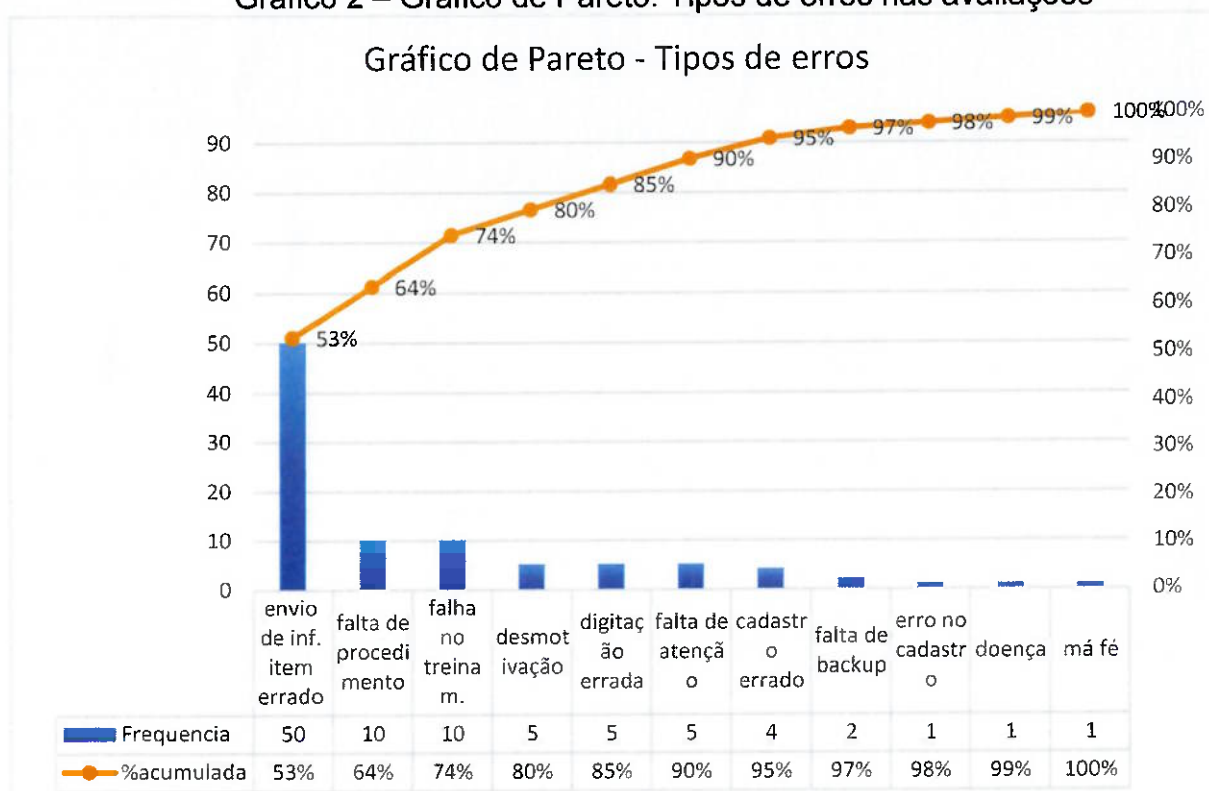
Outro ponto importante foi o envolvimento da gerência na implantação. Sem o envolvimento da mesma e confiança na implantação do GRD, não haveria a disposição e o aceite as mudanças pelos colaboradores da área de Administração de Projetos.

Como resultado do GRD já é possível verificar melhorias internas nos processos, como o registros de informações, padronização, fluxogramas, monitoramento e controle estatístico, realizado através dos indicadores de desempenhos, e também melhorias externas, redução nos índices de reclamação dos clientes e, nos erros nas avaliações dos Pedidos de Autorização de Compras – PAC. Quanto aos índices de

rejeição de prestação de contas, acredita-se que será reduzido, devido as melhorias fornecidas no início do processo. O resultado efetivo só poderá ser contabilizado após um ano da nova sistemática, devido aos prazos de prestação de contas dos financiadores.

Para demonstrar o resultado das ações são apresentados os gráficos 2 à 5.

Gráfico 2 – Gráfico de Pareto: Tipos de erros nas avaliações



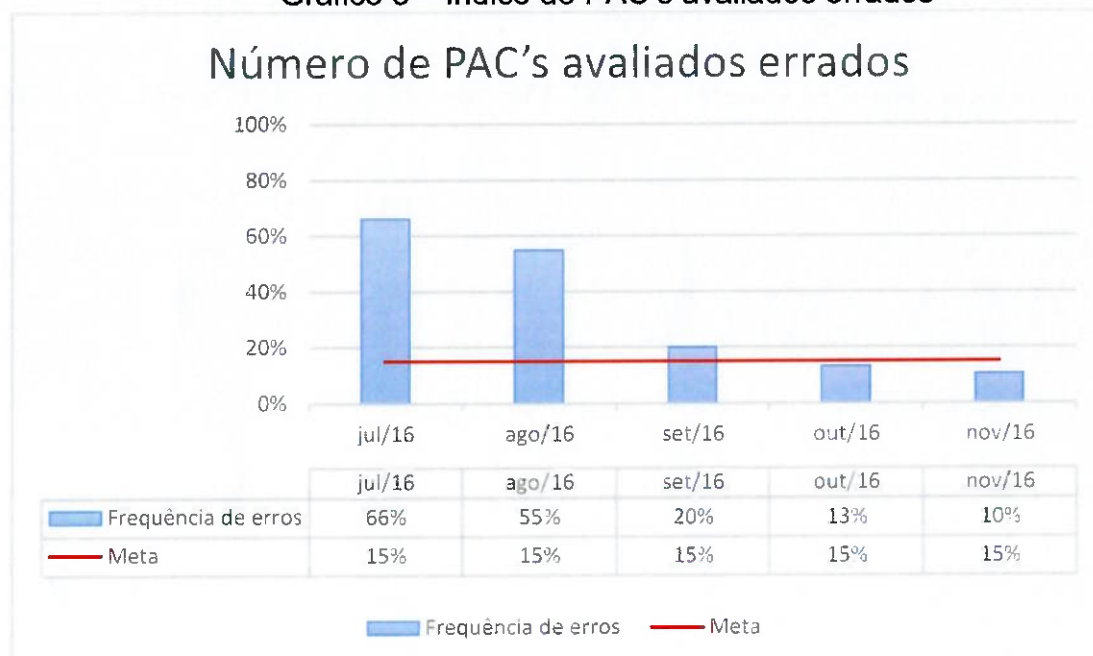
Fonte: Elaborado pelo autor.

Após as melhorias desenvolvidas no processo, foi construído um novo gráfico de Pareto. Para construção do gráfico, foi coletada as informações no novo sistema web do PAC, o período abrangido foi de um mês, foram analisadas 901 solicitações e identificados 94 solicitações avaliadas erroneamente, o que representa 10% das solicitações inseridas.

Comparando com o gráfico anterior, o número de avaliações do Pedido de Autorização de Compra erroneamente era de quase 55% das solicitações inseridas.

Após as melhorias no processo é possível verificar uma queda de case 45% nos erros de avaliação.

Gráfico 3 – Índice de PAC's avaliados errados

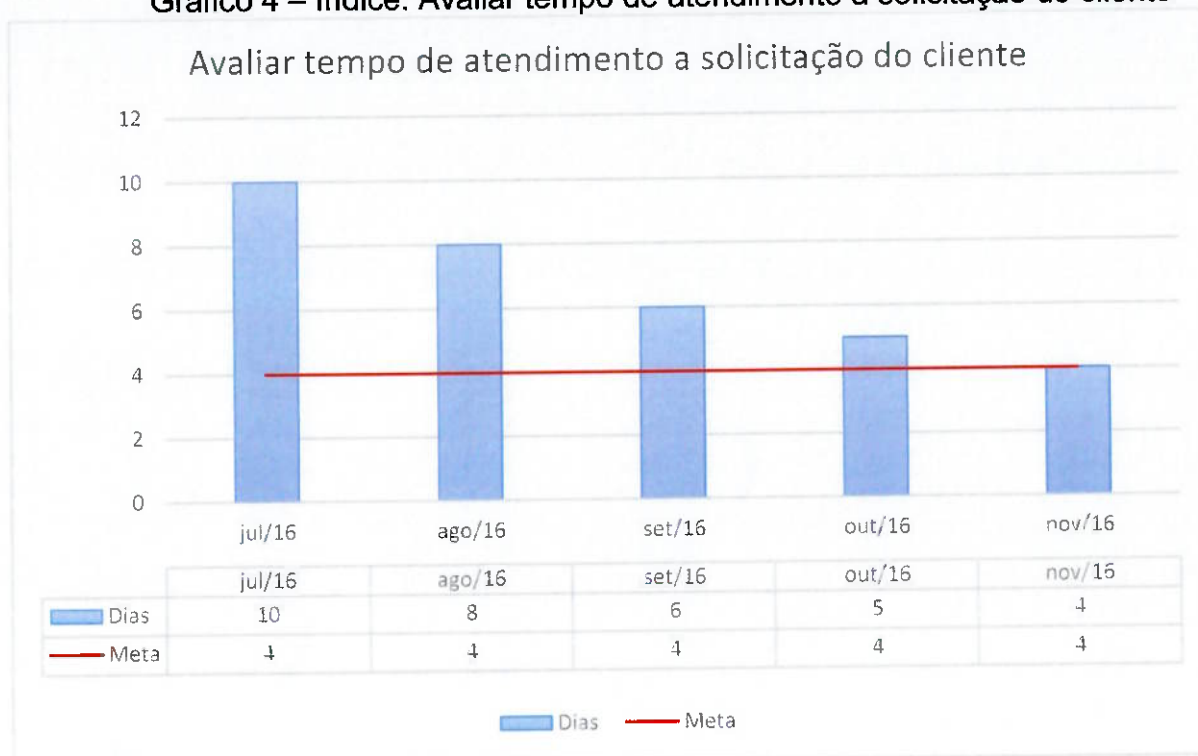


Fonte: Elaborado pelo autor.

O objetivo deste indicador é analisar o número de PAC's avaliados errados, com o propósito de identificar os tipos de erros cometidos na análise das solicitações.

No gráfico 3, percebe-se uma melhora a partir de out de 2016 período que foi estabelecido o novo procedimento, o objetivo inicial do indicador é uma redução de 15% nos erros das avaliações, é possível verificar a meta está sendo atingida. Para o futuro a meta será de zero.

Gráfico 4 – Índice: Avaliar tempo de atendimento a solicitação do cliente

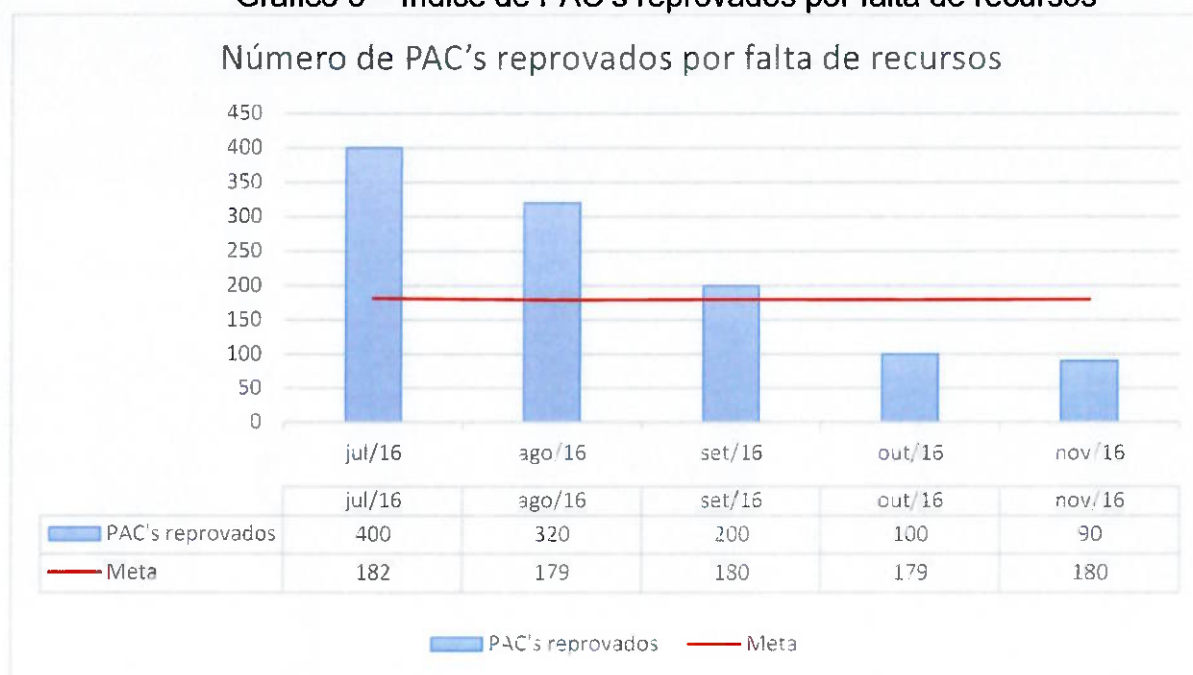


Fonte: Elaborado pelo autor.

O objetivo deste indicador é avaliar tempo de atendimento a solicitação do cliente, com o propósito de agilizar o atendimento ao cliente.

No gráfico 4, percebe-se uma melhora a partir de out de 2016 período que foi estabelecido o novo procedimento. Entretanto, a meta só foi atingida no mês de novembro.

Gráfico 5 – Índice de PAC's reprovados por falta de recursos



Fonte: Elaborado pelo autor.

O objetivo deste indicador é analisar o número de PAC's reprovados por falta de recursos, com o propósito de identificar o tempo perdido nas análises, até à reprovação.

No gráfico 5, percebe-se uma melhora relevante em outubro de 2016, período em que foi estabelecido o novo procedimento.

4. CONCLUSÃO

No cenário atual do mundo, marcado pela concorrência cada vez mais acirrada entre as fundações, devido a seu grande crescimento, clientes e financiadores estão cada vez mais exigentes quanto à qualidade nos serviços e vêm exigindo um esforço maior das fundações para alcançar uma boa atuação, através da apresentação de serviços com qualidade necessária para atender as expectativas dos clientes e financiadores e manter-se no mercado.

Assim, dentro deste novo contexto organizacional, o Gerenciamento da Rotina de Trabalho do Dia a Dia se mostra um método eficaz para sobrevivência da Fundação no mercado, ajuda no controle dos processos, identificando e definindo a autoridade e responsabilidade de cada pessoa envolvida no processo, na padronização dos processos e do trabalho, monitoramento dos resultados destes processos, de maneira que se possa agir corretivamente no processo a partir dos desvios encontrados nos resultados, e assim, buscar a melhoria contínua.

O estudo de caso realizado objetivou apresentar as etapas da implementação do Gerenciamento da Rotina de Trabalho do Dia a Dia na área de Administração de Projetos, permitindo redesenhar o processo e seu completo alinhamento com as estratégias gerenciais, proporcionando uma padronização dos processos operacionais, identificando e definindo os responsáveis de cada atividade, o envolvimento positivo das pessoas, o monitoramento dos resultados dos processos para assim executar ações corretivas necessárias e consequentemente melhoria contínua. Além disso, foi conferida às atividades uma maior simplicidade e agilidade nos processos, levando a uma tomada de decisão mais rápida e eficaz.

Conclui-se que a aplicação do Gerenciamento da Rotina de Trabalho do Dia a Dia ocasionou benefícios significantes para a organização e que pode ser melhor trabalhada nos indicadores de desempenho e ações necessárias para atingir as metas nos processos.

Do ponto de vista acadêmico, sugere-se, para trabalhos futuros, maior foco na quarta fase de Padronização do processo prioritário e definição de indicadores para medição,

buscando atualizar e criar novos indicadores de desempenhos para eficiência do processo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Antonio Carlos Carneiro. **Terceiro setor: história e gestão de organizações**. São Paulo: Summus, 2006.

ALVES, Francisco de Assis. **Fundações, organizações sociais, agências executivas: organizações da sociedade civil de interesse público e demais modalidades de prestação de serviços públicos**. São Paulo: LTr, 2000.

BARROS, Claudius D'Artagnan C. **Excelência em serviços, questão de sobrevivência no mercado**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2003.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia**. Nova Lima: Falconi, 2014a.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: controle da qualidade total**. Nova Lima: Falconi, 2014b.

CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

CÉSAR, F.I.G. **Ferramentas básicas da qualidade**. São Paulo: Biblioteca 24 horas, 2011.

CÉSAR, F.I.G. **Ferramentas gerenciais da qualidade**. São Paulo: Biblioteca 24 horas, 2013.

CONTADOR, José Celso. **Gestão de operações: a engenharia de produção a serviço da modernização de empresa**. São Paulo: Blucher, 2010.

CORRÊA, Henrique H.; CAON, Mauro. **Gestão de serviços**. São Paulo: Atlas, 2014.

FEDERAÇÃO NACIONAL DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL DE INTERESSE PÚBLICO. **Fundação de apoio: palavras do diretor**. Disponível em: <http://www.portalterceirosetor.org.br/institucional/><<http://www.portalterceirosetor.org.br/institucional/>>. Acesso em 20 nov. 2016.

FERREIRA...[et al.] **Planejamento e controle da produção**. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2011.

GRAZZIOLI, Airton. **Fundações privadas: das relações de poder à responsabilidade dos dirigentes**. São Paulo: Atlas, 2011.

GRAZZIOLI, Airton; RAFAEL, Edson José. **Fundações privadas: doutrina e prática**. São Paulo: Atlas, 2010.

ISNARD, Marshall Junior, et al. **Gestão da qualidade e processos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

LUCINDA, Marco Antônio. **Qualidade: fundamentos e práticas** para curso de graduação. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

MARANHÃO, M.. **ISO Série 9000: manual de implementação: versão 2000 : o passo-a-passo para solucionar o quebra-cabeça da gestão.** 8.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006. xv, 212p

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Brasília. **Fundações de apoio: apresentação.** Disponível em <portal.mec.gov.br>. Acesso em 10 set. 2016.

MOURA, Luciano Raizer. **Qualidade simplesmente total: uma abordagem simples e prática da gestão da qualidade.** Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2002.

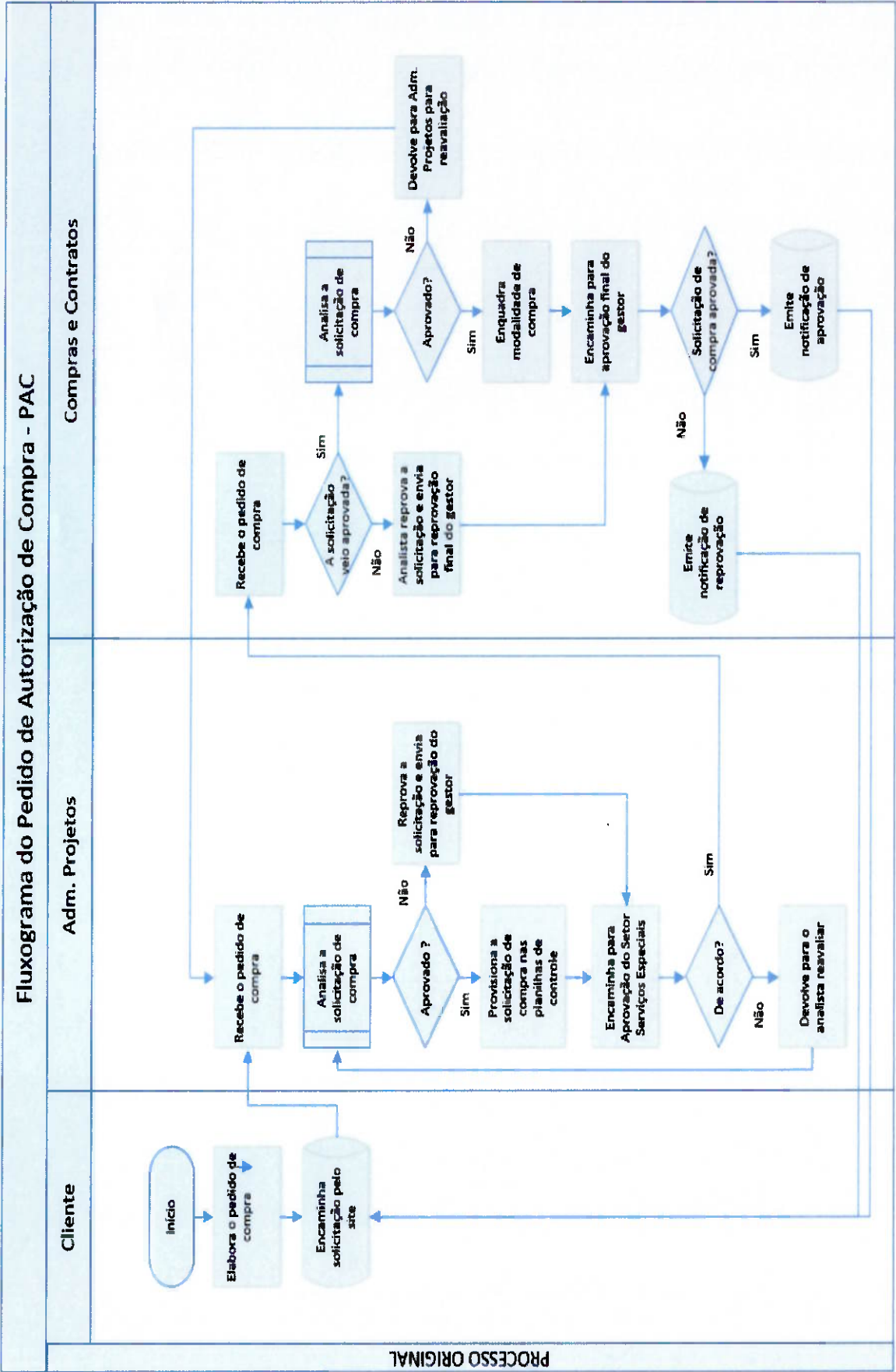
PAES, José Eduardo Sabo. **Fundações e entidades de interesse social: aspectos jurídicos, administrativos, contábeis e tributários.** Brasília: Brasília Jurídica, 2001.

PETROLEO BRASILEIRO S.A. Rio de Janeiro. **Normas para prestação de contas.** Disponível em <http://sites.petrobras.com.br/minisite/comunidade_cienciatecnologia/portugues/downloads.asp>. Acesso 20 ago. 2016.

SISTEMA DE CADASTRO E PRESTAÇÃO DE CONTAS – SICAP. **Cadastro e Prestação de contas.** Disponível em <<http://www.fundata.org.br/Sicap2016Instala.exe>>. Acesso em 01 dez. 2016.

THOMPSON, Artur A.; STRICKLAND III, A. J.; GAMBLE, John. **Administração estratégica.** Porto Alegre: AMGH, 2011.

APÊNDICE A – Fluxograma do Pedido de Autorização Compra – PAC



APÊNDICE B - Procedimento Padrão para Avaliação dos Pedidos de Autorização de Compra – PAC

Logo	Procedimento operacional	Padrão Análise PAC nº 1
		Estabelecido:
		Revisado em:
		Nº da revisão: 1

Nome da tarefa: Análise do Pedido de Autorização de Compra – PAC Responsável: Equipe de projetos

1. Objetivo

Orientar os colaboradores do Setor de Administração de Projetos a forma correta de analisar a solicitação do Pedido de Autorização de Compra.

2. Requisitos

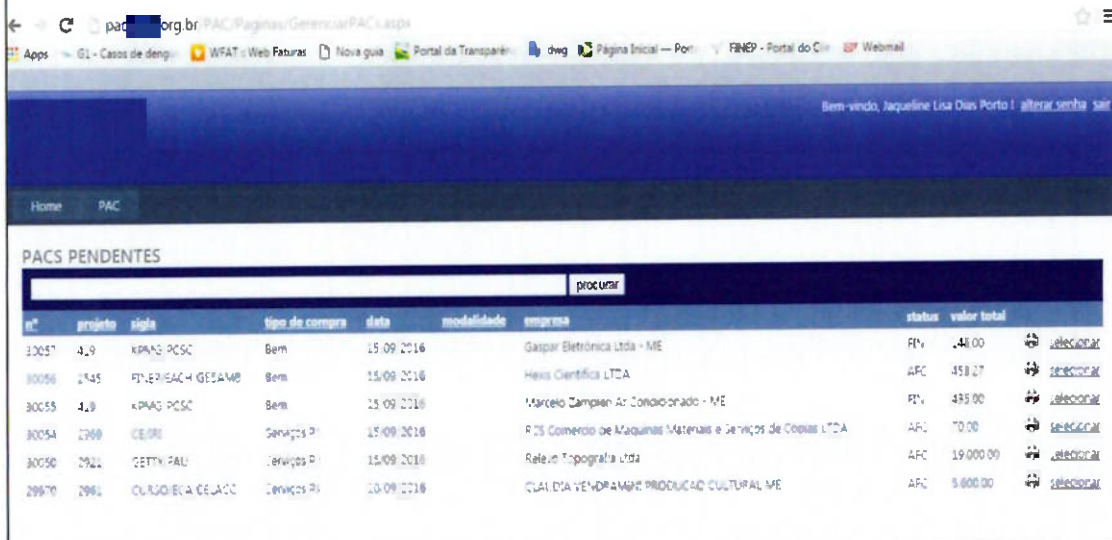
Sistema PAC Planilhas EXCEL

3. Descrição

Entrar no Sistema PAC – para acesso com login e senha



Verificar as solicitações pendentes para aprovação



nº	projeto	sigla	tipo de compra	data	modalidade	empresa	status	valor total	
30057	4,9	KPAG-PCSC	Bem	15/09/2016		Gaspar Eletrônica Ltda - ME	PTV	44,00	selecionar
30056	2445	RTVERISAC-H-GEIAMB	Bem	15/09/2016		Hexa Científica LTDA	APC	458,27	selecionar
30055	4,9	KPAG-PCSC	Bem	15/09/2016		Marcelo Campen Ar Condicionado - ME	PTV	485,00	selecionar
30054	2369	CE/RI	Serviços P	15/09/2016		RCS Comercio de Maquinas Materiais e Serviços de Coimas LTDA	APC	70,00	selecionar
30050	2924	GETTV-PAU	Serviços P	15/09/2016		Relevo Topografia Ltda	APC	19.000,00	selecionar
29970	2961	OLUSO-BICA-CEJACC	Serviços P	10/09/2016		CLAUDIA VENDRAMINI PRODUCAO CULTURAL ME	APC	9.600,00	selecionar

Selecione o projeto que será analisado:

pac.org.br/PAC/Paginas/GerenciarPACs.aspx

Bem-vindo, Jaqueline Lina Dias Porto | [alterar senha](#) | [sair](#)

Home PAC

PACS PENDENTES

nº	projeto	sigla	tipo de compra	data	modalidade	empresa	status	valor total	
10057	419	KPMG/PCSC	Bem	15/09/2018		Geoper Eletrônica Ltda - ME	RN	146,00	aprovar
10058	254	RNMP/REACH/GEFAMG	Bem	15/09/2018		Pross C e-Office LTDA	APC	458,27	aprovar
10055	419	KPMG/PCSC	Bem	15/09/2018		Marcelo Zampieri Ar Condicionado - ME	RN	435,00	aprovar
10054	298	CE/RE	Serviços PI	15/09/2018		RCS Comercio de Maquinas Materiais e Servicos de Copias LTDA	APC	70,00	aprovar
10010	292	GETT/FAU	Serviços PI	15/09/2018		Reneo Topografica Ltda	APC	13.300,00	aprovar
29970	296	CURSO/CA/CE/ACC	Serviços PI	15/09/2018		CLAUDIA VINCEPAMBI PRODUCAO CULTURAL ME	APC	5.600,00	aprovar

Solicitação aberta

pac.org.br/PAC/Paginas/GerenciarPACs.aspx

Bem-vindo, Jaqueline Lina Dias Porto | [alterar senha](#) | [sair](#)

Home PAC

PACS PENDENTES

PAC

Informações do Solicitante

nome: Marcelo Antunes Nolasco
 CPF: 055525521-7
 email: mnsnaco@usp.br

Informações do Projeto

nº: 30056
 projeto: 0545
 patrocinador(es): Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP
 coordenador(es): Sergio Almeida Paes
 Marcelo Antunes Nolasco
 unidade: Escola de Artes, Ciências e Humanidades
 departamento/núcleo: não cadastrado
 laboratório: não cadastrado
 empresa pretendida: Me - S. Científica LTDA
 org: 53.279.010-0000-40
 modalidade: não
 valor total: 458,27

Detalhes

por importação: não
 especificação: Reagentes e Materiais para laboratório
 quantidade: 1
 unidade: conjunto
 valor unitário: R\$ 458,27
 valor total: R\$ 458,27
 meta etapa:
 rubrica bem: 54010157
 endereço de entrega: A. Alfredo Barão, 1000 Usocentro de Lameira, 140-40, Ilheus de Marinho ou Kellton Enne Rio Mataramzão São Paulo-SP CEP 05525-700

Lista de Cotações

[aprovar](#)
[aprovar](#)
[aprovar](#)
[aprovar](#)

Histórico

status	justificativa	usuário
Aguardando parecer do APC		

Justificativa

modalidade:

Verificar disponibilidade de recursos nas planilhas de controle:

PF.2545.xls [Modo de Compatibilidade] - Excel

ARQUIVO PAGINA INICIAL INSERIR LAYOUT DA PAGINA FORMULAS DADOS REVISÃO EXIBIÇÃO

Jaqueline Lisa Dias Porto

Colar

Área de Transferência

Fonte

Alinhamento

Formato

Estilos de Célula

Células Edição

M19

Convênio nº 01.12.0112.00

Convênio nº Período de Execução do Convênio 05/04/2012 à 05/04/2017

POSIÇÃO FINANCEIRA

Rendimento Financeiro: 49.515,00

Saldo: 52.619,06

49.515,00

0,00

ITENS APOIADOS/META	TOTAL GERAL	TOTAL LIBERADO	TOTAL GASTO ATÉ	SALDO POR RUBRICA	TOTAL A SER LIBERADO
3.DESPESAS CORRENTES	221.563,66	152.260,19	147.963,76	4.296,43	69.303,47
31 11/12 - Vencimentos e vantagens fixas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
31 00/13 Obrigações patronais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
14/15- Diárias (Pessoal Civil/Militar)	10.830,00	9.193,18	3.610,00	5.583,18	1.636,82
18/20 - Bolsas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
30 - Material de Consumo	58.699,31	58.289,26	51.929,49	6.359,77	410,05
33 - Passagens e Despesas c/Locomoção	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
36 - Outros Serviços de Terceiros P Física	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
39 - Outros Serviços de Terceiros P Jurídica	152.034,35	84.777,75	92.424,27	-7.646,52	67.256,60
39 - a) Despesas Acessórias c/Importação	23.630,00	17.765,61	9.948,41	7.817,20	5.864,39
39 - b) Outras Despesas	128.404,35	67.012,14	82.475,86	-15.463,72	61.392,21
4.DESPESAS DE CAPITAL	191.766,34	147.726,77	148.919,15	-1.192,38	44.039,57
51 - Obras e Instalações	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
51 - a) Obras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
51 - b) Instalações	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
52 - Equipamentos e Material Permanente	191.766,34	147.726,77	148.919,15	-1.192,38	44.039,57
52 - a) Equipamento e Material Nacional	68.039,60	57.756,27	55.381,21	2.375,06	10.283,33
52 - b) Equipamento e Material Importado	123.726,74	89.970,50	93.537,94	-3.567,44	33.756,24
TOTAL	413.330,00	299.986,97	296.882,91	3.104,05	113.343,04

Rendimento financeiro no período : 12.665,71

Rendimento financeiro acumulado : 36.849,29

TOTAL Rendimento financeiro : 49.515,00

Utilização de Rendimento Aprovada: 31.100,00

Saldo rendimento disponível para solicitação de utilização: 18.415,00

Verificar Previsão no Plano de Trabalho e disponibilidade de recurso no item

PF 2545.xls [Modo de Compatibilidade] - Excel

Jaqueline Lisa Das Porto

ANEXO 8 Plano de Trabalho															
Convênio nº 01.12.0112.00 Convênio: Formação de Apoio à Universidade de São Paulo - PUSP Período de Execução do Convênio: 05/04/2012 a 05/04/2017 Fonte de Recursos: ☒ RECURSOS PNP ☐ RECURSOS CONTRARIADA ☐ RECURSOS OUTROS															
ITEM	ITEMS APOIADOS						TOTAL DE DESPESAS DAS PCS ENVIADAS	TOTAL DE DESPESA 5 DA PC ATUAL	SALDO DETALHADO POR ITENS						
3. DESPESAS CORRENTES															
30 - Material de Consumo															
a) Nacional															
Descrição	Situação	Finalidade	Destinação	Valor Unit (R\$)	Quant.	Total (R\$)									
154 Material de expediente	O	Material para uso em pesquisa e atividades administrativas do projeto (papel, caneta, pastas, grampeador, plástico, etc.)	EACH-USP	500,00	1	500,00	154	350,99	0,00	149,01					
157 Consumíveis de laboratório (vidraria, reagentes, colunas para cromatografia, gases)	O	Material de apoio essencial à execução das atividades relacionadas ao subprojeto de pesquisa	EACH-USP	28.316,75	1	28.316,75	157	13.555,99	13.211,00	1.548,87					
158 Combustíveis para veículo para saída a campo de longo de 24 meses	O	Deslocamento da Equipe na Região Metropolitana de São Paulo e interior para coleta de material e monitoramento das unidades experimentais	EACH-USP	1.982,50	1	1.982,50	158	0,00	0,00	1.982,50					
160 Material de expediente	O	Material para uso em pesquisa e atividades administrativas do projeto (papel, caneta, pastas, grampeador, plástico, etc.)	EACH-USP	500,00	1	500,00	160	0,00	0,00	500,00					
171 Toners para impressoras	O	Toners para uso em impressoras de pesquisa e atividades de administração	EACH-USP	500,00	1	500,00	171	0,00	0,00	500,00					
172 Material de informática (mesas para microcomputador e cadeiras etc)	A	Material para uso em atividades administrativas e de pesquisa	EACH-USP	500,00	1	0,00	172	0,00	0,00	0,00					
173 Peças de reposição para equipamentos gerais de laboratório	O	Material de apoio para execução das atividades relacionadas ao projeto de pesquisa	EACH-USP	2.500,00	1	2.500,00	173	1.053,03	0,00	1.053,03					
174 Reagentes, colunas para cromatografia, gases, reagentes químicos e demais insumos de laboratório	O	Material de apoio para execução das atividades relacionadas ao projeto de pesquisa	EACH-USP	24.150,00	1	24.150,00	174	8.946,01	13.000,00	1.902,41					
175 Combustível	A	Deslocamento da equipe e desenvolvimento do estudo	EACH-USP	250,00	1	250,00	175	250,00	0,00	0,00					
Total						58.899,34	Total: 51.929,40								
30 - Outros Serviços de Terceiros P.Jurídica															
Dados A.1 Resumo atual Cron.Desemb. A.7 Relação de Itens Equipe Executora Contratos Firmados PAC Pedido Compra															

Aprovado provisionar na planilha de controle

PF 2545.xls [Modo de Compatibilidade] - Excel

Jaqueline Lisa Das Porto

CONTROLE INTERNO - PEDIDO DE COMPRA - PAC

RUBRICA	ITEM DENTRO RUBRICA	Descrição - Material, Equipamento ou Serviço	Empresa Pretendida	Nº Pedido de Compra	Data	Valor Estimado	Valor Pago (Lançar após pago)
30	174	Kit para análise E COLI	COMERCIAL GRAULAB S/A	25604	21/01/16	819,00	819,00
30	157	reagentes	Sigma-Aldrich Brasil Ltda	25605	21/01/16	276,00	276,00
30	174	kit nanocolor e ácido sulfúrico	Carvalhoes	25693	27/01/16	527,61	527,61
30	174	placas de pvc	Plastplex ind e com de plasticos ltda	25733	28/01/16	570,40	
30	157	membranas de fibra de vidro	Miluni Comércio e Representações Ltd	25957	16/02/16	902,00	902,00
30	174	placas de pvc	ISOPLAST - ISOLANTES E PLASTICO	27032	19/02/16	551,60	551,60
30	174	insumos para laboratório	COMERCIAL GRAULAB S/A	27035	19/02/16	252,58	252,58
30	174	reagentes	Labsynth Produtos para Laboratório Ltd	27252	03/03/16	1307,20	1.307,20
30	173	coluna retilhada e pré-filtro	TECHAL EQUIPAMENTOS PARA LAB	27369	11/03/16	660,00	660,00
30	174	consumíveis para cromatografia	MAXICROM INSTRUMENTOS CIENTIFI	27426	17/03/16	3524,59	3.508,70
30	157	padrões para cromatografia	Quimlab Produtos de Química Fina Ltd	27470	21/03/16	1430,06	1.430,06
30	195	purificador de água	MILLIEXPRESS REPRESENTAÇÕES LTDA	27639	01/04/16	18770,00	18.770,00
30	84	Manutenção de equipamento	NOVA TECNICA IND E COM DE EQU	28121	05/05/16	1000,00	1.000,00
30	157	reagentes	Hexis Científica	28345	17/05/16	1361,72	1.261,81
30	157	Material para condução das atividades laboratoriais	Labsynth Produtos para Laboratórios Lt	28414	23/05/16	921,42	921,42
30	157	Reagentes e insumos para laboratório	Labsynth Produtos para Laboratórios Lt	28416	23/05/16	859,22	712,94
30	157	Insumos para laboratório do tipo filtro de seringa	MILLIUNI COMERCIO E REPRESENTA	28418	23/05/16	650,37	650,37
30	102	instalação de um equipamento de ar-condicionado	DOCTOR FRIJO - ABC PAULISTA	28586	02/06/16	690,00	690,00
30	102	Vidraria específica para ensaio de					

[←](#) [pac.org.br/PAC/Paginas/PACs.aspx](#)

Apps GL - Casos de dengue WFAT : Web Faturas Nova guia Portal da Transparência dwg Página Inicial — Port...

Bem-vindo, Jacqueline Lima Dias Porto | alterar perfil

Home PAC

PACS PENDENTES

buscar

PAC Informações do Paciente		
nome	Marcos Antônio dos Anjos	
CNPJ	08552058-7	
e-mail	mndiasco@usp.br	
Identificação da Pesquisa		
nº	30058	
pré-eto	25-5	
patrocinador(es)	Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP	
coordenador(es)	Dérgio Almeida Paço Marcos Antônio Dias Paço	
unidade	Escola de Artes, Ciências e Humanidades	
departamento/núcleo	NAC 046077960	
laboratório	NAC 036077960	
empresa parceira	Helix Científica LTDA	
CNPJ	53.179.050/0001-10	
modalidade	+56.17	
valor total	+56.17	
Outros		
por importação	Sim	
escalação	Pagantes e imprevistos para o ano 2019	
quantidade	-	
unidade	serviço	
valor unitário	R\$ +56.17	
valor total	R\$ +56.17	
nota fiscal	FACULIST	
rubrica	A - Anexo Baflo - 000 Liderança de Saneamento 42.40 Unidades Mensais do Fornecedor Marrazzo Lda Paulo CP CEP 09019-000	
endereço de entrega	Linha de Criações	
alterar cancelar reimprimir relatório		
Histórico		
status	justificativa	comentário
Agendamento cancelado pelo SAC		
Justificativa:		
aprovar recusar voltar		

Reprovado escrever no campo justificativa:

Reprovado: não há previsão no Plano de Trabalho ou recursos insuficientes para aquisição.

Após selecionar o Recusar

pac.org.br/PAC/Paginas/GerenciarPACs.aspx

Sem-vindo, Jacqueline Lisa Dias Porto | alterar senha sair

Home PAC

PACS PENDENTES

procurar

PAC

Informações do Solicitante

nome: Marcelo Antunes Nolasco
 cpf: 065526050-7
 email: mnolasco@usp.br

Informações do Projeto

nº: 20055
 projeto: 2545
 patrocinador(es): Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP
 coordenador(es): Sergio Almeida Pacca
 Marcelo Antunes Nolasco
 unidade: Escola de Artes, Ciências e Humanidades
 departamento/núcleo: não cadastrado
 laboratório: não cadastrado
 empresa pretendida: Hells Científica LTDA
 cnpj: 08.179.913/0001-10
 modalidade: 458.27
 valor total: 458.27

Itens

por importação: Não
 especificação: Reagentes e material para laboratório
 quantidade: 1
 unidade: conjunto
 valor unitário: R\$ 458.27
 valor total: R\$ 458.27
 meta: etapa
 rubrica item: NACN 157
 endereço de entrega: A - Arlindo Berto - 1000 Laboratório de Desenvolvimento 45 - Av. Nélides Melissio ou Kelliton Ernaneiro Marrazzo São Paulo-SP CEP 03825-000

lista de Cotações

aprovado
 aprovado
 aprovado
 aprovado

Histórico

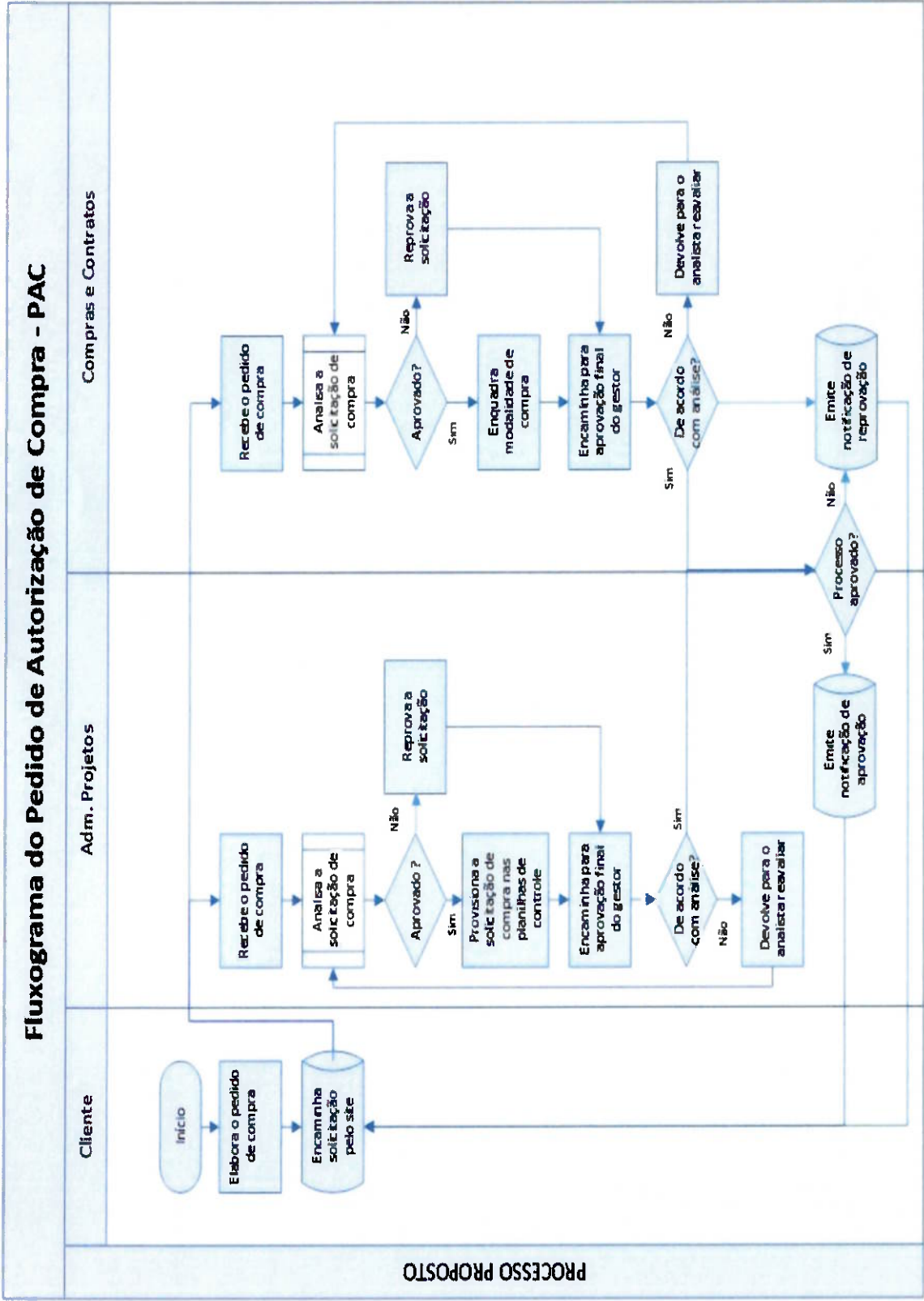
status justificativa comentário

Aguardando parecer do ANP

justificativa

aprovar recusar voltar

APÊNDICE C – Novo Fluxograma do Pedido de Autorização de Compra – PAC



ANEXO A – Fluxograma do Setor Administração de Projetos -ADP

