

PAULA FREIRE MENDONÇA

Como melhorar o desempenho e os resultados das atividades da área financeira de uma
instituição de ensino superior governamental através da gestão por processos
ferramentas do Sistema de Gestão da Qualidade

São Paulo

2016

PAULA FREIRE MENDONÇA

Como melhorar o desempenho e os resultados das atividades da área financeira de uma instituição de ensino superior governamental através da gestão por processos e ferramentas do Sistema de Gestão da Qualidade

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

Orientador:

Professor Doutor Adherbal Caminada Netto.

São Paulo

2016

PAULA FREIRE MENDONÇA

Como melhorar o desempenho e os resultados das atividades da área financeira de uma instituição de ensino superior governamental através da gestão por processos e ferramentas do Sistema de Gestão da Qualidade

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

Orientador:

Professor Doutor Adherbal Caminada Netto.

São Paulo

2016

Dedico esta monografia:

Primeiramente à minha mãe que me apoia incondicionalmente em todas as minhas decisões; à minha chefe, Maria Auxiliadora, por me incentivar a estudar e buscar aperfeiçoamento sempre; aos meus colegas de trabalho, em especial Cristiane Mantovani, por prestarem informações relevantes ao presente estudo. Também dedico este trabalho à Profa. Dra. Lisete Arelaro e Sra. Solange Francisco pela contribuição direta e indireta na realização deste curso. À Eduardo Mendes e Vanessa Freire pelo apoio nos momentos finais da realização deste curso.

RESUMO

Este estudo aborda a importância de aplicação dos conceitos e práticas utilizados pelo Sistema de Gestão da Qualidade, sobretudo as ferramentas da qualidade e a Gestão por Processos, em atividades inerentes à área financeira de uma instituição de ensino superior pertencente à administração pública estadual de São Paulo. Tem o mesmo por objeto propor melhorias no desempenho de tais atividades, a fim de garantir resultados mais precisos e, conseqüentemente, maior satisfação dos envolvidos nos processos. Aborda a aplicação de um programa de Gestão da Qualidade conhecido como Gespública na instituição, como um modelo de gestão de excelência no desempenho na Administração Pública. Expõe brevemente como surgiu este programa governamental e qual foi o seu objetivo. As empresas públicas, embora não objetivem lucro em suas operações, estão em busca pela excelência de desempenho de suas atividades, almejando melhores resultados e posições nos rankings mundiais, economia de recursos, transparência das ações, eliminação de desperdícios e garantindo a satisfação dos envolvidos. Neste sentido este estudo se apropria do Sistema de Gestão da Qualidade e suas ferramentas como o grande contribuinte para alcançar a excelência na administração da instituição do ensino superior analisada, que em essência é uma empresa da administração pública indireta, prestadora de serviços educacionais à sociedade.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade na Administração Pública. Uso de ferramentas do SGQ nos processos administrativos da IES. Melhoria de processos. Gestão por Processos.

ABSTRACT

This study is about the importance of applying the concepts and practices used by the Quality Management System, especially quality tools and process management, in the activities of financial sector of a higher learning institution which belongs to the state government of Sao Paulo. It has the same purpose proposing improvements in the performance of such activities in order to ensure more accurate results and hence greater satisfaction of those involved in the processes. It addresses the application of a quality management program known as GesPública the institution, as a management excellence model in performance in Public Administration. It exposes briefly how this government program appeared and what was its goal program. Even though public companies do not aim at profiting on its operation. They pursuit excellence performance of their activities, aiming for better results and positions in world rankings, saving resources, transparency of actions, eliminating waste and ensuring the satisfaction of those involved. In this way this study appropriates Quality Management System and its tools as the major contributor to achieve excellence in the administration of higher education institution analyzed, which in essence is a company of indirect public administration, which provider of educational services to society.

Keywords: Quality Management in Public Administration. Use of TQM tools in the administrative processes of the IES. Processes improvement. Process management.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Desenho organizacional vertical da instituição	27
FIGURA 2 - Descrição do negócio da instituição pública de ensino superior.....	28
FIGURA 3 - Elementos da Gestão pela Qualidade Total ou TQM	34
FIGURA 4 - Mapeamento de processo de compra de material para alunos.....	37
FIGURA 5 – Método de Gerenciamento de Processos.....	38
FIGURA 6 – Histórico do andamento das etapas do processo.....	44
FIGURA 7 - Diagrama de Ishikawa.....	46
FIGURA 8 - Diagrama de Ishikawa aplicado ao processo de compra.....	47

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Percepção de melhorias de uma década de Programa P&Q.....	30
QUADRO 2 – Percentual gasto nas etapas do processo.....	43
QUADRO 3 – Dimensões da Qualidade para prestação de serviços.....	52

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A – Aplicação de Sistema de Gerenciamento PDCA sobre processo de compra de material para alunos assistidos.....	60
APÊNDICE B – Histórico do processo de compra de material por processo licitatório.....	61
APÊNDICE C – Modelo de Check list para conferência de documentos de processo licitatório.....	66
APÊNDICE D – Modelo de procedimento operacional padrão POP.....	67
APÊNDICE E – Sugestão de Fluxograma para processo de compra.....	74

LISTA DE SIGLAS

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CEP - Controle Estatístico de Processo

CNPQ - Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

CTA - Conselho Técnico Administrativo

D.O.E - Diário Oficial do Estado

FAPESP - Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo

FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos

FNQ - Fundação Nacional da Qualidade

ICMS - Imposto sobre circulação de mercadorias e serviços

IES - Instituição ensino superior.

IMESP - Imprensa Oficial do Estado de São Paulo

MARE - Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado

PDCA - Plan/Do/Check/Act -Método de gestão baseado nos quatro passos para gerenciamento, utilizado para controle e melhoria de processo.

POP - Procedimento Operacional Padrão.

PQSP - Programa de Qualidade no Setor Público

QPAP - Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública

RC - Requisição de compra

SGQ - Sistema de Gestão da Qualidade

TQC - Total Quality Control / Controle de Qualidade Total.

TQM - Total Quality Management / Gestão para a Qualidade Total.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	122
2. FUNDAMENTAÇÃO E JUSTIFICATIVA.....	14
2.1. BREVE HISTÓRIA DA ADM. PÚBLICA NO BRASIL – O PODER DO ESTADO.....	17
2.1.1. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PATRIMONIALISTA	18
2.1.2. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BUROCRÁTICA.....	19
2.1.3. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL	21
2.1.4. PANORAMA DO SÉCULO XXI – CENÁRIO POLÍTICO, ECONÔMICO E SOCIAL DO BRASIL.....	22
3. CASO	24
3.1. CARACTERÍSTICAS DA IES.	24
3.2. DA ESTRUTURA DE PODER.	25
3.3. PROGRAMA GESPÚBLICA.	29
3.4. GESPÚBLICA NA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO COMO MODELO DE EXCELENCIA EM GESTÃO.	30
3.5. IES – NECESSIDADE DE ATUAÇÃO COM QUALIDADE E FOCO EM RESULTADOS.	32
3.6. SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE.....	33
3.7. ORGANIZAÇÃO DE PROCESSO ADMINISTRATIVO DA ÁREA FINANCEIRA – ESTUDO DE CASO.	36
3.7.1. CLASSIFICAÇÃO DO PROCESSO	36
3.7.2. APLICAÇÃO DO MÉTODO DE GERENCIAMENTO E DAS FERRAMENTAS DO SGQ AO PROCESSO ESTUDADO	37
3.7.2.1. PDCA	37
3.7.2.2. APLICAÇÃO DE BRAINSTORMING	45
3.7.2.3. APLICAÇÃO DE DIAGRAMA DE ISHIKAWA	46
3.7.2.4. APLICAÇÃO DE FOLHA DE VERIFICAÇÃO.	47
3.7.2.5. APLICAÇÃO DE POP.....	48

3.7.2.6. APLICAÇÃO DE FLUXOGRAMA	48
3.8. RESULTADO DA APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS.....	49
4. CONSIDERAÇÕES.	50
4.1. PRINCIPAIS ENTRAVES DA APLICAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE NA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR ESTADUAL.....	53
5. CONCLUSÃO.....	54
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	56
7. APÊNDICES	
APÊNDICE A.....	60
APÊNDICE B	61
APÊNDICE C- MODELO DE CHECK LIST PARA CONFERÊNCIA DE DOCUMENTOS DE PROCESSO LICITATÓRIO.	66
APÊNDICE D	69
APÊNDICE E – SUGESTÃO DE FLUXOGRAMA.....	74

1. INTRODUÇÃO

Com o objetivo de reorganizar o modo de gerenciar as atividades da área financeira de uma instituição de ensino superior, pertencente à administração pública indireta estadual, bem como melhorar o desempenho nas atividades desenvolvidas, surgiu a necessidade de buscar uma alternativa para melhor administrar o negócio, de modo a garantir bons resultados.

Torna-se imprescindível propor aperfeiçoamento contínuo nas atividades da instituição, uma vez que a mesma é mantida com recursos financeiros advindo da arrecadação de impostos dos cidadãos do estado de São Paulo e agências de fomento, devendo à sociedade total transparência de suas ações. Importante ressaltar que, na qualidade de instituição da administração pública, deve seguir os preceitos estabelecidos pela Administração Pública, sendo eles estabelecidos pelo artigo 37 da Constituição Federal, como: princípio da moralidade, da impessoalidade, da legalidade, publicidade e eficiência.

Baseada no desenvolvimento da Administração Pública no Brasil e no desenvolvimento do Sistema de Gestão da Qualidade no Japão e Estados Unidos, esta monografia propõe a utilização dos conhecimentos e procedimentos presentes no Sistema de Gestão da Qualidade, por exemplo, propor a Gestão por Processo e as ferramentas do Sistema de Gestão da Qualidade como suporte para atingir os objetivos estratégicos das atividades da área financeira da instituição de ensino superior público.

É importante ressaltar que não se trata de uma comparação entre os diferentes modos de administração de negócios, mas sim utilizar ferramentas utilizadas pela Gestão da Qualidade para contribuir com o sucesso da instituição na conquista de suas metas.

Considerando que a Gestão da Qualidade tenha sido desenvolvida para aplicação na indústria e demais atividades fabris visando à padronização dos bens, o controle da produção, e prevenção de não conformidades, esta monografia mostra a aplicação do método de PDCA para gerenciamento de processos e das ferramentas da gestão da qualidade nos processos administrativos da área financeira.

Atualmente as atividades são executadas pelas diferentes seções administrativas de modo interligado, porém não há visão sistêmica como um processo, por parte dos servidores. A visão predominante é seccionada.

Neste trabalho sugere-se a criação de um único roteiro de trabalho a ser utilizado por todas as seções administrativas na execução de um mesmo processo de compra, de modo a tornar a visão sistêmica do processo.

Os objetivos são: otimizar o tempo de execução do processo, evitar repetição de tarefa, eliminar tarefa que não agrega valor, reduzir custos com mão de obra e trazer melhores resultados à instituição e aos clientes envolvidos nos processos. Falconi (2013) diz que qualidade total é o objetivo do gerenciamento do processo. Qualidade no processo significa preencher requisitos de modo a garantir satisfação para todas as pessoas (clientes, acionistas, empregados e vizinhos).

Desta forma, pensando no estudo de caso, analisaremos um processo de compras de materiais escolares através de licitação do tipo pregão por menor preço com aplicação das ferramentas e método de gerenciamento de processos PDCA, presente na gestão da qualidade.

No capítulo que caracteriza a IES, objeto de estudo desta monografia, há descrição de seu negócio, mostrando o desenho organizacional atual (organograma e sua hierarquia), e como ocorre o poder de deliberação de atos. Também há descrição dos principais problemas enfrentados no atual desenvolvimento das tarefas da área financeira.

De forma breve, este estudo expõe a implementação do programa Gespública no âmbito da universidade, como modelo de excelência em gestão, utilizado pelas esferas federal, estadual e municipal sem muito sucesso dentro da instituição de ensino superior estudada ou até mesmo de total desconhecimento de grande parte dos funcionários. Diferentemente de outras unidades de ensino.

Justificada a necessidade e importância em aperfeiçoar as atividades supracitadas da unidade de ensino, este estudo se estruturará da seguinte forma:

- a) Observação dos procedimentos e participação em algumas tarefas do processo de compra.
Descrição dos procedimentos. Este período de análise compreende um período de 441 dias que durou a execução do processo de apoio de atividade meio.
- b) Após a verificação e análise, mostra-se quais ferramentas da gestão da qualidade são aplicadas ao processo.

Dada a análise dos procedimentos acima descritos expõe-se os entraves observados na execução dos processos. Após estas considerações é realizada a conclusão deste estudo.

2. FUNDAMENTAÇÃO E JUSTIFICATIVA.

Conforme DEMING (1990, p.140), um denominador comum para qualquer empresa de produção ou serviços é que erros e defeitos são caros. Quanto mais um erro permanece sem correção, maior o custo para corrigi-lo. Muitos erros nunca são descobertos. O autor afirma que tanto nas organizações de prestação de serviços quanto nas de produção de bens, o que existe é a ausência de procedimentos definidos.

De acordo com essa afirmação verifica-se que alguns procedimentos são padronizados pelo órgão central de administração da universidade, e muitos outros ficam a critério de cada unidade de ensino devido a particularidade de cada uma. Soma-se a este quadro o modo como são educados e treinados os funcionários, pois há transferência de conhecimento do funcionário mais antigo para o funcionário mais novo. Corre-se o risco de existir muitos erros. Importante destacar que não existe um manual de procedimentos e instruções das tarefas e processos das seções administrativas.

Partindo da análise do quadro atual de trabalho e do conhecimento dos princípios de Gestão da Qualidade 0.2 definidos na norma ABNT ISO 9000:2000, realmente constata-se que:

“para conduzir e operar com sucesso uma organização, é necessário dirigi-la e controlá-la de maneira transparente e sistemática. O sucesso pode resultar da implementação e manutenção de um sistema de gestão concebido para melhorar continuamente o desempenho, levando em consideração as necessidades de todas as partes interessadas. A gestão de uma organização inclui, entre outras disciplinas de gestão, a gestão da qualidade”.

Dos princípios definidos nesta norma, a abordagem de processos e a abordagem sistêmica para gestão são importantes para o desenvolvimento da reorganização das tarefas da IES estudada.

Embora a instituição tenha um desenho organizacional de estrutura vertical hierarquizada e também funcional é de suma importância a reorganização dos processos baseados no SGQ, pois a execução de um serviço deve ser visto como um processo. O processo deve ser considerado um conjunto de tarefas interligadas desenvolvidas pelos diversos setores.

Quando uma instituição define o seu modo de gerenciamento optando pela Gestão por Processos, significa que está optando pela padronização, agilidade, redução de erros e fluidez nos trâmites, pois o fluxo se torna horizontal. Outro benefício é a produção de registros e consequentemente o controle, a medição e possibilidade de instituir indicadores de desempenho.

Todavia, por existir a questão da hierarquização presente nas instituições da administração pública, uma remodelagem no desenho organizacional é desejável, mas nem sempre possível de realização.

Logo, estabelecer o Sistema de Gestão da Qualidade na IES como definido na norma ABNT ISO 9000:2000 em sua totalidade, representa um desafio, passível de haver intercorrências processuais. Alguns autores acreditam que não é possível a aplicação deste modo de gerência de negócios em instituição hierarquizada: “um fluxo de trabalho horizontal, combinado com uma organização vertical, resulta em muitas lacunas e superposições, encoraja a sub otimização, gerando influência negativa na eficiência e eficácia dos processos.” (HARRINGTON, 1993, SEIFFERT p.16).¹

Desta forma, a sugestão é primeiramente mudar a cultura da instituição. O desejo de mudança deve partir da alta direção que deve liderar o processo de mudança de gestão estabelecendo os objetivos. Neste processo, todas pessoas presentes na instituição devem ser envolvidas.

A mudança cultural deve ocorrer no desenvolvimento das tarefas, nas atitudes dos funcionários e nos relacionamentos. Deve existir a iniciativa de propor treinamento para o servidor não mais desenvolver sua atividade de modo fechado em seu departamento ou seção; ele deve perceber que sua tarefa é parte de um todo, parte de um processo. Neste treinamento, o funcionário deve observar que a soma de todas as tarefas dos demais funcionários das outras seções estão interligadas e geram um produto.

¹ HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993. 343 p.

“Os benefícios de um TQC bem implantado não são apenas materiais. A própria organização do controle da qualidade representa importante canal de comunicação entre todos os membros da empresa, que, imbuídos do mesmo espírito da qualidade, passam a ter interesse comum. Assim, transformado em canal de comunicação, o TQC acaba gerando maior integração entre os diversos grupos e efetiva participação de cada membro da empresa”.

(NETO. 1991, p.50)

A segunda sugestão é desenvolver um procedimento operacional padrão por processo, e não por tarefa fragmentada de seções individualizadas. Muitas vezes existe repetição de tarefas durante a execução de um processo e também tarefas que não agregam valor ao mesmo. Pensando na questão da reorganização do modo de trabalho, constata-se a necessidade de se criar registros e demais documentações pertinentes às tarefas, como um manual de procedimentos e informações.

No âmbito das atividades das organizações da administração pública geralmente não se trabalha com manual de procedimentos e instruções e há necessidade de se criar procedimentos operacionais padrão – POP para todas as tarefas que compõem os processos administrativos.

Os procedimentos operacionais padrão - POP devem ser desenvolvidos coletivamente pelas pessoas que atuam no processo, de modo a tornar claro o “passo-a-passo” de cada tarefa de cada departamento e os pontos críticos a serem eliminados. A partir do momento que se gera um POP para o processo, o mesmo se torna interfuncional. É possível começar a mensurá-lo estabelecendo indicadores de avaliação de desempenho, visando sempre à melhoria contínua.

É importante esclarecer que esta monografia não sugere excluir ou abandonar a estrutura vertical existente da instituição para torná-la unicamente orientada para gerenciamento por processos. Sugere-se a coexistência entre as duas dimensões vertical e horizontal:

“A institucionalização do gerenciamento do processo exige a coexistência pacífica das dimensões vertical e horizontal de uma organização. Na maioria dos casos, uma estrutura organizacional puramente horizontal (organizada em torno de processos) não é prática. É mais eficiente que o pessoal de finanças, de

recursos humanos e de sistemas sejam reunidos em departamentos”.
(RUMMLER, 1992, apud SEIFFERT, 1998 p.20²)

Considerando o SGQ e suas ferramentas como um modo de gerenciamento aplicável a qualquer negócio, constata-se que se faz necessário um modelo de gestão padronizado, que ofereça registros e indicadores para monitorar os processos, medir resultados e propor melhoria contínua nas prestações de serviços públicos aos cidadãos e à sociedade.

2.1. BREVE HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL – O PODER DO ESTADO.

Não é objeto desta monografia o estudo das diferentes correntes da Administração, como as abordagens clássica, científica, humanística, neoclássica e demais; porém se faz importante trazer à tona o modo como desenvolveu a Administração Pública no Brasil, uma vez que nossa instituição, objeto de análise, pertence à esta esfera por ser uma autarquia estadual.

A história da Administração Pública no Brasil tem menos de 500 anos (CARBONE, 2000). A Administração Pública é um importante segmento da ciência “Administração”. Tem início em aproximadamente 1532, juntamente com colonização portuguesa do Brasil.

Resgatando a nossa história e fazendo leitura de sociólogos e historiadores, a sociedade brasileira se formou lentamente com o espírito civil e político de sua colonizadora. Ou seja, segundo os estudos de diversos autores, o que predominava no plano político era o Estado Absoluto, e sua obrigação era defender a sociedade do inimigo externo mantendo a ordem interna; enquanto no plano administrativo se configurava como Estado Patrimonial, onde se confundia a propriedade pública com a privada.

“[...] O sistema constitucional-legal brasileiro do sec. XIX foi famoso por seu caráter artificial, copiado do exterior, e sua Administração Pública patrimonial, caracterizada por seu patrimonialismo ou clientelismo”. (BRESSER-PEREIRA, 2008 p. 151)

Para corroborar a explanação sobre este quadro:

² RUMMLER, Geary ^a; BRACHE, Alan P. **Melhores desempenhos das empresas**. São Paulo: Makron Books, 1992. 263 p.

“...a administração pública patrimonialista é típica dos Estados absolutistas europeus do século XVIII, onde o Estado é a extensão do poder do administrador público e os seus servidores eram vistos como nobres que recebiam este título por indicações do governante. Essas indicações eram feitas como prova de gratidão e também como estratégia para defesa de seus interesses...”
(SILVA, 2013 p. 2)

Qual a relevância da leitura deste cenário? A importância deste entendimento se dá devido ao papel que a sociedade brasileira, bem como a Administração Pública, desenvolveu e continua a desenvolver quando comparada às demais nações.

Segundo Pimenta (1993), enquanto os anglo-saxões possuíam espírito de organização e amor à produção e ao trabalho, nossos conquistadores possuíam antipatia pelo culto do trabalho e tendência ao ócio, ao ganho fácil.

Sergio Buarque de Holanda nos adverte que o trópico foi conquistado mais pelo espírito de aventura do que pelo trabalho enérgico e construtivo. “Na obra da conquista e colonização dos novos mundos coube ao “trabalhador”, no sentido aqui compreendido, papel muito limitado, quase nulo. A época predispunha aos gestos e façanhas audaciosos, galardoando bem os homens de grandes voos”. (HOLANDA, 1995 p.51).

Este quadro permaneceu até o séc. XIX quando passa pela primeira reforma administrativa do aparelhamento estatal. De acordo com a literatura, a Administração Pública no Brasil apresentou três fases distintas. Apresentamos abaixo um resumo das principais características das fases:

2.1.1. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PATRIMONIALISTA

Segundo SILVA (2013), a Administração Pública Patrimonialista é herança do feudalismo, típica dos estados absolutistas europeus do século XVIII em que seus governantes consideram o Estado como seu próprio patrimônio.

Corroborar com esta afirmação TEIXEIRA (2013 p. 58) pois a base da economia era a agricultura. O desenvolvimento de vilas e povoados giravam em torno das famílias patriarcais e da igreja que possuía poder político.

Presença forte de nepotismo e corrupção dentro do poder público administrativo. A aliança Estado-Casa Grande era alicerçada na propriedade imóvel e na escravidão.

A ideia de democracia, embora surgida na Grécia antiga, ganhou força durante a Revolução Francesa, por volta de 1799, e do fortalecimento do capitalismo primeiramente na Europa.

No Brasil, após a proclamação da independência, a abolição da escravatura e o fim da monarquia, surge no período republicano, os ideais democráticos, e surge a pressão para que a Administração Pública seja profissionalizada tendo em vista tanta corrupção.

Este modelo de administração é considerado um modelo vigente nas sociedades pré democráticas, e no Brasil foi presente no período colonial, época das capitanias hereditárias, governo geral, império e início do período republicano.

2.1.2. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BUROCRÁTICA

Em meados do século XIX surgiu o Estado liberal, em que o capitalismo se instalou com força favorecendo as atividades mercantis; deste cenário se destaca a necessidade da sociedade se diferenciar do Estado, nascendo os ideais de democracia e a primeira reforma administrativa instituindo a Administração Pública Burocrática, que vem a fim de combater o interesse privado, o favorecimento familiar e toda a corrupção vigente.

Sua característica intrínseca era a racionalização das tarefas. Importante registrar que este modelo de Administração pública burocrática é considerado concepção do importante filósofo, sociólogo e economista alemão Max Weber. Os princípios analisados por Weber percorreram o mundo, e ainda estão presentes fortemente no Estado, como por exemplo: definição de função; carreirismo com estrutura salarial sistemática; hierarquia, responsabilidade e prestação de contas dos recursos; neutralidade política, impessoalidade, racionalização e ação social.

Neste modelo, a premissa era profissionalizar as atividades administrativas e segundo CHIAVENATO, (2010, p. 106) defender a coisa pública contra o patrimonialismo, pois este modelo anterior de Administração se tornaria impraticável ao cenário que surgia.

Neste momento apareceram os princípios da Administração Pública, que segundo SILVA, (2010) se traduziam em “impessoalidade, hierarquia funcional, a ideia de carreira pública e a

profissionalização do servidor”. Décadas depois, no âmbito geral da administração pública, esses princípios foram definidos como legalidade, moralidade, impessoalidade e eficiência. Mais tarde acrescentou-se o princípio da publicidade aos atos administrativos.

“[...] o controle passou a ser rígido em todos os processos, como na contratação de servidores, nas contratações de produtos e serviços e em todo o atendimento da população. Entre as principais críticas à Administração Pública burocrática pode-se citar a separação do Estado e sociedade, pelo fato de os funcionários se concentrarem no controle e na garantia do poder do Estado..., entretanto a hipótese de eficiência em que se baseava não se revelou autêntico, pois se constatou que não garantia nem rapidez, nem boa qualidade nem custo baixo para os serviços prestados ao público. Na verdade, a administração burocrática é cara, lenta, autorrefecida e pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos”. (SILVA, 2013 p. 3)

Nota-se neste período, uma mudança de paradigma com relação à prestação de serviços sociais, pois há alguma preocupação por parte do Estado em se colocar como agente da promoção social. Esse movimento, conhecido como Welfare State ou Estado de Bem-Estar Social, se inicia após a grande depressão econômica dos anos de 1930, desenvolvendo-se principalmente na Europa, como alternativa ao Socialismo. Muitos estudiosos alegam que no Brasil, a política do Bem-Estar social foi assistencialista e não de caráter universal, como idealizou um de seus criadores, o sociólogo e economista Gunnar Myrdal.

No Brasil, essa política inicia-se com o Presidente Getúlio Vargas após a revolução de 1930. A partir deste momento a sociedade brasileira passa a contar com estipulação de salário mínimo, consolidação das leis trabalhistas, regulamentação de sindicato, regularização da jornada de trabalho para homens, mulheres e menores. Criação de Ministérios, início da construção da Companhia Siderúrgica Nacional, Companhia Vale do Rio Doce.

“Vargas optou pela opção de um modelo que pautasse pelo controle minucioso das atividades-meio. Isso significa que, para “colocar ordem na casa”, buscou referências no modelo idealizado por Weber, acreditando que a burocracia, dado seu caráter rígido e hierarquizado, poderia ordenar a máquina administrativa do país”... (CHIAVENATO, 2013 p. 98)

É observado que este período de desenvolvimento e crescimento do país dá início a grande dívida pública. Sustentar o Welfare State com uma máquina estatal com inchaço se torna difícil, pois os tributos arrecadados não são suficientes para manutenção da mesma e das

instituições prestadoras de serviços. Há necessidade de enxugar as despesas públicas, fazer reforma política e no aparelho estatal.

2.1.3. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL

Iniciada com a reforma gerencial de 1995 no Brasil, no governo de Fernando Henrique Cardoso. Seguiu a tendência europeia de reforma iniciada em meados da década de 70, com o objetivo de tornar a administração pública mais eficiente. Percebeu-se que o modelo burocrático era exacerbado em suas práticas e ineficiente, e além de tudo não combateu o modelo anterior patrimonialista ou clientelista.

Na Europa, já havia um quadro do Estado Democrático social; no Brasil, segundo Pereira, (2008 p. 146) a reforma gerencial de 1995, como as demais reformas dessa natureza, respondeu ao grande aumento do tamanho do Estado que implicou sua transformação em um Estado Social. Neste momento, entende-se que o Estado Social tinha como deveres: a prestação de serviços de qualidade de educação, moradia, saúde à população.

Pode-se dizer que a necessidade de uma administração pública gerencial decorreu de problemas, não só de crescimento e mudança nas necessidades e exigências da população, como também as dúvidas a respeito da legitimidade da burocracia perante as demandas da cidadania... “o foco da administração gerencial é o aumento da ‘qualidade’ dos serviços e a redução dos custos. Propõe também o desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações orientada para resultados...” (SILVA, 2013 p.4).

Decorre que os moldes pretendidos para administrar a máquina pública buscam sua base no modelo de administração da empresa privada; a constatação vem baseada no que afirma Chiavenato:

[...] nesse sentido, buscar-se-á a adoção de uma postura mais empresarial, empreendedora, aberta a novas ideias e voltada para o incremento na geração de receitas e maior controle dos gastos públicos. Esse modelo é mais bem entendido considerando o cenário em que foi concebido: no plano econômico, dada a crise do petróleo na década de 70, esgotaram-se as condições que viabilizavam a manutenção do Welfare State (Estado de bem-estar social).

(CHIAVENATO, 2013, P. 99).

Em resumo, durante esses quase 500 anos de administração pública, o Brasil passou por duas reformas administrativas sendo que a última foi iniciada em 1995, pelo então ministro de reforma do Estado Luiz Carlos Bresser-Pereira. O mesmo afirma que uma reforma administrativa leva aproximadamente de trinta a quarenta anos para se concretizar. Segundo SILVA (2013, p.5) nesta ultima etapa da Administração Pública surge a corrente da Nova Gestão Pública. Este autor afirma que no gerencialismo já havia o foco na busca de instrumentos para melhorar os processos administrativos. A Nova Gestão Pública supõe uma significativa mudança de perspectiva sobre a maneira de alcançar resultados no âmbito público servindo como celeiro de orientações, métodos e diversas técnicas.

Entende-se que não terminaram as mudanças necessárias no âmbito da administração pública de modo a trabalhar com a máquina enxuta, com foco e resultados.

2.1.4. PANORAMA DO SEculo XXI – CENÁRIO POLÍTICO, ECONÔMICO E SOCIAL DO BRASIL.

Após a breve análise do passado e da história de formação da sociedade brasileira, e principalmente como ocorreu o desenvolvimento da Administração Pública, pretende-se vislumbrar o momento em que vivemos.

É importante destacar que uma análise política e administrativa do presente é insipiente, pois estamos envolvidos em um determinado momento histórico sem perspectiva científica do que se passa, mas é possível fazer uma coletânea de alguns acontecimentos no cenário brasileiro que envolva a Administração Pública nas duas últimas décadas.

Não se objetiva falar de escândalos, mas ao longo dos últimos 20 anos no cenário político, econômico e administrativo no âmbito do Estado tivemos diversos casos de corrupção. O controle do recurso público pelos gestores do Estado é frágil. Muitas verbas são desviadas.

Infelizmente desde longa data, o gestor público é visto com desconfiança pela sociedade, pois este é o cenário o qual vivemos em que os empresários são obrigados a pagar propinas a políticos corruptos ou ao gestores públicos para ganhar seus contratos, e a população é lesada com o aumento da carga tributária imposta à ela, como forma de ajuste fiscal.

Além de tudo, a população não possui uma boa oferta de prestação de serviços de qualidade como segurança, transporte, saúde e educação pelo qual paga tributos. Do ponto de vista da

economia, o país perde credibilidade frente aos demais países e afugenta os investidores devido às baixas notas dadas pelas agências de risco.

Cada vez mais, fica evidente a necessidade de se gerenciar a máquina pública de melhor forma, com enxugamento de despesas, foco, transparência, redução de folha de pagamento, extinção de privilégios e demais mazelas. Do ponto de vista administrativo, na condição de pioneiro desta última reforma administrativa, Luiz Carlos Bresser-Pereira conta que no início dos anos 2000 esteve na Grã-Bretanha para fazer um estudo da reforma gerencial realizada por lá, conhecida como NPM (New Public Management) e o mesmo afirma que:

[...] a Administração Pública gerencial inspirou-se, sem dúvida, na administração de empresas, principalmente nas suas estratégias administrativas, mas isto não significa que tenha também adotado o lucro e outros conceitos do setor privado; o critério da Administração Pública é sempre o do interesse público. Quando falamos em indicadores de desempenho e metas, estamos sempre nos referindo a indicadores e metas que julgamos coerentes com o interesse público ou o bem comum. Quando nos referimos à competição administrada como uma das formas de responsabilização das agências e de seus servidores, estamos falando em competição por excelência, por melhor qualidade dos serviços a um custo menor; e não em lucros ou vendas. (BRESEER-PEREIRA, 2008, p. 165)

Corroborar com a mesma ideia, PALADINI, (2000 p.195) “que o governo precisa, com urgência, de programas de qualidade e produtividade, sobretudo em termos de gestão, disso ninguém tem dúvida. E já se nota, em várias áreas, certo interesse pelo assunto.”

Nota-se a diferença de pensamento com relação ao desenvolvimento de um país quando comparamos o Brasil às nações como Japão e Estados Unidos. Estes países são conhecidos pelo seu potencial industrial, e investimento em pesquisa e tecnologia de ponta. Ambos sofreram com as guerras mundiais, principalmente o Japão; e com a depressão econômica desencadeada na década de 1930 nos Estados Unidos. Conseguiram se reerguer economicamente devido ao desenvolvimento massivo de suas indústrias para reestruturar o país, sob os preceitos da Gestão da Qualidade.

Embora o conceito e o controle da qualidade tenham surgido anteriormente às grandes guerras mundiais, com os artesãos primeiramente e durante a revolução industrial no século

XVIII, sem esquecer o fordismo e a criação das normas britânicas e americanas de controle estatístico da qualidade, datadas da década de 1930 (British Standard BS 600 e American War Standards Z1.1 e Z1.3³ é no período do pós-guerra mundial que definitivamente dá início à Gestão da Qualidade Total.

O Japão precisava se reerguer, mas não contava com recursos. Da necessidade de produzir bens sem desperdício, rapidamente, contando com pouca matéria prima e poucos recursos necessários surge o Sistema de Gestão da Qualidade Total, representado na literatura como TQC.

Não se objetiva propor o Sistema de Qualidade Total a ser desenvolvido na Administração Pública como uma panaceia, porém as boas práticas desse sistema devem ser desenvolvidas nesta esfera, pois independente do modelo instituído por cada instituição que faz uso da Gestão da Qualidade, a busca pela excelência é desejável que façam parte da administração das empresas, e, em especial nas organizações prestadoras de serviços ao cidadão.

Face às mudanças constantes na sociedade, principalmente no cenário brasileiro, em que vivemos delicada situação econômica devido à instabilidade política, escândalos, corrupção, má administração dos recursos públicos, faz-se necessária a melhor gestão de negócio da Administração Pública.

3. CASO

3.1. CARACTERÍSTICAS DA IES.

Todas as organizações formam conjuntos de pessoas e atividades integradas para alcançar um específico objetivo ou propósito. Todas as organizações possuem determinado desenho organizacional. CHIAVENATO (2010 p.298).

Grande parte das empresas se organizam em grupos funcionais verticais. Grupos passam a ser agrupados em funções e as funções em divisões que se relacionam entre si. (HARRINGTON, 1993 apud SEIFERT, 1998 p. 16). Esta organização é fruto da divisão de tarefas presente nos conceitos da Administração Clássica.

³ <http://engproducaoufersa.blogspot.com.br/p/engenharia-da-qualidade.html>

A instituição estudada apresenta uma estrutura vertical (hierarquia) e uma estrutura horizontal (departamentos e divisões). Estas dimensões existem para estruturar, garantir ordem e estabilidade que são características intrínsecas das organizações burocráticas. Vide Figura 2.

A instituição faz parte da Universidade de São Paulo, que é uma autarquia da administração pública estadual, mantida pelo Estado de São Paulo através de arrecadação de imposto ICMS (imposto de circulação de mercadoria e serviços) e Lei Kandir. Recebe também verbas de instituições de fomento à pesquisa como a FAPESP, CAPES, Finep e o CNPq. A universidade está ligada à Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia.

A IES se apresenta departamentalizada no modo de organização do trabalho na parte acadêmica e administrativa, conforme demonstrada na Figura 1. Sua cultura organizacional possui características semelhantes às demais repartições públicas com tarefas burocráticas e apego às normas. No atual contexto convive com restrições orçamentárias.

3.2. DA ESTRUTURA DE PODER.

A administração da instituição estudada, conforme o disposto em seu próprio Regimento, no Regimento Geral da Universidade e em seu Estatuto é exercida por seus Colegiados – Congregação e Conselho Técnico Administrativo CTA, pela Direção e pelas Comissões Estatutárias.

A Direção representa a presidência dos colegiados e, de acordo com o regimento interno, os demais membros que compõem as cadeiras são os docentes dos departamentos de ensino da instituição.

Observa-se que todo o poder de decisão da vida acadêmica e administrativa está centrado nas mãos dos funcionários docentes. Cabe aos servidores administrativos da instituição somente a execução das atividades-meio complementares ao processo principal e demais processos de apoio. Compete aos funcionários cumprir as ordens definidas pela alta direção representada pelo Diretor da unidade de ensino e pelos colegiados.

A título de esclarecimento todo o poder de decisão dentro de uma instituição pública ou autarquia é determinado por publicação de portaria de delegação de competência. A delegação de competência é a autorgação de deveres com poder decisório constituindo os atos da administração dentro de uma instituição.

Não se pode contrariar uma portaria de delegação de competência, pois além de ferir os princípios da Administração Pública, os atos praticados se tornam sem efeito legal, e seus agentes podem ser penalizados por improbidade administrativa.

Para elucidar quem são os envolvidos nos processos, organograma da instituição é verticalizado, conforme Figura 1.

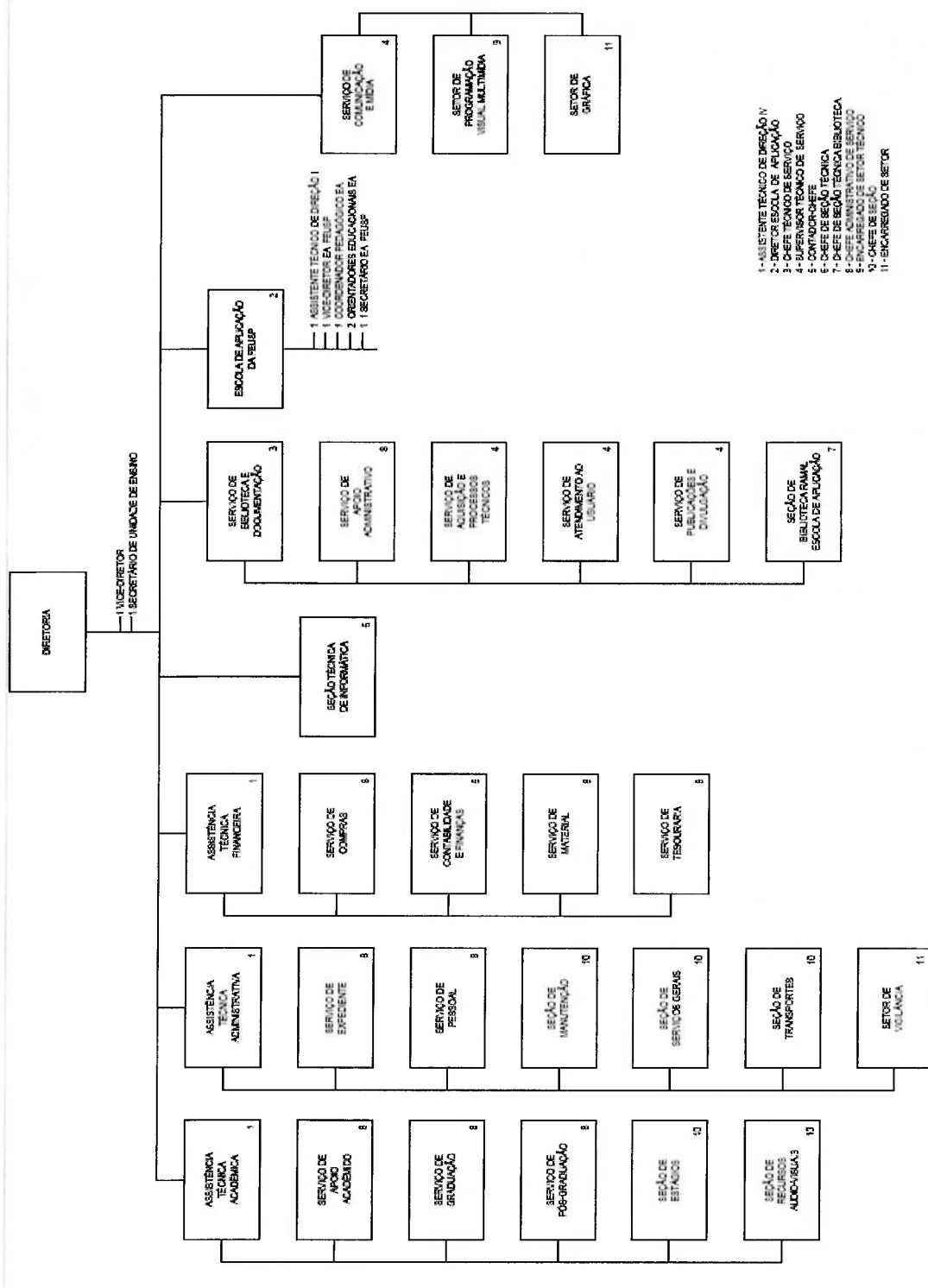


Figura 1 – Desenho organizacional vertical da instituição de ensino superior.

Descrição do Negócio - Instituição Pública de Ensino Superior				
Fornecedores	Insumos	Negócio	Produto	Cliente
Diretor	Recursos financeiros	Formação acadêmica de excelência	Alunos formados em: professores, pesquisadores e profissionais	Sociedade
Coordenadores de curso	Alunos	Ensino de Graduação e Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão Universitária à sociedade.	liberais. Formação de alunos do 1º e 2º grau da Escola que funciona dentro da IES.	Clientes internos USP
Docentes pesquisadores	Conteúdo dos cursos			Alunos
Docentes	Informações			Comunidade ao redor
Pró-Reitores	Normas			
Servidores administrativos	Diretrizes			
Empresas Terceirizadas	Portarias e resoluções internas			
Comissões internas de avaliação	Legislação			
Professores convidados	Servidores administrativos			
Órgãos centrais da administração	Projetos			
Governo Estadual	Indicadores de certificações			
Assembleia Legislativa	Programas de pesquisa		Pesquisas e inovação	
Fornecedores externos de suprimentos, equipamentos, Sociedade - (principal acionista)	Infraestrutura (salas de aulas, laboratórios de pesquisas, laboratórios didáticos, lab. de informática, hospitais, institutos especializados, museus, bibliotecas)		Produção de informação e cultura	
Órgãos externos de fomento à pesquisa e aperfeiçoamento de ensino superior: FAPESP, CAPES, CNPQ, Minc, MEC, Finep				

Figura 2 – Descrição do negócio da instituição de ensino superior

3.3. PROGRAMA GESPÚBLICA.

Este tópico é tratado rapidamente nesta monografia apenas para sinalizar a iniciativa de mudança de gestão dentro da administração pública visando à desburocratização com foco em resultados.

Anteriormente foram apresentados de forma breve os modelos de administração pública praticados no Brasil e no mundo, e as duas reformas administrativas praticadas – década de 1940 e meados da década de 1990, este último iniciado por Luiz Carlos Bresser Pereira no extinto MARE – Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado.

O embrião para o desenvolvimento dos programas de Qualidade na Administração Pública surgiu em meados da década de 50. Posterior a este período, paralelamente ao desenvolvimento da Gestão da Qualidade no Brasil - década de 80 e 90, a Administração Pública buscou a criação de alguns programas nos moldes de um programa de gestão da qualidade. São eles:

- 1956: Comissão de Simplificação Burocrática;
- 1979: Programa Nacional de Desburocratização;
- 1990: Sub- Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade na Administração Pública;
- 1996: QPAP - Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública;
- 2000: PQSP - Programa de Qualidade no Setor Público;
- 2005: Gespública – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização.

3.4. GESPÚBLICA NA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO COMO MODELO DE EXCELENCIA EM GESTÃO.

No ambiente da Universidade de São Paulo foi criado primeiramente o Programa de Qualidade e Produtividade em janeiro de 1996 pelo Reitor, inspirado no Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública. O Programa P&Q nomeou uma Comissão de Gestão da Qualidade e Produtividade ligada diretamente ao Reitor e ao órgão de Administração Central da Universidade. A Comissão adotou os critérios do Prêmio Nacional da Qualidade como diretrizes para desenvolvimento de suas ações.

Conforme MIRANDA (2010), muitos foram os resultados positivos de uma década de programa. Em sua tese de doutorado, a autora mostra um Quadro de percepção dos entrevistados no que tange a melhoria da Universidade:

Percepção de melhorias	Sim (%)
Treinamento de funcionários	93,8
Equipamentos e mobiliário	90,6
Instalações físicas	82,8
Biblioteca	81,3
Comunicação interna	79,4
Imagem institucional	73,4
Sinalização interna	71,9
Publicação sobre Unidade/Órgão	68,8
Simplificação de rotinas	68,8
Comunicação externa	60,9
Sistemas de informação	56,3
Documentação de procedimentos	50,0

Fonte: Adaptado de uma Década do Programa de Qualidade (2005) apud MIRANDA, 2010 p. 267.

Quadro 1 – Percepção de melhorias de uma década de Programa P&Q.

De acordo com MIRANDA (2010, p. 117), a Universidade de São Paulo incorporou em sua estratégia o Programa de Qualidade e Produtividade. Este programa vigorou até 23 de fevereiro de 2007 quando deu lugar ao Programa GES PÚBLICA.

Este último programa de Gestão da Qualidade no setor público foi criado em 2005, com ênfase na gestão por resultados. O GES PÚBLICA deu continuidade aos trabalhos desenvolvidos pelos programas anteriores.

Infelizmente o programa GES PÚBLICA não atingiu o mesmo grau de melhoria e desenvolvimento que seu antecessor, mas conseguiu manter muitas das ações instituídas. Neste programa a adesão de cada Unidade de Ensino foi voluntária e o sucesso foi ligado diretamente ao grau de comprometimento da Direção e da Comissão designada para desenvolver os trabalhos da Gestão da Qualidade.

No âmbito da Universidade, o estabelecimento do programa fez parte da meta de ampliação da liderança acadêmica, nos anos de 2006-2007. Ainda segundo a autora, tinha como objetivo a otimização de procedimentos e o aperfeiçoamento da prestação de serviços da Universidade de São Paulo aos cidadãos e à sociedade.

O desenvolvimento deste programa na Universidade fez parte do planejamento estratégico da Reitoria e Pró-Reitorias, visando ao desenvolvimento da Universidade de São Paulo a médio e longo prazo. De acordo com a própria Reitora daquela época, “há o reconhecimento da evolução das atividades-fim, sem dispor de diagnóstico e propostas para as atividades-meio” (BIANCHI, M. L. P; MIRANDA, 2007). A mesma ainda reconhece que tais atividades são de grande importância para a plena e ágil realização das primeiras.

A participação da Unidade de Ensino estudada se deu através seleção de alguns funcionários pela Direção. Os funcionários formaram uma comissão para desenvolver o programa de excelência em gestão.

Primeiramente foram realizadas “Oficinas de Auto Avaliação” em cada unidade de ensino objetivando a apresentação do referido programa. Além da apresentação, a comissão escolhida ficou responsável por fazer um levantamento de dados para diagnóstico das práticas de gestão exercidas. Toda a informação a respeito dos trabalhos desenvolvidos e das discussões em grupo permaneceram entre os funcionários selecionados. Aos demais

funcionários da unidade foi disponibilizado um curso gratuito à distância intitulado “Modelo de Excelência da Gestão” oferecido pela Fundação Nacional da Qualidade – FNQ.

Como resultado, o programa GESPÚBLICA não atingiu todos os servidores da Unidade de Ensino objeto deste estudo. A desburocratização ocorreu de forma tímida. Do ponto de vista administrativo não houve padronização de todos os procedimentos. O programa não fora divulgado para todos os servidores. Não existiu definição de indicadores de desempenho para processos administrativos.

Após o término da gestão da reitora Suely Vilela, as atividades da comissão do programa GESPÚBLICA na Unidade de Ensino estudada cessaram. O programa vigorou por um curto período de tempo.

3.5. IES – NECESSIDADE DE ATUAÇÃO COM QUALIDADE E FOCO EM RESULTADOS.

Desta forma, uma vez que existe a necessidade de mudança na gestão, utilizaremos como referência a série da ABNT ISO 9000:2000 e em especial, a ABNT ISO 9004:2010 como um guia, sem menosprezar os conhecimentos das normatizações anteriores ISO 9000 e 9001 que abordam conceitos e padronizações.

Conforme PALADINI, (2000 p. 130) o conceito tradicional de Gestão da Qualidade sempre envolve duas áreas básicas de atuação – uma no âmbito global e outra no âmbito operacional.

No contexto deste trabalho, a aplicação de ferramentas e conceitos da Gestão da Qualidade são aplicados no âmbito operacional referindo-se à aplicação de métodos de trabalho mais eficientes aos existentes atualmente. Este estudo priorizou a reorganização do gerenciamento da rotina. Embora não seja objeto deste estudo o gerenciamento pelas diretrizes, destaca-se que é de suma importância para o desenvolvimento de uma organização.

Conforme CAMPOS (2004, p. 32), o gerenciamento pelas diretrizes é um sistema de gestão que conduz ao estabelecimento e à execução de Plano Anual, e as metas anuais da empresa

são o ponto de partida concreto do Gerenciamento pelas Diretrizes. É desejável a elaboração de planejamento estratégico constando de Plano de longo prazo, médio prazo e anual.

É importante esclarecer que a alta direção da instituição não almeja buscar certificação do Sistema ISO, mas a mesma enxergou a necessidade em atuar com qualidade e foco em resultados buscando desenvolver um programa próprio sobre Gestão de Processos nos processos administrativos. Foi realizado um treinamento específico sobre Gestão de Processos ao longo de dois meses com continuação no ano de 2016.

Assim como as demais instituições de prestação de serviços públicos, o setor educacional vem sofrendo cobranças por parte da sociedade para melhorar. Embora a instituição de ensino superior estudada esteja bem classificada no cenário brasileiro e também na América Latina, há necessidade de aprimorar seu desempenho acadêmico frente às outras instituições de ensino do setor público e privado, que representam a concorrência; bem como há necessidade em adotar medidas para melhorar sua gestão seja no âmbito acadêmico, financeiro ou administrativo.

3.6. SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE.

Por entendimento das normatizações existentes, qualidade consiste em habilidade de um conjunto de características de um produto, processo ou sistema para atender aos requisitos dos clientes e outras partes interessadas. Na norma ISO 9000:2000 o termo qualidade é definido como “grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos”.

A Gestão da Qualidade consiste no conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização com relação à qualidade, englobando o planejamento, o controle, a garantia e a melhoria da qualidade. Conforme o disposto no item 4.1 da Norma ABNT ISO 9004:2010, convém que a organização desenvolva o seu sistema de gestão da qualidade para assegurar:

- A utilização eficiente dos recursos;
- A tomada de decisões baseada em evidência factual;
- O foco na satisfação do cliente, bem como sobre as necessidades e expectativas de outras partes interessadas pertinentes.

Estes devem ser os pilares de qualquer organização que intenciona obter sucesso otimizando recursos e criando valores para suas ações. Segundo as normas ABNT ISO 9000, 9001 e 9004, os princípios de gestão da qualidade são:

1. Foco no cliente;
2. Liderança;
3. Envolvimento das pessoas;
4. Abordagem por processos;
5. Abordagem sistêmica de gestão;
6. Melhoria contínua;
7. Tomada de decisões baseadas em fatos;
8. Relações mutuamente benéficas com fornecedores.

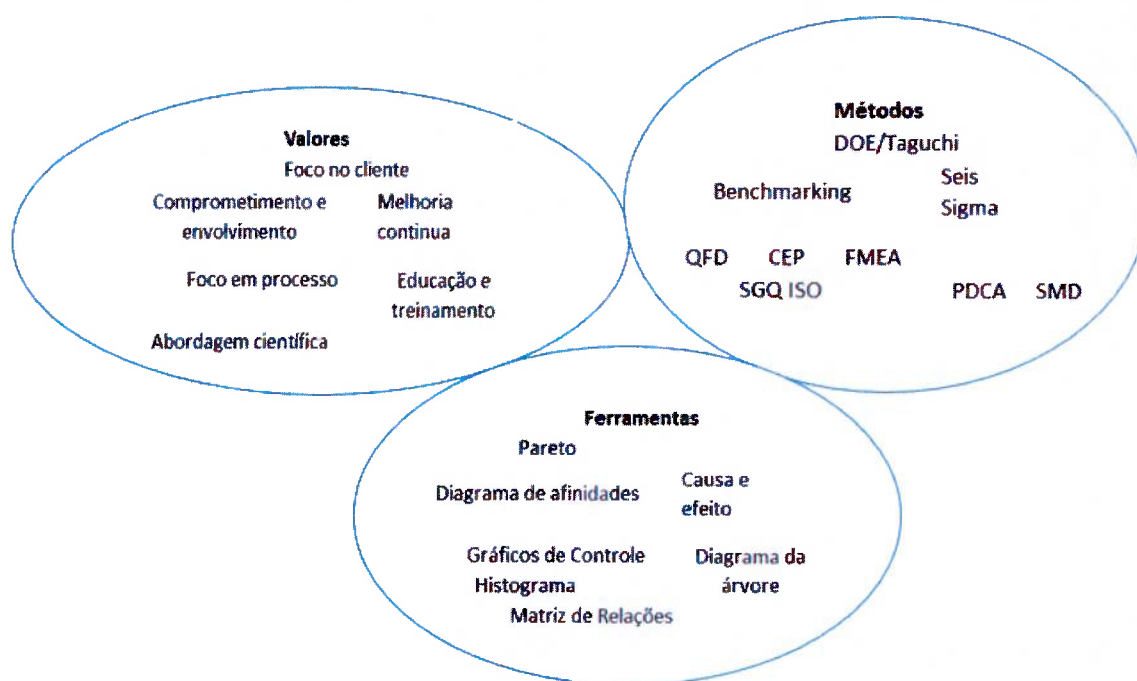


Figura 3 – Elementos da Gestão pela Qualidade Total ou TQM.⁴

⁴ CARPINETTI, L. C. R. et al. Gestão da Qualidade ISO 9001: 2008: princípios e requisitos. São Paulo. Editora Atlas. 2010, p.9.

Para aplicar os conceitos e ferramentas presentes no Sistema de Gestão da Qualidade na análise no processo objeto de estudo é necessário definir o que são as ferramentas da Gestão da Qualidade.

“Conceitualmente, são mecanismos simples para selecionar, implantar ou avaliar alterações no processo...as ferramentas costumam envolver procedimentos em forma de diagramas ou gráficos, procedimentos numéricos; esquemas para o desenvolvimento de atividades, para a realização de análise ou para tomada de decisão”. CARVALHO, M.M (2012 p. 353)

No âmbito da SGQ, estas ferramentas são conhecidas como:

- 1) Fluxogramas;
- 2) Diagrama de Ishikawa;
- 3) Folhas de Verificação;
- 4) Diagrama de Pareto;
- 5) Histograma;
- 6) Diagrama de dispersão;
- 7) Controle Estatístico do Processo.

Os benefícios em desenvolver e utilizar o Sistema de Gestão da Qualidade são muitos. Desde a otimização das tarefas, economia de todos os recursos, desenvolvimento de valores para a empresa, desenvolvimento de competências das pessoas, satisfação e motivação das pessoas, planejamento das ações da empresa, medição e monitoração de processos, desenvolvimento de indicadores de desempenho, realização de auto avaliação institucional e outros.

3.7. ORGANIZAÇÃO DE PROCESSO ADMINISTRATIVO DA ÁREA FINANCEIRA – ESTUDO DE CASO.

Caso: Aquisição de material escolar para contemplar alunos bolsistas.

Problema: Duração da execução deste processo de compra, que levou mais de um ano, conforme levantamento mostrado em Quadro 1. As etapas foram realizadas por diferentes seções. Não existiu visão sistêmica do processo. Insatisfação dos envolvidos e clientes.

Objetivo: Aplicar as ferramentas do SGQ, o método PDCA e mostrar a importância da Gestão por Processo. Verificar os benefícios obtidos. Para tanto, este trabalho fez um mapeamento do processo para mostrar etapa-a-etapa o que ocorre e em que pode ser melhorado.

Envolvidos no processo: Alta Direção, Assistência Técnica Financeira, Setor requisitante (autorizador e secretária), Serviço de Compras, Serviço de Contabilidade, Serviço de Materiais, Pregoeiro, Comissão de Licitação, Fornecedores, Tesouraria Central da Reitoria, Procuradoria Geral.

Processo: Não há uma metodologia utilizada. O desenvolvimento das tarefas obedece ao disposto na legislação vigente e nas portarias internas da USP. As tarefas são executadas de modo fragmentado. Este processo de compra é feito por licitação. Não há imposição de datas para a execução de cada etapa, apenas estima-se para quando é a utilização.

Método: Estudo descritivo. Ocorreu no local natural de execução do processo. Utilização de método interativo com coleta de dados e análise de documentos. Existiu participação de tempo real para desenvolver o ciclo PDCA e participação de todo o processo licitatório. Demais dados coletados foram pós-acontecimentos.

3.7.1. CLASSIFICAÇÃO DO PROCESSO

De acordo com BIAZZI (2007) é necessário classificar os processos. Em estudo semelhante, a autora citada propôs organizar os processos administrativos de instituição de ensino superior em cinco categorias: contínuo e essencial; contínuo e secundário, longo prazo (esporádico) e essencial; médio prazo (semestral / anual) e essencial; médio prazo (semestral/anual) e secundário.

O processo aqui estudado é um processo de médio prazo (semestral / anual) e essencial.

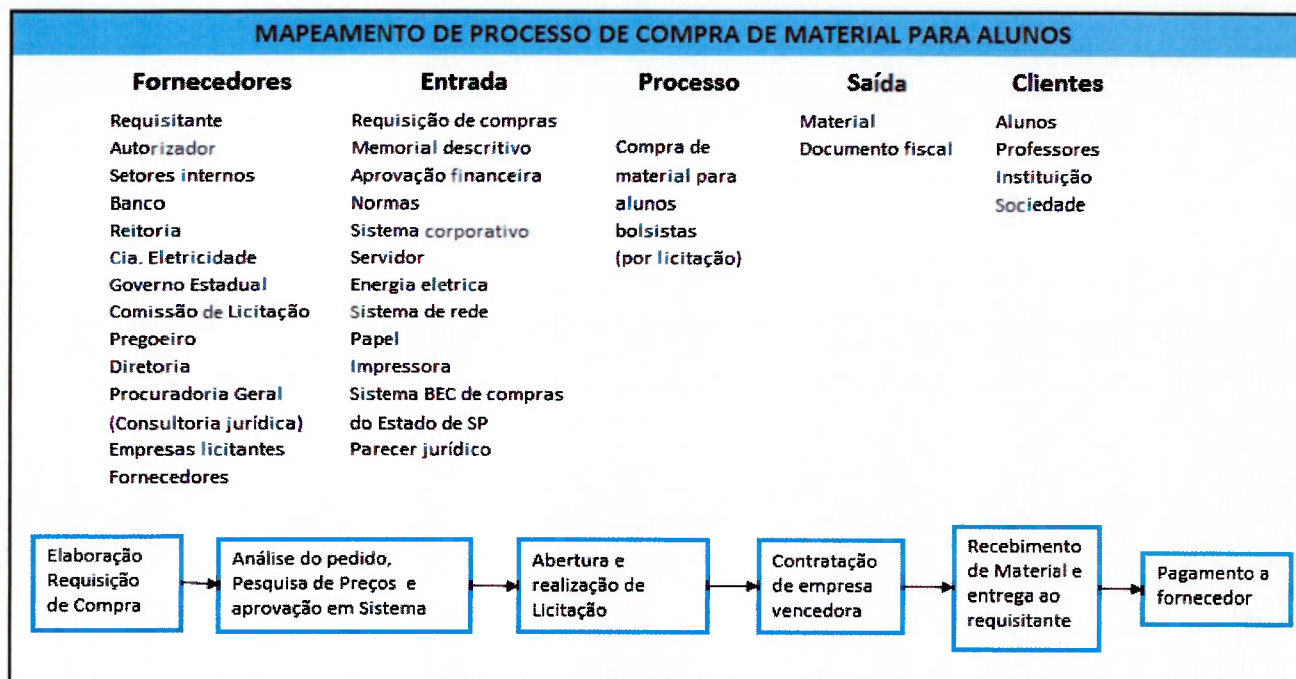


Figura 4

3.7.2. APLICAÇÃO DO MÉTODO DE GERENCIAMENTO E DAS FERRAMENTAS DO SGQ AO PROCESSO ESTUDADO:

3.7.2.1. PDCA: é um método de controle de processos ou sistemas. Segundo PALADINI, (2012 p. 356) é um processo que visa à melhoria. Seu uso mais comum refere-se ao ambiente in-line (processos produtivos), o que não exclui sua utilização em outros contextos. Cada sigla evidencia uma etapa do método: planejamento, execução, controle, ação. Vide figura 5.

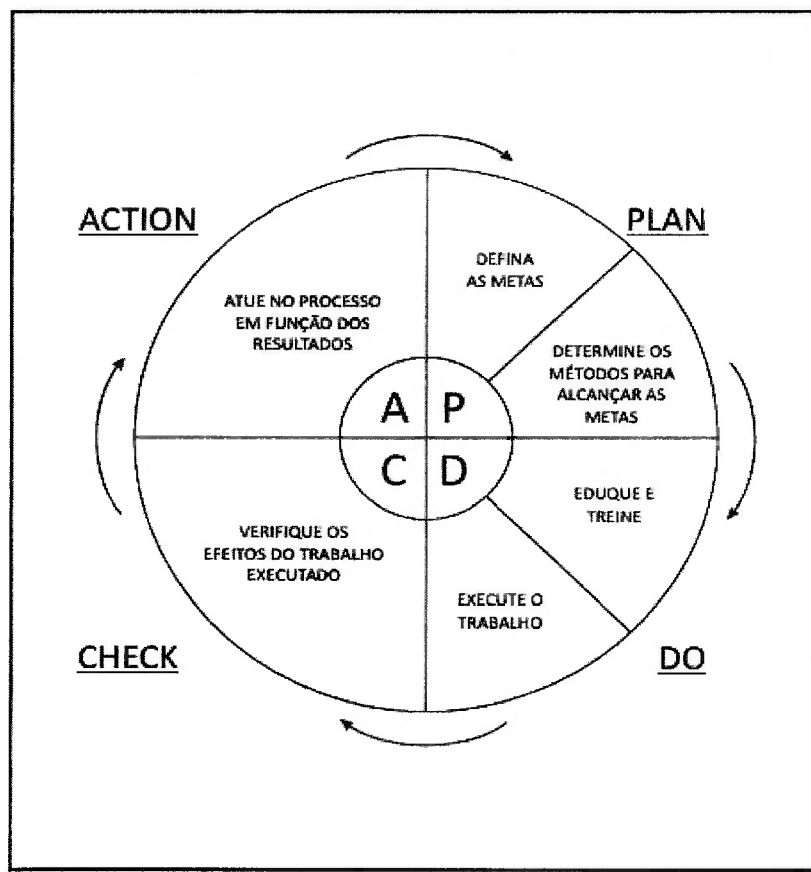


Figura 5 – Método de Gerenciamento de Processos.⁵

Anualmente é feito um planejamento anual da área financeira junto com as demais áreas da instituição para execução do orçamento recebido. O planejamento é baseado primeiramente nos processos indispensáveis à manutenção da instituição e manutenção de contratos terceirizados. Não há gerenciamento de processos caso-a-caso.

No presente estudo é utilizado o método PDCA desde o planejamento à execução dos trâmites burocráticos. Este processo de compra é uma importante experiência para comprovação da contribuição que as ferramentas do SGQ podem dar para melhorar a execução dos processos administrativos.

⁵ CAMPOS, V. F. *Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia*. Editora Falconi, Nova Lima, Minas Gerais. 9ª edição, 2013, p. 174.

Fase do Planejamento:

1. Nesta fase se faz a definição do objetivo: escolher qual seria a despesa dos alunos assistidos a subsidiar. Dentre as muitas despesas (livros, recarga bilhete único, uniformes, alimentação e outras), priorizou-se a aquisição de material escolar para alunos previamente selecionados através de avaliação socioeconômica pelo órgão de Assistência Social da Administração Central.
2. Além do levantamento de números de alunos, foi necessário o levantamento do tipo de material a comprar e cálculo de quantidades para atendimento dos alunos durante o período letivo de um ano.
3. Após esses dois primeiros passos foi feita a verificação da disponibilidade de recursos financeiros e de recursos humanos para execução do processo de compra. Estimou-se a data limite para chegada do material para utilização. Neste caso a entrega deveria ocorrer até o fim do mês de janeiro do próximo ano para utilização no início das aulas no mês de fevereiro.
4. Estabeleceu-se que o processo deve ser iniciado no mínimo seis meses antes da utilização. Toda a parte do planejamento foi definida em reunião ocorrida exatamente um ano antes da data limite de utilização (fevereiro).

Fase da Execução (DO):

5. O requisitante elaborou pedido de compra em sistema corporativo, detalhando o material e quantidade desejada. Este cadastro ocorreu nove meses antes da data estipulada para uso do material. Após o cadastro da “Requisição de Compra”, a mesma foi encaminhada para aprovação em sistema pelo superior hierárquico do requisitante. Automaticamente, a requisição de compra seguiu ao setor de Compras da Unidade. A requisição de compras foi devolvida para correções muitas e muitas vezes, pois muitos itens solicitados não condiziam com a real necessidade de uso ou não se encontravam em mercado. Por exemplo, confundiu-se o código do item de régua escolar com régua odontológica dentro do banco de cadastro de materiais presente no sistema corporativo. O Serviço de Compras é treinado a identificar

materiais de grupos diferentes e separá-los de acordo com a classificação contábil existente. Após a fase de análise do pedido de compra, o setor responsável solicitou orçamento de materiais às empresas cadastradas no banco de dados da Universidade e não cadastradas. É pedido aos fornecedores que enviem resposta em até 15 dias, a fim de não tornar o processo moroso. Recebidas as propostas comerciais dos fornecedores foi feita análise para saber se os preços são compatíveis com o mercado. Elaborou-se a grade comparativa de preços através de sistema corporativo. O processo físico foi formado e encaminhado para a Assistência Financeira para verificação de saldo (suficiente ou não) e se a despesa pode ser aprovada pela Direção da Unidade, de acordo com o estabelecido em Portaria de Delegação de Competência, para posterior encaminhamento ao Serviço de Contabilidade para emissão de documento de Reserva Financeira. Efetuou-se a reserva contábil via sistema. Emitiu-se o ofício da Diretora na Unidade autorizando a abertura do processo licitatório. Agendamento da data para realização da sessão pública com publicação da data em Diário Oficial do Estado, site do governo e site da Universidade. É preciso considerar a possibilidade de receber possíveis questionamentos e ter tempo hábil para resposta e publicação, visando o atendimento ao princípio da publicidade dos atos. Após agendamento da licitação foi a realização da sessão pública de pregão do tipo menor preço com presença dos membros da Comissão de Licitação, o Pregoeiro e os fornecedores. Na sessão pública de pregão, ocorreu a primeira fase de credenciamento das empresas. Na segunda fase ocorreu a abertura de proposta comercial de empresas devidamente cadastradas, efetuou-se o registro das empresas e suas propostas em programa de software do governo para início das disputas dos lotes pelo menor valor. Após a disputa de lotes e conhecimento do vencedor veio a fase de habilitação jurídica da (s) empresa (s) vencedora (s). Neste caso três empresas foram vencedoras de lotes diferentes de materiais. Nesta fase ocorreu a análise da documentação fiscal e jurídica da empresa. Após esta fase, chegou-se à fase de adjudicação do objeto ao vencedor do certame com elaboração de ata constando a assinatura de todos os presentes. É importante ressaltar que após o conhecimento e habilitação da empresa vencedora, toda a documentação é passada aos presentes, sejam eles membros da Comissão de Licitação ou fornecedores, para conferência de documentos e rubrica dos mesmos. O vencedor teve dois dias corridos para enviar a proposta original

com os valores finais ofertados. Após esta etapa, colocou-se toda a documentação da sessão pública no processo físico encaminhando o para conferência final. Após a conferência foi constatada uma irregularidade. Durante o momento de credenciamento não foi percebido que o documento de procuração de um dos representantes legais das empresas licitantes estava com data vencida. O representante chegou a enviar a procuração com validade correta, e justificou que por um lapso trocou os documentos no momento em que estava separando as demais certidões para levar à sessão pública em dia anterior à realização. O processo foi paralisado e encaminhado para a Procuradoria Geral da Universidade a fim de realizar consulta jurídica sobre a possibilidade de continuação do processo ou total anulação dos atos administrativos. É importante salientar que já existia uma folha de verificação de documentos para uso da Comissão de apoio à licitação, porém a mesma foi mal utilizada. Após parecer favorável da instância jurídica, o processo foi para a fase de empenhamento da despesa – significa utilizar o recurso previamente reservado para emitir um documento em nome do fornecedor (Nota de Empenho) que tem o mesmo valor de um contrato. Após o recebimento e a assinatura da Nota de Empenho pelo fornecedor, passou a correr o prazo para entrega que foi de trinta dias corridos. No momento da entrega, que foi aquém da data limite estipulada, o Serviço de Materiais constatou entrega de materiais diferentes ao ofertado em proposta e ausência de alguns itens. O fornecedor não respeitou o acordo estabelecido entre as partes. Tornou o processo mais demorado ainda. Após a entrega de todos os itens corretos por parte do fornecedor, o Serviço de Materiais encaminhou-os ao setor requisitante para separação em kits e distribuição aos alunos bolsistas selecionados. O processo físico foi encaminhado ao Serviço de Contabilidade para emissão de documento Liquidação de despesa e pagamento. O pagamento foi realizado pela Tesouraria Central da Reitoria em conta corrente bancária do fornecedor. Após todos os procedimentos, o processo foi conferido desde o início até a fase de pagamento pelo Serviço de Contabilidade e encaminhado à Assistência Técnica Financeira para análise e proposta de arquivamento. O processo chegou ao fim.

6. Desta fase é importante destacar que os setores de Compras, Contabilidade, Comissão de Licitação e Pregoeiro trabalham com dois tipos de “folhas de verificação” ou “check

sheet”: a primeira folha de verificação é sobre as etapas do processo de aquisição de bens por pregão que fica na contracapa do processo físico – constam as etapas do Serviço de Compras; e a segunda folha de verificação é utilizada no pregão com a listagem de documentação a ser analisada pela Comissão de apoio à licitação. Possuem um nível mínimo de informações.

Fase de Checagem (Check)

7. Nesta fase, após a execução do processo foi feita a verificação a análise e conferência de todos os documentos do processo físico do ponto de vista legal e jurídico. Caso não seja apontada nenhuma ocorrência ou irregularidade, o responsável pela área financeira propõe o arquivamento dos autos. Caso exista alguma falha processual, procura-se corrigir o que for necessário. Neste processo foi constatado um erro conforme descrito nas “Ocorrências do Processo”.

Fase de Agir (Act)

8. Esta fase é realizada caso exista alguma falha processual. No processo estudado se constatou uma falha de uma das empresas licitantes vencedoras, bem como falha na análise da Comissão de licitação e do pregoeiro.

Ocorrências durante a execução do processo:

Durante a fase de credenciamento das empresas a participarem da sessão pública, uma das empresas participantes trouxe uma procuração de outro município com data de validade ilegível e o qual não foi checada na hora; a certidão foi aceita garantindo a concorrência e competitividade durante a sessão pública. Ocorreu um erro cometido pela Comissão de Licitação e o Pregoeiro. Embora o próprio edital traga uma observação em que diz que problemas que surgem no credenciamento e que puderem ser resolvidos por meio eletrônico podem ser reparados durante a própria sessão e comunicado aos demais participantes para ficarem cientes de que não há favorecimento de empresa. Neste caso o erro que foi imperceptível até mesmo para as demais empresas licitantes que analisaram o processo no momento anterior à assinatura da ata da sessão pública, só foi percebido na fase de conferência contábil pré-empenhamento da despesa. As ações tomadas foram: primeiramente consulta por email à Procuradoria Geral da Universidade; encaminhamento do processo físico com toda documentação à Procuradoria Jurídica para análise e emissão de

parecer, pois correu-se o risco de anular todo o processo. Durante a análise jurídica, o processo de compra foi interrompido, gerando transtornos e insatisfação para a área financeira, para o requisitante e para os alunos que necessitavam do material. Este período de análise do processo retardou em muito o seu andamento. Somou-se a esta interrupção o fechamento dos Sistemas Corporativos da Universidade de São Paulo por determinação da Secretaria da Fazenda, devido ao balanço financeiro estadual. Após emissão de parecer favorável pela Procuradoria Geral, o processo prosseguiu para as etapas subsequentes. Ocorreu atraso na entrega do material por parte do fornecedor. O que acarretou em multa para o mesmo além de transtorno para a instituição que aguardava o material para início do período letivo.

Etapas	Descrição das principais etapas do processo de compra	Data de ocorrência da etapa	Nº de dias de cada etapa	Percentual gasto na etapa do processo
1	Elaboração do pedido em sistema	26/05/2014	144	32,65%
2	Autorização do pedido em sistema	17/10/2014	0	0,00%
3	Pesquisa prévia - Compras inicio	05/11/2014	19	4,31%
4	Cadastro em Sistema Grade 3 preços	26/11/2014	21	4,76%
5	Autorização do pregão	26/11/2014	0	0,00%
6	Montagem do edital	17/12/2014	21	4,76%
7	Análise contábil do edital e aprovação	06/01/2015	20	4,54%
8	Reserva Contábil	19/01/2015	13	2,95%
9	Cadastro e publicação sites governamentais	21/01/2015	2	0,45%
10	Recebimento de questionamento	03/02/2015	13	2,95%
11	Publicação de Resposta e Publicação	05/02/2015	2	0,45%
12	Realização da Sessão Publica	06/02/2015	1	0,23%
13	Conferencia Procedimentos	13/02/2015	7	1,59%

14	Consulta Procuradoria Geral	20/02/2015	7	1,59%
15	Análise jurídica do processo	07/04/2015	46	10,43%
16	Recebimento do empenho e Entrega do material	26/06/2015	80	18,14%
17	Pagamento ao fornecedor	23/07/2015	27	6,12%
18	Arquivamento do processo - término	10/08/2015	18	4,08%
Total de dias =		441	441	100,00%

Quadro 2 – Percentual gasto nas etapas do processo.

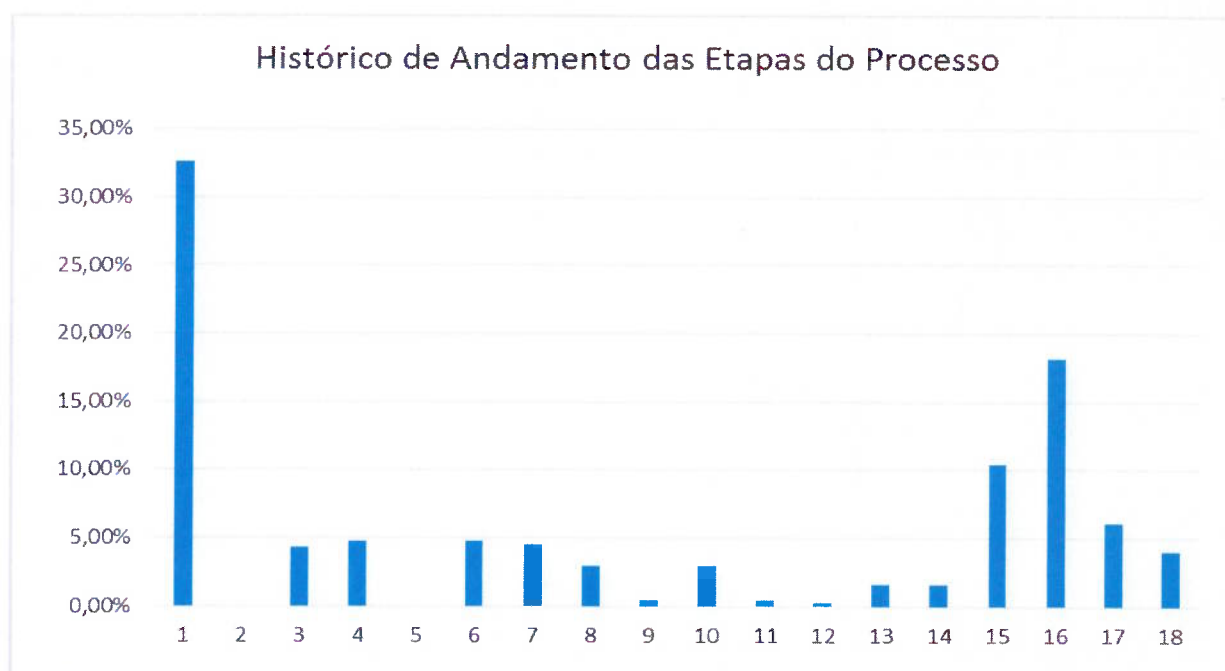


Figura 6

3.7.2.2. APLICAÇÃO DE BRAINSTORMING

Brainstorming⁶: é o nome dado à uma técnica grupal na qual são realizados exercícios mentais com a finalidade de resolver problemas específicos. Também é conhecido como tempestade de idéias. OBS.: na literatura sobre SGQ pode ser ou não classificada como ferramenta. Neste estudo, baseado em AGUIAR, (2006 p. 173) a técnica está enquadrada como uma ferramenta.

Foi realizada uma rápida sessão de Brainstorming com a Comissão de apoio à licitação, Pregoeiro, Assistente Técnica Financeira e Chefe do Serviço de Compras. Foram constatados alguns motivos para explicar a morosidade no processo de compras. Estes motivos foram colocados em Diagrama de Ishikawa.

Através do Brainstorming verifica-se que o processo foi moroso devido à:

1. Funcionária nova sem treinamento sobre o sistema corporativo e desconhecimento sobre legislação e normas de compras públicas. A mesma se afastou por licença maternidade por seis meses. Não foi solicitado que outro funcionário terminasse a tarefa de elaborar pedido de compra no sistema corporativo. Foram feitas muitas devoluções pelo Serviço de Compras para correção de cadastro de itens.
2. Erro da Comissão de Licitação que durante a sessão pública de pregão não constatou data de validade vencida em documento de credenciamento de empresa licitante, havendo necessidade de se fazer consulta jurídica sobre convalidação de atos administrativos sem trazer prejuízo às demais empresas licitantes e à instituição.
3. Morosidade na análise do processo pela instituição jurídica;
4. Fechamento obrigatório dos Sistemas Corporativos e reabertura dos mesmos no ano seguinte impedindo a emissão e a entrega de documento de nota de empenho aos fornecedores que venceram à licitação;
5. Atraso na entrega do material pelo fornecedor.

⁶ Definição de Brainstorming segundo site: http://www.infoescola.com/administracao_/brainstorming/

3.7.2.3. APLICAÇÃO DE DIAGRAMA DE ISHIKAWA

Diagrama de Ishikawa⁷: Também conhecido como diagrama de espinha de peixe ou diagrama de causa e efeito, o gráfico de Kaoru Ishikawa procura, a partir dos efeitos (sintomas dos problemas), identificar todas as possibilidades de causas que estão provocando esses efeitos.

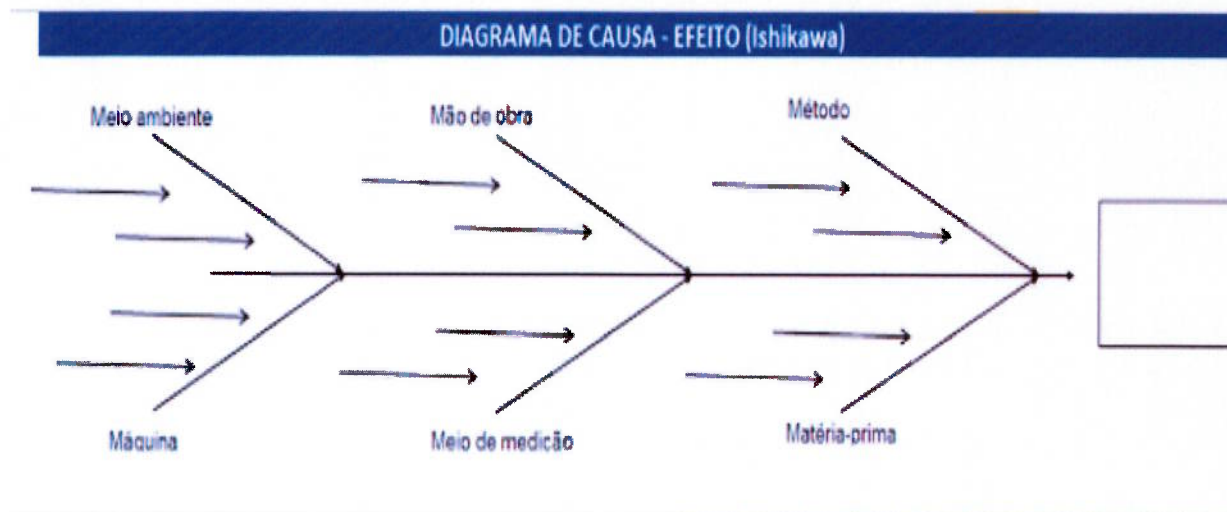


Figura 7 – Diagrama de Ishikawa

Fonte: <http://www.totalqualidade.com.br/2013/10/download-do-diagrama-de-ishikawa.html>

⁷ Definição de Diagrama de Ishikawa em: CHIAVENATO, Idalberto. *Administração Geral e Pública*, 3ª edição. Editora Monole, Barueri, São Paulo, 2012.

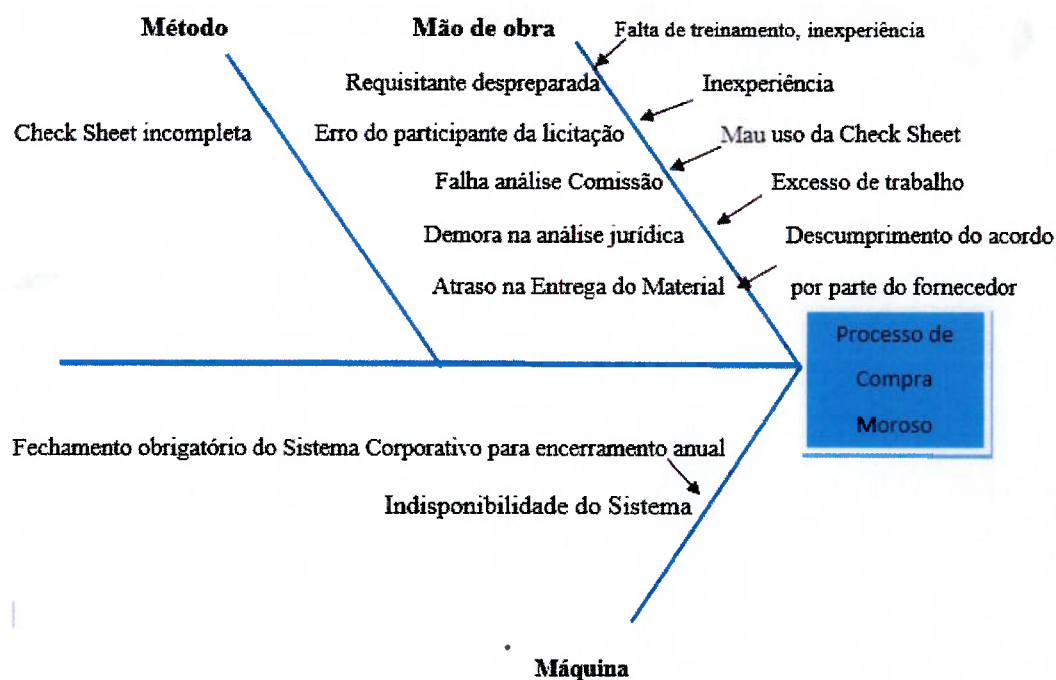


Figura 8 – Diagrama de Ishikawa aplicado ao processo de compra.

Após a constatação das falhas e erros passíveis de melhoria, discutidas através de Brainstorming e colocadas em gráfico de Ishikawa.

3.7.2.4. APLICAÇÃO DE FOLHA DE VERIFICAÇÃO.

Check Sheet: ou folhas de checagem constituem uma das mais simples e eficientes ferramentas que se conhece para analisar o desenvolvimento de atividades ao longo de um processo. São dispositivos práticos utilizados para registrar dados de atividades em andamento ou que estão sob análise. Esta ferramenta se confunde um pouco com os chamados check-lists, que nada mais são do que listagens de itens a verificar.

Check List: segundo AGUIAR, (2006, p. 140), o objetivo do check list é verificar se as ações planejadas foram realmente realizadas. Organiza e ordena a forma de verificação da realização das ações.

No processo estudado utiliza-se a Check List. Neste processo verificou-se a necessidade em incrementar a folha de conferência de documentos durante a sessão pública a fim de não haver mais erros por parte da Comissão de apoio à licitação e Pregoeiro. Para auxílio desta conferência vide a sugestão desenvolvida no Quadro 2.

3.7.2.5. APLICAÇÃO DE POP

POP⁸: Procedimento operacional padrão é um documento organizacional que traduz o planejamento do trabalho a ser executado. É uma descrição detalhada de todas as medidas necessárias para a realização de uma tarefa.

Na literatura sobre a Gestão da Qualidade aplica-se o POP por tarefa. Este trabalho sugere o desenvolvimento de um POP único contendo todas as tarefas do processo, com sugestão de dias para a execução de cada etapa. Ele deve ser visível para todos os envolvidos nas tarefas administrativas. Cada pessoa envolvida deve procurar cumprir sua tarefa dentro do tempo máximo estipulado. Este POP é de visão sistêmica, pois mostra todo o processo. Na construção deste POP por processo é desejável a participação de todas as pessoas envolvidas no processo que atuem no ambiente institucional. Vide a proposta no APÊNDICE D.

3.7.2.6. APLICAÇÃO DE FLUXOGRAMA

Fluxograma de Processo⁹: diagrama utilizado para representar a sequência dos processos, através de símbolos gráficos. Os símbolos proporcionam uma melhor visualização do funcionamento do processo ajudando no seu entendimento. Conforme CAMPOS (2004, p.60), o estabelecimento de fluxogramas é fundamental para a padronização e, por conseguinte para o entendimento do processo. Eles devem ser estabelecidos para todas as áreas da empresa pelas próprias pessoas que ali trabalham de forma participativa.

Atualmente há disponível um roteiro escrito com descrição sucinta das principais tarefas sem mencionar o setor envolvido em site da IES. Os funcionários mais antigos possuem um fluxograma simples para consulta em documentos antigos das seções. A ferramenta foi desenvolvida pela Administração Central em gestões administrativas passadas. A proposta deste trabalho desenvolveu o fluxograma do processo, conforme APÊNDICE E.

⁸ <http://www.blogdaqualidade.com.br/procedimento-operacional-padrao-pop/>

⁹ <http://www.blogdaqualidade.com.br/fluxograma-de-processo/>

3.8. RESULTADO DA APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS

Com a aplicação das ferramentas diretamente em um processo administrativo de compra de material detectamos a urgência em se desenvolver a visão sistêmica de processo e difundir os conhecimento de forma homogêna. Essa necessidade de mudança advem da observação das execução das tarefas de modo seccionado sem a preocupação com o produto do processo. A Unidade de Ensino precisa de mudança cultural e reorganização dos processos.

Caso o setor requisitante tivesse seguido o PDCA estabelecido, o pedido de compra não teria ficado parado por 144 dias (32,65%) – demonstrado no Quadro 2, que representou um percentual alto no tempo de travessia do processo. Na nova proposta de execução conforme APÊNDICE D, a etapa de elaboração de pedido de compra consome 4,55% do processo.

A utilização da técnica de Brainstorming possibilitou a todos falar sobre as falhas de modo impessoal, reforçando a importância que cada pessoa tem, bem como a responsabilidade na execução de suas tarefas.

Se a utilização da folha de verificação tivesse sido utilizada de forma correta pela Comissão de Licitação, a duração do processo também teria sido menor. Não haveria necessidade do processo ter ficado 46 dias em análise jurídica, o que representou 10,43% de retardo na execução. Na nova proposta, não há erro. Não há análise jurídica.

Mediante o desenvolvimento de POP com estipulação máxima de dias para execução das tarefas, o *Lead time* (tempo médio para o desenvolvimento do produto) que pode ser considerado um indicador de desempenho. Da forma proposta neste trabalho o tempo de travessia foi reduzido de 441 dias para 154 dias. Representa uma redução de 65% do tempo.

A redução do tempo de travessia do processo traz satisfação para todos os envolvidos no processo além de economia de mão de obra (horas/homem trabalhadas) e economia de demais recursos.

A aplicação da ferramenta check list como folha de verificação não foi utilizada corretamente. Por exemplo, em nosso processo a folha de verificação existente não foi utilizada corretamente. Este estudo fez uma mudança incremental na folha existente, conforme quadro de APÊNDICE C.

Caso o parecer de consulta jurídica tivesse sido negativo neste processo, os prejuízos seriam incalculáveis. A compra do material foi de R\$ 22.201,40, mas todas as empresas que participaram da licitação poderiam entrar com processo contra a Administração Pública. A Administração Pública não paga multa ou demais danos ocorridos por erros administrativos.

Seria instaurado um processo para apuração de responsabilidade passíveis de sanções e penalidades aos membros da Comissão de Licitação, Pregoeiro e Autoridade Competente – que neste caso tem como representante a Alta Direção da Unidade de Ensino. Na Gestão da Qualidade, conforme ALMEIDA (1995, p.77) o custo da qualidade é a soma dos custos/despesas em que se incorre para garantir que o que deve ser feito seja feito certo na primeira vez, e para detectar e corrigir o que saiu errado. No processo objeto de estudo seria difícil calcular o valor de todos os prejuízos aos funcionários, à instituição e aos fornecedores, além da obrigação em fazer novamente todo o processo sem haver tempo hábil.

A aplicação das demais ferramentas, como por exemplo, o fluxograma proposto o APÊNDICE E facilita o entendimento da tramitação do processo aos demais funcionários que não atuam diretamente no processo ou têm pouca participação. À este tipo de ferramenta deve haver publicidade em sistema intranet e compor Manual de Procedimentos.

4. CONSIDERAÇÕES.

1. Quando a análise deste processo foi iniciada não havia a obrigatoriedade em realizar o procedimento de licitação do tipo pregão menor preço por meio eletrônico. No primeiro trimestre de 2015 foi recebida a orientação do órgão central de administração da Universidade proibindo a realização de pregão presencial. A principal diferença é que não há sessão pública presencial. A sessão pública é virtual. Os demais procedimentos permanecem os mesmos.
2. É importante a Alta Direção definir a missão, os valores, metas e demais diretrizes para conduzir a instituição na reorganização do gerenciamento por processos. Este estudo tratou apenas do gerenciamento operacional. Conforme CONTADOR (2010 p. 31), “a cultura organizacional pode ser definida como o conjunto partilhado de valores e crenças que se expressam por meio do comportamento, de artefatos e de

ritos de um grupo”. É de suma importância o desenvolvimento do sentimento de pertencimento à instituição. Este sentimento impulsiona as ações para realização de um produto comum.

3. Da organização dos processos na IES é necessário primeiramente o conhecimento dos conceitos por todos os envolvidos. Em seguida, passo-a-passo escrever e organizar os procedimentos operacionais de todas as seções a fim de se estabelecer processos. A partir deste momento, como determina a seção 4.1 da norma ABNT ISO 9001:2008, “a organização deve estabelecer, documentar e manter um sistema da qualidade e melhorar continuamente sua eficácia de acordo com os requisitos da norma”. Produzir um Manual da Qualidade com procedimentos, instruções de trabalhos e formulários.
4. Neste trabalho, optou-se pela utilização da norma ABNT 9004:2010 como guia de orientação na gestão da instituição, porque a norma traz a importância da sustentação das mudanças (e não certificação) para o sucesso da instituição. Esta norma mostra a preocupação em reorganizar os procedimentos e processos para num futuro próximo estabelecer indicadores- chave de desempenho e realizar auto avaliação institucional.
5. Não se aplicou o CEP (Controle Estatístico do Processo) por não haver o número mínimo de processos semelhantes para levantamento de dados.
6. Não é objeto deste trabalho a proposta de avaliação da qualidade da prestação de serviços da instituição com indicadores de desempenho, porém é importante mostrar que além do estudo sobre reorganização de processos com uso das ferramentas do SGQ existe o estudo sobre dimensões da qualidade. Neste estudo pode-se estabelecer os indicadores de desempenho para prestação de serviços, conforme lista de aspectos proposta por CARVALHO (2012, p. 340):

DIMENSÕES	DESCRIÇÃO
Tangíveis	Aparência das facilidades físicas, equipamentos, pessoal, comunicação material.
Atendimento	Nível de atenção dos funcionários no contato com os clientes.
Confiabilidade	Habilidade em realizar o serviço prometido de forma confiável e acurada.
Resposta	Vontade de ajudar o cliente e fornecer serviços rápidos.
Competência	Possuir a necessária habilidade e conhecimento para efetuar o serviço.
Consistência	Grau de ausência de variabilidades entre as especificação e o serviço prestado.
Cortesia	Respeito, consideração e afetividade no contato pessoal.
Credibilidade	Honestidade, tradição, confiança no serviço.
Segurança	Inexistência de perigo, risco ou dúvida.
Acesso	Proximidade e contato fácil.
Comunicação	Manter o cliente informado em uma linguagem que ele entenda.
Conveniência	Proximidade e disponibilidade a qualquer tempo dos benefícios.
Velocidade	Rapidez para iniciar e executar o atendimento / serviço.
Flexibilidade	Capacidade de alterar o serviço prestado ao cliente.
Entender o cliente	Fazer o esforço de conhecer o cliente e suas necessidades.

Quadro 3 – Dimensões da Qualidade para prestação de serviços.

Fonte: CARVALHO, M.M; PALADINI, E.P. *Gestão da Qualidade – Teoria e Casos*. Rio de Janeiro: Ed. Campus. 2ª edição, 2012.

4.1. PRINCIPAIS ENTRAVES DA APLICAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE NA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR ESTADUAL.

- **Legislação** – devido ao princípio da impessoalidade, não é possível estabelecer parcerias com fornecedores impedindo por exemplo a aplicação de Kanban ou Just In Time; pode ser interpretado como favorecimento de empresa. Outro impedimento é a impossibilidade de acelerar alguns procedimentos no processo de licitação. É necessário respeitar o tempo estipulado pela lei para agendamento mínimo em oito dias, publicação de atos, interposição de recurso, resposta ao recurso, tempo para contrarrecurso por parte dos demais participantes. Esses atos são balizados pelo Direito Administrativo e não podem ser ignorados.
- **Hierarquia** – muitos procedimentos administrativos passam para aprovação de diversos “chefes”, tornando o processo muito verticalizado, burocrático e moroso. Este tipo de passagem obrigatória pelos chefes é determinado por portarias de delegação de competência. O não cumprimento invalida os atos administrativos.
- **Falta de corpo técnico** – no quadro de servidores administrativos, poucos são os cargos que exigem formação técnica específica. Os processos seletivos para ingresso na universidade podem ser melhor conduzidos solicitando pessoal qualificado na mesma área de atuação.
- **Falta de planejamento administrativo** – falta de planejamento estratégico coordenado entre as áreas administrativas da Unidade de Ensino com os departamentos docentes. As ações ocorrem divididas por segmento: docentes / funcionários / alunos. Falta a integração das ações, pois a finalidade é a mesma.
- **Falta de avaliação interna** - de desempenho individual, desempenho coletivo por área e desempenho dos processos.
- **Falta de controle estatístico dos processos** – falta de amostragem mínima e pessoal qualificado para realização de cálculos sobre limites do processo.
- **Falta de engajamento dos funcionários no cumprimento da execução do produto** - devido à ausência de visão sistêmica de processo como um conjunto de tarefas interligadas e ausência de diretrizes e metas claras definidas pela alta direção.

- **Falta de Setor da Gestão da Qualidade** - criação deste setor em organograma oficial da Universidade de São Paulo e das unidades de ensino. De extrema importância inclusive para monitorar as ações já implementadas na Universidade no âmbito da Gestão da Qualidade.

5. CONCLUSÃO

Este estudo pretendeu mostrar que o Sistema de Gestão da Qualidade, sobretudo a Gestão por Processos e o uso de ferramentas do SGQ existentes são aplicáveis aos processos inerentes à área financeira de uma instituição de ensino superior, mesmo enfrentando desafios que a burocracia, administração política, desenho organizacional, comportamento organizacional e a legislação vigente impõem à mesma.

Vimos que muito da burocracia, que é resquício da Administração Pública Burocrática, compromete a qualidade de ensino, a execução de projetos docentes, produção acadêmica e desempenho das atividades das diferentes unidades de ensino, devido ao engessamento das ações.

Neste trabalho foi sugerida a unificação das tarefas interligadas das diferentes seções e departamentos transformando-as em um único processo. Neste processo utilizou algumas ferramentas presentes no Sistema de Gestão da Qualidade como: PDCA, Procedimento Operacional Padrão, Check List, Brainstorming, Diagrama de Ishikawa e Fluxograma, objetivando a padronização, a redução no tempo de travessia do processo e redução de custos operacionais.

A visão sistêmica do processo contribui para realização das tarefas de modo coordenado e interligado e contribui para o desenvolvimento de sentimento de pertencimento pelos envolvidos no processo.

A estruturação da rotina administrativa por processo permite sistematizar mecanismo de controle, mensuração de resultados, desenvolvimento de indicadores.

O acompanhamento de um processo administrativo da atividade meio com a aplicação das ferramentas da qualidade mostrou que é possível integrar e melhorar o modelo atual de administração praticado na IES com o método de gerenciamento PDCA e as ferramentas da qualidade. O resultado da proposta de um POP para o processo mapeado deixou visível a

redução no tempo de execução do processo. Redução de 441 dias para 154 dias. Esta redução de tempo traz benefícios como satisfação dos envolvidos, necessidade menor de horas/homem trabalhadas, redução de custos processuais.

Não foi possível estabelecer indicadores-chave de desempenho a partir da análise de um único processo, porém já ficou sinalizada a necessidade de estabelecer padronização em todos os demais processos e realizar uma avaliação interna com relação a tempo de atravessamento do processo, riscos de falhas e retrabalho durante a execução das tarefas e o impacto que os mesmos venham causar à instituição.

Somente na área financeira foi identificada a existência de aproximadamente 130 processos de atividade meio. O próximo passo será a realização da padronização de todos os processos para estabelecer indicadores de desempenho na execução dos mesmos. Concluídas as duas etapas, será possível realizar a auto avaliação institucional do ponto de vista administrativo. Atualmente a auto avaliação ocorre do ponto de vista acadêmico.

É desejável que mais instituições de mesma esfera testem o modelo de gestão por processo e uso das ferramentas em seus processos administrativos para realização de um possível Benchmarking, pois foi aplicado os conhecimentos do Sistema de Gestão da Qualidade em um único processo.

Como conclusão, pensando na atualidade, a palavra de ordem é economia, otimização, inovação, dinamismo e controle das ações das organizações independentemente de serem privadas ou públicas. Este estudo buscou mostrar que o Sistema de Gestão da Qualidade, através da adoção de seus princípios, práticas, modelo de gestão e ferramentas, pode corroborar no processo de melhoria das atividades de uma organização da administração pública.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, S. Integração das Ferramentas da Qualidade ao PDCA e ao Programa Seis Sigma. Nova Lima, Minas Gerais. Editora INDG Tecnologia e Serviços Ltda. V. 1. 2006.

ALMEIDA, L. G. Qualidade: introdução a um processo de melhoria. Rio de Janeiro. Qualitymark Editora. 1995

ANBT. NBR ISO 9000:2000. Sistema de Gestão da Qualidade. Rio de Janeiro. 2000. Disponível em <http://www.cefetsp.br/edu/jcaruso/apostilas/iso9000.pdf> > Acesso em 03/01/2016.

ANBT. NBR ISO 9001:2008. Sistema de Gestão da Qualidade. Rio de Janeiro. 2010

ANBT. NBR ISO 9004:2010. 2ª edição. Rio de Janeiro. 2010.

BIANCHI, M. L. P; MIRANDA, O. *Programa de Gestão Estratégica e Desburocratização na Administração da USP*. 40 p. USP. São Paulo, 2007.

BIAZZI, M.R. *Instituições públicas de ensino superior: estudo de casos de aperfeiçoamento de processos administrativos*. 2007. 177f. Dissertação (Mestrado), Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, Senado, 1998.

CALEGARE, A. J. A. Os mandamentos da qualidade total. Barueri, São Paulo. Editor: Inter-Qual International Quality Systems Ltda. 3ª Ed. 1999.

CAMPOS, V. F. *Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia*. Editora Falconi, Nova Lima, Minas Gerais. 9ª edição, 2013.

CAMPOS, V. F. *Gerenciamento pelas diretrizes (Hoshin Kanri): O que todo membro da*

alta administração precisa saber para vencer os desafios do novo milênio. Nova Lima, Minas Gerais. INDG Tecnologia e Serviços Ltda. 2004. 300 p.: il.

CAMPOS, V. F. TQC – Controle da Qualidade Total (no estilo japonês). Nova Lima, Minas Gerais. INDG Tecnologia e Serviços Ltda. 8ª edição. 2004, 1999. 256 p.: il.

CARBONE, P.P. Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. *Revista de Administração Pública*, Vol. 34 Nº 2, p. 133 – 144, mar/abr. 2000.

<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6273/4864> >> Acesso em 21/09/2015.

CARVALHO, M. M. QFD: Uma ferramenta de tomada de decisão em projeto. Florianópolis, 1997. Tese (Doutorado), Departamento de Engenharia, Produção e Sistema, Universidade Federal de Santa Catarina. <http://www.eps.ufsc.br/teses97/marly/index.html>. >> Acesso em 17/12/15.

CARPINETTI, L. C. R. et al. *Gestão da Qualidade ISO 9001: 2008: princípios e requisitos*. São Paulo. Editora Atlas. 2010.

CARVALHO, M.M; PALADINI, E.P. *Gestão da Qualidade – Teoria e Casos*. Rio de Janeiro: Editora Campus. 2ª edição, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração Geral e Pública*, 3ª edição. Editora Monole, Barueri, São Paulo, 2012.

CONTADOR, J.C. *Gestão de Operações: A engenharia de produção a serviço da modernização da empresa*. 3ª edição. Editora Blucher, São Paulo, 2010.

DEMING, W. E (William Edwards), 1900 - *Qualidade: a revolução da Administração* / W. Edwards Deming: tradução de Clave Comunicações e Recursos Humanos. Rio de Janeiro. Editora Marques Saraiva. 1990.

FNQ. *Critérios de excelência*. Fundação Nacional da Qualidade. São Paulo, 2007.

FREYRE, G. *Casa Grande e Senzala: formação da família brasileira sob o regime da economia patriarcal*. 51ª edição. Editora Global, São Paulo, 2006.

HOLANDA, S. B. *Raízes do Brasil*. Editora Companhia das Letras, São Paulo, 1995.

MIRANDA, O. Implantação e resultados de programa de qualidade em universidade pública: estudo de caso da Universidade de São Paulo. 2010. 391f. Tese (Doutorado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. Disponível em:

<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-05052010-122757/pt-br.php>

NETO, A. C. Planejamento estratégico para a melhoria da qualidade. Rio de Janeiro. Qualitymark Editora. 1992.

NETO, E. P. C. Gestão da qualidade: princípios e métodos. São Paulo. Pioneira. 1991.

PALADINI, E. P. Gestão da Qualidade: teoria e prática. São Paulo. Ed. Atlas. 2000.

SEIFFERT, P. Q. Modelo de reestruturação organizacional por processos. 1998 p. 52. Dissertação de mestrado. UFSC. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/78007/144613.pdf?sequence=1> >>

Acesso em 11/11/2015.

SILVA, A. C. Evolução da Administração Pública no Brasil e tendências de novos modelos organizacionais. 2013. Disponível em:

<http://www.ice.edu.br/TNX/storage/webdisco/2013/12/13/outros/27b4d512efbac7d37520bc37aa78cac1.pdf> >> Acesso em 21/10/2015.

TEIXEIRA, F. M. P. História concisa do Brasil. Editora Global, São Paulo, 1993.

SITES CONSULTADOS:

<http://brasilecola.uol.com.br/sociologia/as-bases-estado-pensamento-liberal.htm> >> Acesso em 5/11/15.

<http://engproducaoufersa.blogspot.com.br/p/engenharia-da-qualidade.html> >> Acesso em 27/12/15

<http://www.gestaopublica.gov.br/> >> Acesso em 30/10/15.

http://www.infoescola.com/administracao_/brainstorming/ >> Acesso em 5/11/15.

<http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao-publica/noticias/usp-faz-adesao-formal-ao-gespublica/> >> Acesso em 5/11/15.

<http://www.portalconscienciapolitica.com.br/ciber-democracia/democracia/> >> Acesso em 5/11/15.

<http://www.dicionarioinformal.com.br/delega%C3%A7%C3%A3o%20de%20compet%C3%Aancia/> >> consultado em 30/12/2015

<http://www.totalqualidade.com.br/2013/10/download-do-diagrama-de-ishikawa.html>

>> Acesso em 21/12/15.

http://www.usp.br/da2/arquivos/Bec/MONTAGEM_DE_PROCESSO_DE_PREGAO_ELETRONICO_BEC_08102013.pdf >> Acesso em 21/12/2015

APÊNDICES

APÊNDICE A

APLICAÇÃO DE SISTEMA DE GERENCIAMENTO PDCA SOBRE PROCESSO DE COMPRA DE MATERIAL PARA ALUNOS ASSISTIDOS

Atividade	Alta Administração (Direção)	Setores envolvidos no Processo					Relatórios, documentos ou padrões	
		Assistência Financeira	Requisitante e Autorizador da Escola	Compras	Contabilidade	Pregoeiro e Comissão de Licitação		Serviço de Materiais /Almoxarifado
Atividade	Estabelece o objetivo de acordo com a meta da instituição - subsidiar despesas de alunos bolsistas	Análise da instituição de ensino / Análise dos recursos gerenciais disponíveis / Análise dos fatores externos como mensurar o tempo do processo					Levantamento de dados de quantidade de alunos bolsistas. Relatório de avaliação socioeconômica realizada por órgão de Assistência Social da Universidade.	
			Toda execução do processo de compra de material por processo licitatório. Inclui todas as fases: análise da requisição de compra, aprovação em sistema, pesquisa de preço, abertura de processo de licitação, Licitação, Empenhamento da despesa, recepção e conferência de material recebido do fornecedor, liquidação da despesa e pagamento.					Procedimentos realizados de acordo com rotina estabelecida previamente pela Reitoria.
					Análise e apontamento de falhas		Proposta de melhoria nos procedimentos. Treinamento dos envolvidos.	
		Resolução das intercorrências e falhas processuais e de procedimentos apontadas pela análise contábil						Estabelecimento de nova rotina. Divulgação a todos os setores envolvidos no processo. Padronização de procedimentos da área financeira.

APÊNDICE B**HISTÓRICO DO PROCESSO DE COMPRA DE MATERIAL POR PROCESSO LICITATÓRIO**

Data	Responsável	Procedimento
26/05/2014	Requisitante	Elaboração de Requisição de compra em sistema com 68 itens
17/10/2014	Autorizador	Aprovação em sistema da RC e posterior encaminhamento ao setor de Compras.
17/10/2014	Autorizador	Aprovação em sistema da RC e posterior encaminhamento ao setor de Compras.
29/10/2014	Comprador	Análise da Requisição de compra e devolução para acerto
29/10/2014	Autorizador	Recepção e encaminhamento para requisitante
04/11/2014	Requisitante	Reajuste de itens erroneamente cadastrados
05/11/2014	Comprador	Início da pesquisa prévia de preços com no mínimo 3 fornecedores
26/11/2014	Comprador	Pesquisa Elaboração de Documento "Grade Comparativa" em sistema
26/11/2014	Autoridade Competente - direção	Autorização da despesa de acordo com Decreto Nº 47297, art. 3º - juntada de documento com assinatura, com indicação para abertura de processo licitatório
01/12/2014	Comprador	Início da Montagem de edital e anexos
17/12/2014	Comprador	Finalização da montagem de edital e encaminhamento para análise
06/01/2015	Contabilidade	Análise do Edital e dos anexos
06/01/2015	Contabilidade	Aprovação do Edital e encaminhamento para efetuar Reserva de Recurso
19/01/2015	Contabilidade	Emissão de documento Reserva de Recurso financeiro para pagamento da despesa
19/01/2015	Comprador	Agendamento da data para realização do certame, com publicação nos veículos oficiais de divulgação - DATA: 06/02/2015

19/01/2015	Autoridade Competente - direção	Emissão de documento "Autorização de abertura de Pregão"
21/01/2015	Pregoeiro	Cadastro do Pregão no site da Secretaria de Gestão Pública do estado de São Paulo (www.pregao.sp.gov.br)
21/01/2015	Pregoeiro	Cadastro do Pregão no site da Imprensa Oficial do estado de São Paulo IMESP (e-negociospublicos/Imprensa Oficial)
21/01/2015	Pregoeiro	Cadastro do Pregão no site da USP (www.usp.br/licitacoes)
03/02/2015	Fornecedor	Envio de 4 Questionamentos com pedido de esclarecimento sobre material desejado
04/02/2015	Requisitante	Envio de Resposta sobre pedido de esclarecimentos
05/02/2015	Pregoeiro	Divulgação de esclarecimentos prestados
06/02/2015	Pregoeiro e Comissão de Licitação	Realização do Pregão Presencial do tipo menor preço. No total, 7 empresas foram credenciadas e 1 empresa não foi credenciada.
06/02/2015	Fornecedor Vencedor 1	Envio da Proposta Final, datada, assinada e rubricada com valor acordado no certame e certidões originais exigidas.
09/02/2015	Fornecedor Vencedor 2	Envio da Proposta Final, datada, assinada e rubricada com valor acordado no certame e certidões originais exigidas.
10/02/2015	Comprador	Elaboração de documento de compra, com cadastro de todos os itens da requisição com os valores finais de acordo com a proposta final do fornecedor. Emissão de documento de grade de preços.
10/02/2015	Comprador	Emissão de documento de grade de preços.
10/02/2015	Autoridade Competente - direção	Adjudicação dos objetos/lotos às empresas vencedoras do pregão eletrônico.
10/02/2015	Pregoeiro	Cadastro da Adjudicação dos objetos/lotos às empresas vencedoras do pregão eletrônico em Site do Governo (www.pregao.sp.gov.br)
10/02/2015	Comprador	Emissão de Documento "Informação" com dados gerais de encerramento da licitação. Encaminha-se ao pregoeiro

10/02/2015	Pregoeiro	Emissão de documento à Contabilidade para análise e conferência dos procedimentos adotados.
13/02/2015	Contabilidade	Realização de análise dos procedimentos e conferência de documentos. Após análise, o processo foi devolvido ao pregoeiro com questionamentos passíveis de anulação do processo todo.
13/02/2015	Pregoeiro	Consulta por e-mail à procuradoria geral da USP
19/02/2015	PG USP	Resposta parcial por e-mail. Solicitação de envio do processo físico para análise jurídica.
20/02/2015	Fornecedor	Envio de carta solicitando reconsideração sobre documento entregue com irregularidade.
20/02/2015	Autoridade Competente - direção	Envio de consulta formal à PG USP e análise de documentação enviada pelo fornecedor com data posterior à realização do certame. Foi encaminhada uma justificativa do fornecedor.
25/02/2015	PGUSP	Recebimento do processo para análise.
24/03/2015	PGUSP	Devolução do processo à Unidade para prosseguimento de tramites a fim de se realizar a despesa. Sugestão de Convalidação da situação.
27/03/2015	Autoridade Competente - direção	Despacho de convalidação dos atos administrativos praticados e autorização para prosseguimento das demais etapas.
26/03/2015	Pregoeiro	Consulta e Extração de novas certidões de regularidade fiscal e trabalhista de situação do fornecedor.
30/03/2015	Contabilidade	Após reanálise do processo, emissão de atestado de conferência e autorização para prosseguir para HOMOLOGAÇÃO da licitação.
31/03/2015	Autoridade Competente - direção	Emissão de Despacho de Homologação de procedimento licitatório e autorização da despesa.
01/04/2015	Comprador	Publicação do Despacho de Homologação em Diário Oficial do Estado D.O.E e Sites Pregão e USP

02/04/2015	Contabilidade	Consulta de regularidade fiscal para realizar o empenhamento da despesa. Extração de certidão CADIN - inscritos no cadastro de créditos não quitados em órgãos estaduais
02/04/2015	Contabilidade	Emissão de documento contábil "Nota de Empenho". Empenhamento da despesa.
07/04/2015	Contabilidade	Anulação de saldo não utilizado referente à reserva contábil feita em 19/01/2015.
07/04/2015	Contabilidade	Emissão de Termo de conferência e de emissão de notas de empenho.
07/04/2015	Comprador	Envio de instruções fiscais para emissão de Nota fiscal, envio de Portarias USP sobre aplicação de multas sobre entregas atrasadas e envio de Nota de Empenho para fornecedor assinar de devolver.
07/04/2015	Comprador	Envio do processo físico ao Serviço de Materiais/ Almoxarifado para receber material.
07/05/2015	Fornecedor	Data limite para entrega do material. NÃO FOI REALIZADO
16/06/2015	Fornecedor	Envio de carta solicitando troca de marca de material comprado em licitação
16/06/2015	Requisitante	Após análise do pedido do fornecedor, foi acordada a troca de material por não trazer prejuízo a instituição
25/06/2015	Fornecedor	Entrega parcial do material à Unidade Compradora e de documentos fiscais para pagamento.
02/07/2015	Se de Materiais	Encaminhamento do pedido de pagamento ao Serviço de Contabilidade.
03/07/2015	Contabilidade	Calculo de multa a ser aplicada ao fornecedor, devido a 49 dias de atraso
03/07/2015	Direção	Autorização para aplicação de multa, de acordo com portaria de delegação de competência GR 4685/2010
07/07/2015	Contabilidade	Emissão de documento de liquidação de despesa de empenho, com aplicação de multa.
23/07/2015	Tesouraria Central	Pagamento ao fornecedor.

10/08/2015	Contabilidade	Análise e emissão de documento para Assistência Financeira
10/08/2015	ATF	Autorização do arquivamento do processo.
10/08/2015	Protocolo e Expediente	Arquivamento do processo.

Fonte: Dados da pesquisa.

Obs.: As datas destacadas em vermelho correspondem ao fechamento obrigatório dos Sistemas corporativos por determinação da Secretaria da Fazenda do Estado de S. Paulo para balanço final de execução orçamentária.

APÊNDICE C- MODELO DE CHECK LIST PARA CONFERÊNCIA DE DOCUMENTOS DE PROCESSO LICITATÓRIO.

Empresa: _____		
CNPJ: _____		
Representante: _____		Fone: _____
Objeto: Aquisição de apontador para lápis, barbantes, bloco milimetrado, cadernos escolares, calculadora portátil, caneta esferográfica, canetas hidrográficas, cartolina, colas escolares, etc.		
Processo: XXXX.XX.XXXXX.XX.X		
PREGÃO TIPO MENOR PREÇO nº XX / XXXX Realização da Sessão Pública: XX/XX/XXXX às 9:30 horas Condições para participação		
FASE CREDENCIAMENTO		Situação
- Apresentar o RC (Registro Cadastral) ou RCS (Registro Cadastral Simplificado) emitido pelo Cadastro Unificado Fornecedores CAUFESP, ativo na data da sessão pública - Consultar inscrito no Cadastro de inadimplentes do Estado SP - CADIN - Consultar inscrito no site de Sanções Administrativas - Verificar o ramo de atividade da empresa se é pertinente ao objeto licitado (contrato social e ficha cadastral federal e da junta comercial)	Confor me item x do edital	
- Verificar se a empresa licitante dispõe de Declaração Enquadramento como Microempresa ME ou empresa de Pequeno Porte EPP - conforme o Anexo IV do edital. Esta declaração permite usufruir do benefício da Lei complementar 123/2006. - Procuração c/ data de validade vigente caso não seja o dono da empresa a participar - Documento original de identificação do representante da empresa	Item x do edital	
FASE DE RECEBIMENTO E ABERTURA DE PROPOSTA DE PREÇOS		
a) preço total do lote, incluindo encargos, com 2 casas decimais a.1) em proposta de Cooperativa, deverá discriminar valores insumos a.1.2) Se Cooperativa for vencedora, indicar gestor do contrato b) no preço total deverá ser considerada a isenção do ICMS b. 1) mencionar o valor equivalente ao ICMS c) indicação da marca e modelo ofertado d) prazo de entrega até 30 dias corridos e) prazo de garantia e validade não inferior a 6 meses	Confor me o disposto no item x do edital	

- Validade da proposta = 60 dias corridos		
*** A apresentação da proposta pela licitante implica na declaração de conhecimento e aceitação de todas as condições da presente licitação.	Confor me edital	
Documentação conferida e analisada por:		
Conferência digital feita em site por:		
Data:		
Assinatura:		

CNPJ: _____		
EMPRESA: _____		
REPRESENTANTE: _____		
PREGÃO nº XX / XXXX		
FASE DE HABILITAÇÃO JURÍDICA		Situação
Relativos à Habilitação Jurídica:	Cf. o disposto no item xx do edital	
- Registro Comercial para Empresa Individual		
- Ato constitutivo, estatuto ou contrato social em vigor		
- Inscrição do ato constitutivo, no caso de sociedades simples		
- Decreto de autorização, em se tratando de empresa estrangeira		
- Registro de Sociedade Cooperativa perante a Organização das Cooperativas Brasileiras.		
Relativos à Regularidade Fiscal:	Cf. o disposto no item xx do edital	
- CNPJ (Consultar a ficha cadastral na Receita Federal)		
- Certidão Conjunta de Débitos Relativos a Tributos Federais e à Dívida Ativa da União - 180 dias		
- Certidão Negativa Débito da Fazenda Estadual - ICMS 180 dias (caso não conste prazo validade)		
- Certidão de Tributos Mobiliários (Municipal) 180 - DIAS (caso não constando prazo validade)		
- Certidão Negativa de Débito INSS - CND Prazo de Validade em Vigor na data do Pregão		
- Certidão de Regularidade do FGTS - CRF Prazo de Validade em Vigor na data do Pregão		
- Certidão Negativa de Débito Trabalhistas CNDT na validade		
Relativos à Qualificação Econômico-Financeira	x.x	
- Certidão Negativa de Falência ou Concordata 180 dias (da data marcada do Pregão)		
Relativos à Qualificação Técnica		

- Apresentação de Atestado de Desempenho Anterior	x.x	
- Decl. de conhecimento (se não apresentar/está de acordo)		
Relativos ao cumprimento do disposto no inciso XXXIII do art. 7º		
Declaração de Regularidade Perante o Ministério do	x.x	
Trabalho - ANEXO XX do edital (em papel timbrado da empresa)		
Relativos ao cumprimento do disposto no parágrafo único do art. 117 da		
Constituição Federal	x.x	
Declaração de Atendimento à Saúde e Segurança no		
Trabalho - ANEXO V do edital (em papel timbrado)		
Certificado de Registro Cadastral ou Registro Cadastral Simplificado	x. x	
Emitido pelo CAUFESP, ativo e vigente na data da sessão pública		
Documentação conferida e analisada por:		
Conferência digital feita em site por:		
Situação da empresa licitante: () habilitada () inabilitada		
Data:		
Assinatura:		

Fonte: Dados da pesquisa – melhoria incremental ao check list existente.

APÊNDICE D

(MODELO) PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO Nº XX			2016
OBJETIVO:	Compra de material escolar para alunos assistidos.		
RESPONSÁVEL:	Assistência Técnica Financeira		
Local de Execução:	Dependência da Unidade de Ensino – salas do bloco A e B.		
VISTORIA:	Não é necessária.		
SETORES ENVOLVIDOS:	Assistência Técnica Financeira, Serviço de Compras, Serviço de Contabilidade, Setor requisitante, Direção. Comissão de Licitação e Pregoeiro. Órgãos externos: Tesouraria Central, Procuradoria Geral. Fornecedores.		
FREQÜÊNCIA:	1 vez por ano.		
TIPO DE COMPRA:	Licitação / Por empenho.		
PAGAMENTO:	28 dias após o recebimento do material.		
Nº de etapas	POP - Processo de Compras de Material	Responsável	Prazo para execução (dias)
1	Requisição de Compra - após levantamento de dados dos materiais (características, dimensões e quantidades), deve-se entrar no sistema corporativo da área financeira, com Login e senha e cadastrar a requisição.	Requisitante	7
2	Superior hierárquico do requisitante entra em sistema corporativo e após análise do pedido, faz a aprovação da mesma via sistema corporativo. A requisição de compra é encaminhada via sistema para o setor de compras.	Autorizador de despesa	1
3	Ao receber a requisição de compra, o comprador deve analisar para verificar se existe alguma inconsistência. Caso encontre, devolve a requisição via sistema ao requisitante para correção.	Compras	3
4	Se nenhuma inconsistência for encontrada, o próximo passo é realizar a Pesquisa Prévia de preços - cadastro da pesquisa como Grade de Preços - dentro do Sistema Mercúrio, contemplando todas as cotações obtidas (datada e assinada por quem fez a pesquisa de preços)	Compras	8
5	Caso o fornecedor não encontrar o material solicitado ou encontrar incorreção nas características solicitadas pelo requisitante, o Serviço de Compras devolve a requisição para correção. O requisitante deve solicitar o item de forma correta ou trocar por algo semelhante devido a descontinuação em mercado. Novo período de elaboração deve ser contado.	Requisitante	7

6	Após o cadastro de no mínimo 3 propostas de preços e da grade no sistema corporativo Mercúrio, o comprador deve gerar o Documento da Compra	Compras	1
7	O processo é encaminhado fisicamente para Autorização da Autoridade Competente p/abertura do procedimento licitatório através de um ofício	Autoridade Competente (Direção)	2
8	Após a autorização da Autoridade Competente, o Assistente Técnico Financeiro entra no Sistema Mercúrio e executa duas ações: 1 - Aprovação da Compra - 2 -Montar edital.	Assistente Técnico Financeiro	1
9	Montagem de Edital através de Sistema corporativo Mercúrio Web com todos os dados e anexos preenchidos. Deve haver o cuidado de fazer uma via impressa para instruir o processo físico.	Compras	2
10	O processo é encaminhado fisicamente e eletronicamente para o serviço de Contabilidade fazer uma análise do edital e dos anexos. O objetivo da análise é verificar se há alguma inconsistência que venha ferir a legislação vigente. É colocado um parecer de aprovação ou reprovação em cada anexo inserido no sistema. Após o procedimento, o processo retorna para o setor de Compras.	Contabilidade	2
11	Impressão das Telas do Sistema Mercúrio Web constando os pareceres da Unidade, principalmente onde consta a aprovação do edital. Atestado de Adequação (retirado do Edital Web). Instruir o processo físico.	Compras	1
12	Encaminhamento do processo ao Serviço de Contabilidade para efetuar a reserva contábil do recurso financeiro para realização de processo licitatório. Imprimir a Tela Mercúrio encaminhando o processo	Compras	1
13	Emissão de Documento da Reserva emitido pelo sistema Mercúrio. O funcionário da Contabilidade entre em sistema corporativo e após localizar o documento de compra e grade de preços cadastrados pelo Serviço de Compras deve emitir a reserva contábil de acordo com a disponibilidade orçamentária.	Contabilidade	1
14	Inserir no processo físico o documento de Designação do Pregoeiro e da Equipe de Apoio (D.O.E.). Este documento deve estar válido durante todo o procedimento licitatório.	Compras	1
15	Instruir o processo com o Edital do Pregão com correções sugeridas, respectivas datas e assinado pela Autoridade Competente (com carimbo e rubricas do Pregoeiro, no verso do edital)	Compras	3
16	Inserir o documento de Despacho da Autoridade Competente (Direção)	Compras	1
17	Contagem estimativa para realização da sessão pública. O agendamento deve ser no mínimo 8 dias após a publicação da data.	Compras	1

18	Publicação no site da USP – Licitações Compras (quando o edital é disponibilizado no site da própria Unidade) com data e horário para realização da Licitação. Publicação do Pregão (DOE e Divulgação na Internet – www.e-negociospublicos.com.br). Prazo de divulgação 08 dias úteis (marcar o pregão para no mínimo 8 dias à frente)	Compras	2
19	Cadastro no site www.pregao.sp.gov.br constando o nome do Pregoeiro – Situação: A realizar	Pregoeiro	1
20	Protocolos de retirada dos editais através da Seção de Compras e pela Internet (este último se houver como levantar os registros)	Compras	1
21	Tempo mínimo para agendamento de licitação 8 dias. Estabelece-se pelo menos 15 dias para haver tempo de publicidade	Compras	15
22	Realização da licitação. Está dividida em 3 momentos distintos: 1) Credenciamento das empresas licitantes a participarem; 2) Abertura das propostas comerciais, rodada de lances para comprar o material pelo menor valor ofertado; 3) após encerrar a etapa de lances, abrir a documentação da empresa vencedor para fazer a habilitação jurídica. Após o término da sessão pública, fazer a emissão da ATA da Seção Pública do Pregão (Lances). Deve estar rubricada por todos os representantes das empresas licitantes e assinada por todos os membros da equipe de apoio e pregoeiro. Deve-se entregar uma cópia da Ata para cada representante de empresa que participou do certame.	Equipe de apoio a licitação e pregoeiro	1
23	Instruir o Processo Físico com todos os documentos referentes ao credenciamento dos licitantes, todas as propostas das empresas participantes incluindo os envelopes e a (s) proposta (s) vencedora (s).	Pregoeiro	2
24	O representante da empresa vencedora deve entregar a nova Proposta com os valores finais acordados no certame (o prazo é de 24 horas para apresentação, após o ato público)	Fornecedor	2
25	Efetuar o cadastro de Grade de Preços (no Sistema Mercúrio) com o nome da empresa vencedora e os preços ofertados. Emissão de novo Documento da Compra com os Itens efetivados	Compras	2
26	Cadastro no Site do Pregão – Situação: Adjudicado	Pregoeiro	1
27	Fechamento assinado pelo Pregoeiro, encaminhando o processo à Contabilidade	Pregoeiro	1
28	Análise contábil do processo físico.		3

29	Informação voltando o processo à Compras	Pregoeiro	1
30	Homologação do procedimento (por escrito) da Autoridade Competente	Autoridade Competente (Direção)	1
31	Publicação da Homologação no D.O.E	Compras	1
32	Cadastro no Site do Pregão – Situação Encerrado	Pregoeiro	1
33	Encaminhar para empenhamento (no Sistema Mercúrio)	Compras	1
34	Contabilidade anexa Nota de Empenho e envia para Compras	Contabilidade	5
35	Compras, conforme o caso, encaminha Nota de Empenho ao Fornecedor ou prepara o contrato e encaminha para assinatura do Fornecedor e da Autoridade competente	Compras	3
36	Recebimento da Nota de Empenho assinada pelo fornecedor e encaminhamento do processo físico ao Serviço de Materiais para recebimento e conferência do material a receber do fornecedor	Compras	1
37	Recebimento do material e conferência de documentação fiscal	Serviço de Materiais	30
38	Entrega do material ao requisitante	Serviço de Materiais	2
39	Emissão de ofício solicitando o pagamento.	Serviço de Materiais	1
40	Emissão de documento Liquidação de Despesa via Sistema Mercúrio	Contabilidade	1
41	Pagamento ao fornecedor.	Tesouraria Central da Reitoria	28
42	Instruir o processo com nota de pagamento e fazer análise dos procedimentos adotados	Contabilidade	3

43	Proposta de arquivamento do processo físico.
----	--

Assistência Técnica Financeira

1

Dias para execução da tarefa:

154

APÊNDICE E – SUGESTÃO DE FLUXOGRAMA

