

VERA LUCIA DA COSTA RIBEIRO

PROGRAMA DE MELHORIA CONTÍNUA NO SETOR DE EVENTOS  
DO CENTRO DE PRÁTICAS ESPORTIVAS DA USP – (CEPEUSP)  
UTILIZANDO O PROGRAMA NACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA E  
DESBUROCRATIZAÇÃO – (GESPÚBLICA)

São Paulo

2009

VERA LUCIA DA COSTA RIBEIRO

**PROGRAMA DE MELHORIA CONTÍNUA NO SETOR DE EVENTOS  
DO CENTRO DE PRÁTICAS ESPORTIVAS DA USP – (CEPEUSP)  
UTILIZANDO O PROGRAMA NACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA E  
DESBUROCRATIZAÇÃO – (GESPÚBLICA)**

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

**São Paulo**

**2009**

VERA LUCIA DA COSTA RIBEIRO

**PROGRAMA DE MELHORIA CONTÍNUA NO SETOR DE EVENTOS  
DO CENTRO DE PRÁTICAS ESPORTIVAS DA USP – (CEPEUSP)  
UTILIZANDO O PROGRAMA NACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA E  
DESBUROCRATIZAÇÃO – (GESPÚBLICA)**

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

Área de Concentração: PECE

Orientador: Prof. Dr. Adherbal Caminada  
Netto

São Paulo

2009

Sys 2134996

**DEDALUS - Acervo - EPMN**



31600014342

**FICHA CATALOGRÁFICA**

**Ribeiro, Vera Lucia da Costa**

**Programa de melhoria contínua no setor de eventos do Centro de Práticas Esportivas da USP – (CEPEUSP) utilizando o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – (GesPública) / V.L.C. Ribeiro. -- São Paulo, 2010.**

**52 p.**

**Monografia (Especialização em Gestão e Tecnologias da Qualidade). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Programa de Educação Continuada em Engenharia.**

**1. Administração da qualidade 2. Qualidade total (Custos)  
I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Programa de Educação Continuada em Engenharia II. t.**

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho às minhas filhas, aos meus professores do PECE e aos meus amigos do CEPEUSP, que contribuíram para o meu desenvolvimento profissional e pessoal.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Prof. Dr. Antonio Marcos de Aguirra Massola que possibilitou meu ingresso e permanência no curso “Gestão e Engenharia da Qualidade MBA/USP”.

Ao Prof. Dr. Adherbal Caminada Netto, em especial, pois além de ser meu Professor em diversas disciplinas, também foi meu orientador, sempre com muito bom humor e dedicação, proporcionando segurança com sua compreensão e direcionamento.

Às minhas amigas uspianas Roseli da Silva Santos, Maria Aparecida Rodrigues De La Hoz, Márcia Galeno e Rosana Nobre pelo companheirismo, pelos encontros para execução de trabalhos, pelo apoio e por fazer parte de minha história de vida.

## **RESUMO**

Apresentação de proposta baseada no estudo de especialistas em busca de melhoria da qualidade, com o intuito de otimizar procedimentos para um planejamento mais eficaz. O estudo dá ênfase no atendimento, na realização e no desenvolvimento do Calendário de Eventos do CEPEUSP, editado anualmente.

Por ser enxuta, a estrutura organizacional do CEPEUSP facilita a tomada de decisões, que ocorre de forma rápida. A estrutura é composta por uma diretoria geral, um diretor técnico e um administrativo/financeiro. A grande vantagem é a possibilidade de trabalhar com organização, planejamento e controle, sem se prender à burocracia e operacionalidade dos processos, facilitando a aplicação de novos procedimentos com apenas uma aquisição anual para cada item como premiação, divulgação, transporte, camisetas e diversos materiais que são utilizados nos eventos desenvolvidos e realizados neste Centro. Isso também permite a otimização do tempo dos servidores da seção de eventos, que antes era gasto para a aquisição, acompanhamento e recebimento dos materiais para cada evento individualmente, o que acontecia em um período próximo à sua realização, limitando a disponibilidade dos servidores no atendimento pessoal junto aos interessados em informações sobre o evento a se realizar.

Este trabalho abrange a redução de custos e o aperfeiçoamento da prestação de serviços com a adesão dos servidores a um conjunto de ações, visando a melhoria no processo de aprimoramento dos eventos.

**Palavras-chave:** Custos e prestação de serviços

## **ABSTRACT**

Presentation of proposal based on specialists studies searching for quality improvement, aiming to optimize procedures for a more effective planning. The study stress on attendance, accomplishment and development of CEPEUSP Events Calendar, annually edited.

As it is streamlined, CEPEUSP organizational structure facilitates the decision making, which happens in a quicker way. The structure is composed by a general management, a technical director and an administrative/financial director. The biggest advantage is the possibility of working with organization, planning and controlling, without having to get attached to the bureaucracy and operational details of the process, making easier the new procedures application with an unique annual acquisition for each item, such as awards, advertising, transportation, t-shirts and other different materials that are used in the events developed and carried out in this center. It also allows time optimization of the department employees, that before was spent with purchasing, follow up and reception of the materials for each event individually, what used to happen in an period next to its achievement, limiting the employees availability in the personal attending to the people interested in information about the event that would happen.

The report also includes the reducing costs and ameliorating service providing with the adherence from the servants to a group of actions driving to the development events process improvement.

**Key words:** Costs and service providing



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Representação do Modelo de Excelência em Gestão Pública.....	18
Figura 2 – Diagrama de Gestão das Práticas.....	20
Figura 3 – Organograma CEPEUSP.....	25
Figura 4 – Fluxograma do Setor de Eventos.....	35
Figura 5 – Fluxograma: Consolidação do Processo de Aquisições para Eventos .....	39
Figura 6 – Coleta de Dados.....	40
Figura 7 – Diagrama de Ishikawa/Oportunidade de Melhoria.....	42
Figura 8 – SWOT – Visão do novo cenário com os procedimentos atualizados.....	43

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 – Número de eventos do calendário de 2008.....	36
Gráfico 2 – Itens utilizados nos eventos realizados em 2008.....	37
Gráfico 3 – Comparativo dos gastos atuais com os custos apresentados na proposta .....	38

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Roteiro da USP. Proposta para acompanhamento de melhoria da gestão .....	23
--	----

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AC	Assessoria e Consultoria
AE	Atendimento e Encaminhamento
AQ	Aquisição
CEPEUSP	Centro de Práticas Esportivas da Universidade de São Paulo
CPA	Comissão Permanente de Avaliação
DA	Divisão Administrativa
DEF	Divisão de Educação Física
DR	Desenvolvimento e Realização
DSAG	Divisão de Serviços e Atividades Gerais
DSMR	Divisão de Serviços de Manutenção e Reparos
DV	Divisão
FI	Financeiro
GesPública	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
GesPública-USP	Programa de Gestão Estratégica e Desburocratização na Administração da USP
GR	Gabinete do Reitor
IAS	Instituto Ayrton Senna
IN	Infraestrutura
ISO	International Organization for Standardization
NOP	Núcleo de Organização e Planejamento
PCO	Prefeitura do Campus da Capital, atualmente COCESP –

**Coordenadoria do Campus da Capital**

<b>PDCA</b>	<b>Plan (Planejamento), Do (Execução), Check (Verificação) and Act (Ações Corretivas) - “Ciclo de Deming”</b>
<b>PECE</b>	<b>Programa de Educação Continuada em Engenharia</b>
<b>PET</b>	<b>Projeto Esporte Talento</b>
<b>S</b>	<b>Seção</b>
<b>SCREUSU</b>	<b>Seção de Registros de Usuários</b>
<b>SWOT</b>	<b>Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças) – Ferramenta para análise tendo como base gestão e planejamento estratégico</b>
<b>USP</b>	<b>Universidade de São Paulo</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
1.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS.....	16
1.2 OBJETIVO.....	17
<b>2 APRESENTAÇÃO GESPÚBLICA.....</b>	<b>18</b>
2.1 PROGRAMA NACIONAL DA GESTÃO PÚBLICA E DESBUROCRATIZAÇÃO (GESPÚBLICA).....	18
2.2 O PROGRAMA NA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO.....	21
<b>3 APRESENTAÇÃO DO CEPEUSP .....</b>	<b>24</b>
3.1 GESTÃO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE NO CEPEUSP.....	26
3.1.1 Estrutura.....	26
3.1.2 Missão do CEPEUSP.....	26
3.1.3 Produtos gerados pelo CEPEUSP.....	26
3.1.4 Clientes CEPEUSP.....	27
3.1.5 Políticas de Qualidade CEPEUSP.....	27
3.1.6 Núcleo de Organização e Planejamento – NOP.....	27
3.1.7 Comitê Permanente de Organização e Planejamento.....	27
3.1.8 Gerenciamento das atividades através dos macro-processos.....	28
3.1.9 Etapas para Implantação.....	30
3.2 SETOR DE EVENTOS DO CEPEUSP .....	31
3.2.1 Desenvolvimento e Realização do Evento.....	31

<b>3.2.2 Fechamento do Evento.....</b>	<b>33</b>
<b>4 PROPOSTAS DE MELHORIA NO SETOR DE EVENTOS.....</b>	<b>36</b>
4.1 COLETA DE DADOS.....	39
4.2 ANÁLISE.....	41
4.2.1 Ishikawa – Diagrama de Causa e Efeito.....	41
4.2.2 Análise SWOT.....	43
<b>5 CONCLUSÕES .....</b>	<b>45</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>46</b>
<b>ANEXO A – Ofício AD/31896/CEPEUSP/190696.....</b>	<b>47</b>
<b>ANEXO B – Portaria Interna no. 02/00.....</b>	<b>48</b>
<b>ANEXO C – Portaria Interna CEPEUSP No. 04/2004.....</b>	<b>49</b>
<b>ANEXO D – Portaria Interna CEPEUSP No. 02/2006.....</b>	<b>51</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS

A ideia deste trabalho originou-se com a preocupação de melhorar os procedimentos de um setor, pensando no gerenciamento de qualidade em prestação de serviços e otimização dos custos relacionados aos eventos desenvolvidos no CEPEUSP.

O CEPEUSP é uma unidade da Universidade de São Paulo, que é referência mundial na difusão de conhecimento, também reconhecida pela sua excelência na área de gestão pública. Nesse contexto evidencia-se uma real preocupação no que se refere à prestação de serviço de qualidade, quer internamente ou externamente.

O estudo para apresentação de uma proposta de melhoria de processos e foco na qualidade nos órgãos públicos foi inserido num contexto de um programa que está sendo implementado em âmbito nacional. O fato da Universidade engajar-se na melhoria de qualidade é muito importante, pois influi diretamente em resultados positivos que contribuem para mantê-la em destaque e na liderança acadêmica mundial. A finalidade desta proposta é provocar mudanças substanciais na cultura organizacional para a implantação, independente do tempo ou prazo, do Programa de Excelência em Gestão Universitária.

Convém citar que a capacidade de gestão de uma instituição pública é fragilizada pelas suas características de ser ou não eficiente, atingir ou não os resultados esperados e obter o sucesso ou o fracasso, tornado-se um desafio à transformação da administração em benefício do cidadão. O estudo, neste caso em particular, representaria um ganho inicialmente ao CEPEUSP e à comunidade universitária e, conseqüentemente, ao cidadão e à sociedade.



## 1.2 OBJETIVO

O objetivo deste estudo é apresentar uma proposta de melhoria contínua nos serviços do Setor de Eventos do CEPEUSP, sob o prisma do Programa de Gestão Pública da USP - Gespública-USP. Por consequência, contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelos servidores deste órgão público, beneficiando, assim funcionários, docentes, alunos, CEPEUSP, a Universidade de São Paulo e por fim, toda a sociedade.

## 2 APRESENTAÇÃO DO GESPÚBLICA

### 2.1 PROGRAMA NACIONAL DA GESTÃO PÚBLICA E DESBUROCRATIZAÇÃO (GESPÚBLICA)

GesPública é um programa do Ministério do Planejamento e Orçamento, voltado para orientar os órgãos públicos, baseado na avaliação continuada da gestão. Consiste basicamente em: Auto-Avaliação, Plano de Melhoria e Avaliações Periódicas; visando aumentar a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações executadas. É constituído por sete critérios integrados (representados pela Figura 1), que orientam a adoção de práticas de excelência com a finalidade de levar as organizações públicas brasileiras a padrões elevados de desempenho e qualidade. Sua principal característica é ser excelente sem deixar de ser público, buscando permanentemente a melhor combinação entre insumo, ação e resultado.

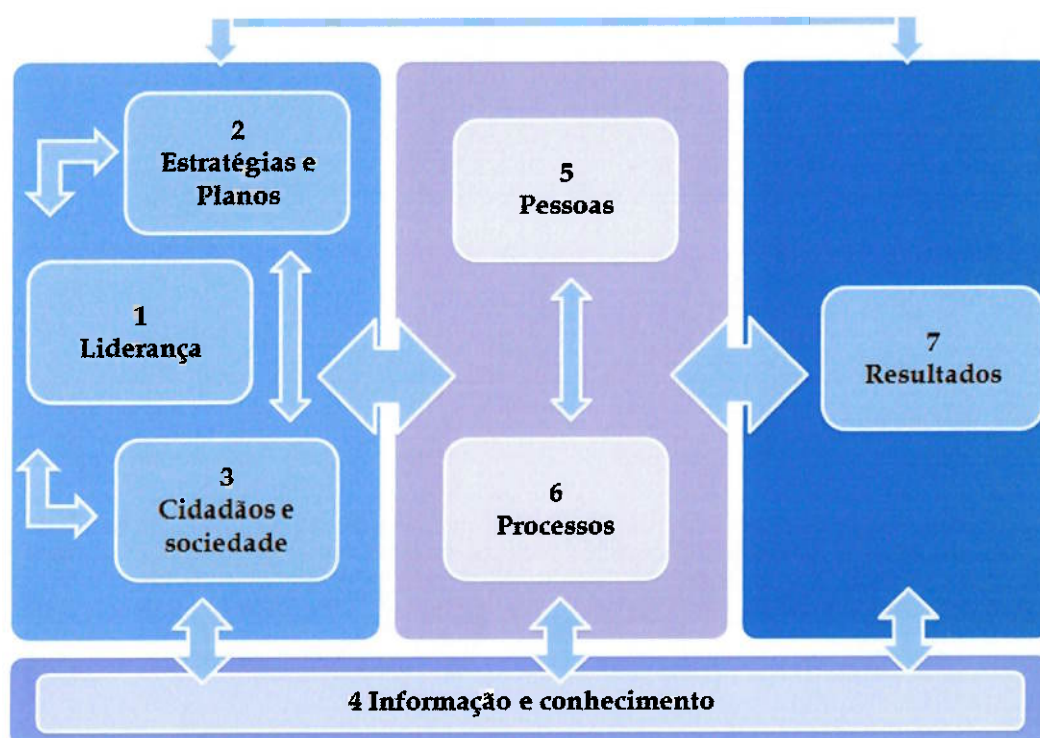


Figura 1 – Representação do Modelo de Excelência em Gestão Pública

Os fundamentos próprios da gestão de excelência contemporânea e os princípios constitucionais peculiares da natureza pública das organizações definem o que se entende hoje por excelência em gestão pública. Para ser gestão pública excelente tem que ser legal, impessoal, moral, pública e eficiente, sendo:

- Legalidade: nenhuma gestão poderá ser reconhecida como de excelência à revelia da lei;
- Impessoalidade: não fazer acepção de pessoas. A cortesia, a rapidez no atendimento, a confiabilidade e o conforto são requisitos de um serviço público de qualidade e devem ser agregados a todos os usuários indistintamente;
- Moralidade: pautar a gestão pública por princípios morais de aceitação pública;
- Publicidade: ser transparente, dar publicidade aos atos, fatos e dados;
- Eficiência: fazer o que precisa ser feito com o máximo de qualidade ao menor custo possível, buscando a melhor relação entre qualidade do serviço e qualidade do gasto.

Orientados por esses princípios constitucionais, integram a base de sustentação do Modelo de Excelência em Gestão Pública os fundamentos: Excelência dirigida ao cidadão; Gestão participativa; Gestão baseada em processos e informações; Valorização das pessoas; Visão de futuro; Aprendizado organizacional; Agilidade; Foco em resultados; Inovação e Controle social.

O Instrumento para Avaliação da Gestão Pública está estruturado em sete critérios, vinte e seis itens e cento e três alíneas.

A Figura 2 mostra o Diagrama de Gestão das Práticas, que assim como o GesPública, está baseado na avaliação continuada dos processos. Trata-se de uma versão do ciclo PDCA (plan, do, check and act) de Deming:



Figura 2 – Diagrama de Gestão das Práticas

De forma geral, o programa busca identificar nas organizações públicas ações efetivas de qualidade e excelência. A transformação gerencial proposta pelo GesPública está baseada na estratégia do convencimento dos servidores públicos (gerentes e gerenciados) da necessidade de mudança dos valores gerenciais, da necessidade de renovação da gestão pública, em que a qualidade seja o caminho, a excelência o destino e o desafio a sua manutenção.

Segundo artigo de Paulo Daniel, em 2009, foi lançado o “ano da gestão pública” pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, em evento que contou com as presenças do seu Ministro e do Secretário de Gestão, em 30 de abril de 2009, com o objetivo de orientar a gestão pública visando resultados para o cidadão.

De acordo com o mesmo autor, é necessário estabelecer prioridades, uma vez que, mesmo que os atuais vinte mil funcionários que compõem a rede de gestão pública fossem multiplicados por três e trabalhassem exclusivamente para o programa,

ainda seria uma força insuficiente diante da profundidade e dimensão da mudança necessária.

## 2.2 O PROGRAMA NA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

A USP é um centro de ensino, pesquisa e extensão de serviços à comunidade, criado em 1934. A Universidade é constituída de 72 unidades e órgãos, distribuídos em 11 *campi*, sendo quatro na capital e os demais em cidades do interior do Estado de São Paulo.

Em dezembro de 1995, o então Governador do Estado de São Paulo Mário Covas, considerando o compromisso do Governo com a qualidade na relação Estado/Sociedade instituiu por meio do *Decreto nº 40.536*, o Programa Permanente da Qualidade e Produtividade no Serviço Público, com o objetivo de progressivamente, propiciar ao cidadão o atendimento eficaz de suas necessidades, por meio de um processo de melhoria contínua e permanente dos serviços prestados, com redução de custos e ganhos de produtividade. O programa abrange todos os órgãos e entidades da administração pública estadual, direta e indireta, incluindo as autarquias de regime especial, que é o caso da Universidade de São Paulo.

Em 1996, atendendo ao disposto no decreto, o então Reitor da Universidade de São Paulo Flávio Fava de Moraes instituiu, por meio da *Portaria GR nº 2.985*,<sup>1</sup> a Comissão de Gestão da Qualidade e Produtividade da USP.

Com o auxílio da Fundação Vanzolini e do Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica, o Programa Permanente de Qualidade e Produtividade da USP estabeleceu seus princípios gerais. Embora não haja um manual da qualidade geral para toda a Universidade, unidades e setores-chave da USP vêm desenvolvendo programas específicos em busca da qualidade no andamento de suas atividades.

Existem na Universidade a Comissão Permanente de Avaliação (CPA), cujo objetivo é promover e avaliar as atividades-fim da Universidade; e a Comissão de

Planejamento, prevista regimentalmente, que se incumbe do planejamento estratégico da Reitoria e das Pró-Reitorias, visando ao desenvolvimento da Universidade a médio e longo prazos.

Segundo a atual Reitora, Suely Vilela, nos seus 75 anos de existência, a USP evoluiu, significativamente, no ensino, na pesquisa e nas atividades de cultura e extensão, mas há ainda muito por fazer para melhorar o seu desempenho.

Assim, atuando em um processo de melhoria contínua, e tendo por base o GesPública nacional, foi instituído na Universidade o Programa de Gestão Estratégica e Desburocratização na Administração da USP (GESPÚBLICA-USP), por meio da Portaria GR nº 3735, de 23 de fevereiro de 2007, a fim de otimizar procedimentos e aperfeiçoar a prestação de serviços, minimizando entraves burocráticos passíveis de comprometimento da qualidade. A proposta do programa é contemplar a formulação e implementação de medidas integradas em agendas de transformação voltadas ao interesse do cidadão, objetivando:

- Promover a governança, aumentando a capacidade de formulação, implementação e avaliação das políticas de gestão;
- Promover a eficiência, por meio de melhor aproveitamento dos recursos, em relação aos resultados das ações da Universidade;
- Assegurar a eficácia e a efetividade da gestão, promovendo a adequação entre meios, ações, impactos e resultados; e
- Promover a gestão democrática, participativa, transparente e ética.

Todas as Unidades foram convidadas a aderirem ao programa, implementando ações de melhoria (como demonstra o quadro 1) e implantando ciclos contínuos de avaliação da gestão, tendo como referência um modelo de excelência em gestão, por meio da auto-avaliação contínua.

**Plano de Melhoria da Gestão – Roteiro**

- Priorização (objetivo maior de cada Unidade da USP)
- Ações de melhoria já em andamento
- Indicadores situacionais iniciais
- Pontos críticos para execução do Plano
- Horizonte de tempo de execução
- Ações/projetos a serem executados/executando (prazos, responsáveis e custos – tempo e financeiro)
- Indicadores desejados ao final
- Programas de capacitação e comunicação

Quadro 1 – Roteiro da USP. Proposta para acompanhamento de melhoria da gestão

### **3 APRESENTAÇÃO DO CEPEUSP**

O CEPEUSP foi criado através da Resolução 659 de 21/05/75, com a finalidade de planejar, coordenar, executar e avaliar a prática de atividades físicas e esportivas de alunos, docentes, funcionários e respectivos dependentes. O Centro de Práticas Esportivas tem a preocupação em difundir conhecimentos e dar orientação sobre a importância destas atividades.

A atual infraestrutura do CEPEUSP deve muito aos jogos Pan-Americanos, que em 1975 seriam realizados em São Paulo. Devido à necessidade de instalações adequadas, surgiram recursos para a construção de quadras cobertas, velódromo, estádio, e outros em padrões olímpicos. Mas devido a um surto de meningite ocorrido em 1974, o evento aconteceu na Cidade do México.

O CEPEUSP está capacitado para atender a demanda da comunidade USP e ainda estender seus serviços à comunidade externa sempre que possível.

O Centro de Práticas Esportivas apresenta um quadro de 151 funcionários, sendo 36 técnicos desportivos nível superior, 50 pessoal administrativo e 65 pessoal Operacional.

Os serviços de limpeza, vigilância e atendimento nas portarias são prestados através do processo de terceirização.



## ORGANOGRAMA

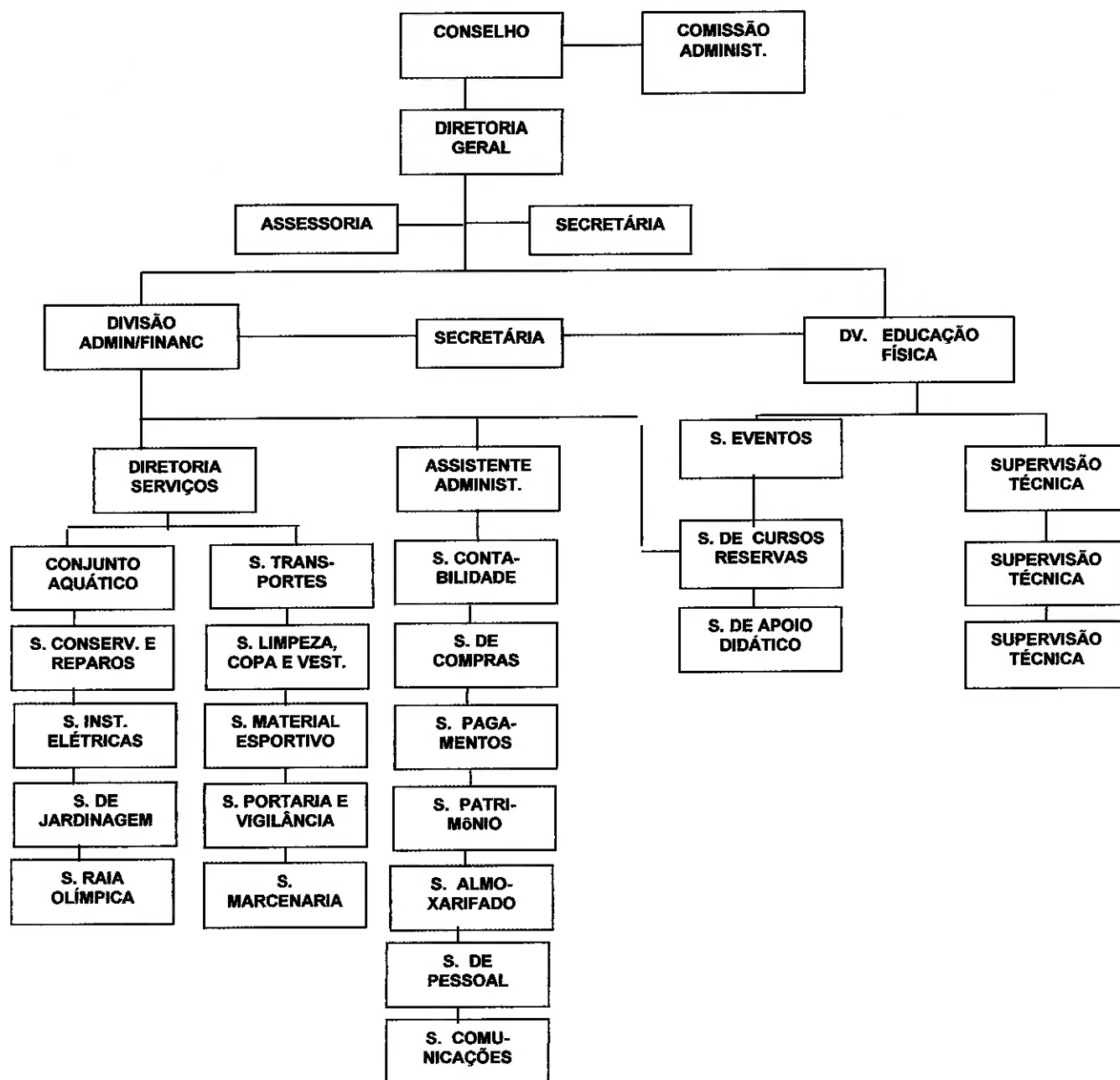


Figura 3 – Organograma CEPEUSP

### **3.1 GESTÃO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE NO CEPEUSP**

#### **3.1.1 Estrutura**

1º.) Ofício AD/31896 de 19 de junho de 1996 (Anexo A):

Indica a primeira Comissão Interna para Gestão de Qualidade e Produtividade, tendo como Presidente o Prof. Fábio Otuzi Brotto.

2º.) Portaria Interna número 02/2000 (Anexo B):

Institui no Centro de Práticas Esportivas da Universidade de São Paulo – CEPEUSP a Comissão Interna de Gestão da Qualidade e Produtividade, na gestão do Prof. Go Tani.

3º.) Portaria Interna CEPEUSP número 04/2004 (Anexo C):

Institui o Núcleo de Organização e Planejamento (NOP) e o Comitê Permanente de Organização e Planejamento do CEPEUSP. (Alterado pela Portaria Interna número 02/2006 - Anexo D).

#### **3.1.2 Missão do CEPEUSP**

Oferecer à comunidade universitária programas de educação física, esporte e recreação e oportunidade de prática voluntária de atividades físicas, visando ao seu bem-estar, à melhoria da qualidade de vida e à sua integração, estendendo à comunidade externa na medida de suas possibilidades.

#### **3.1.3 Produtos gerados pelo CEPEUSP**

- a) Disseminação de conhecimentos teóricos e práticos relacionados à atividades física, esportiva e recreativa;
- b) Atendimento especializado no campo da atividade física, saúde e qualidade de vida;
- c) Disponibilização das dependências físicas e esportivas;

d) Parcerias e convênios com instituições internas e externas à USP.

#### **3.1.4 Clientes CEPEUSP**

Internos: servidores do CEPEUSP.

Internos USP: professores, alunos, funcionários e dependentes.

Externos: comunidade externa sem vínculo com a USP.

Clientes Parceiros: Projeto Esporte Talento (PET)/ Instituto Ayrton Senna (IAS), Raia Olímpica/Clubes e outros.

#### **3.1.5 Políticas de Qualidade CEPEUSP**

- Buscar uma comunicação eficiente com os clientes internos e externos;
- Promover e estimular o desenvolvimento e capacitação de nossos servidores;
- Melhorar processos e procedimentos por meio do Manual da Qualidade;
- Aperfeiçoar constantemente a filosofia de trabalho, visando à melhoria contínua da qualidade no atendimento e nos serviços oferecidos aos usuários.

#### **3.1.6 Núcleo de Organização e Planejamento – NOP**

Tem como função assessorar a Direção mediante a organização, planejamento, encaminhamento e acompanhamento de assuntos referentes à política de qualidade e produtividade.

Composição: gestor da Qualidade, coordenador da Qualidade (Alterado pela Portaria Interna número 02/2006 – Anexo D).

#### **3.1.7 Comitê Permanente de Organização e Planejamento**

Tem o papel deliberativo e representativo das comissões de qualidade e produtividade das áreas do Centro, dando-lhes suporte no desempenho de suas funções e fazendo a interligação das mesmas mediante projetos que respeitem os seguintes passos:

- a) Carta projeto;

- b) Plano de ação;
- c) Deliberação de recursos e encaminhamento;
- d) Reunião com a comissão ligada à área do projeto em análise.

Ao Comitê compete:

- Promover ações que sejam executadas de forma contínua e integrada;
- Coordenação, elaboração, revisão e implantação de toda a estrutura dos macro-processos validados pela direção;
- Definir cronograma e estratégias de trabalho que permitam a integração das comissões, macro-processos e direção;
- Opinar sobre projetos, planos de trabalho e atividades das diversas áreas e comissões deste Centro, encaminhando à Direção para a validação;
- Manter as diversas áreas e comissões do Centro informadas a respeito do andamento de todas as atividades;
- Representar a Comissão Interna de Qualidade e Produtividade.

Composição do Comitê – conforme Portaria Interna número 02/2006 (Anexo D):

- I) Diretoria Administrativa;
- II) Diretoria Técnica;
- III) Gestores dos macro-processos;
- IV) Coordenador da Qualidade.

### **3.1.8 Gerenciamento das Atividades do CEPEUSP através dos macro-processos:**

- (PP) - Planejamento/Projetos (DEF/DA)

Objetivos: Organizar dados e elementos apontados pelos indicadores; analisar criticamente estes dados, com base na política e objetivos do CEPEUSP,

sugerindo formação de grupos para análise das propostas encaminhadas; discutir e definir critérios para orientar as tomadas de decisões; planejar, acompanhar e validar novos serviços e produtos ou alterações em serviços e produtos já existentes.

**(AE) - Atendimento/Encaminhamento (DEF/DA)**

**Objetivos:** Atender e informar aos usuários de acordo com o interesse de cada um, providenciando o encaminhamento, respeitando normas e procedimentos pré-estabelecidos.

**(DR) - Desenvolvimento/Realização (DEF/DA)**

**Objetivos:** Preparar e avaliar a execução do planejamento e do projeto apresentado, já aprovado no processo de atendimento pela direção, para melhor atender às necessidades do nosso cliente. O objetivo final dessa avaliação é repassar as informações gerais que servirão como ferramentas para possíveis reformulações no planejamento.

**(FI) - Financeiro (Pagamentos e Contabilidade)**

**Objetivo:** Operar a arrecadação dos recursos, processar os dados, contabilizando-os e fornecendo informações à Direção e setores afins.

**(IN) - Infraestrutura (Manutenção, Serviços Gerais e Informática)**

**Objetivo:** Suprir as necessidades dos clientes internos e externos, buscando a melhoria e conservação das instalações e serviços.

**(AQ) - Aquisição (Almoxarifado, Compras e Patrimônio)**

**Objetivo:** Atender aos clientes, efetuando descrições corretas dos materiais requisitados; acompanhar desde a elaboração das requisições até a entrega dos produtos solicitados; fazer uma avaliação dos possíveis e atuais fornecedores.

**(AC) - Assessoria e Consultoria (NOP, S. Pessoal e Protocolo)**

Objetivo: Assessorar, orientar e apoiar todas as atividades dos macro-processos.

Planejar, registrar, organizar, coletar dados, receber, encaminhar e manter a guarda da documentação dos processos.

#### 3.1.9 Etapas para Implantação:

I) Mapeamento dos Processos;

II) Conscientização da Direção;

III) Primeira Reunião do Comitê;

IV) Treinamento ISO 9000 e Padronização;

V) Foco no cliente e Objetivos da Qualidade;

VI) Visão para Processos e Gestores;

VII) Assessorar as áreas para elaboração dos procedimentos e Manual da Qualidade;

VIII) Sensibilização ISO 9000, Política da Qualidade, Conscientização e Comunicação Interna;

IX) Formação de Auditores Internos;

X) Realização de Auditoria Interna;

XI) Diagnóstico Independente;

XII) Correção da não conformidade do Diagnóstico;

XIII) Análise Crítica pela Direção

Etapas já alcançadas até a presente data: I até VIII.

## 3.2 SETOR DE EVENTOS DO CEPEUSP

Planeja, organiza e realiza os eventos internos do CEPEUSP ligados à Área Técnica.

O calendário de eventos é elaborado pelo setor de planejamento junto aos Técnicos Desportivos, que apresentam suas propostas de projetos que farão parte do calendário de eventos do CEPEUSP. Conforme aprovação desses projetos pela Área Técnica (Diretoria e Coordenação), o calendário de atividades é confeccionado e editado.

### 3.2.1 Desenvolvimento e Realização do Evento

Receber o processo já montado pelo setor de planejamento, que deverá estar aprovado pela Área Técnica e liberado dentro de um prazo compatível, para que o setor possa dar prosseguimento ao que for necessário para realização do evento. Neste processo deverá constar o “Projeto” com: objetivo, desenvolvimento, cronograma, público-alvo, decisões e providências quanto a divulgação, premiação e certificados.

Realiza-se uma reunião com o Professor responsável pelo projeto, para certificar-se sobre os procedimentos necessários para desenvolvimento e acompanhamento do programa, como por exemplo: lista de contatos (e-mail e telefone) para convidar as pessoas que poderão participar e que trabalharão no evento.

De acordo com as necessidades, para o desenvolvimento de cada evento, providenciamos:

- a) Previsão de custos.
- b) Se for cobrado um valor para inscrições de participantes, e de acordo com o número de inscritos, pode-se conceder até 10% de bolsa, para participantes com a autorização da diretoria técnica.
- c) Reserva de verba, encaminhando memorando à diretoria administrativa, especificando os gastos que devem ser detalhados para que o setor de

pagamentos saiba como proceder com relação à confecção e fornecimento de recibos, pagamentos e outros.

- d) Dar ciência do evento, quanto ao período de realização, inscrição e valor de inscrição para as seções que estarão envolvidas (portaria, alojamento, transporte, serviços gerais, inscrições – SCREUSU, pagadoria e outras.
- e) Divulgação – varia de acordo com o evento: encaminhar, conforme decisão já tomada pelo setor de planejamento juntamente com o assistente de direção, para providências (programa, cartazes, folders, faixas, site, assessoria de imprensa, painéis, outdoor, mala direta e outros).
- f) Distribuição do material de divulgação – correio, e-mails, cartazes, ofícios, filipetas, outdoors e outros.
- g) Solicitações de serviços:
  - compras em geral, como: premiação, água, material gráfico, camisetas e outros;
  - serviços em geral, como por exemplo: coffee break, montagem de palco, mesas, cadeiras, arquibancadas, vasos ornamentais e outros;
  - reservas de materiais didáticos;
  - reservas de espaços;
  - solicitação de confecção de certificados, comunicação do evento ao Gabinete do Reitor e ao antigo “PCO”, atual Coordenadoria do campus de São Paulo;
  - pesquisar e contratar buffet quando necessário;
  - solicitar saídas do carro oficial;
  - contratação de transportes;
  - providenciar hospedagem, passagens, alojamento para convidados que irão contribuir no desenvolvimento do evento;



- organizar materiais que serão distribuídos, exemplo: pastas, crachás, folhetos informativos e outros.

**h) Preparativos que envolvem recursos humanos:**

- se necessário convocar área médica para primeiros socorros ou contratar pessoal externo;
- solicitar operador dos equipamentos didáticos;
- manter contato e enviar convites aos palestrantes ou árbitros, em alguns casos contratar pessoas especializadas para tarefas específicas conforme a natureza do evento;
- preparar uma equipe de trabalho e convocá-los para atuar no desenvolvimento do evento (secretária, apoio, limpeza e outros);
- encaminhar ao setor de pagamentos a listagem com dados necessários das pessoas que deverão receber honorários por terem desenvolvido trabalhos no evento.

### **3.2.2 Fechamento do Evento**

- Anexar as frequências dos participantes e outros documentos que por ventura surgirem.
- Organizar materiais, equipamentos e outros para que tudo fique no seu devido lugar, se necessário fazer solicitações de serviços aos setores competentes.
- Elaborar pesquisa junto aos setores de compras e tesouraria (pagadoria) referente a todos os gastos; e apresentar um relatório referente ao número de participantes informando vagas preenchidas e oferecidas, o valor recebido e os custos envolvidos, ou seja, analisar se houve equilíbrio entre receita e despesa.

- Solicitar e anexar o relatório com parecer técnico do professor responsável.
- Encaminhar à área técnica para apreciação e outros encaminhamentos que forem necessário, ou arquivamento.

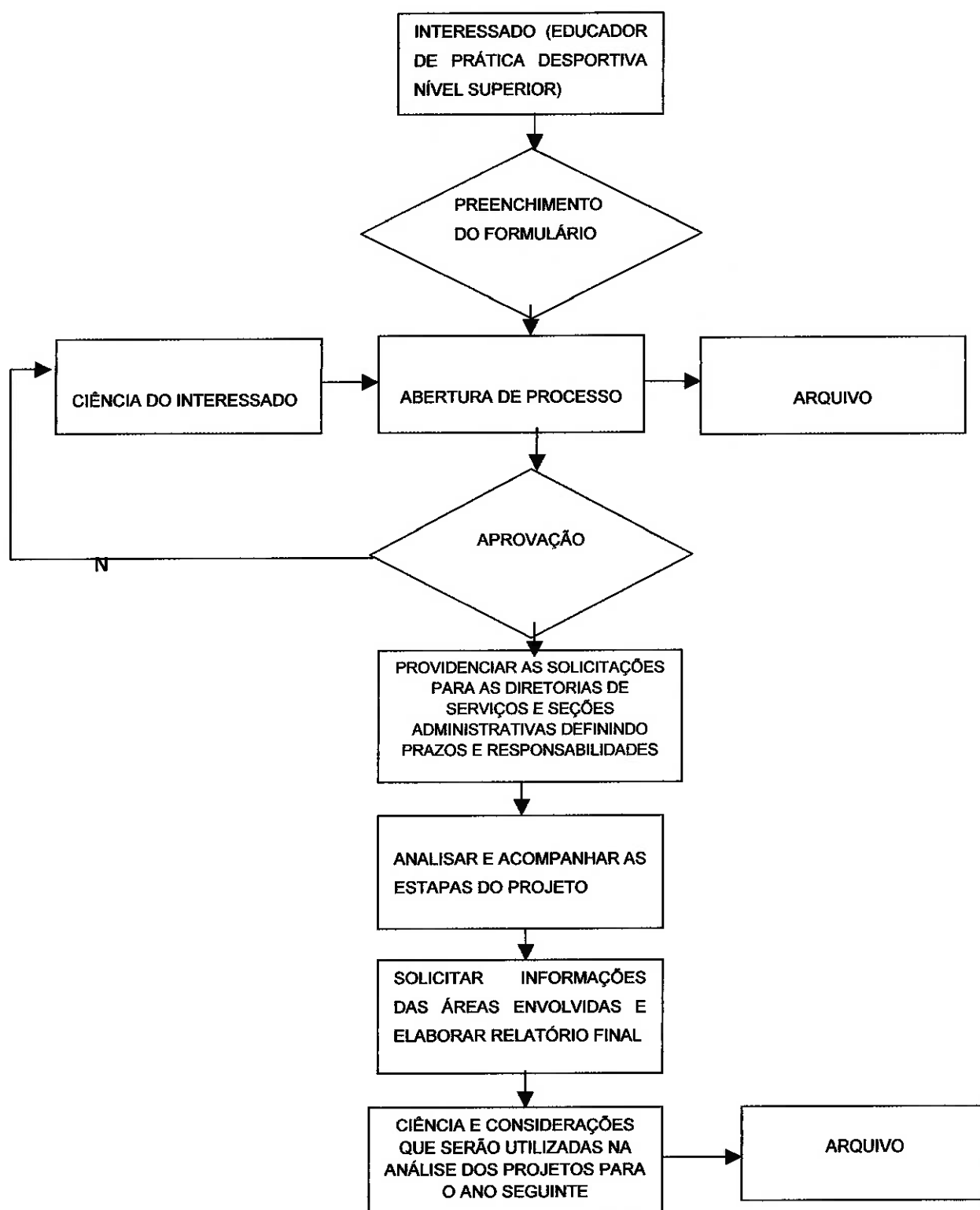
**DESENVOLVER OS EVENTOS DA DEF**

Figura 4 – Fluxograma do Setor de Eventos

## 4 PROPOSTA DE MELHORIA NO SETOR DE EVENTOS

Baseando-se no calendário de atividades de 2008, podemos observar a apresentação gráfica (Gráfico 1) abaixo:

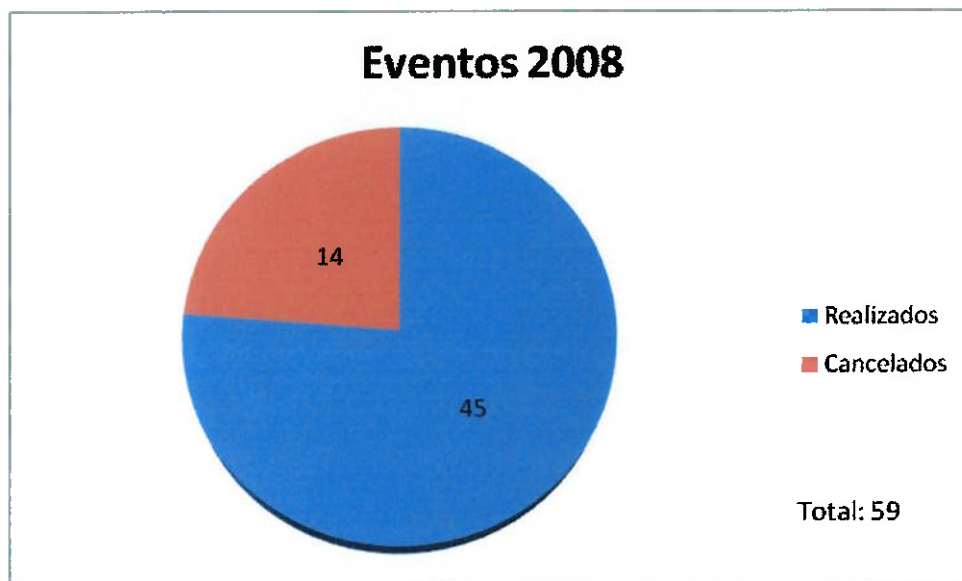
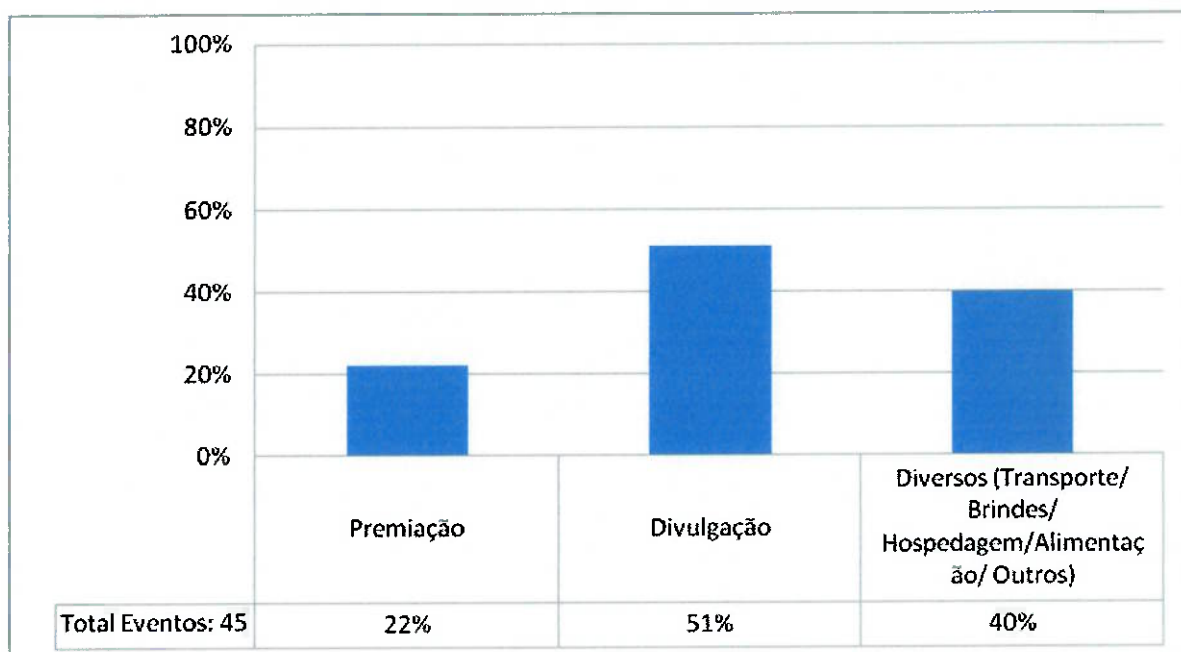


Gráfico 1 – Número de eventos do calendário de 2008

Consultando o processo dos eventos realizados em 2008 foi possível classificar os gastos da seguinte forma:

- Premiação: medalhas, troféus;
- Divulgação: boletim, jornal, site, e-mail, flyer, cartaz, folder, faixa, banner, outdoor e camiseta;
- Diversos: transporte, hospedagem, alimentação, brindes, água, material para os participantes e outros conforme especificidade do evento (dependendo do perfil do evento).

No Gráfico 2, pode-se observar a porcentagem dos itens utilizados nos eventos realizados em 2008 (total de 45 eventos).



**Gráfico 2 – Itens utilizados nos eventos realizados em 2008**

A proposta baseia-se na verificação do Gráfico 3, onde pode-se observar os eventos realizados em 2008, de acordo com o processo atual em comparação com a proposta de mudança. Analisando o gráfico comparativo, podemos constatar que a proposta permite uma redução média de 30% dos custos.

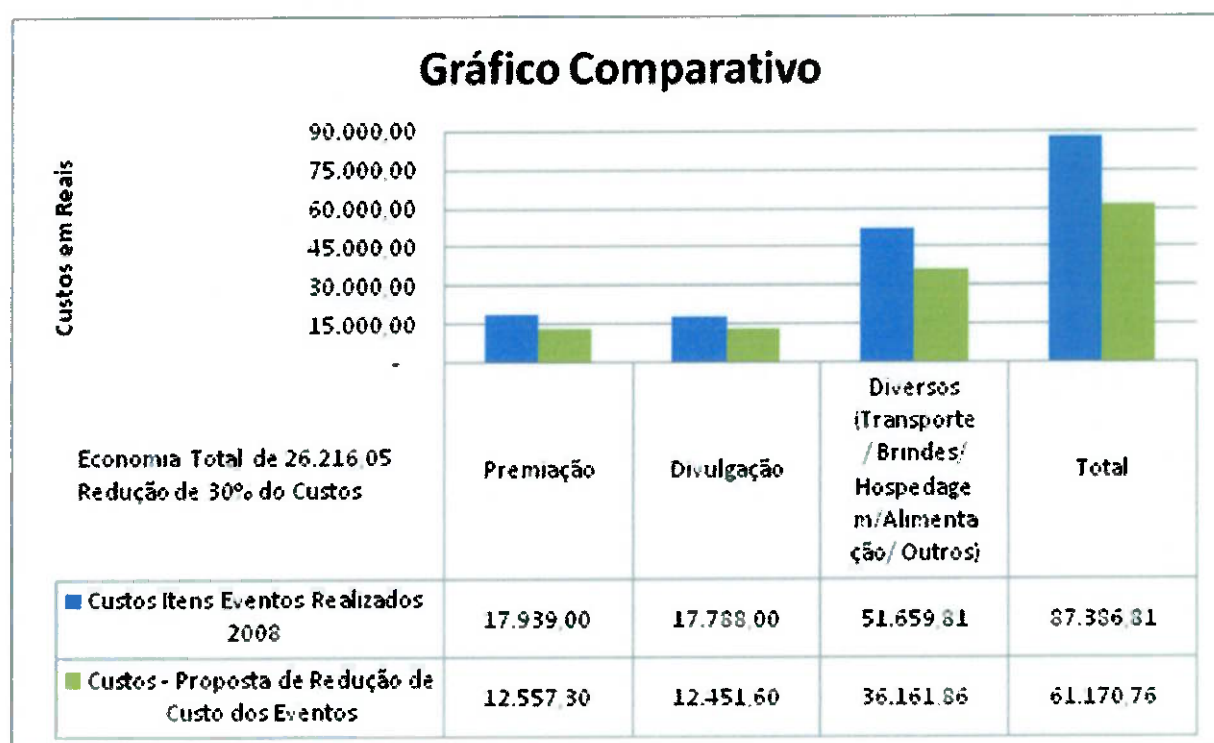


Gráfico 3 – Comparativo dos gastos atuais com os custos apresentados na proposta

Para alcançar esta redução de custos, o processo de compra de itens necessários aos eventos deve ser enxugado e simplificado. Essa mudança nos procedimentos pode ser observada no fluxograma abaixo (Figura 5).

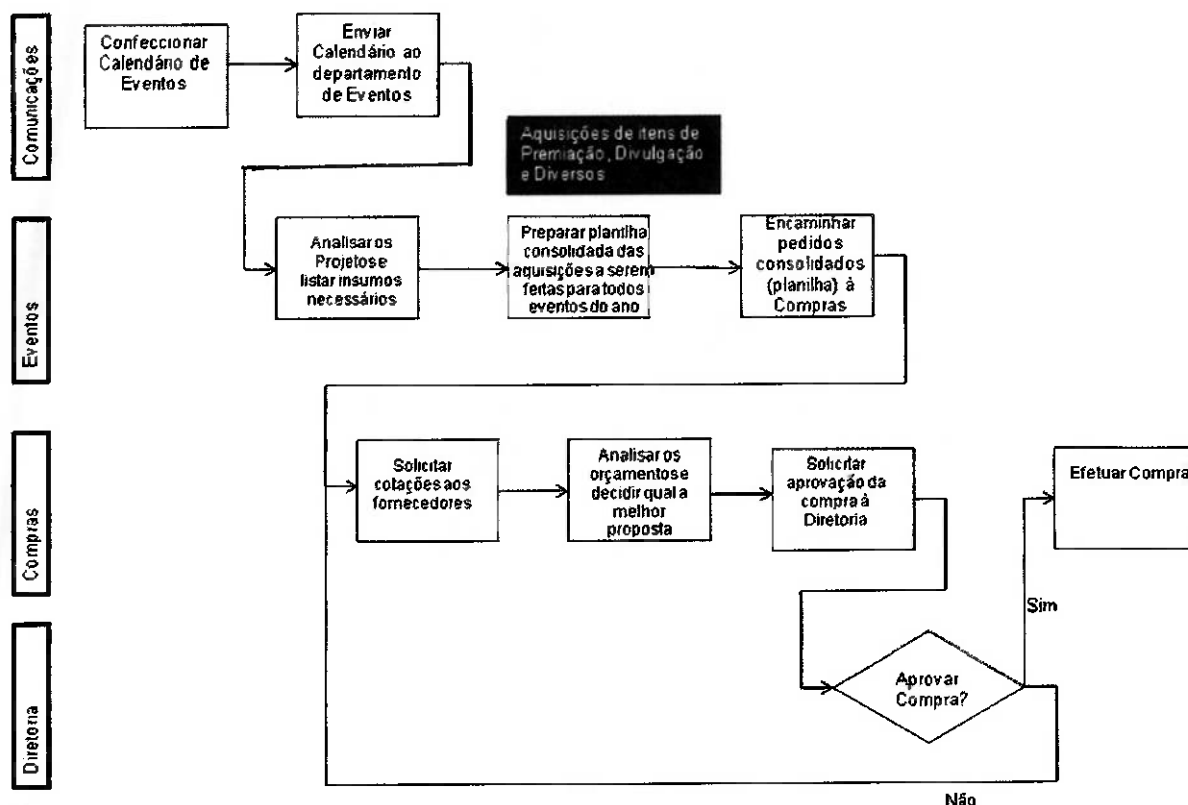


Figura 5 – Fluxograma: Consolidação do Processo de Aquisições para Eventos

#### 4.1 COLETA DE DADOS

A ferramenta de coleta de dados (Figura 6) será aplicada neste estudo para verificar se uma melhoria (Consolidação dos Processos de Aquisições para Eventos) atingiu o objetivo proposto (Redução de Custos).

A meta inicial é a redução dos custos em no mínimo 30% nos itens mais solicitados para aquisição dentro dos Projetos do Setor de Eventos.

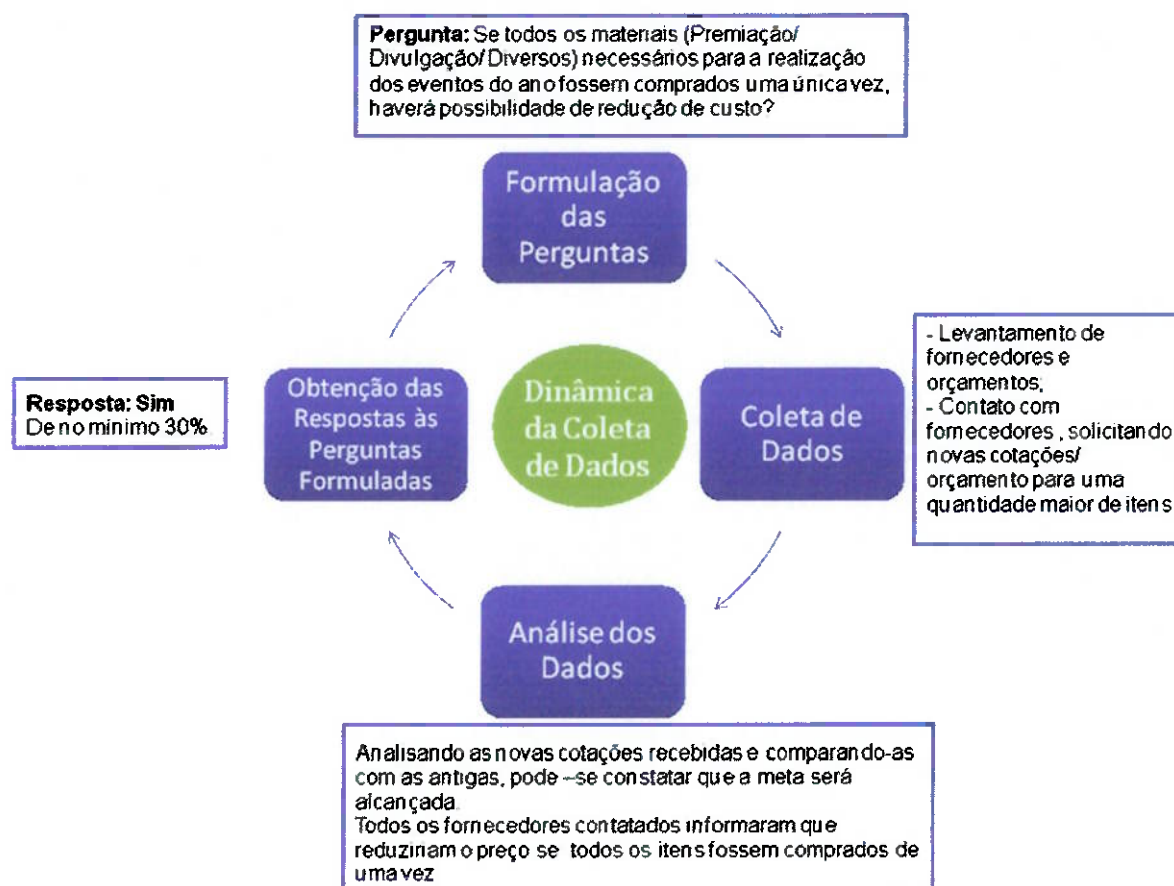


Figura 6 - Coleta de Dados

Juntamente com a seção de compras foram levantados os fornecedores, que apresentaram orçamentos dos materiais solicitados pelo setor de eventos.

Eu, particularmente, contatei para os fornecedores e inicialmente passei a relação de materiais e a quantidade. Em seguida, mencionei os valores que haviam sido orçados e por fim perguntei se todo material em questão fosse comprado de uma só vez, como por exemplo, no início do ano, qual seria o orçamento. Questionei se havia condições de uma negociação para reduzir o valor. Todos informaram que quanto maior for a quantidade comprada, melhor preço conseguiriam. A média de redução mencionada nos novos orçamentos foi 30%. Assim sendo, a redução seria no mínimo de 30%, sem considerar os procedimentos legais da seção de compras que, em alguns casos, permite efetuar as aquisições dentro do processo de pregão, o que reduziria ainda mais os custos.



## 4.2 ANÁLISE

Utilizo duas ferramentas: Ishikawa – Diagrama de Causa e Efeito e SWOT.

### 4.2.1 Ishikawa – Diagrama de Causa e Efeito

O Diagrama de Causa e Efeito, também conhecido como Ishikawa ou Espinha de Peixe foi utilizado como ferramenta para buscar melhorias no processo.

Abaixo está o diagrama de Ishikawa (Figura 7). Neste caso, a ferramenta está sendo aplicada para estruturar uma oportunidade de melhoria, cujo principal efeito é a redução de custos.

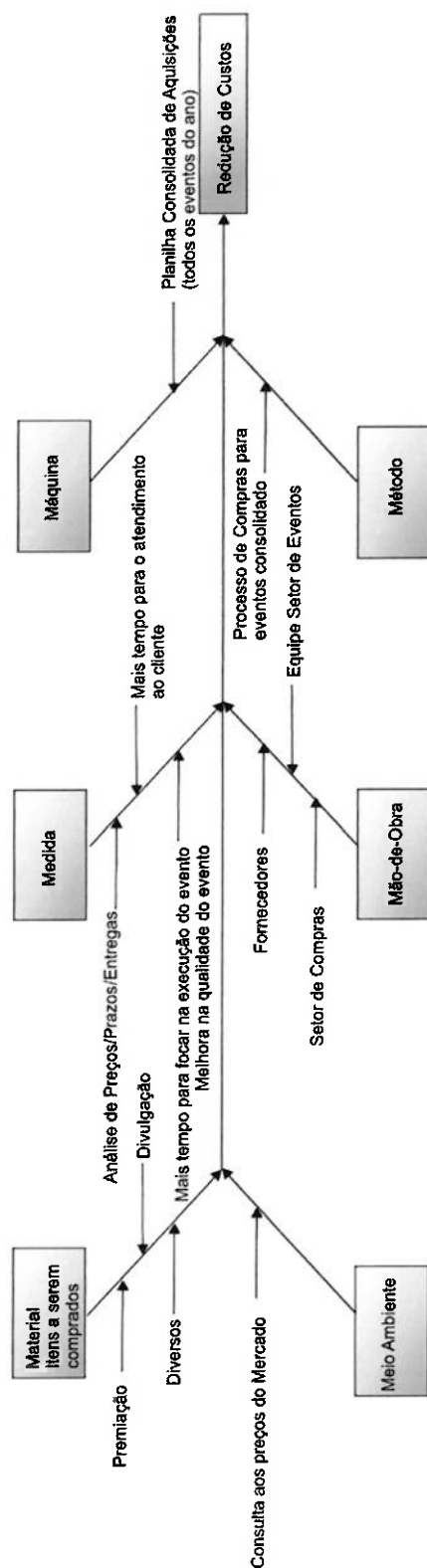


Figura 7 – Diagrama de Ishikawa/Oportunidade de Melhoria

Observou-se que esta ferramenta contribuiu para visualização clara e de fácil entendimento que poucas ações resultariam em soluções eficientes, como: alcançar a meta de redução de custo (30%), com possibilidade de chegar a uma redução ainda maior com a unificação da solicitação de itens necessários aos eventos anualmente. Além disso, haverá considerável contribuição na prestação de serviços da equipe do setor de eventos, pois com a economia de tempo é possível focar na execução dos eventos, no atendimento ao cliente, melhorar a organização e o planejamento do desenvolvimento dos eventos.

No caso ocorrerão mudanças que podem motivar a equipe a desenvolver outras ações para a melhoria contínua do processo, como distribuição de tarefas para não sobrecarregar nenhum funcionário.

#### 4.2.2 Análise SWOT



Figura 8 – SWOT – Visão do novo cenário com os procedimentos atualizados

Observou-se que quando se pensa em forças e fraquezas como em oportunidades e ameaças, tanto no ambiente interno como externo, é possível enxergar os lados positivos e negativos. A análise SWOT foi fundamental para a visualização de fatos que afetam diretamente o bom andamento e desenvolvimento dos eventos, como: local para estoque, possibilidade de atrasos na entrega uma vez que a negociação já foi realizada, verificação da viabilidade de negociação de pagamentos e entregas parceladas.

Convém mencionar que algumas análises devem fazer parte da qualidade e melhoria contínua principalmente para facilitar no planejamento estratégico, envolvendo clientes internos como: S. Pagamentos, S. Compras, S. Contabilidade e comissão de licitação.

## 5 CONCLUSÕES

Conclui-se que esta ação implementada e a mudança de procedimento podem representar uma obtenção de resultados positivos.

Neste caso, mudando-se o sistema de solicitação de compras de alguns itens do setor de eventos, já se conseguiu alcançar a meta inicial. Chegou-se a uma melhoria considerável na qualidade dos preços, no atendimento ao cliente e na prestação de serviços do setor de eventos.

Na maioria dos casos, o processo de mudanças só alcança resultados favoráveis em longo prazo, mas ainda são possíveis muitas mudanças que beneficiarão o setor de eventos, o CEPEUSP, a USP e por fim toda a sociedade.

O ponto de partida foi este trabalho realizado pelo setor de eventos, mas como a gestão de qualidade é um processo contínuo, é necessário sempre disseminar a cultura de melhoria de processos e a política de qualidade.

O CEPEUSP está se inserindo no sistema de gestão da qualidade, porém em passos curtos, pois ainda existe dentro da USP uma cultura de resistência às mudanças.

De maneira discreta, estão sendo desenvolvidos trabalhos que já alteraram diversos procedimentos, o que exige cada vez mais dos servidores e principalmente dos gestores. O próximo passo do CEPEUSP é a elaboração do manual de procedimentos de todas as áreas.

## REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão; **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública**; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF: Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – Ciclo 2007. Brasília: MP, Gespública, SEGES, Versão 1/2007.

CALEGARE, A. J. D. **Os mandamentos da qualidade total**. Ed. Ver. São Paulo, Editora de Produtos e Serviços, 2005.

CAMINADA, A. N. **Custos da qualidade**. Apostila da disciplina EQ-19 – Técnicas Avançadas para a Qualidade Total, 2008.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento de rotina de trabalho do dia-a-dia**. Belo Horizonte: DG, 2001.

DANIEL, P. Artigos: **Ano Nacional da Gestão Pública: e Agora?**, **Tapete Vermelho**, **Desburocratização: se todos querem, por que não acontece?**, **Gestão Pública: o que falta?** e **O GESPÚBLICA**. São Paulo, Disponível em [www.paulodaniel.com.br](http://www.paulodaniel.com.br). Acesso entre agosto de 2009 a dezembro de 2009.

KAPLAN, R.; NORTON, D.P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. RJ: Campus, 2000.

MIGUEL, P. A. C. **Qualidade: enfoques e ferramentas**. São Paulo: Artliber , 2006.

**ANEXO A – Ofício AD/31896/CEPEUSP/190696**

AD/31896/CEPEUSP/190696

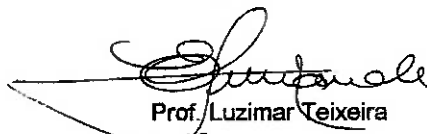
Magnífico Reitor

Conforme solicitado em Of. GR/545 de 29 de maio de 1996, estamos indicando os nomes para compor a Comissão Interna para Gestão de Qualidade e Produtividade, a saber:

- Fábio Otuzi Brotto
- Gladson de Oliveira Silva
- Sílvia Aparecida Teixeira Valeis

Aproveitamos a oportunidade para enviar a Vossa Magnificência protestos de estima e consideração.

Respeitosamente



Prof. Luzimar Teixeira  
Diretor

Excelentíssimo Senhor  
Prof. Dr. Flávio Fava de Moraes  
Magnífico Reitor da  
Universidade de São Paulo

**ANEXO B – Portaria Interna nº 02/00****PORTARIA INTERNA no. 02/00**

O Professor Doutor Go Tani, Diretor do Centro de Práticas Esportivas da Universidade de São Paulo, usando de suas atribuições legais, designa os membros a seguir relacionados, sob a presidência do primeiro, para comporem a Comissão Interna de Gestão de Qualidade e Produtividade deste Centro de Práticas Esportivas da Universidade de São Paulo.

Membros: João Carlos Kanaan, Edison Baccani, Silvia Aparecida Teixeira, Cláudia Cezar de Souza, Gladson de Oliveira Silva, Roseli Ferreira e Paulo Joaquim de Souza.

São Paulo, 03 de Março de 2000

Prof. Dr. Go Tani

Diretor



## ANEXO C – Portaria Interna CEPEUSP Nº 04/2004



### PORTARIA INTERNA CEPEUSP Nº 04/2004

O Diretor do Centro de Práticas Esportivas da USP, Prof. Dr. Go Tani, usando de suas atribuições legais, institui a seguinte Portaria Interna:

#### Artigo 1º

Dando continuidade ao Programa de Qualidade e Produtividade Total com a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade, conforme a norma NBR ISO 9001:2000, ficam criados o Núcleo de Organização e Planejamento e o Comitê Permanente de Organização e Planejamento do CEPEUSP, com a posse realizada em 10/05/2004, Processo 04.1.154.63.1 - fls. 14.

#### Artigo 2º

O Núcleo de Organização e Planejamento referido no Artigo 1º, tem como função assessorar a Direção mediante organização, planejamento, encaminhamento e acompanhamento das solicitações e necessidades de todas as áreas/seções e tem a seguinte composição:

João Carlos Kanaan - Gestor da Qualidade

Izaltina Rinaldo - Coordenadora da Qualidade

Sílvia Aparecida Teixeira - Vice-Coordenadora da Qualidade

#### Artigo 3º

O Comitê Permanente de Organização e Planejamento referido no Artigo 1º, tem o papel deliberativo e representativo das Comissões e Áreas deste Centro, dando-lhes suporte no desempenho de suas funções, fazendo a interligação das mesmas mediante projetos que respeitam os seguintes passos: a) Carta projeto; b) Plano de ação; c) Deliberação de recursos e encaminhamento; d) Reunião com a comissão do projeto interessado e tem a seguinte composição:

João Carlos Kanaan - Presidente

Edison Camara Baccani - Vice-Presidente



**Membros:**

Adriana de Paula Neves  
 Alexandre Sassaki Rosa  
 Aniceto Antonio Fernandes  
 Antonio Feliciano Monteiro Filho  
 Ariovaldo Francelino dos Santos  
 Carlos Bezerra de Albuquerque  
 Délcio Teixeira  
 Edison Camara Baccani  
 Eunice Francisco  
 Isabel Cristina Costa Tsatlogiannis  
 Izaltina Rinaldo  
 João Carlos Alves  
 João Carlos Kanaan  
 Josineide Maria Gomes da Silva  
 Marcos Vinícius Moura e Silva  
 Maykell Araújo Carvalho  
 Marco Aurélio Gavino  
 Oseas Guimarães  
 Paulo de Aguiar Prouvot  
 Roberto Leonese  
 Roseli Ferreira Bernardo  
 Sílvia Aparecida Teixeira  
 Sonia Aparecida dos Santos  
 Sonia Maria Moraes P. Teixeira  
 Vera Lúcia da Costa Ribeiro

São Paulo 14 de outubro de 2004.

  
 Prof. Dr. Go Tani  
 Diretor

## ANEXO D – Portaria Interna CEPEUSP Nº 02/2006



### PORTARIA INTERNA CEPEUSP Nº 02/2006

Dispõe sobre a modificação da *Portaria Interna CEPEUSP No. 04/2004*, datada de 14 de outubro de 2004, que instituiu no Centro de Práticas Esportivas o Núcleo de Organização e Planejamento - NOP e o Comitê Permanente de Organização e Planejamento.

O Diretor do Centro de Práticas Esportivas da USP, Prof. Dr. Go Tani, usando de suas atribuições legais e considerando a metodologia utilizada para a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade no CEPEUSP, baixa a seguinte portaria interna:

#### Artigo 1º

Ao Núcleo de Organização e Planejamento compete:

- I - Assessorar a Direção, o Comitê Permanente de Organização e Planejamento, os gestores dos macro-processos e facilitadores das diversas comissões no que se refere a organização, planejamento, encaminhamento e acompanhamento das solicitações encaminhadas pelas áreas/seções deste Centro;
- II - Gerenciar a documentação gerada com a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade.

#### Artigo 2º

O Comitê Permanente de Organização e Planejamento tem o papel deliberativo e representativo das áreas deste Centro.

Ao Comitê compete:

- I - Promover ações para que o Sistema de Gestão da Qualidade seja executado de forma contínua e integrada;
- II - Coordenar a elaboração, revisão e implantação de toda a estrutura dos macro-processos validada pela Direção;
- III - Definir cronograma e estratégias de trabalho que permitam a integração das diversas comissões, macro-processos e Direção;
- IV – Opinar sobre projetos, planos de trabalho e atividades das diversas áreas e comissões deste Centro, encaminhando à Direção para a validação;



V - Manter as diversas áreas e comissões deste Centro informadas a respeito do andamento das atividades do Sistema de Gestão da Qualidade.

VI - Exercer o papel da Comissão Interna de Qualidade e Produtividade do CEPEUSP (Proc. 96.1.196.63.8).

### **Artigo 3º**

Compõem o Comitê:

I - A Diretoria Administrativa

II - A Diretoria Técnica

III - Os gestores dos macro-processos

IV - Servidores do Núcleo de Organização e Planejamento

V - Representante do Núcleo de Recreação Infantil - NURI

VI - Representante do Projeto Esporte Talento – PET

Parágrafo único - O presidente, que deve ser o membro da Direção Administrativa ou Técnica, será substituído em sua falta pelo vice, e ambos terão mandato de 02 anos, podendo haver recondução.

O vice presidente será escolhido dentre os membros do Comitê.


### **Artigo 4º**

O Comitê Permanente de Organização e Planejamento reunir-se-á, semanalmente, podendo reunir-se extraordinariamente, quando convocado pelo seu presidente.

### **Artigo 5º**

Esta Portaria entrará em vigor a partir desta data, ficando revogadas as disposições em contrário.

São Paulo, 21 de setembro de 2006.

  
Prof. Dr. Go Tani  
Diretor