

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE GESTÃO E ECONOMIA  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS**

**PATRÍCIA MOKRZYCKI**

**ANÁLISE DE VIABILIDADE DE PROPOSIÇÃO DE MÉTODO DE  
PROCEDIMENTOS UTILIZANDO REFERENCIAL ISO 9.000 - ESTUDO  
DE CASO NA FUNDAÇÃO DE APOIO DA UTFPR.**

**CURITIBA  
2013**

**PATRÍCIA MOKRZYCKI**

**ANÁLISE DE VIABILIDADE DE PROPOSIÇÃO DE MÉTODO DE  
PROCEDIMENTOS UTILIZANDO REFERENCIAL ISO 9.000 - ESTUDO  
DE CASO NA FUNDAÇÃO DE APOIO DA UTFPR.**

Monografia apresentada no Curso de Pós Graduação, do curso de Gestão de Negócios do Departamento Acadêmico de Gestão e Economia (DAGEE) da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Isaura Alberton de Lima

**CURITIBA  
2013**

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

### **ANÁLISE DE VIABILIDADE DE PROPOSIÇÃO DE MÉTODO DE PROCEDIMENTOS UTILIZANDO REFERENCIAL ISO 9.000 - ESTUDO DE CASO NA FUNDAÇÃO DE APOIO DA UTFPR.**

Esta monografia foi apresentada às 17h00min, do dia 05 de agosto de 2013, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios – Departamento Acadêmico de Gestão e Economia – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. O candidato apresentou o trabalho para a Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após a deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho.....

\_\_\_\_\_  
Prof.<sup>a</sup> MSc. Ana Cristina Macedo Magalhães  
(UTFPR)

\_\_\_\_\_  
Prof.<sup>a</sup> MSc. Hilda Alberton de Carvalho  
(UTFPR)

\_\_\_\_\_  
Prof.<sup>a</sup> Dra. Isaura Alberton de Lima  
(orientadora - UTFPR)

\_\_\_\_\_  
Prof. Paulo Daniel Batista de Sousa  
Coordenador do Curso de Especialização  
(UTFPR)

## RESUMO

A Fundação de Apoio a UTFPR – FUNTEF-PR tem por finalidade apoiar a universidade na consecução de objetivos relacionados com o ensino, a pesquisa e a extensão e gerir os recursos financeiros disponibilizados para atender sua finalidade. Atualmente, a empresa encontra dificuldades relacionadas à alteração de seu quadro funcional devido a rotatividade de colaboradores em determinados setores. Em parte isto ocorre, pela divisão do trabalho especializado e por não haver um treinamento disponibilizado pela empresa aos novos funcionários. Os serviços executados são específicos à uma fundação de apoio, e, em muitos casos ocorre a não adaptação destes novos funcionários com a empresa. Estas alterações acabam prejudicando a execução das tarefas e por não disponibilizar de um manual de procedimentos para a execução destas, a cada novo funcionário é necessário recomençar o aprendizado deste funcionário da empresa levando tempo até que tenha domínio do assunto, sendo que em muitos casos ensinamento não ocorre de forma adequada. Este estudo tem como finalidade verificar como a implantação de procedimentos pode ser útil a instituição, permitindo que as tarefas sejam executadas de forma eficiente e eficaz, assegurando que os funcionários executem as tarefas com um padrão mínimo e não pelo simples conhecimento individual. Para isto utilizou como referencia a série de normas ISO 9.000, em especifico a ISO 9004 que refere-se a melhoria continua do desempenho organizacional. A coleta de dados foi obtida através estudo documental e pesquisador participante, o qual presencia diariamente as dificuldades encontradas nos setores devido a ausência do manual. Como resultado do estudo, verificou-se a viabilidade de implementação de um manual de procedimentos, tendo como referencia a ISO 9004, o qual viabilizará a execução das tarefas de forma estruturada garantindo o cumprimento de seus objetivos e com maior segurança.

**Palavras chave:** Procedimentos, Desempenho, Organização, ISO 9.004.

## **ABSTRACT**

The Support Foundation UTFPR - FUNTEF-PR aims to support the university in achieving objectives related to teaching, research and extension and managing the financial resources available to meet its purpose. Currently, the company has problems related to the change of its workforce due to employee turnover in certain sectors, that is, mostly because there was no training provided by the company to new employees because the services performed are specific to a foundation, and in many cases is not the adaptation of these new employees to the company. These changes end up hurting the execution of their tasks and for not providing a manual of procedures for implementing these, every new employee comes the need to provide for the teaching of this one employee who has mastery of the subject, but this is not always teaching is appropriately. This study aims to analyze how the implementation of procedures may be useful to the institution, allowing tasks to be performed efficiently and effectively ensuring that employees are performing tasks because there is a way to lead them and not simply individual knowledge each. To use this as a reference series of standards ISO 9000, ISO 9004 specific in what refers to the continuous improvement of organizational performance. Data collection will be obtained through participant researcher, who witnesses daily the difficulties encountered in the sectors due to the absence of the manual. As a result of the study, the implementation of a manual of procedures the institution will enable the execution of tasks in a structured manner ensuring the fulfillment of its objectives, showing that the execution of tasks with the application of procedures is more informed and successful, so possible to obtain a continuous and systematic improvement in the performance of the organization.

**Keywords:** Procedures, Performance, Organization, ISO 9000.

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	12
1.1	Justificativa .....	13
1.2	Objetivos .....	14
1.2.1	Objetivos Específicos.....	14
1.3	Procedimentos Metodológicos .....	14
1.4	Estrutura do Estudo .....	15
2	<b>REFERENCIAL TEORICO</b> .....	16
2.1	Família ISO 9000 .....	16
2.2	Princípio da Gestão da Qualidade .....	18
2.2.1	Foco no cliente .....	18
2.2.2	Melhoria continua .....	19
2.2.3	Liderança.....	19
2.2.4	Envolvimento das pessoas .....	19
2.2.5	Abordagem de processos.....	20
2.2.6	Abordagem sistêmica para gestão .....	20
2.2.7	Abordagem para tomada de decisão .....	20
2.2.8	Benefícios mútuos nas relações com fornecedores.....	20
2.3	Formas de Organização.....	21
2.3.1	Organização Departamental .....	21
2.3.2	Organização por Projeto.....	22
2.3.3	Organização Matricial .....	22
2.4	Gestão Baseada em Processos.....	22
2.4.1	Tipos de Processos .....	24
2.4.1.1	Processos organizacionais .....	24
2.4.1.2	Processos de negócios .....	24
2.4.2	Vantagens na utilização de gestão de processos .....	24
2.5	Gerenciamento dos Processos.....	26
2.5.1	Processos e Práticas.....	26
2.5.2	Gestão de Recursos .....	27

2.5.3	Gestão de Pessoas .....	28
2.6	Documentando os Processos .....	29
2.6.1	Componentes da Documentação .....	30
2.6.1.1	Mapeamento dos processos .....	31
2.6.1.2	Padronização dos processos .....	33
3	<b>METODOLOGIA</b> .....	35
3.1	Caracterização da Pesquisa .....	35
3.2	Fontes de Dados .....	35
4	<b>RESULTADOS DO ESTUDO</b> .....	36
4.1	Efeitos da falta de manual de procedimentos na organização.....	38
4.2	Viabilidade de implementação de manual de procedimentos .....	39
5	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	40
	<b>REFERENCIAS</b> .....	41

## 1 INTRODUÇÃO.

O gerenciamento de atividades ou processos dentro de uma empresa deve seguir um modelo para preparar e operar seu sistema de gestão. De acordo com Mello (2009), as organizações possuem sistemas de gestão financeiros, contábil, recursos humanos, independente de seu porte, e estes sistemas são complementares e integrados, e para atingir a eficácia desta integração é necessário que cada setor tenha conhecimento das atividades de cada um permitindo assim a organização obter os melhores resultados.

As normas de sistema de gestão da qualidade tornam possível que estes resultados sejam obtidos, pois elas fornecem à empresa um modelo a seguir para preparar e operar seu sistema de gestão, isso garante que todas as etapas do serviço sejam executadas eficientemente e que todos os envolvidos no processo estejam conscientes sobre quem é responsável por cada atividade desenvolvida.

A série de normas ISO 9000 é um conjunto de normas e diretrizes internacionais para sistemas de gestão da qualidade, a maioria de normas ISO é específica para um produto, material ou processo particular. Segundo Mello (2009), diversas mudanças estruturais tornaram-se necessárias para aperfeiçoar as práticas organizacionais desde a criação das séries de normas em 1987, contudo a ISO sempre tomou o cuidado de manter os requisitos essenciais da versão anterior das normas.

Após as mudanças a família da norma ISO 9000:2000 passou a consistir de quatro normas primárias apoiadas por um número reduzido de documentos de suporte, sendo elas:

- ISO 9000: Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário;
- ISO 9001: Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos;
- ISO 9004: Sistemas de gestão da qualidade – Diretrizes para melhoria de desempenho;
- ISO 19011: Diretrizes para auditoria de sistemas de gestão da qualidade e/ou ambiental.

As normas ISO 9001 e ISO 9004 foram projetadas para se completarem mutuamente, podendo também ser utilizadas de forma independente. Para este estudo será utilizada a ISO 9004 como referencial, como ela não se destina ao uso para certificação, esta ISO fornece orientação de como atingir sucesso em um ambiente complexo, exigente e de constante mudança, pois ela contempla as necessidades e expectativas de todas as partes interessadas e sua satisfação, por meio da melhoria contínua do desempenho da empresa.



Neste estudo será analisado como a implantação de procedimentos pode ser útil a uma empresa em que existe rotatividade de funcionários, permitindo que as tarefas sejam executadas de forma eficiente e eficaz, utilizando uma forma sistêmica de gerenciamento das tarefas, provendo um foco mais amplo sobre a gestão da qualidade. Serão abordadas as principais tarefas executadas pela instituição, identificando os efeitos negativos que ocorrem na execução das tarefas quando há alteração no quadro funcional, para então verificar a viabilidade de implantação de um manual de procedimentos na mesma.

### 1.1 Justificativa

Nem sempre as empresas possuem um sistema de procedimentos, segundo Mello (2009, p.1), “sistema de gestão refere-se a tudo o que a organização faz para gerenciar seus processos, em pequenas organizações, provavelmente não exista um sistema, apenas uma forma de fazer as coisas, e essa forma na maioria das vezes não esta documentada, mas esta na cabeça do gerente”.

Considerando que a empresa analisada orienta-se pelo conhecimento individual do funcionário para a realização das tarefas, um grave problema surge quando há falta ou alteração deste, pois o fato de não haver técnicas específicas para realização das tarefas, estas muitas vezes deixam de ser executadas de forma correta.

Um dos principais fatores que prejudicam o andamento do processo é devido o fato que parte dos novos funcionários não reúne conhecimentos necessários para conduzir a execução das tarefas e, a falta de orientação acaba trazendo demora no treinamento destes por não disponibilizar um manual de procedimentos das tarefas executadas pela empresa. Considerando que a empresa analisada gerencia os recursos financeiros de uma universidade e apresenta suma importância para o desenvolvimento científico e tecnológico desta instituição, faz-se necessário que esta fundação de apoio apresente condições de executar as suas tarefas de forma sendo necessária para isto a implantação de um manual de procedimentos.

Ao verificar presencialmente as dificuldades encontradas na empresa em relação ao treinamento dos novos funcionários e da dificuldade dos mesmos em entender o processo devido a ausência de um manual, este trabalho visa demonstrar a necessidade de se realizar um estudo para verificar a viabilidade de implantação de procedimentos para a execução das tarefas relacionadas à prestação de serviços, assegurando que o funcionário dentro da empresa não esteja

executando o trabalho de seu jeito, mas sim porque existe uma ordem na forma como a empresa conduz seus negócios. Para tanto, implica-se uma mudança cultural na empresa, à medida que a cultura atual do “apenas uma forma de fazer” for substituída por procedimentos efetivos, os treinamentos e a execução das tarefas serão mais embasados e bem sucedidos.

## 1.2 Objetivos.

Verificar a viabilidade de proposição de implantação de procedimentos para a execução das tarefas a fim de amenizar os problemas quando houver alteração no quadro funcional da empresa.

### 1.2.1 Objetivos específicos.

- Descrever as principais tarefas executadas pela empresa.
- Identificar os efeitos na execução das tarefas quando ocorre alteração no quadro funcional da empresa.
- Verificar a viabilidade de implantação de manual de procedimentos na empresa estudada tendo como referencia a ISO 9004.

## 1.3 Procedimentos Metodológicos.

O método utilizado para a realização da monografia foi de natureza descritiva qualitativa e o método Estudo de Caso. Para a coleta de dados, foi utilizado o estudo documental e a observação participante e ainda como procedimentos técnicos adotados foram a pesquisa bibliográfica a partir de material já publicado sobre o assunto, como livros e artigos.

Utilizou como fontes de dados secundários: estudos de caso, pesquisa de dados na internet, artigos de revistas sobre normas ISO 9.000.

#### 1.4 Estrutura do Estudo

A monografia está distribuída em quatro capítulos. No capítulo 1 encontra-se o contexto, objetivos, justificativa e metodologia. No Capítulo 2 está apresentado o Referencial Teórico que mostra as definições das normas de gestão da qualidade, e sua aplicabilidade. Demonstra como as normas podem servir como modelo a ser seguido pelas empresas que tem por objetivo, um sistema de gestão que forneça a melhoria continua do desempenho dos processos executados.

A metodologia aplicada neste estudo aparece no Capítulo 3, o qual vai permitir mostrar as formas de pesquisa utilizada na execução do trabalho para encontrar a solução do problema exposto. Apresenta a pesquisa quanto a sua natureza, quanto aos procedimentos técnicos e a definição do instrumento de coleta de dados. O Capítulo 4 traz a apresentação da empresa estudada, assim como o resultado do levantamento dos dados e análise destes, certificando que a escolha da técnica de pesquisa utilizada foi eficaz para a execução da investigação.

As considerações finais são apresentadas no capítulo 5, onde se destacou que, o estudo realizado contribuiu de forma positiva para a análise de viabilidade de implementação de procedimentos necessários para a melhoria na execução das tarefas na empresa analisada.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO.

Neste capítulo serão apresentadas as definições das normas de gestão de qualidade, assim como serão caracterizados os princípios de qualidade que a normas apresentam. As formas de organização e a gestão de processos serão conceituadas de acordo com sua funcionalidade.

Segundo Las Casas (1999, p.7), “a qualidade total em serviços engloba, além dos clientes externos, todos os que com ela interagem, ou seja, funcionários e administradores. A razão disso é que os serviços, sendo atos, pressupõem que cada pessoa próxima ao indivíduo é considerada cliente”. Para atender o princípio da qualidade total em serviços, a série NBR ISO 9000 estabelece a terminologia dos sistemas envolvidos e descreve os fundamentos que amparam a gestão da qualidade.

### 2.1 Família ISO 9000.

De acordo com a ISO 9000, um processo é definido como conjunto de atividades inter-relacionadas que transformam entradas em saídas e qualquer atividade, ou conjunto de atividades, que usa recursos para transformar entradas em saídas, pode ser considerado como um processo.

A NBR ISO 9000 estabelece a terminologia dos sistemas envolvidos e descreve os fundamentos que amparam a gestão da qualidade, é composta por normas primárias que formam um conjunto de padrões sobre o sistema de gestão de qualidade direcionando os procedimentos da organização de maneira sistemática, de acordo com Barbará (2008), as quais serão descritas de acordo com sua funcionalidade.

- NBR ISO 9001.

Especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade que pode ser usado para aplicação interna por organizações, para certificações ou para propósitos contratuais e enfoca a efetividade do sistema de gestão da qualidade em atender os requisitos do cliente. Através dos requisitos é possível demonstrar que a organização possui capacidade para fornecer produtos que atendam as necessidades dos clientes de forma satisfatória (NBR ISO 9001:2008).

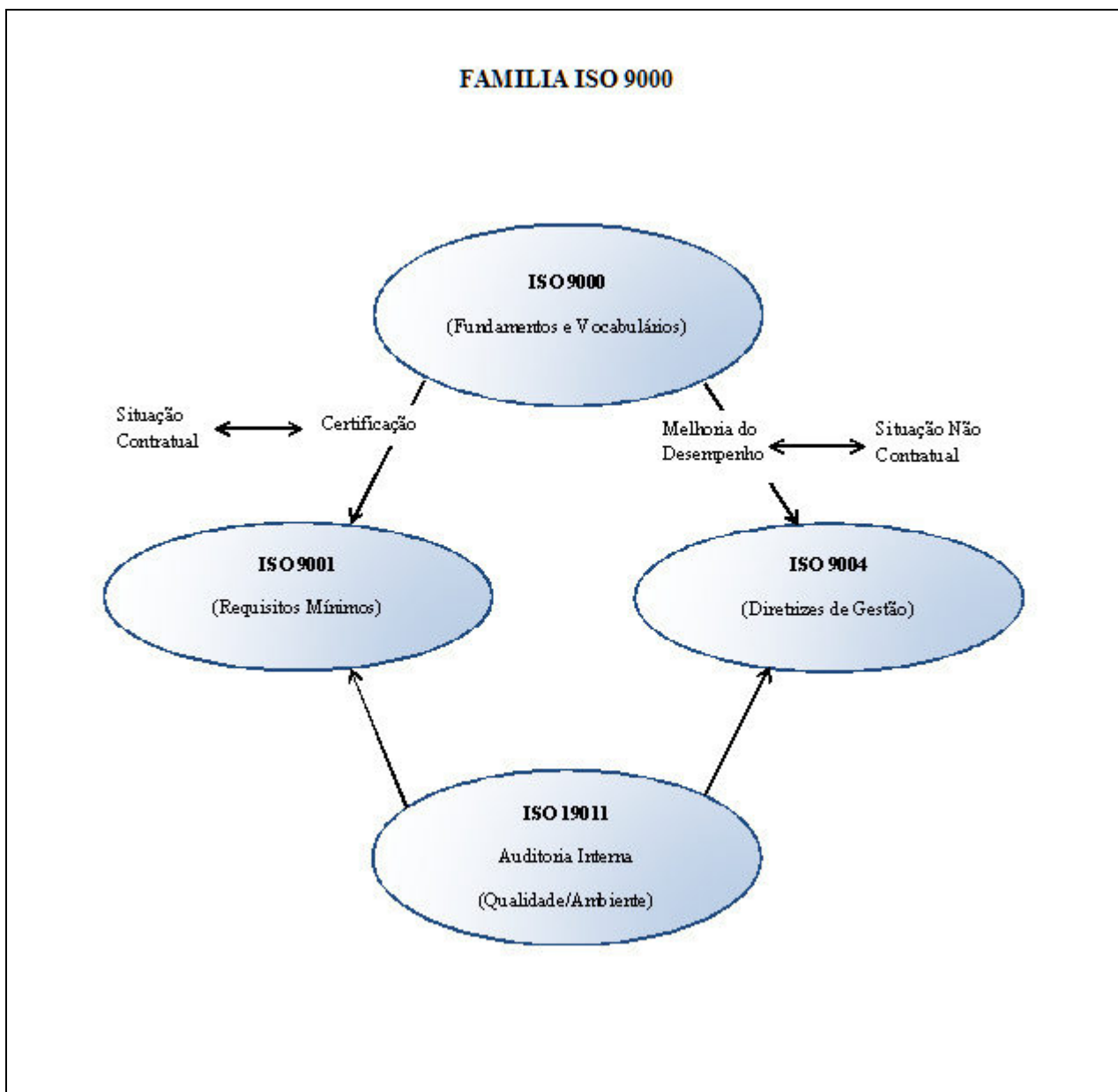


Figura 1 – Família ISO 9000  
 Fonte: Maranhão, Mauriti (2011)

- NBR ISO 9004.

Refere-se a melhoria contínua do desempenho organizacional, fornece orientação para apoiar qualquer organização que esteja operando dentro de um ambiente complexo e exigente, sempre em mudança, e alcançar o sucesso sustentado através de uma abordagem de gestão da qualidade. Este sucesso sustentado é alcançado através de sua habilidade em atender as necessidades e expectativas de seus clientes e demais partes interessadas, em longo prazo e de

forma equilibrada, também são obtidas através da consciência do ambiente organizacional pelo aprendizado e pela introdução de melhorias ou inovações (NBR ISO 9004:2010). Esta norma promove a auto avaliação como uma ferramenta importante para a análise crítica do nível de maturidade da organização, abrangendo sua liderança, estratégia, sistema da gestão, recursos e processos para indicar pontos fortes e fracos bem como oportunidade tanto de melhoria quanto de inovação, ou ambas.

- NBR ISO 19011.

Esta norma fornece orientação sobre os princípios de auditoria, gestão de programas e realização de auditorias de sistema de gestão de qualidade e gestão ambiental (NBR ISO 19011:2002).

## 2.2 Princípios da Gestão de Qualidade.

A função da norma ISO 9000 deve estar voltada a garantir o funcionamento das atividades em uma empresa de modo a atender a um processo de qualidade com confiabilidade, segurança e custos adequados. Para atender a esta função, a norma apresenta oito princípios de gestão da qualidade, os quais serão caracterizados de acordo com sua função, de acordo com ISO 9004 (2010).

### 2.2.1 Foco no cliente.

As empresas de um modo geral necessitam de seus clientes para se estabelecer no mercado, portanto é necessário que as necessidades destes clientes sejam atendidas respeitando as suas expectativas, também é necessário gerenciar o relacionamento com os clientes medindo o nível de satisfação no atendimento e serviço prestado. Para alcançar este princípio a organização deve formular estratégias de relacionamento assim como estabelecer objetivos e metas de qualidade as necessidades do cliente conforme ISO 9004 (2010).

### 2.2.2 Melhoria contínua.

Segundo ISO 9004 (2010), é a atuação realizada de forma a reduzir ou evitar a falha ou queda do desempenho, procura prevenir a ocorrência de falhas. É necessário fazer com que a melhoria contínua de produtos, processos e serviços sejam um objetivo da cada indivíduo na empresa, e preciso melhorar de forma contínua a eficácia e eficiência de todos os processos. Para este princípio ser atingido é necessário envolver as pessoas da organização fornecendo recursos para alcançá-lo, provendo ferramentas, oportunidades e estímulo a todas as pessoas envolvidas no processo.

### 2.2.3 Liderança.

Os líderes de uma organização devem criar e manter um ambiente no qual as pessoas possam estar envolvidas e estimuladas para atingir os objetivos da empresa. Para isto o líder deve ser uma pessoa proativa, que saiba motivar e capacitar a força de trabalho, que estabeleça os objetivos e metas que a organização pretende atingir, saiba formular estratégias e políticas de forma que as pessoas envolvidas garantam o andamento do processo de forma eficiente de acordo com ISO 9004 (2010).

### 2.2.4 Envolvimento das pessoas.

Conforme ISO 9004 (2010), todas as pessoas dos diversos setores de uma organização devem estar envolvidas, possibilitando que suas habilidades sejam usadas para o benefício da organização, é preciso compartilhar o conhecimento e a experiência da equipe e se necessário buscar oportunidades para aumentar suas competências. Quanto maior o envolvimento das pessoas, maior é a contribuição para a formulação das estratégias e seu alcance, pois propicia decisões fundamentadas no conhecimento específico de cada um.

### 2.2.5 Abordagem de processo.

É o resultado alcançado de forma eficiente, pois as atividades e os recursos são gerenciados como um processo é possível identificar as interfaces do processo com as funções da organização. Como neste princípio são utilizados processos definidos por toda a organização, gera resultados mais previsíveis e melhor uso dos recursos, tem como benefício estabelecer processos eficientes para a gestão de recursos humanos, como contratação de uma força de trabalho mais capaz, segundo ISO 9004 (2010).

### 2.2.6 Abordagem sistêmica para a gestão.

É preciso saber como um sistema contribui para a eficácia e a eficiência da organização no sentido de atingir seus objetivos. Para atender este quesito, é necessário estruturar o sistema para alcançar o objetivo de forma mais eficiente e compreender as interdependências entre os processos do sistema. Como benefício, é possível traçar objetivos e metas de processos individuais fornecendo melhor entendimento das responsabilidades de cada um e melhorando assim o trabalho em equipe, de acordo com ISO 9004 (2010).

### 2.2.7 Abordagem para a tomada de decisão

Segundo ISO 9004 (2010), as decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações, é necessário medir e coletar dados pertinentes aos objetivos e garantir que estes sejam suficientes precisos, confiáveis e acessíveis. Assim, será possível fundamentar que as estratégias baseadas em informações e dados são mais prováveis de serem alcançadas.

### 2.2.8 Benefícios mútuos nas relações com fornecedores

A organização e seus fornecedores são interdependentes e uma relação mútua aumenta a capacidade de relacionamento entre ambas. É necessário ter uma comunicação clara e aberta e saber identificar as características dos serviços e processos de um bom fornecedor para que seja possível estabelecer um relacionamento confiável entre ambos, conforme ISO 9004 (2010).



## 2.3 Formas de Organização.

De acordo com Valeriano (2001, p.7), “a organização é um sistema que tem objetivos específicos e uma estrutura organizacional”, ou seja, dispõem de recursos, meios materiais, pessoas, constituindo assim uma entidade para funcionar de acordo com o objetivo determinado e compreende as tarefas de planejar, decidir e agir com uso dos meios necessários para alcançar as metas estabelecidas.

A combinação das tarefas anteriormente determina os tipos ou formas de organização, a serem demonstradas de acordo com sua funcionalidade.

### 2.3.1 Organização Departamental

Esta forma de organização baseia-se na divisão do trabalho, por categorias, especializações ou funções. De acordo com Valeriano (2001), a estrutura de trabalho pode ser horizontal, quando se incumbem partes específicas dos trabalhos da organização em seções, nos quais os recursos humanos e materiais, os conhecimentos e habilidades são agrupados de acordo com características determinadas de acordo com o conhecimento, habilidade, tipos de produtos ou serviços.

A estrutura de trabalho também pode ser vertical, subdividindo os departamentos em unidades menores, considerando os critérios mais convenientes para cada caso, por exemplo, um setor de vendas pode ser subdividido em seções que atendem diferentes regiões geográficas.

O funcionamento de uma estrutura departamental esta voltada para operações correntes e rotineiras, os departamentos e suas subdivisões trabalham de forma independente da outra parte, porém estas partes prestam serviços umas as outras. Segundo Valeriano (2001), a estrutura hierárquica esta subdivida em níveis de chefias, comandos ou direções, a cada um dos quais é atribuída uma autoridade e responsabilidade que correspondem a obrigações e deveres de executar ou controlar determinadas tarefas ou atividades, pelas quais é obrigado a responder perante o nível de autoridade superior na hierarquia da organização.

### 2.3.2 Organização por projeto

Este tipo de organização consiste em organizar uma equipe temporária, exclusivamente para execução de um projeto, são formados por pessoas deslocadas de seus departamentos para trabalhar exclusivamente em um projeto por tempo determinado, ao concluir o projeto, os membros da equipe retornam ao seu departamento de origem, segundo Valeriano (2001).

Este tipo de estrutura apresenta vantagens quando há necessidade de executar um projeto em que há necessidade de rapidez nos resultados, pois uma equipe formada por diversos especialistas as resoluções são imediatas devido a integração destes, o que não ocorreria numa estrutura departamental em que cada especialista teria que analisar cada etapa do problema a fim de encontrar uma solução para este. Como desvantagem, nem todos os profissionais colocados a disposição do projeto são utilizados na integra, podendo assim haver ociosidade destes, e ainda, o trabalho destes profissionais alocados geralmente não é supervisionado, pois é executado fora do alcance da sua hierarquia funcional, de acordo com Valeriano (2001).

### 2.3.3 Organização Matricial

A estrutura matricial consiste em superpor uma estrutura de projetos a estrutura departamental, como resultado tem-se uma equipe de projetos cujos componentes atuam na medida das necessidades do projeto sob a coordenação do gerente deste, sem perder o vínculo com seu departamento, segundo Valeriano (2001). Como desvantagem, os profissionais estão sujeitos a duas chefias, do seu departamento de origem e a do setor que estão a disposição para realização das tarefas.

## 2.4 Gestão Baseada em Processos.

As organizações são constituídas de vários setores, os quais trabalham para atender a um objetivo comum, gerando serviços ou produtos que explicam a finalidade da organização.

Quando os setores de uma empresa executam suas tarefas como previsto, geram resultados que atendem a finalidade desta, porém, não existem sistemas totalmente perfeitos e

isentos de falhas, mas com a utilização de processos é possível prevenir algumas falhas com o fim de proporcionar maior confiabilidade nos sistemas organizacionais.

Entende-se por processo como, o conjunto de ações ordenadas e integradas para um fim produtivo específico, ao final do qual serão gerados produtos/serviços, segundo Barbará (2008). Neste conjunto de ações, são definidos os passos para a realização de uma tarefa, os quais devem ser descritos em detalhes para que possam ser usados no planejamento e na execução de um serviço.

Para a abordagem por processos é necessário mudar paradigmas, em geral impeditivos de uma forma de ver e fazer as coisas. Este tipo de abordagem pode trazer benefícios importantes de acordo com Maranhão (2011):

- Possibilidade de compreensão mais aprimorada dos requisitos (de clientes, de sistema, de processos, etc.) e em decorrência, aumento da possibilidade de atendê-los;
- Consideração acerca de valor agregado, processos que não agregam valor devem ser eliminados, uma vez que consomem recursos e não trazem benefícios;
- Melhoria da condição para gerar resultados e alcançar os objetivos propostos, principalmente de satisfação dos clientes;
- Possibilidade de melhorar continuamente o desempenho com base em indicadores de desempenho, por serem concretos, os resultados passam a ser inquestionáveis.

Desta forma, a gestão por processo busca a otimização e a melhoria da cadeia de processos assegurando o melhor desempenho do sistema integrado. As normas ISO 9001 e ISO 9004 foram caracterizadas como par consistente e desenvolvidas para serem aplicadas complementarmente, de acordo com suas finalidades e podem ser utilizadas independentemente uma da outra. Segundo Maranhão (2011), a NBR ISO 9001:2008 pode ser aplicada para fins internos, para certificação ou para fins contratuais, já a aplicação da NBR ISO 9004, além de não prescrever requisitos para certificação ou para fins contratuais, propõe objetivo mais amplo, como aprofundar a conscientização para a melhoria contínua do desempenho da organização através da utilização de ações ordenadas e integradas – processos - para um fim produtivo específico, contemplando além da eficácia, também a eficiência dos serviços ou informações.

### 2.4.1 Tipos de processos.

Os processos são resultados dos sistemas em ação, ou seja, a ordenação específica das atividades de trabalho com um começo e um fim.

#### 2.4.1.1 Processos organizacionais.

Através da utilização de processos é possível que as pessoas envolvidas na organização assumam mais responsabilidades, adotem mecanismos mais eficazes de participação na realização do trabalho. De acordo com Barbará (2008) são atividades coordenadas que envolvem:

- Pessoas;
- Procedimentos;
- Recursos;
- Tecnologia.

Os processos organizacionais podem ser realizados de maneiras distintas com diferentes resultados em termos de contribuição de custos, valor e serviço de qualidade.

#### 2.4.1.2 Processos de negócio.

Os processos de negócios permitem que a organização tenha foco no atendimento dos clientes e possa dirigir seus recursos e esforços para a melhoria deste serviço, segundo Barbará (2008). Os processos de negócios consistem na:

- Identificação e mapeamento dos processos;
- Captação e retenção dos clientes;
- Atividades voltadas para criar valor a seus clientes;
- Colaboração e integração das unidades organizacionais que são responsáveis por todo o processo.

### 2.4.2 Vantagens na utilização de gestão de processos.

Com a gestão de processos, ocorre uma padronização, pois é possível criar documentos, rotinas, normas, procedimentos e instruções, regras devem ser criadas para colocar ordem, disciplina e prioridade para a realização das tarefas em uma empresa e estabelecer padrões de

planejamento, execução e controle do desempenho organizacional, de acordo com Barbará (2008, p.151).

Nas normas da ISO 9001 e 9004, a gestão por processo, segundo Barbará (2008) visa principalmente:

- Definir os requisitos para o pessoal da organização;
- Facilitar a condução das atividades;
- Distribuir a documentação para todos os envolvidos;
- Envolver as pessoas com foco nas instruções de trabalho;
- Facilitar um gerenciamento eficaz de mudança;
- Assegurar a manutenção da continuidade de rotinas, em caso de alteração no quadro de pessoal – reduzir curva de aprendizagem;
- Facilitar as atividades de monitoramento (auditorias).

Ao implementar estas ações, a organização poderá melhorar continuamente sua eficácia, assegurando a disponibilidade de recursos e informações necessárias para auxiliar a operação e manutenção desses processos, tendo como principal vantagem, um sistema de gestão de qualidade. Ainda de acordo com Barbará (2008), a importância dos processos organizacionais é que estes permitem os indivíduos das organizações assumirem mais responsabilidades, adotem mecanismos mais eficazes de participação na realização dos trabalhos e empreguem melhores os meios de comunicação.

De acordo com a ISO 9004 (2010), para cada processo, convém que a organização indique um gestor do processo, com responsabilidades e autoridade definidas para estabelecer, manter, controlar e melhorar o processo e a sua interação com os outros processos. O gestor do processo poderá ser uma pessoa ou equipe, dependendo da natureza do processo e da cultura da organização. Convém que os papéis dos gestores de processos sejam reconhecidos em toda a organização, e que as pessoas associadas com os processos individuais possuam as competências necessárias para a realização das tarefas e atividades envolvidas.

## 2.5 Gerenciamento dos Processos.

Segundo a ISO 9004, para implementar uma estratégia e políticas para o sucesso sustentado, é necessário que a organização estabeleça e mantenha processos e práticas que traduzam suas estratégias em objetivos mensuráveis para todos os níveis pertinentes da organização, estabeleçam prazos para que se alcance cada objetivo, proporcionem os recursos necessários para desdobrar as atividades necessárias e executem estas atividades para alcançar estes objetivos.

### 2.5.1 Processos e práticas

De acordo com a norma ISO 9004 (2010), convém à organização realizar atividades a fim de garantir que os seus processos e as suas práticas sejam eficazes e eficientes. Para isto deve:

- Antecipar eventuais conflitos decorrentes das diferentes necessidades e expectativas das suas partes interessadas;
- Avaliar e compreender o atual desempenho da organização e as causas-raiz dos problemas no passado, a fim de evitar a sua recorrência;
- Manter as partes interessadas informadas, obtendo o seu comprometimento, mantendo-as a par dos progressos em relação aos planos, e a obtenção de realimentação e idéias de melhoria a partir delas;
- Analisar criticamente o sistema de gestão e seus processos, e atualizá-los sempre que necessário;
- Monitorar, medir, analisar criticamente e reportar;
- Disponibilizar quaisquer recursos necessários, incluindo aqueles para melhoria, inovação e aprendizado;
- Desenvolver, atualizar e cumprir os seus objetivos, incluindo a definição de prazos para sua realização;
- Assegurar que os resultados sejam consistentes com a estratégia.

Ainda de acordo com ISO 9004 (2010), para desdobrar a sua estratégia é necessário que a organização identifique as relações entre seus processos através de uma descrição da sequência e interação dos processos, assim é possível auxiliar as atividades de análise crítica:

- Mostrando a relação entre as estruturas organizacionais, sistemas e processos;
- Identificando problemas potenciais nas interações entre processos;
- Proporcionando um meio de definir prioridades para as melhorias e outras iniciativas de mudança;
- Fornecendo estrutura para a fixação, o alinhamento e o desdobramento de objetivos para todos os níveis pertinentes a organização.

A comunicação eficaz da estratégia é essencial para o sucesso sustentado da organização, conforme ISO 9004 (2010). Convém que esta comunicação seja objetiva, oportuna e contínua e que incorpore disposições para abordar pro ativamente mudanças no ambiente da organização e que esta funcione tanto vertical quanto horizontalmente e seja adaptado as diferentes necessidades dos seus destinatários.

#### 2.5.2 Gestão de recursos

É necessário que a organização identifique os recursos internos e externos necessário para a realização dos objetivos a curto e longo prazo. Para garantir que os recursos (como equipamentos, materiais, conhecimento, finanças e pessoas) sejam utilizados de forma eficiente e eficaz, é necessário que existam processos para prover, alocar, monitorar, avaliar e proteger tais recursos, segundo ISO 9004 (2010). Para garantir a disponibilidade dos recursos para as futuras atividades, convém que a organização identifique e avalie os potenciais riscos de escassez, e monitore o uso atual dos recursos para identificar oportunidades de melhoria de sua utilização.

Em relação aos recursos financeiros, é necessário que a organização estabeleça e mantenha processos de monitoramento, controle e comunicação da alocação eficaz e utilização eficiente dos recursos em relação aos objetivos da organização.

### 2.5.3 Gestão de pessoas

De acordo com ISO 9004 (2010), as pessoas são um importante recurso de uma organização e seu pleno desenvolvimento amplia a sua capacidade de criar valor para as partes interessadas. Como as pessoas são o recurso mais valioso e crítico, é necessário garantir que seu ambiente de trabalho favoreça o crescimento pessoal, aprendizagem, transferência de conhecimento e trabalho em equipe. Convém que a organização assegure que as pessoas compreendam a importância da sua contribuição e de seus papéis.

Para que a organização estabeleça processos que capacitem as pessoas segundo a ISO 9004 (2010), é necessário:

- Traduzir a estratégia da organização e dos objetivos dos processos em objetivos individuais de trabalho, e para estabelecer planos para a sua realização;
- Identificar restrições ao seu desempenho;
- Assumir a propriedade e a responsabilidade de resolver problemas;
- Avaliar seu desempenho individual em relação aos objetivos individuais de trabalho;
- Procurar oportunidades para melhorar a sua competência e experiência;
- Promover o trabalho em equipe e incentivar a sinergia entre as pessoas;
- Compartilhar informações, conhecimentos e experiências dentro da organização.

A fim de garantir que a organização tenha as competências necessárias, é preciso que esta estabeleça e mantenha um plano de desenvolvimento pessoal e processos associados, que devem ajudar a organização a identificar, desenvolver e melhorar as competências dos seus colaboradores através dos seguintes passos, de acordo com ISO 9004 (2010):

- Identificar as competências profissionais e pessoais que a organização poderá necessitar a curto e longo prazo e de acordo com seus objetivos;
- Identificar as competências atualmente disponíveis na organização e as lacunas entre o que é disponível e o que é necessário no momento e que poderá ser necessário no futuro;
- Implementar ações para melhorar ou adquirir competências para preencher lacunas;
- Analisar e avaliar a eficácia das medidas tomadas para assegurar que as competências foram adquiridas;
- Manter as competências que foram adquiridas.



Também é necessário que a organização motive as pessoas a compreender o significado e a importância das suas responsabilidades e atividades relacionadas, introduzindo um sistema adequado de reconhecimento e recompensa, que seja baseado em avaliações individuais das realizações das pessoas, instituindo um sistema de planejamento de carreira, a fim de promover o desenvolvimento pessoal e analisar crítica e continuamente o nível de satisfação e as necessidades e expectativas das pessoas.

## 2.6 Documentando os Processos.

Segundo Barbará (2008), os processos são geralmente documentados em manuais da qualidade, e a organização poderá ter vários manuais conforme sua necessidade, porém, para isto, é preciso definir a estrutura de documentação mais adequada à organização. Conforme descrito no Quadro 1, primeiramente é necessário levantar os macroprocessos organizacionais, ou seja, aqueles diretamente relacionados à empresa como um todo. Em seguida realizar o levantamento dos processos para cada unidade de negócio e então os relacionados às atividades e tarefas dos setores da empresa.

<b>Definição da Estrutura de Processos</b>		
<b>Níveis de Processos</b>	<b>Níveis da Documentação</b>	
Macroprocessos	Manual da Qualidade	Único para toda a empresa
Processos	Manuais das unidades de negócios	Um para cada unidade de negócio
Atividades (rotinas)	Manuais de procedimentos	Um para todos os procedimentos da unidade de negócio
Tarefas	Documentos de instruções de trabalho	Vários para cada procedimento

Quadro 1 – Definição da Estrutura de Documentação  
 Fonte: Barbará, Saulo (2008, pg.167)

Assim como é necessário definir uma estrutura para a documentação dos processos da empresa, é preciso também estabelecer o limite de abrangência de cada manual que compõe o conjunto da documentação, como é demonstrado no Quadro 2.

<b>Abrangência da Documentação</b>	
Manual da Qualidade	Descreve, de forma geral, o Sistema de Gestão da Qualidade. Macroprocessos Organizacionais: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Política, diretrizes e estratégias;</li> <li>• Visão, missão, objetivos, valores.</li> </ul>
Manual da Unidade de Negócio	Descreve os processos daquela UN.
Manual de Procedimentos	Descreve os procedimentos de cada processo daquela UN.
Documento de Instruções de Trabalho	Descrevem as instruções de cada procedimento daquela UN.

Quadro 2 – Definição da Abrangência da Documentação  
Fonte: Barbará, Saulo (2008, pg.168)

### 2.6.1 Componentes da documentação

É necessário definir quais são e a que se destinam os principais componentes necessários para compor ou elaborar os manuais do Sistema de Gestão da Qualidade. Segundo Mello, Silva, Turrioni e Souza (2009), antes de identificar as características comuns dos processos, são necessários saber que eles compõem a estrutura organizacional por meio de uma hierarquia, onde é apresentado o nível de detalhamento com que o trabalho está sendo abordado, conforme apresentado no Quadro 1. As características dos níveis de processos são assim apresentadas:

- Macroprocesso – é um processo que geralmente envolve mais que uma função na estrutura organizacional e sua operação tem impacto significativo no modo como a organização funciona;
- Processo – é o conjunto de atividades sequenciais, relacionadas e lógicas que tomam uma entrada com um fornecedor, acrescenta valor a esta e produzem uma saída (resultado) para um consumidor;

- Atividades – são coisas que ocorrem dentro do processo ou subprocesso e geralmente são desempenhadas por uma unidade (pessoa ou departamento) para produzir um resultado particular elas constituem a maior parte dos fluxogramas;
- Tarefa ou operação – é uma parte específica do trabalho, podendo ser um único elemento e/ou subconjunto de uma atividade, ou seja, a menor unidade divisível de um trabalho qualquer executada por uma pessoa.





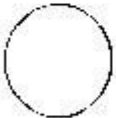
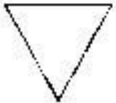

Com a definição da estrutura de processos, é possível a empresa organizar as atividades executadas permitindo o desenvolvimento de um canal de comunicação entre os setores, o que proporciona maior rapidez na execução das tarefas.

#### 2.6.1.1 Mapeamento dos processos.

A gestão por processos, segundo Mello, Silva, Turrioni e Souza (2009), é a metodologia para contínua avaliação, análise e melhoria do desempenho dos processos da unidade de negócio, ou seja, os que mais impactam na satisfação das partes interessadas. Para cada processo caracterizado na fase do macroprocesso deve ser elaborado um fluxograma para mapear as principais tarefas ou atividades constituintes desse processo.

A utilização de fluxogramas facilita a organização do raciocínio e das atividades e tarefas a serem executadas, possibilita identificar pendências, relacionamentos e atividades que não agregam valor, possibilita também localizar elos e elementos desconexos e perdidos além de controlar os processos através de pontos de verificação, decisão, revisão, registro e arquivamento.

Na elaboração dos fluxogramas para mapeamento dos processos, é necessária a definição da sequência lógica de etapas a serem cumpridas para orientar e ordenar o ciclo de desenvolvimento de produto ou serviço prestados pela organização de forma estruturada de acordo com Barbará (2008), são utilizados símbolos para representar cada etapa e cada atividade, como os mostrados no Quadro 3.

Nº	Símbolo	Significado
1		Identifica o início e o fim do processo.
2		Identifica cada atividade (ação) do processo.
3		Identifica uma decisão.
4		Identifica um documento ou registro gerado na ação.
5		Identifica uma conexão.
6		Identifica o arquivamento ou armazenamento de um material, documento ou registro.
7		Indica o sentido do fluxo do processo.

Quadro 3 – Simbologia usada na elaboração de fluxograma.

Fonte: Mello, Silva, Turrioni e Souza (2009, pg.41)

Segundo Mello, Silva, Turrioni e Souza (2009), para cada etapa e cada atividade são utilizados os símbolos que representam:

- Símbolo 1 – serve para indicar no fluxograma em que processo inicia e em que processo termina.
- Símbolo 2 – indica cada atividade constituinte do processo que esta sendo mapeado, e pode significar uma ação.

- Símbolo 3 – é usado sempre que uma decisão necessitar ser feita durante o mapeamento do processo, normalmente, esse símbolo recebe uma entrada e pode indicar como saída dois ou três caminhos.
- Símbolo 4 – serve para indicar um documento ou um registro gerado ou usado para a implementação da atividade ao qual está conectado, entretanto, no caso desse símbolo, o sentido da seta é em direção da atividade (retângulo), contrariando o sentido do fluxo.
- Símbolo 5 – é chamado de conector, ele serve para mostrar a continuidade de uma parte do fluxo em outro ponto ou em outra página. Esse símbolo pode aparecer no fluxo quantas vezes forem necessárias e, também pode ser usado para simplificar o fluxo e evitar que suas linhas se cruzem,
- Símbolo 6 – indica o arquivamento de um documento ou registro, ou o armazenamento de um produto no decorrer do fluxograma.
- Símbolo 7 – indica o sentido do fluxo do processo.

Com a utilização de fluxograma é possível definir a sequência das atividades a serem executadas assegurando uma sequência lógica das etapas a serem cumpridas pelos setores da empresa.

#### 2.6.1.2 Padronização dos processos.

A padronização dos processos torna-se um complemento para o mapeamento dos processos, pois fornece detalhes a respeito da operacionalização de cada atividade definindo quem, onde, como, quando e por que as tarefas são executadas. De acordo com Mello, Silva, Turrioni e Souza (2009), a implementação da padronização tem como objetivos:

- Obter resultados previsíveis em processos repetitivos;
- Proporcionar e manter o domínio tecnológico nas organizações.

Para estabelecer um padrão, a organização deve iniciar pela escolha da atividade ou processo a ser padronizado. Com um processo mapeado mediante um fluxograma, elabora-se um procedimento geral para descrever as interfaces (quem, quando, o que, onde, porque e como) e, tomando como base o fluxograma, selecionam-se as atividades críticas que necessitam serem

padronizadas por meio de instruções operacionais, segundo Mello, por meio de instruções operacionais, segundo Mello, Silva, Turrioni e Souza (2009).

Estes documentos necessitam ser padronizados em uma linguagem que os usuários entendam e interpretem com facilidade, quanto a forma para a elaboração, os padrões devem possuir formatos e nomes padronizados, pra se distinguirem um dos outros e para facilitar seu controle. Os padrões devem conter data de revisão, assinatura de aprovação e não poderão contradizer outros padrões existentes, sejam eles procedimentos, instruções operacionais ou requisitos regulamentares. A elaboração dos padrões deve ter a participação de quem realiza as tarefas a serem padronizadas e não somente da chefia ou terceiros, pois o executor da tarefa poderá identificar todo o processo para sua execução.

De acordo com Mello, Silva, Turrioni e Souza (2009), depois de mapeados e padronizados os processos do dia a dia da empresa, eles devem ser implementados por meio de treinamento dos colaboradores nos documentos correspondentes aos processos nos quais estão envolvidos, e para assegurar o bom desenvolvimento dos processos, devem-se programar pequenas auditorias internas para avaliar o trabalho e corrigir eventuais falhas, buscando assim melhorias contínuas para os processos padronizados.

### 3. METODOLOGIA

Neste capítulo serão abordados a escolha do tema e as formas de pesquisa utilizada para a execução do trabalho. O método utilizado para a realização da pesquisa foi o indutivo, para a coleta de dados, foi utilizada como instrumento de coleta a observação participante.

#### 3.1 Caracterização da Pesquisa.

A escolha do tema da pesquisa realizada surgiu com base na observação participante de um problema do cotidiano da pesquisadora. Para sua realização foi efetuado revisão de literatura, em busca de elementos já publicados sobre o assunto.

A justificativa para a escolha do problema, é que este, vem prejudicando o andamento do processo na execução das tarefas na empresa analisada. O objetivo do trabalho visou alcançar um resultado que contribuísse para solução do problema abordado. A coleta de dados foi obtida em estudo documental e na observação do dia a dia, onde foram analisados e interpretados a fim de atender os objetivos da pesquisa.

#### 3.2 Fonte de dados.

A Instituição estudada tem como finalidade apoiar a Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR na consecução de objetivos relacionados com o ensino, a pesquisa e a extensão, assim como contribuir para a promoção do desenvolvimento científico e tecnológico da instituição, sendo o principal serviço prestado o gerenciamento dos recursos obtidos com entidades públicas e privadas.

A Fundação de apoio a UTFPR – Funtef-Pr – foi constituída em 11 de junho de 1997, é uma pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, de duração indeterminada, com sede e foro na comarca de Curitiba – Pr, instituída por pessoas físicas e/ou jurídicas e é regida por seu Estatuto. A Instituição possui autonomia financeira, administrativa e patrimonial nos termos da lei e de seu estatuto, o regime de trabalho dos empregados é o da Consolidação das Leis de Trabalho – CLT.

#### **4. RESULTADOS DO ESTUDO**

A FUNTEF-PR é o apoio para a consecução dos objetivos da UTFPR, particularmente fazendo a gestão de recursos financeiros oriundos da celebração de convênios, contratos, acordos e ajustes e outras formas de relacionamento com instituições de ensino, pesquisa e extensão, com órgãos de financiamento e fomento, e com outros estabelecimentos públicos e privados.

Para gerenciar estes recursos e atender sua finalidade a empresa é composta de setores, formada pela diretoria, assessoria/gerência, administrativo, contábil e de tecnologia de informação, conforme Figura 2. Trata-se de uma organização departamental, onde as operações são correntes, rotineiras e repetitivas, nestes setores é desenvolvido todas as atividades que permitem a empresa atingir seus objetivos e cada setor desempenha funções que estão inter-relacionados entre si, e contam com um número mínimo de funcionários, por se tratar de uma empresa de pequeno porte.



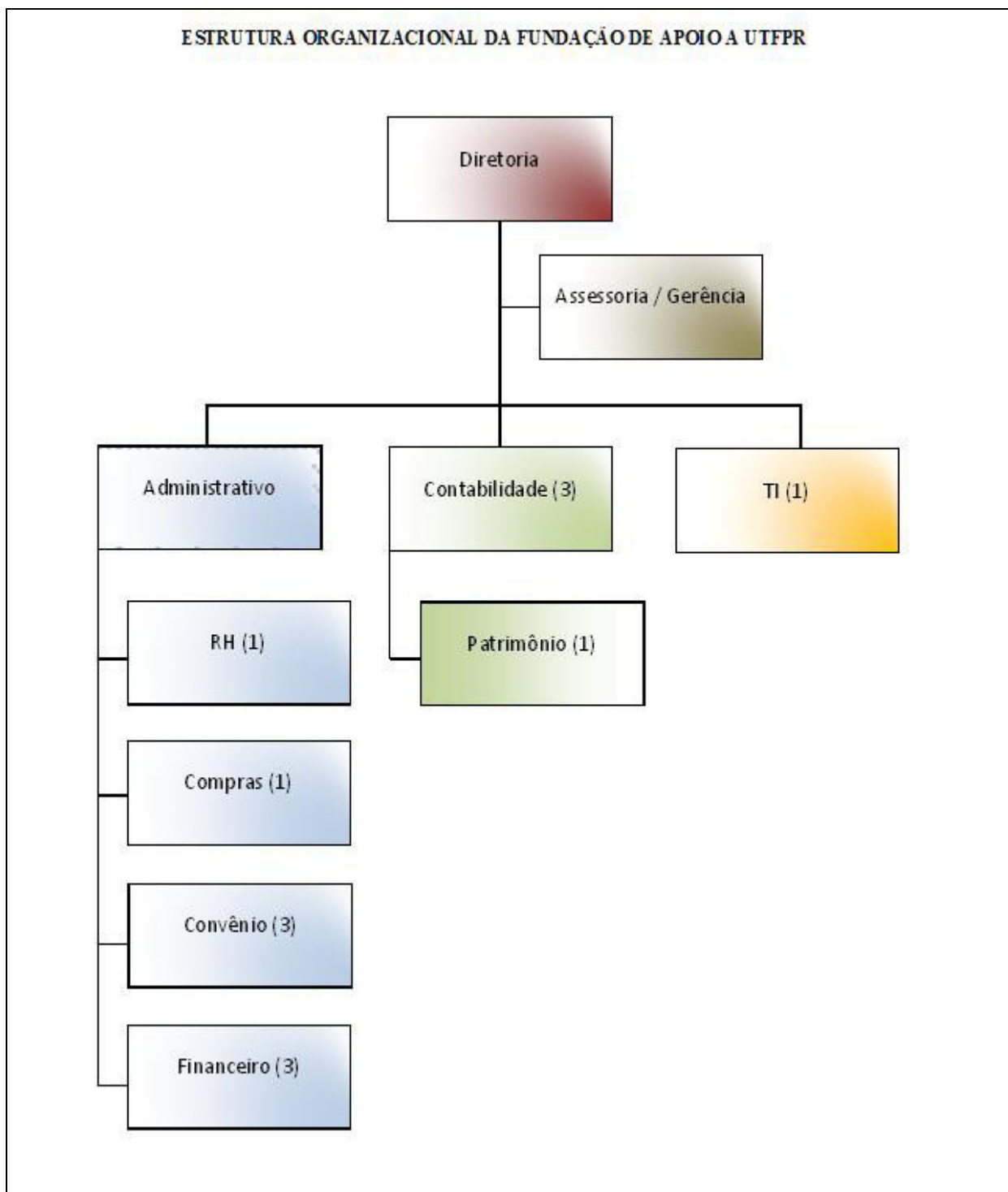


Figura 2 – Estrutura Organizacional  
Fonte: Elaboração a autora.

#### 4.1 Efeitos da falta de manual de procedimentos na Organização.

A instituição analisada sempre executou suas tarefas de forma eficaz, pois havia um número moderado de contratos e convênios a serem executados, e seu quadro funcional era suficiente para atender esta demanda de trabalho, sendo também estável não havia rotatividade de funcionários por não haver desligamentos destes ou demissões.

Contudo, nos últimos anos houve um rápido crescimento de suas atividades com a contratação de novos convênios, houve um aumento de suas atividades administrativas e, simultaneamente um aumento na rotatividade de funcionários, porém os setores não foram preparados para atender a nova demanda de trabalho e por vezes suprir a ausência de funcionários para a consecução das tarefas.

Por ser um problema recente, a instituição não fez um planejamento na estrutura funcional e não viabilizou a implantação de um manual de procedimentos.

Em decorrência do número mínimo de funcionários, e o fato da instituição não possuir um manual de procedimentos, as tarefas executadas são otimizadas pelos funcionários de acordo com suas habilidades e conhecimento sobre sua função, assim, cada um implanta procedimentos para a execução das tarefas de acordo com sua necessidade de organização. Isto ocorre devido ao fato da empresa não ter definido os objetivos e metas de forma clara e objetiva.

A falta de perspectivas de incentivo salarial, de carreira ou trabalho, implica no desperdício de recursos e esforços para manutenção dos recursos humanos, e estes fatores acabam gerando a rotatividade de funcionários em determinados setores da empresa.

Ao se deparar com uma ausência ou alteração no quadro funcional desta, a falta de um manual de procedimento em relação à execução das tarefas traz problemas a organização, pois é necessário remanejar o funcionário que tenha o mínimo de conhecimento sobre o setor que se encontra sem recurso humano para realização das tarefas. Este fato gera atraso da execução do serviço, bem como gera acúmulo de função.

Com o remanejamento de funcionário entre os setores até a contratação de um novo recurso humano, o serviço executado não apresenta a devida qualidade, assim como deixa de atender aos objetivos do setor na sua totalidade.

#### 4.2 Viabilidade de implementação de manual de procedimentos.

Tendo em vista o caráter informal do funcionamento da organização onde os métodos de trabalho não estão formalizados, é fundamental que a definição dos métodos de operação considere a realidade dos recursos da organização para a implementação de um manual de procedimentos.

Para entrar em operação, os métodos e procedimentos devem ser devidamente formalizados, estes métodos devem envolver os objetivos gerais da organização e todos os setores devem contribuir para seu efetivo alcance, com a definição de responsabilidades em todos os níveis, e garantir o acesso destas atribuições a todos os funcionários da organização. É necessário também, determinar formas efetivas de acompanhamento do desenvolvimento das tarefas a fim de atingir os objetivos propostos pela organização, avaliando o nível de alcance destes objetivos e as ações necessárias a serem tomadas quando não alcançados os objetivos e as metas propostas.

Considerando que os recursos humanos desempenham papel específico na organização, há necessidade de desenvolver programas de motivação, treinamento e incentivos a fim de estimular estes recursos a atingir a qualidade no serviço prestado, através de acompanhamento do desenvolvimento das tarefas e avaliação do desempenho da mão de obra no processo, individualmente e em grupo e ainda um plano de carreira que possa atrair e reter os talentos na organização.

Verificou-se que existe a viabilidade de implantação de um manual de procedimentos na empresa, pois esta organização possui métodos de trabalho que são eficazes, porém nem sempre são eficientes devido estes não estarem expostos de maneira formal, e ainda, a empresa possui estrutura para atender alguns princípios definidos na ISO 9004 quanto a maturidade da organização, sua liderança, estratégia, gestão pessoas e recursos.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o estudo realizado, a implementação de um manual de procedimentos na empresa estudada é viável e garantirá a execução das tarefas de forma estruturada, cumprindo seus objetivos sem que haja comprometimento na qualidade do serviço prestado.

Através da implementação de um manual, será possível estabelecer os recursos necessários para a execução das atividades, assim quando houver necessidade de alocar um funcionário de outro setor para suprir a ausência no quadro funcional, com o manual de procedimentos evita-se que haja perda de conhecimento e de tempo de inteiração do serviço executado por este setor, sendo possível retomar as tarefas a partir do momento em que elas deixaram de ser executadas.

Com o uso do manual, será possível diminuir os esforços com treinamentos, evitar que as tarefas sejam efetuadas repetidamente havendo assim otimização do tempo de trabalho, a instituição poderá alcançar melhor desempenho e coordenação sobre seus processos apoiada pela memória organizacional, com a estruturação e disponibilização de conhecimentos.

Para manutenção dos recursos humanos a empresa deverá avaliar seu método de seleção, inserir treinamentos para os novos funcionários e adotar uma política de formação e qualificação dos seus funcionários a fim de evitar a desmotivação destes, bem como um plano de carreira que seja atraente para os colaboradores. A avaliação do desempenho de cada funcionário deve ser efetuada de forma a valorizar a sua participação efetiva no desenvolvimento das atividades e deve preocupar-se em manter os profissionais especializados para que haja um nível uniforme de competência, motivação e especialização de todos os recursos humanos da organização e assim esta possa alcançar todos os objetivos propostos.

## REFERÊNCIAS

ABNT NBR ISO 9001:2008, Sistema de Gestão da Qualidade.

ABNT NBR ISO 9004:2010, Sistema de Gestão para o sucesso sustentado de uma organização.

ABNT NBR ISO 19011:2002, Diretrizes para auditoria de sistema de gestão da qualidade e/ou ambiental.

BARBARÁ, Saulo. **Gestão por Processos**: Fundamentos, técnicas e modelos de implementação. 2.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda., 2008

FUNTEF-PR. Disponível em: <http://funtefpr.org.br>, acesso em: 21 jun.2013.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços**: Conceitos. 3.ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1999.

MARANHÃO, Mauriti. **ISO série 9000**: Manual de implementação. 9.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda., 2011.

MELLO, Carlos Henrique Pereira; SILVA, Carlos Eduardo Sanches; TURRIONI, João Batista; SOUZA, Luiz Gonzaga Mariano. **ISO 9001:2008** – Sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços. 1.ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2009.

VALERIANO, Dalton L. Gerenciamento Estratégico e Administração de Projetos. São Paulo: Makron Books, 2001.

## TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÕES DE EMPRESAS

Empresa: Fundação de Apoio a Educação, Pesquisa e Desenvolvimento Científico e Tecnológico da UTFPR – Funtef-Pr

CNPJ: 02.032.297/0001-00 Inscrição Estadual: Isento

Endereço completo: Av. Sete de Setembro, 3165

Representante da empresa: Luiz Carlos Metz

Telefone: (41)3310-4931

Tipo de produção intelectual: ( ) TCC<sup>1</sup> ( x ) TCCE<sup>2</sup> ( ) Dissertação ( ) Tese

Título/subtítulo: ANÁLISE DE VIABILIDADE DE PROPOSIÇÃO DE MÉTODO DE PROCEDIMENTOS UTILIZANDO REFERENCIAL ISO 9.000 - ESTUDO DE CASO NA FUNDAÇÃO DE APOIO DA UTFPR

Autor<sup>3</sup>: Patricia Mokrzycki Código de matrícula<sup>3</sup>: 164704

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Dra. Isaura Alberton de Lima

Co-orientador: \_\_\_\_\_

Curso/Programa de Pós-graduação: **Especialização em Gestão de Negócios**

Como representante da empresa acima nominada, declaro que as informações e/ou documentos disponibilizados pela empresa para o trabalho citado:

( x ) Podem ser publicados sem restrição.

( ) Possuem restrição parcial por um período<sup>4</sup> de \_\_\_\_\_ anos, não podendo ser publicadas as seguintes informações e/ou documentos: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

( ) Possuem restrição total para publicação por um período<sup>4</sup> de \_\_\_\_\_ anos, pelos seguintes motivos: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

  
\_\_\_\_\_  
Representante da empresa Luiz Carlos Metz  
Diretor Administrativo/Financeiro

Curitiba, 30 de agosto de 2013  
Local e Data

<sup>1</sup> TCC – monografia de Curso de Graduação / FUNTEF-PR

<sup>2</sup> TCCE – monografia de Curso de Especialização.

<sup>3</sup> Para os trabalhos realizados por mais de um aluno, devem ser apresentados os dados de todos os alunos.

<sup>4</sup> O período de restrição parcial ou total deste Termo deve ser igual ao período definido em termo específico estabelecido entre a UTFPR e a empresa. A íntegra do resumo e os metadados ficarão disponibilizados.