

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA  
INSTITUTO MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**PADRONIZAÇÃO DA ROTINA  
DAS ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS  
DA FAZENDA SOLIDARIEDADE - FAS**

Autores:

**JOSÉ HARTL FILHO  
CÉLIO C. MARTINS**

Orientador:

**Prof. JOEL SOUZA E SILVA**

**CURITIBA**

**1996**

**JOSÉ HARTL FILHO  
CÉLIO CESAR MARTINS**

**PADRONIZAÇÃO DA ROTINA  
DAS ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS  
DA FAZENDA SOLIDARIEDADE - FAS**

Trabalho apresentado à  
Universidade Federal do  
Paraná, como requisito para a  
conclusão do Curso de  
Especialização em  
Administração Pública.

**CURITIBA**

**1996**

## SUMÁRIO

<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	v
<b>APRESENTAÇÃO</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO</b> .....	2
1.1 COMENTÁRIOS INICIAIS .....	2
1.2 OBJETIVOS DO PROJETO .....	2
1.2.1 Objetivo Geral .....	2
1.2.2 Objetivos Específicos .....	3
1.3 JUSTIFICATIVA .....	3
1.4 RESTRIÇÕES ÀS PROPOSTAS .....	4
1.5 METODOLOGIA .....	4
<b>CAPÍTULO II - REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA</b> .....	6
<b>CAPÍTULO III - A EMPRESA</b> .....	10
3.1 A ORIGEM DA DIRETORIA DE REABILITAÇÃO E PRODUÇÃO .....	10
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA FUNDAÇÃO DE AÇÃO SOCIAL .....	14
3.3 OBJETIVOS .....	14
3.4 POLÍTICA DE AÇÃO .....	16
3.4.1 Capacitação ao Ofício e Integração ao Mercado de Trabalho .....	18
3.4.2 Ações Assistenciais Básicas e Atendimento às Organizações Comunitárias e Assistenciais .....	19
3.4.3 Reabilitação Social das Pessoas em Situação de Indigência Integração na Vida Comunitária .....	20
3.5 DESCRIÇÃO ESPECÍFICA .....	21
3.6 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO .....	22
<b>CAPÍTULO IV - PROPOSTA</b> .....	24

4.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS .....	24
4.2 PRODUTOS TÉCNICOS ESPERADOS .....	24
4.3 PLANO DE IMPLANTAÇÃO .....	25
4.4 RECURSOS .....	25
4.4.1 Recursos Humanos .....	26
4.4.2 Recursos Materiais .....	26
<b>CAPÍTULO V - SÍNTESE E CONCLUSÃO .....</b>	<b>27</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>28</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>48</b>

## **AGRADECIMENTOS**

Desejamos expressar nosso reconhecimento pela ajuda de nossos funcionários, sem a qual a tentativa de unir teoria e prática em nosso trabalho não se teria viabilizado.

O nosso agradecimento à Direção superior da Fundação de Ação Social que nos possibilitou participar do Curso de Especialização e experimentar os conhecimentos adquiridos no desempenho de nossas funções.

Expressamos ainda os nossos sinceros agradecimentos aos Mestres do Curso de Especialização em Administração Pública que se dedicam à mais nobre arte que é a de transferir informações e ensinamentos.

Por último, agradecemos aos nossos colegas do IMAP que brilhantemente organizaram, em conjunto com a UFPR, o Curso de Especialização em Administração Pública.

## **APRESENTAÇÃO**

Este trabalho foi desenvolvido visando a implantação de um Programa de Padronização da Rotina, para dar cumprimento ao requisito de conclusão do curso de especialização em Administração Pública promovido pela Universidade Federal do Paraná - UFPR e Instituto Municipal de Administração Pública - IMAP.

A proposta foi desenvolvida na Fundação de Ação Social - FAS, Diretoria de Reabilitação e Produção - DRP (Fazenda Solidariedade), sita no Km 21,5 da Estrada do Cerne, Município de Campo Magro.

# **CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO**

## **1.1 COMENTÁRIOS INICIAIS**

A proposta que se está trabalhando tem o intuito de praticar alguns conceitos de uso de fluxogramas na padronização da rotina, utilizando-se como objeto partes da estrutura da Fazenda Solidarietà, que é um equipamento social, componente da estrutura orgânica da Fundação de Ação Social da Cidade de Curitiba.

Este trabalho tem por objetivo, além de aprimorar os conceitos apresentados, atender ao requisito para conclusão do Curso de Especialização em Administração Pública da UFPR.

Com a sua conclusão, espera-se apresentar experiências que possam ser implementadas na melhoria da qualidade dos procedimentos.

## **1.2 OBJETIVO DO PROJETO**

### **1.2.1 OBJETIVO GERAL**

Desenvolver procedimentos de forma padronizada que possibilitem melhorar a qualidade dos serviços prestados pela Gerência Administrativa da Fazenda Solidarietà.

### 1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir as rotinas que devem ser padronizadas para objeto deste trabalho.
- Utilizar as técnicas de fluxograma e padrões de procedimentos operacionais na representação e execução de rotinas.
- Atender um dos pré-requisitos de conclusão do curso de Pós-Graduação em Administração Pública.
- Melhorar a qualidade no desenvolvimento das rotinas e a produtividade.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Possibilitar que a Fazenda Solidarietà tenha uma referência alternativa de racionalização do trabalho que realiza, com base nos conceitos de *padronização da rotina*.

Foram identificados, nas diversas áreas, procedimentos não definidos, com resultados imprevisíveis. Na área de Administração, principalmente nos procedimentos relacionados à infra-estrutura, as rotinas ficam a critério dos próprios funcionários, sem que seja observada, em muitos casos, a racionalização de tarefas, o que implica no aumento significativo de recursos humanos, financeiros e materiais.

A cada gestão, ou mesmo mudança de chefia, outras rotinas são estabelecidas, num ato eterno de “reinventar o processo de trabalho”, ainda que seja para gerar sempre o mesmo produto.

Para a fazenda, o levantamento e padronização das rotinas possibilitará o treinamento dos funcionários e internos que trabalham nessas atividades, sem que nesses procedimentos haja solução de continuidade, seja pela mudança de chefia

ou início de nova gestão.

## 1.4 RESTRIÇÕES ÀS PROPOSTAS

No aspecto técnico não houve restrições para a realização do trabalho, pois as ações não demandaram em investimentos de qualquer ordem.

A preocupação maior foi com o aspecto comportamental e a resistência às mudanças, tão comuns em qualquer processo. Com o intuito de atenuar a resistência à nossa intervenção, optou-se por uma reunião com todos os funcionários, onde foram explicados claramente os objetivos que, além de Institucionais, eram de conclusão, através deste trabalho, do Curso de Especialização em Administração Pública. Com essa providência inicial obteve-se como resultado o engajamento e a colaboração de todos os funcionários envolvidos, o que tornou o trabalho mais rico e produtivo.

## 1.5 METODOLOGIA

A intervenção foi preliminarmente discutida e planejada. Optou-se pela entrevista, formulando perguntas de acordo com um roteiro preestabelecido, conforme modelo constante no anexo IV do presente trabalho.

As respostas foram registradas em formulários e posteriormente tabuladas. Em seguida, essas informações foram transformadas em fluxogramas, segundo a ótica de cada entrevistado.

Após esses procedimentos, foi adotado o método da observação em campo, visando checar se a prática adotada pelos funcionários correspondia ao que foi anteriormente descrito pelos mesmos. Nessa observação visual constataram-se algumas rotinas omitidas, o que mereceu novos registros complementares e

correção dos fluxogramas.

Em outra etapa, as rotinas foram estudadas pelos autores deste trabalho e ordenadas de forma a se racionalizar cada procedimento ou tarefa. Também foram realizadas visitas a outros órgãos da Prefeitura Municipal de Curitiba e entidades congêneres, para comparação dos procedimentos de trabalho similares. Assim, foi possível estabelecer padrões para cada rotina que serão demonstradas neste trabalho.

## CAPÍTULO II - REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Ao se estabelecer que se quer um gerenciamento de resultados, optou-se pela padronização das rotinas de trabalho desempenhados em nossas gerências, significa, antes de mais nada, conhecer as funções e rotinas estabelecidas em todos os setores, diagnosticar os problemas que estejam comprometendo ou dificultando e atingir os resultados esperados.

“O gerenciamento das rotinas de trabalho significa ações e verificações diárias conduzidas para que cada pessoa possa assumir as responsabilidades no cumprimento das obrigações conferidas a cada indivíduo e a cada organização”<sup>1</sup>. Assim sendo, só se poderá esperar melhoria na qualidade dos serviços desenvolvidos nas gerências se cada pessoa designada para a execução das atividades ou tarefas tiver clareza do que se espera de si e onde quer chegar com seu trabalho. As ações e verificações das atividades desenvolvidas nas tarefas do dia-a-dia ficam mais claras e explícitas se a colocamos em forma de gráficos ou fluxogramas, os quais permitem uma leitura e visualização mais claras para todos.

“Fluxograma pode ser descrito como um gráfico universal, que representa o fluxo ou a seqüência normal de qualquer trabalho, produto ou documento.”<sup>2</sup> Através do fluxograma torna-se fácil verificar como realmente funcionam todos os componentes de um sistema, viabilizando a análise de sua eficácia, simplificando o entendimento das rotinas e facilitando também a localização das falhas, pela rápida visualização dos passos e operações executadas. É um método de aplicação apropriado a qualquer sistema, desde o mais simples ao mais complexo. O fluxograma de rotinas de trabalho utiliza-se dos mesmos símbolos do fluxograma

---

<sup>1</sup> CAMPOS, Vicente Falconi- *Gerenciamento da rotina*. 1994, p. 21.

<sup>2</sup> CURY, Antônio- *Organização e métodos: perspectiva comportamental & abordagem contingencial*. 1990, p. 234.

vertical, mas poderá ser elaborado com a implementação de recursos técnicos que possibilitem uma apresentação mais legível da rotina, facilitando uma análise e posterior racionalização. Pode-se descrever ainda que “fluxogramas de rotinas de trabalho, pela sua ampla visão do sistema analisado, permite que qualquer trabalho, por mais complexo que seja, possa ser subdividido em elementos simples, facilitando o estudo de cada item individualmente, de maneira conveniente, sem que se fique perdido na imensidão de detalhes que o constituem”<sup>3</sup>.

Fluxograma define-se como sendo “um método gráfico que facilita a análise de dados, informações e sistemas completos e que possui alto grau de detalhamento, pondo em evidência os inúmeros fatores que intervêm num processo qualquer. É uma técnica analítica que descreve objetiva, clara, concisa e logicamente sistemas, através da visualização do movimento ou fluxo de informações, desde a origem até o seu final”<sup>4</sup>

O fluxograma permite uma análise mais eficaz e eficiente do processos de trabalho que se está desenvolvendo. Sempre vem acompanhado da normatização ou descrição dos procedimentos apresentados no fluxo.

Quando se pensa em definir e estabelecer rotinas nos procedimentos realizados no dia-a-dia do trabalho, está-se pensando, antes de tudo, no que se quer com isso, o que nada mais é do que se dar a melhor qualidade possível ao trabalho. Ao se pensar em qualidade, logo vem à mente padrões de qualidade com que se convive ou que se aprende a incorporar nas atividades diárias, conceitos sempre associados a “quanto mais qualidade busco, mais caro será o produto final e também mais duradouro”. No setor de serviços públicos, onde o produto do trabalho não é medido por preços, pode-se então indagar se é necessária a qualidade ou qual qualidade se quer. Para isso, deve-se estabelecer o que é qualidade.

“Qualidade é o atendimento de uma necessidade de quem utiliza o produto

---

<sup>3</sup> CURY, Antonio- *Organização e métodos: perspectiva comportamental & abordagem contingencial*. 1990, p. .237

<sup>4</sup> BULGACOV, Sérgio- *Organização, sistemas e métodos*. 1996, p. 9. (apostila)

ou serviço.”<sup>5</sup> O produto passa a ser de qualidade se atender àquilo que se espera dele.

Trazendo o conceito acima exposto para o serviço público, mais especificamente para a área social, os clientes são os usuários do serviço e esperam do servidor o atendimento às suas necessidades; e os funcionários são os recursos humanos que necessitam de uma boa orientação por parte de suas gerências, para executar suas tarefas de modo que venha a satisfazê-lo. Dessa forma, todos ficam satisfeitos quando realizam um trabalho considerado de qualidade.

“Ampliando o conceito de qualidade, pode-se defini-lo como uma mudança de comportamento que imprime um novo estilo de trabalho e de vida, voltado para a satisfação das pessoas”<sup>6</sup>.

Baseado no pressuposto acima, considerando que qualidade é a busca da plena satisfação do cliente e considerando que todos, no ambiente de trabalho, no relacionamento com os colegas, com os amigos, com os familiares e nos vários segmentos sociais em que interagem, vivem numa constante troca de papéis, onde ora são executores de um processo de trabalho e ora são clientes de processos de trabalho executados por outras pessoas, ousa-se conceituar qualidade como a busca da felicidade.

Na busca da qualidade dos serviços, passa-se pela padronização das rotinas, como um instrumento facilitador e orientador do trabalho de quem gerencia para os executores ou operadores do trabalho.

Para entender melhor padronização cita-se Vicente Falconi Campos que a conceitua como sendo “o instrumento que indica a meta (fim) e os procedimentos (meios) para execução dos trabalhos, de tal maneira que cada um tenha condições de assumir a responsabilidade pelos resultados de seu trabalho”<sup>7</sup>.

A padronização das atividades requer que o seu executor tenha amplo

---

<sup>5</sup> OLIVEIRA, Marco Antonio de- *Qualidade, o desafio da pequena e média empresa*. 1994. p. 9.

<sup>6</sup> SILVA, Joel Souza e- *Administração da qualidade e produtividade*. 1996. p. 5. (apostila)

<sup>7</sup> CAMPOS, Vicente Falconi- *Gerenciamento da rotina*. 1994. p. 31.

conhecimento de suas obrigações. Assim sendo, a padronização das atividades requer que o executor passe por um treinamento para que possa discutir as dúvidas, pois só então ele assume a responsabilidade da operação dos procedimentos a serem executados em sua rotina de trabalho. Contudo, o gerente, ao estabelecer a padronização das rotinas, deve desenvolver o trabalho em conjunto com os executores da ação, debatendo com os mesmos e procurando envolvê-los no processo, tomando sempre cuidado de não se deixar levar pelos vícios de uma ação desorganizada do servidor, porém, sem limitá-lo na sua capacidade de criação e inovação. É bom sempre lembrar que quem melhor sabe como fazer é quem faz.

## **CAPÍTULO III - A EMPRESA**

### **3.1 A ORIGEM DA DIRETORIA DE REABILITAÇÃO E PRODUÇÃO**

Em 29.04.65, através do Decreto 695, o Prefeito de Curitiba, Dr. Ivo Arzua Pereira, designou uma comissão de conhecedores dos problemas assistenciais da cidade, que consultaram a opinião de diversos técnicos no assunto, concluindo que o único meio de dar combate à marginalidade social seria pela ação concentrada, através de uma Fundação que centralizasse, além de recursos proporcionados pelo Município, as várias contribuições do povo, em dinheiro ou mesmo em objetos.

Em 22.05.65, o Prefeito Municipal encaminhou à Câmara Municipal, através da mensagem nº 50, o anteprojeto de lei propondo a criação da FUNDAÇÃO DE RECUPERAÇÃO DO INDIGENTE - FREI.

Em 15.06.65, o então Presidente da Câmara Municipal de Curitiba, vereador Erondy Silvério, encaminhou ao Prefeito Municipal o projeto de lei municipal nº 96/65 aprovado pela Câmara. Em 23 de junho de 1965, o Prefeito Municipal sancionou a Lei nº 2.585 que instituiu a FUNDAÇÃO DE RECUPERAÇÃO DO INDIGENTE - FREI, destinada a dar assistência e possibilidade de recuperação aos pobres e desajustados sociais. No mesmo dia, o Decreto nº 958 aprovou os Estatutos da FREI.

Em 1962, o Frei Fernando Zanini, quando em visita a um kibutz e uma cooperativa agrícola em Hammat David, Israel, avaliou as vantagens econômicas do trabalho e vida em comum. Surgiu, então, a idéia de realizar algo semelhante no Brasil. Após seis meses de seu retorno ao Brasil, iniciou um trabalho junto aos pobres, organizando com eles uma coleta mais racional de lixo vendável, criando então a Obra Social Dom Camilo.

Em 27 de julho de 1965, o Prefeito Municipal de Curitiba, através do Decreto nº 1.118, nomeou o Conselho Diretor e a Diretoria Administrativa da FREI.

O símbolo da FREI nasceu de uma das reuniões preliminares, refletindo o espírito de que as mãos unidas simbolizam a união e o encontro de ambas garante o brilho do sol.

Há algum tempo o Frei Zanini havia visto alguns terrenos num lugar denominado Campo Magro, no Município de Almirante Tamandaré, que serviriam para dar abrigo aos indigentes então assistidos pela FREI. Solicitou ao então Governador do Estado, Ney Braga, a doação do terreno.

O Conselho Diretor da Fundação julgava que a arrecadação do lixo reciclável rendia milhões, passando então a dificultar a liberação de recursos para o Frei Zanini que, para pagar a prestação de uma kombi adquirida, autorizou a venda de uma doação de madeiras usadas. Em 22.10.65, o Frei Zanini foi dispensado das funções de Diretor Superintendente da FREI, assumindo as suas funções o Coronel Adélio Conti.

Em 11 de novembro de 1965, através do Decreto nº 19.939, o Governador do Estado, Ney Braga, declarou de utilidade pública, para fins de desapropriação um terreno situado próximo à Estrada do Cerne, no local denominado Campo Magro, no Município de Almirante Tamandaré.

Naquela propriedade existia uma casa de colonos e um moinho de fubá abandonado. A casa de colono foi improvisada para o acampamento, onde foram abrigados 15 ou 20 indigentes, na maioria alcoólatras, com a finalidade de participarem desse programa de integração à sociedade.

O grande problema enfrentado na ocasião foi fazer com que as pessoas que para lá eram levadas trabalhassem a terra. Esse trabalho foi oferecido forçadamente.

Em dezembro de 1965, o Núcleo de Campo Magro já era uma realidade, com suas atividades agrícolas bem adiantadas. Recuperou-se a casa e o moinho, utilizando a mão-de-obra dos indigentes triados no Albergue da Federação Espírita e no Albergue São João Batista.

Em 05.02.66, foi inaugurada a turbina geradora.

Até aquela data a Prefeitura Municipal não havia repassado nem 20% da taxa anual que teria que repassar para a FREI, obrigando a paralisação das atividades da Fundação.

A partir de abril de 1966, a FREI já abrigava em torno de 300 internos, o moinho já havia sido restaurado e tinha capacidade para produzir até 1000 kg de farinha por dia. O milho já era colhido pelos internos, transformado em fubá e comercializado com grande margem de lucro.

Do plano geral da FREI, constavam três núcleos: Industrial: (Vila das Indústrias), Comunitário (Portão) e Agrícola, em funcionamento em Campo Magro. Os dois primeiros nunca chegaram a funcionar.

Em 03 de maio de 1966, a Lei nº 5.306 declara a FREI de utilidade pública.

No dia 27 de outubro de 1966 foram inaugurados vários setores do Núcleo Agrícola de Campo Magro, no moinho, pavilhão para internos, canalização de água.

Paralelamente a tudo isto, crescia o número de indigentes na FREI. Criaram-se então novas frentes de trabalho na horta, no moinho e no calçamento e retificação do rio. Esse rio, depois calçado nas laterais e fundo com pedras, era lavado semanalmente pelos internos.

Em 14.09.67 foi incorporado à área do Núcleo mais 2,5 alqueires de terras.

Em outubro de 1967 foi iniciada a venda de frangos de corte.

Os indigentes, ao passarem dos portões de entrada, eram considerados internos e não era permitida a sua saída. Havia muitas fugas. Porém, ao retornarem, eram recebidos com castigos drásticos pelo capataz, temido por todos os internos pelo regime de barbárie adotado. Além do trabalho, não existia nem um tipo de terapia ou tratamento para os alcoólatras.

No início de 1971, a FREI fornecia verduras produzidas no Núcleo Agrícola ao Hospital de Clínicas de Curitiba.

A partir de 1972, foi iniciada a instalação de uma padaria modelo com 60m².

Com a abundância de mão-de-obra na FREI e diante da gama muito grande de profissões, criaram-se outras atividades, tais como equipes de limpeza de terrenos e confecção de jardins particulares, serviços prestados a preços razoáveis,

pagando-se uma parte ao interno e a Fundação ainda tinha lucro sobre os serviços. A PMC passou também a utilizar-se dos serviços dos internos para limpeza de bueiros e fechamento de áreas do município com arame farpado. Todos esses serviços eram pagos pela PMC à FREI e repassada uma importância menor ao interno, sem vínculo empregatício.

As atuais casas para funcionários surgiram através de recursos da Central Evangélica de Ajuda ao Desenvolvimento, da Alemanha Ocidental. No começo, ali seriam instaladas 50 famílias que deveriam morar por um ano, para saírem aptas para exercer uma profissão. Foram concebidos cinco blocos de casas, todas rodeadas com um jardim, com um centro de play-ground. Cada casa teria duas moradas. Em cada bloco morariam dez famílias.

A partir de novembro de 1975, após a mudança da estrutura do Conselho Diretor e da Diretoria Administrativa da Fundação, passando-se a entender que a auto-sustentação é o objetivo da obra social, criaram-se algumas regras básicas, fugindo do espírito de caridade, sendo uma delas de que quem não trabalhasse, não comia. Essa foi uma das regras mais drásticas adotadas pela Diretoria, não sendo, porém, realmente aplicada pois nunca alguém foi deixado sem comida.

Instituiu-se um pecúlio aos internos da FREI, retirando-se da gratificação recebida por serviços prestados de 10% a 30% e depositado numa caderneta de poupança, valor liberado quando o interno se desligava da FREI.

Finalmente, em 1991, através da Lei Municipal nº 7.671 de 10.06.91, instituiu-se a Fundação de Ação Social, entidade de Administração Indireta da Prefeitura Municipal de Curitiba, tendo como objetivo principal o desenvolvimento da política de ação social do Município, absorvendo as funções da FREI.

Assim, o Núcleo Agrícola, transformado em Fazenda Solidariedade, passou a fazer parte da estrutura orgânica da Fundação de Ação Social com a denominação de Diretoria de Reabilitação e Produção.

## 3.2 CARACTERIZAÇÃO DA FUNDAÇÃO DE AÇÃO SOCIAL

A FUNDAÇÃO DE RECUPERAÇÃO DO INDIGENTE (FREI), instituída nos termos da Lei Municipal nº 2.585 de 23 de junho de 1965, teve alterada a sua denominação para FUNDAÇÃO RURAL DE EDUCAÇÃO E INTEGRAÇÃO (FREI), pela Lei Municipal nº 7.671, de 10 de junho de 1991, e para FUNDAÇÃO DE AÇÃO SOCIAL - FAS, pela LEI municipal nº 8.155, de 29 de abril de 1993.

É entidade da administração indireta do Poder Executivo Municipal, com personalidade jurídica de direito público, patrimônio próprio, gozando de autonomia técnica, administrativa e financeira.

A FUNDAÇÃO DE AÇÃO SOCIAL - FAS, localizada na Rua Lisymaco Ferreira da Costa, 101, tem sede e foro na capital do Estado do Paraná e jurisdição em todo o território do município.

## 3.3 OBJETIVOS

A FUNDAÇÃO DE AÇÃO SOCIAL - FAS, tem os seguintes objetivos, conforme estabelecido no Decreto nº 904/92 e LEI Nº 8.155/93:

- Implantar e implementar projetos ou programas que objetivem resgatar a cidadania da população de baixa renda, valorizando-a e garantindo-lhe, com absoluta prioridade, o direito à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade, e a convivência familiar e comunitária.
- Articular, coordenar, subsidiar e fiscalizar a execução de ações da área social junto a entidades sociais organizadas, comunitárias e assistenciais, públicas e privadas, através de apoio técnico e financeiro, ou na forma de convênios que objetivem alcançar os fins colimados.

- Criar, organizar e alimentar o banco de dados da área social, coletando, reunindo, sistematizando e repassando subsídios às demais entidades, visando a compatibilização e potencialização das ações e recursos existentes.
- Planejar, executar e acompanhar programas de capacitação para o ofício nos setores formal e informal que promovam oportunidades para o trabalho e melhoria da renda familiar, e demais atividades correlatas.
- Desenvolver atividades relativas à assistência e à integração de pessoas de baixa renda.
- Desenvolver programas de estímulo e apoio ao desenvolvimento comunitário, envolvendo organizações formais e informais.
- Expedir, preenchidas as formalidades legais, Certificados de Habilitação para Entidades Sociais e Comunitárias que solicitem Atestado de Funcionamento junto à FUNDAÇÃO DE AÇÃO SOCIAL - FAS.
- Apoiar técnica e financeiramente as iniciativas de trabalho das comunidades de baixa renda.
- Coordenar os projetos dirigidos à população de terceira idade, desenvolvendo práticas educativas, apoiando sua organização social.
- Implantar e gerenciar Projetos de produção própria referentes aos setores primário, secundário e terciário, apoiando as unidades da Prefeitura Municipal de Curitiba, com repasse de eventuais excedentes de produção e atendimento às solicitações de produtos e serviços.
- Desenvolver projetos de reabilitação e integração social e econômica, associada à dependência química.

- Manter articulações permanentes com órgãos públicos em nível Federal, Estadual e Municipal, com entidades particulares, com organizações de outros países ou entidades multinacionais que mantenham relações com o Brasil, no exercício de sua competência, cumpridas as formalidades legais.
- Captar recursos de fontes que possam contribuir para o custeio das ações desenvolvidas pela Fundação .
- Prestar apoio técnico e financeiro aos demais órgão da Administração da Prefeitura Municipal de Curitiba, mediante acordo estabelecido, obedecidas as formalidades legais.

### 3.4 POLÍTICA DE AÇÃO

“O governo municipal é aquele que se move pela vontade direta dos cidadãos e por isso mesmo, se torna o mais democrático e o mais humano. Desse modo, a administração de um município deve seguir o roteiro da satisfação das necessidades básicas da população, a fim de que seus habitantes possam disputar em bases iguais as oportunidades sociais que a cidade lhes oferece. Somente desse exercício é que nascerá a consciência da cidadania que vai fecundar o espírito da democracia.”<sup>8</sup>

Satisfazer as necessidades básicas das populações de baixa renda, significa proporcionar-lhes acessibilidade aos equipamentos e aos serviços urbanos disponíveis na cidade, garantindo-lhes o direito à vida, à saúde, à alimentação, à moradia, à educação, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, à liberdade e a convivência familiar e comunitária.

É nesse contexto que a FAS insere a sua política de ação enquanto entidade social pública, de caráter assistencial, e como tal, necessário se faz explicitar qual é o tipo de assistência que embasa a sua ação, uma vez que a

---

<sup>8</sup> MACEDO, Rafael Greca de- I Seminário A AÇÃO SOCIAL INTEGRADA E O CIDADÃO. 1996,p.7

prática que, historicamente, tem sido utilizada pelas instituições públicas e privadas no atendimento à população carente tem se caracterizado pelo assistencialismo.

Porém, com a nova Constituição implementada a partir de 1988, quando a Assistência Social entra na composição do tripé da Seguridade Social junto com a Saúde e a Previdência (estas duas últimas já regulamentadas em lei orgânica própria), a assistência social é focalizada em seu real contexto na medida em que é a expressão da própria cidadania enquanto “direito” da classe social excluída dos bens e serviços que a sociedade produz.

Ao contextualizar a assistência nesta ótica, “trabalha-se o concreto e o imediato, mas, mais do que isto, procura-se contribuir para a superação dos problemas apresentados pela população, incentivando seus processos de conscientização, organização e mobilização em defesa de seus direitos.”<sup>9</sup>

Nesse sentido, compete à Fundação de Ação Social, enquanto entidade social pública de caráter eminentemente assistencial, a prestação de serviços onde a assistência social se constitua em um espaço de conquista dos direitos sociais e de resgate da cidadania pela população usuária dos seus serviços. Para tanto, sua política de ação está contextualizada através de três eixos fundamentais:

- Capacitação ao ofício e integração ao mercado de trabalho;
- Ações assistenciais básicas e atendimento às organizações comunitárias e assistenciais;
- Reabilitação social das pessoas em situação de indigência e promoção de sua Integração na vida comunitária.

---

<sup>9</sup> LENZI, Sandra M. Reconstrução Histórica da FREI. Monografia. PUC - Centro de Ciências Jurídicas e Sociais. Ctba. 1990, 432p.

### 3.4.1 Capacitação ao Ofício e Integração ao Mercado de Trabalho

É pelo *trabalho*, repetido na luta pela sobrevivência durante centenas de milhares de anos, que a espécie humana foi aprimorando e ampliando as alternativas de subsistência através da criação dos instrumentos de trabalho. Nesse processo de criação, o homem melhorou a sua existência porque, ao ligar o gesto ao instrumento, obteve outras aquisições: a do símbolo, da linguagem e das relações entre os indivíduos e a sociedade. Esses instrumentos necessários para a produção da sobrevivência são também objetos deste trabalho. Pelos seus instrumentos é possível situar a sua existência e a sua *cultura*.

A cultura é sempre produzida pelos homens em determinado momento histórico, mas seus bens são mantidos ou reproduzidos, conforme a dinâmica que a sociedade vai estabelecendo. E o trabalho se instaura quando o homem projeta mentalmente a finalidade de ação.

Por conseguinte, o trabalho enquanto atividade vital humana tem que ser necessariamente intencional, porque se destina à produção da cultura para o bem do homem.

Ao longo da história, o trabalho passou por várias transformações em decorrência dos diversos modos de produção de existência humana.

A forma de produção do atual momento histórico e a incorporação de tecnologia avançada ao aparato produtivo, teve conseqüências importantes na determinação das relações entre capital, trabalho, educação e produtividade, a partir do momento que intensificou a divisão social e técnica do trabalho. \*\*

Nesse contexto, a FUNDAÇÃO DE AÇÃO SOCIAL, através da Diretoria de Capacitação ao Ofício e Integração ao Trabalho, centraliza a sua ação no binômio ocupação-renda e, por conseguinte, procura viabilizar a inserção da população no mercado de trabalho, através da realização de cursos de iniciação e qualificação profissional e, conseqüentemente, da sua participação no processo produtivo.

Oferece também alternativas de trabalho àqueles aposentados e desempregados que se encontram fora da relação formal de trabalho e propicia ainda atividades ocupacionais e de convivência à terceira idade.

### 3.4.2 Ações Assistenciais Básicas e Atendimento às Organizações Comunitárias e Assistenciais

Estando a atual gestão voltada para a garantia do acesso da população aos bens e serviços públicos, é preciso entendê-lo com a participação dos seus munícipes e como um direito que possuem de usufruir estes bens e serviços, condição essencial para a construção da cidadania.

Essa participação, contudo, requer que a administração municipal esteja apta para perceber as manifestações sociais, visando transformá-las em verdadeiras expressões de participação e, conseqüentemente, assegurar à população o exercício dos seus direitos sociais de cidadania.

Nesses termos, compete à FUNDAÇÃO DE AÇÃO SOCIAL - FAS , através da Diretoria de Desenvolvimento Social, o estabelecimento de casais de participação da comunidade, de forma a aproximar a população e o poder público e o faz através da prestação dos seguintes serviços:

a) atuação na área de organização comunitária, por meio da implementação de atividades que estimulem a participação da população, oportunizando-lhe posicionar-se em suas necessidades e direitos;

b) realização de estudos, levantamentos e pesquisa na área social e comunitária, com o intuito de fornecer informações e indicadores que subsidiem a atuação profissional e o planejamento;

c) desenvolvimento de ações assistenciais básicas, através de serviços de atendimento e/ou encaminhamento na área de saúde, educação, vestuário, transporte, trabalho, alimentação, moradia/abrigo, segurança e defesa dos direitos individuais e coletivos que veiculem em sua orientação socioeducativa, informações

que permitam dos menos favorecidos a aquisição de novas experiências e relações, bem como a elevação do seu pensamento crítico;

d) conhecimento dos recursos sociais públicos e privados existentes nas esferas municipais, estaduais e federais, a fim de viabilizar ações integradas entre as entidades sociais, bem como a prestação de assistência técnica e/ou financeira àquelas entidades que prestam serviços assistenciais .

### 3.4.3 Reabilitação Social das Pessoas em Situação de Indigência e Integração na Vida Comunitária

A Diretoria de Reabilitação e Produção está situada no Núcleo Agrícola de Campo Magro - Fazenda Solidariedade e sua ação está voltada ao resgate da cidadania através da oferta da proteção, abrigo ao homem em situação de indigência temporária, com a oportunidade de cuidados físicos e apoio terapêutico, utilizando a produção (trabalho orientado) como meio de reabilitação e posterior reinserção social.

As características da reabilitação e da reinserção social, tendo como meio a terapia ocupacional, visam dar ao cidadão, temporariamente marginalizado, a forma de retorno à sociedade com aptidão, condições adequadas e acompanhamento próprio.

A ação social, neste caso, ocorre tendo em vista, primeiro, a liberdade do cidadão em optar por sua permanência na Fazenda Solidariedade em regime de recuperação, seja de dependência química ou de indigência temporária. Segundo, no respeito às suas aptidões e oportunidades de reingresso na vida comunitária com melhores condições para o seu pleno exercício de cidadão.

### 3.5 DESCRIÇÃO ESPECÍFICA

A Diretoria de Reabilitação e Produção dispõe de dois equipamentos principais, sendo um destinado à reabilitação de mulheres vítimas de violência, situado na Vila das Torres e denominado “Pousada de Maria”, e o segundo equipamento, a Fazenda Solidariedade. Está subordinada à Fundação de Ação Social - FAS, que é uma instituição com personalidade jurídica de direito público que goza de autonomia administrativa e financeira (vide organogramas nos Anexos I e II).

A Fazenda Solidariedade localiza-se no Km 21,5 da Estrada do Cerne, município de Campo Magro e possui um quadro multidisciplinar de funcionários (conforme anexo III).

A Fazenda conta com 42 (quarenta e dois) alqueires, onde são desenvolvidas as atividades de agricultura (lavouras de milho, feijão e plantações de hortaliças para consumo), plantas medicinais (para abastecimento das Farmácias Curitibanas do programa de Fitoterapia da Secretaria Municipal de Saúde), pecuária (piscicultura, suinocultura e ovinocultura), etc.

A Fazenda Solidariedade tem como objetivo institucional a reinserção social de elementos comprometidos com o vício do álcool e/ou drogas. Sua capacidade de atendimento é de 350 (trezentos e cinquenta) internos, que passam por um processo de desintoxicação e, após isso, são inseridos em tratamento. Os que apresentam condições de trabalho são aproveitados em atividades em que melhor se identificam, sob a orientação de psicólogos e assistentes sociais e dos técnicos de cada área de atuação.

A recuperação através do trabalho é uma das terapias empregadas para a reinserção desses indivíduos na sociedade.

Anualmente, são produzidos cerca de 80.000 (oitenta mil) kg de milho, 10.000 (dez mil) kg de peixes, 30.000 (trinta mil) kg de carne suína e 1.500 (um mil e quinhentos) kg de mel, além de 1.400 (um mil e quatrocentos) litros de leite de vaca e 200.000 (duzentos mil) pães.

A Fazenda se propõe a prestar atendimento biopsicossocial a homens em estado de desagregação social, em sua maioria alcoolistas ou dependentes de drogas. Sua capacidade instalada permite atender, simultaneamente, 300 homens. A faixa etária dessa clientela é de 18 a 55 anos.

A população interna recebe todo atendimento referente às necessidades básicas do ser humano, além de informações a respeito da sua dependência química, participando de atividades de ocupação terapêutica, de lazer e culturais.

Dentre as ocupações oferecidas, a maioria são trabalhos voltados à manutenção da própria Fazenda, desde panificação, marcenaria, rouparia, cozinha industrial, até produção agrícola e criação de animais. Cada local de trabalho é denominado “setor”, sendo que cada setor conta com um ou dois funcionários e entre 10 a 30 internos.

A estrutura da Gerência de Produção é o objeto deste trabalho.

### 3.6 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO

Em nível de gerências, existe uma relativa integração de ações, no mínimo do ponto de vista das suas funções e do papel que representa no conjunto da Fazenda. A área de Reabilitação entende que é sua a responsabilidade da relação Instituição-clientela. A área de Produção tem claro seu papel de gerar recursos e produtos para a manutenção da estrutura da Fazenda. Da mesma forma, a área Administrativa se percebe como suporte das anteriores. Porém, na prática, as três têm atitudes muitas vezes como se o resultado de seu trabalho se bastasse nelas mesmas.

Quando as ações, atividades e procedimentos se capilarizam nas estruturas da base da pirâmide, representada formalmente por 9 (nove) áreas de competência que, na prática, se subdividem em aproximadamente 40 (quarenta) setores de serviços, a postura de interdependência e de complementariedade de funções se perdem. Cada setor tende a funcionar como autônomo e através da percepção da chefia que por ele responde naquele momento.

Esse quadro contraria qualquer critério de maximização de uso de recursos com base em qualquer linha de boa administração, desde o aproveitamento da crítica construtiva de processos desenvolvidos de forma compartilhada até o permanente retrainar funcionários sempre que muda o titular do setor, pois o antecessor leva consigo toda a experiência anterior.

Na área de produção não está muito claro qual o produto que uma seqüência de rotinas deve gerar, nem quando deve determinar a que tempo esse produto deve estar disponibilizado, se é pelo executor da rotina, ou a quem o produto se destina. Portanto, não há trocas na intensidade desejada do ponto de vista de atender aos interesses institucionais, no plano horizontal, entre os setores de mesmo nível hierárquico da base da pirâmide da estrutura orgânica da Fazenda.

Os responsáveis pelos setores não têm clareza suficiente da importância do resultado do seu trabalho para o contexto geral da Fazenda, fazendo com que tentem valorizar o seu trabalho pela posse, domínio e como únicos capazes de realizar aquele trabalho, fechando-se cada um no seu setor como se este fosse o seu feudo.

Como a tendência natural da manutenção de uma estrutura como a Fazenda Solidarietà, enquanto equipamento social, é que esta busque nos seus setores de produção a sua auto-suficiência, procura-se encontrar nos setores de Apicultura e Suinocultura o início de sua profissionalização através da padronização de suas rotinas.

## **CAPÍTULO IV - PROPOSTA**

### **4.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS**

A Fazenda Solidariedade não tem definido um programa de padronização de procedimentos para sua gerência Administrativa. As informações e métodos de trabalho são, atualmente, definidas pelos funcionários dos setores, sem embasamento científico e muitas vezes à revelia da própria Direção.

Rigorosamente, a Fazenda Solidariedade não conhece, com precisão, os métodos de trabalho, como também o perfil dos funcionários que realizam esse trabalho. Da mesma forma, a Fazenda vem encontrando problemas para implementar uma nova filosofia de trabalho que seja clara, objetiva e também voltada à realidade atual.

A situação apresenta, pelos motivos anteriormente expostos, características que reclamam, com certa urgência, a promoção de medidas que possibilitem maior controle, padronização de procedimentos, treinamento dos recursos humanos e, conseqüentemente, a redução de custos sobre a sua estrutura operativa.

Com certeza, parcela significativa de recursos financeiros poderão ser racionalizados e aplicados em atividades ou programas de cunho finalístico, elevando-se assim o nível de qualidade dos produtos e serviços realizados na Fazenda Solidariedade.

### **4.2 PRODUTOS TÉCNICOS ESPERADOS**

Ao final do presente trabalho, os autores pretendem entregar proposta para o desenvolvimento dos seguintes produtos técnicos, entre outros subprodutos que possam decorrer do presente estudo:

- O Manual de Procedimento Operacional Padrão.
- As normas e os fluxogramas para 07 (sete) rotinas de trabalho.

Subprodutos:

- Subsídios para elaboração de regimento interno.
- Subsídios para o dimensionamento do quadro de pessoal.
- Estudos preliminares para a avaliação da possibilidade de fornecimento de certificação ISO 9000.
- Programa de treinamento.
- Definição do perfil dos encarregados dos serviços.

### 4.3 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

O trabalho deverá ter início no dia 10 de setembro de 1996 e deverá estar concluído até o dia 30 de abril de 1997.

Preliminarmente, a título de experiência, será feito um levantamento e formulada a implantação de sete rotinas de produção. Essas rotinas consistirão no levantamento junto aos encarregados e funcionários de cada setor, após proceder a verificação visual *in loco*, validação das informações, tabulação dos dados e em seguida, a fluxogramação e normatização.

A intenção não é a conclusão de todo o trabalho, mas sim a comprovação da viabilidade técnica para implantação do programa.

### 4.4 RECURSOS

Para a implantação dos trabalhos serão utilizados os seguintes recursos:

#### 4.4.1 Recursos Humanos

supervisor: 1

entrevistador: 3

analista de O&M: 1

digitador: 2

#### 4.4.2 Recursos Materiais

microcomputador 486, DX 2, 66 MHz

impressora com tecnologia a jato de tinta

formulários com reprodução pelo processo de fotocopiagem.

Os custos com recursos humanos e materiais serão praticamente zero, pois serão utilizados, além da força de trabalho, a colaboração de técnicos e funcionários da FAS e, em alguns casos, de técnicos do Instituto Municipal de Administração Pública (IMAP).

## **CAPÍTULO V - SÍNTESE E CONCLUSÃO**

O trabalho realizado teve por objetivo a apresentação de proposta para a padronização de sete rotinas administrativas na Gerência Administrativa da Fazenda Solidariedade e elaboração do Manual de Procedimento Padrão.

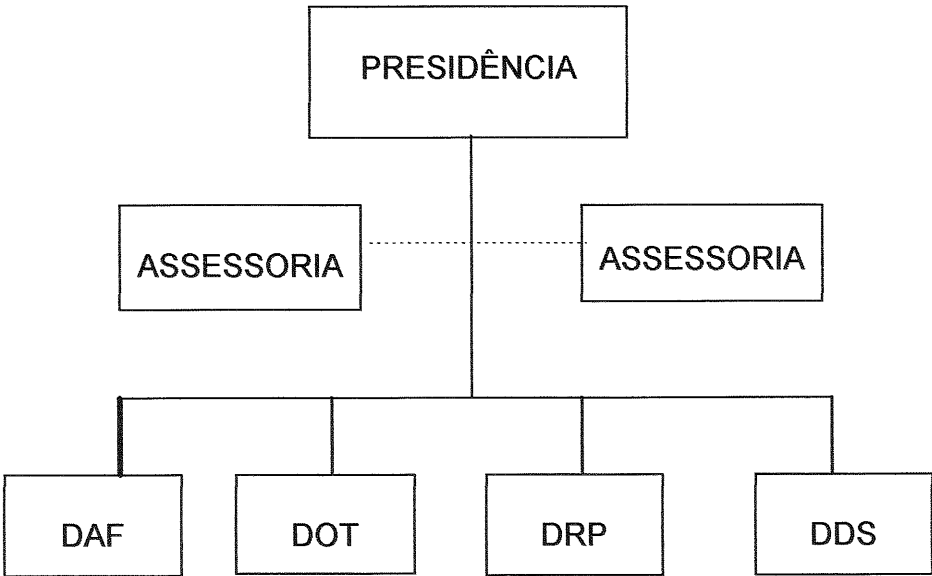
A proposta foi a realização de experiência, visando comprovar a viabilidade de implantação de um Programa de Padronização da Rotina na busca da melhoria da qualidade dos produtos e serviços realizados pela Fazenda Solidariedade e também aliar os conceitos adquiridos no transcorrer do Curso de Especialização em Administração Pública às situações práticas.

Na verdade, as ações que estão sendo propostas devem ter efeito contínuo, sendo recomendada a criação de uma equipe de consultores internos ou, na impossibilidade, a contratação de uma consultoria externa para dar prosseguimento a este trabalho.

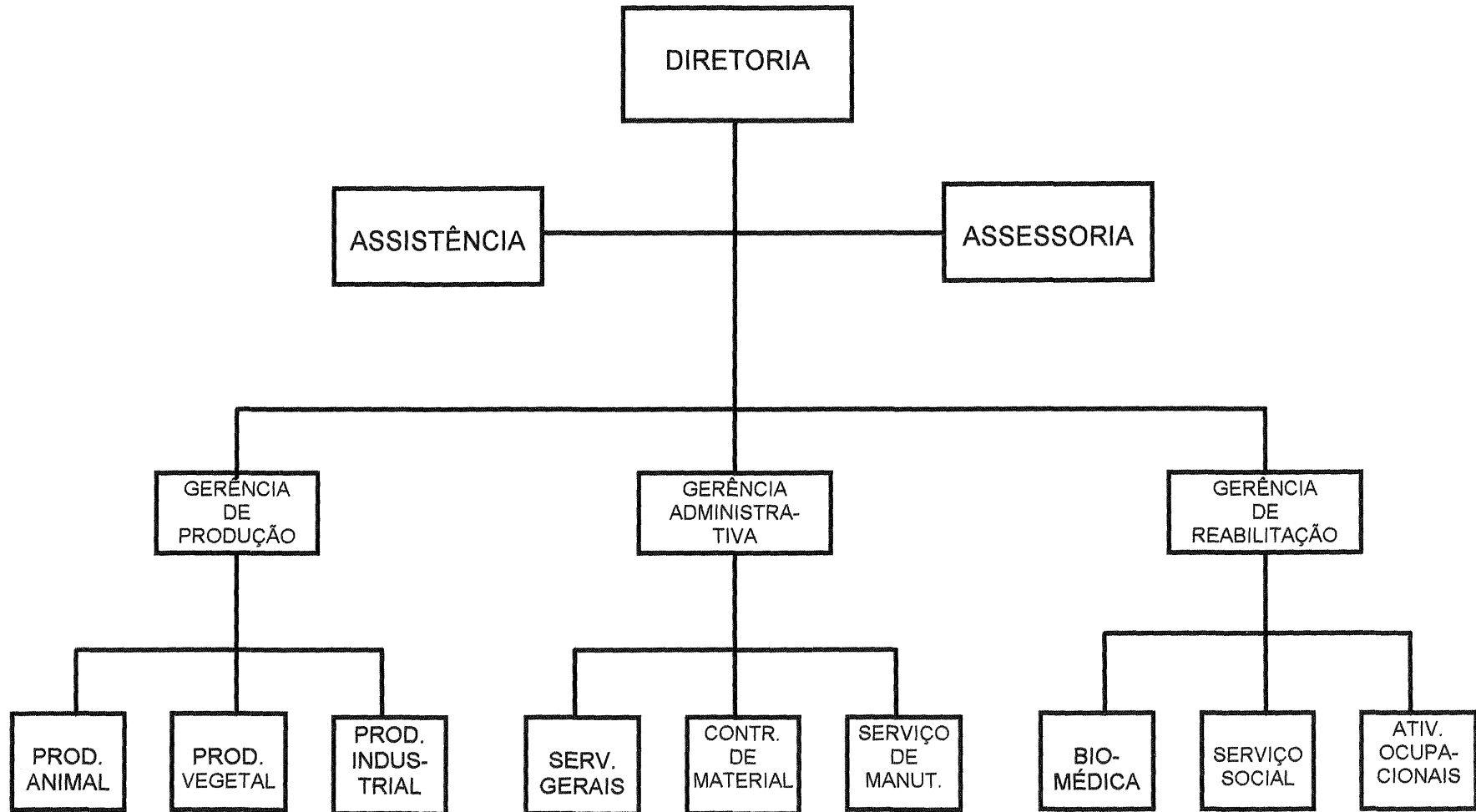
Conclui-se, afirmando que o produto deste trabalho terá grande relevância e reflexo nos objetivos institucionais da FAS, pois significa o rompimento de um ciclo e início de outro, calcado nos princípios da racionalidade, da mudança de postura gerencial, da redução de custos operacionais e da elevação da qualidade de produtos e serviços gerados na Fazenda Solidariedade.

## **ANEXOS**

ANEXO I  
ORGANOGRAMA DA FAS



ANEXO II  
ORGANOGRAMA DA DIRETORIA DE REABILITAÇÃO E PRODUÇÃO



**ANEXO III**  
**DIRETORIA DE REABILITAÇÃO E PRODUÇÃO**  
**QUADRO DEMONSTRATIVO DE RECURSOS HUMANOS POR ÁREA**

<b>Gerências</b>	<b>Adminis- tração</b>	<b>Produção</b>	<b>Reabili- tação Social</b>
<b>Funções</b>			
Analista Rec. Humanos	02		01
Veterinário		01	
Padeiro		02	
Tecnico Agropecuário		02	
Auxiliar Agro-pecuário		04	
Auxiliar Serviços Gerais	06	04	
Assist. Recursos Naturais		02	
Açougueiro		01	
Tratorista		01	
Assistente Social			05
Aux. Desenvolv. Social			02
Secretária	01		01
Psicóloga			01
Assist. Desenv. Social			02
Fisioterapeuta			01
Médico			02
Agente de Saúde			01
Assist. de Administração	04		
Assist. Técnico de Equip.	02		
Cozinheira		03	
Motorista	03		
Vigia	01		
Marceneiro		02	
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>22</b>	<b>16</b>

## ANEXO IV - ROTEIRO DE ENTREVISTA

### FUNDAÇÃO DE AÇÃO SOCIAL DIRETORIA DE REABILITAÇÃO E PRODUÇÃO FAZENDA SOLIDARIEDADE

1. Gerência:
2. Setor:
3. Responsável:
4. Nome do entrevistado:
5. Idade:
6. Há quanto tempo trabalha na FAS?
7. Quais as atividades desenvolvidas em seu setor? Descreva-as detalhadamente.
8. Há quanto tempo você realiza este trabalho?
9. Com quem você aprendeu?
10. Você teve treinamento introdutório?
11. Você acha que este trabalho poderia ser aperfeiçoado? Como?
12. Seu gerente aceita suas sugestões para mudanças?
13. Você introduziu alguma mudança em seu trabalho?

Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Assinatura do entrevistado: \_\_\_\_\_

Nome do entrevistador:

# ANEXO V - MANUAL DE PROCEDIMENTO PADRÃO

## APRESENTAÇÃO

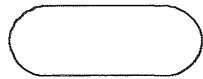
O presente Manual tem por finalidade agregar todas as Normas de Procedimento Operacional Padrão aprovadas pela Diretoria de Reabilitação e Produção - DRP e vigentes por prazo indeterminado, bem como aquelas aplicadas em caráter provisório, por prazo determinado, para posterior formalização pela Diretoria.

A disposição em que as Normas aqui estão apresentadas obedece a ordem das áreas de atuação existentes na Diretoria, a saber:

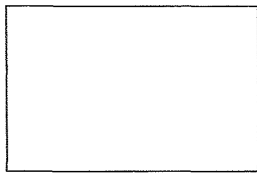
1. Área Administrativa
2. Área de Recursos Humanos

Em virtude das alterações a que estará sujeito, quer pela inclusão de novas normas de procedimento ou pela revogação das existentes e pela necessidade de mantê-lo atualizado, o presente Manual deverá receber constante acompanhamento.

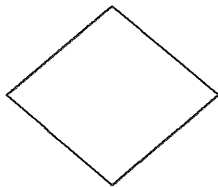
# SIMBOLOGIA UTILIZADA NA ELABORAÇÃO DOS FLUXOGRAMAS



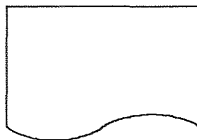
Início e término da rotina



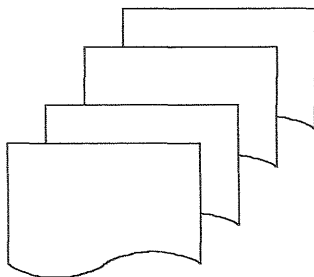
Indica qualquer ação desenvolvida dentro da rotina



Decisão  
utilizado para indicar a possibilidade de desvios para diversos outros pontos da rotina, de acordo com situações variáveis



Documentos  
Documentos e relatórios de todas as variáveis



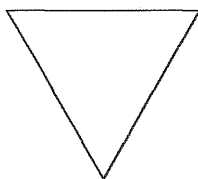
Documento em múltiplas vias



Conexão  
Uma entrada ou saída de uma para outra parte



Fluxo  
A direção do fluxo de dados



Estocagem ou arquivamento

FAZENDA SOLIDARIEDADE	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO	Estabelecido em 26.11.96  PADRÃO Nº FS/RH/01
NOME DA TAREFA: CONTROLE DE FREQUÊNCIA RESPONSÁVEL: CHEFE DO R.H.		

<b>MATERIAL NECESSÁRIO</b>
FOLHA INDIVIDUAL DE FREQUÊNCIA DIÁRIA BOLETIM DE FREQUÊNCIA MENSAL (FORMULÁRIO RESUMO)

<b>ATIVIDADES CRÍTICAS</b>
01- Garantir que todos os funcionários tenham a sua folha individual de frequência; 02- Efetuar levantamento no final de cada mês, quanto ao número de Horas Extras, D.S.R., Adicional Noturno e faltas, subsidiando a folha de pagamento.

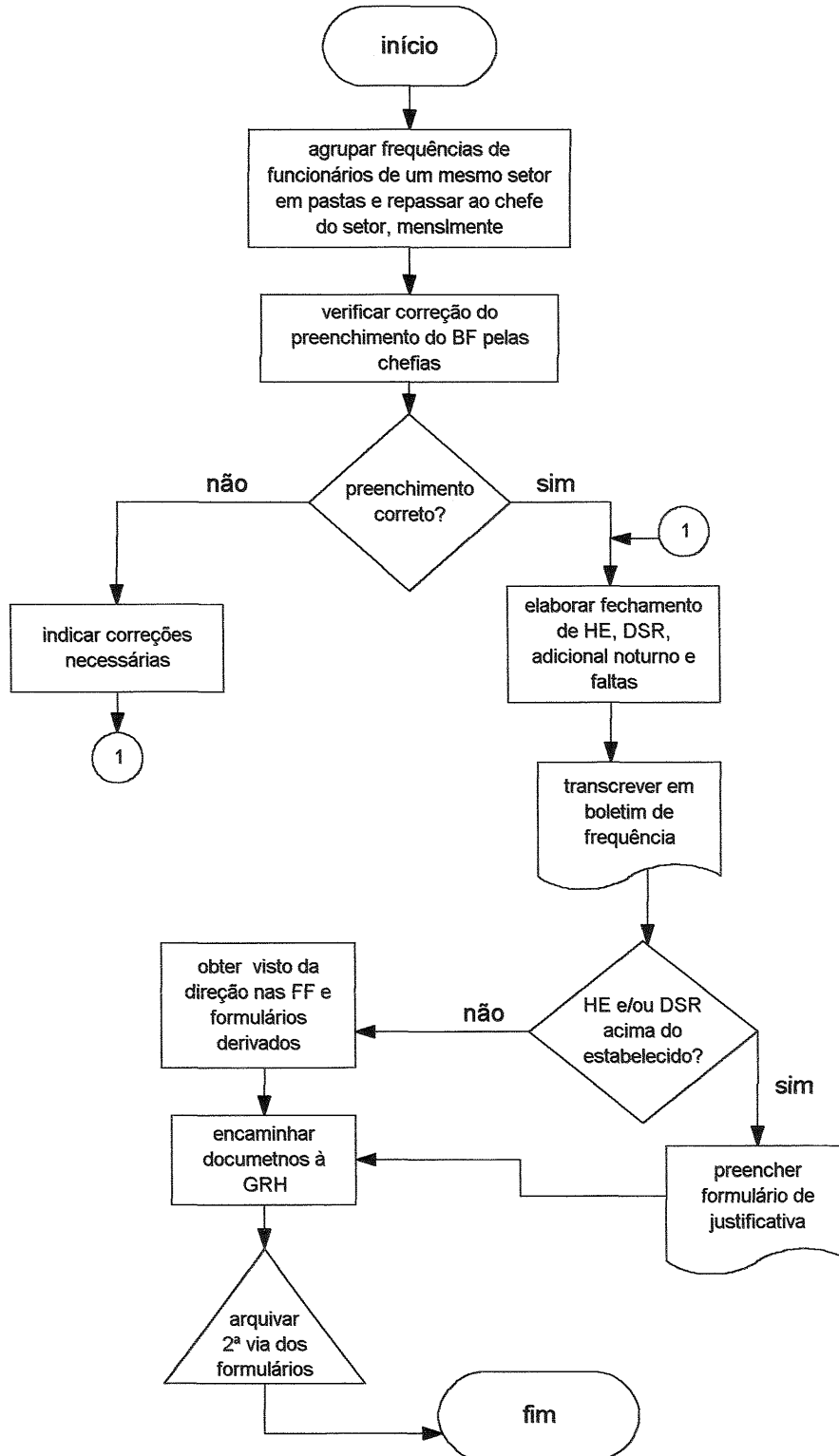
<b>EXECUÇÃO DA TAREFA</b>
01- Agrupar por setor as folhas de frequência em uma pasta e encaminhá-las às chefias, no final de mês; 02- Verificar se há necessidade de correção nas folhas de frequências ao término de cada mês; 03- Efetuar o fechamento da frequência mensal de todos os setores da Diretoria, com parciais e totais de H.E, D.S.R., Adic. Noturno e faltas em boletim de frequência mensal. 04- Encaminhar à G.R.H., conforme cronograma estabelecido.

<b>RESULTADO ESPERADO</b>
01- 0% de erro no fechamento do boletim de frequência.

<b>AÇÕES CORRETIVAS</b>
01- Caso haja necessidade de correção no B. F., chamar a atenção das chefias quanto ao procedimento correto no preenchimento das folhas de frequência.

<b>APROVAÇÃO</b>					
EXECUTOR	EXECUTOR	EXECUTOR	SUPERVISOR	CHEFIA	ENGENHARIA

**DIRETORIA DE REABILITAÇÃO E PRODUÇÃO - DRP**  
**FAZENDA SOLIDARIEDADE**  
**ROTINA: Recursos Humanos - Contrôles de frequência**



FAZENDA SOLIDARIEDADE	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO	Estabelecido em 26.11.96 PADRÃO Nº FS/RH/02
NOME DA TAREFA: PREVISÃO DE FÉRIAS RESPONSÁVEL: CHEFE DO R.H.		

<b>MATERIAL NECESSÁRIO</b>
FORMULÁRIOS EXISTENTES

<b>ATIVIDADES CRÍTICAS</b>
01- Garantir que todos os funcionários estejam contemplados e ou cientes da previsão de férias para o exercício seguinte até final de novembro. 02- Prever possíveis ajustes de datas coincidentes no mesmo setor antes da finalização do processo. 03- Encaminhar à G.R.H., dentro do cronograma estabelecido.

<b>EXECUÇÃO DA TAREFA</b>
01- Repassar relação dos funcionários e suas respectivas datas que asseguram o direito a férias para o exercício seguinte, às suas respectivas chefias, juntamente com cronograma de entrega. 02- Receber de todos os setores o retorno dessa relação preenchida e com justificativas, quando necessário, dentro do cronograma estabelecido. 03- Consolidar as informações, repassando à aprovação da diretoria e encaminhar à G.R.H. para processamento.

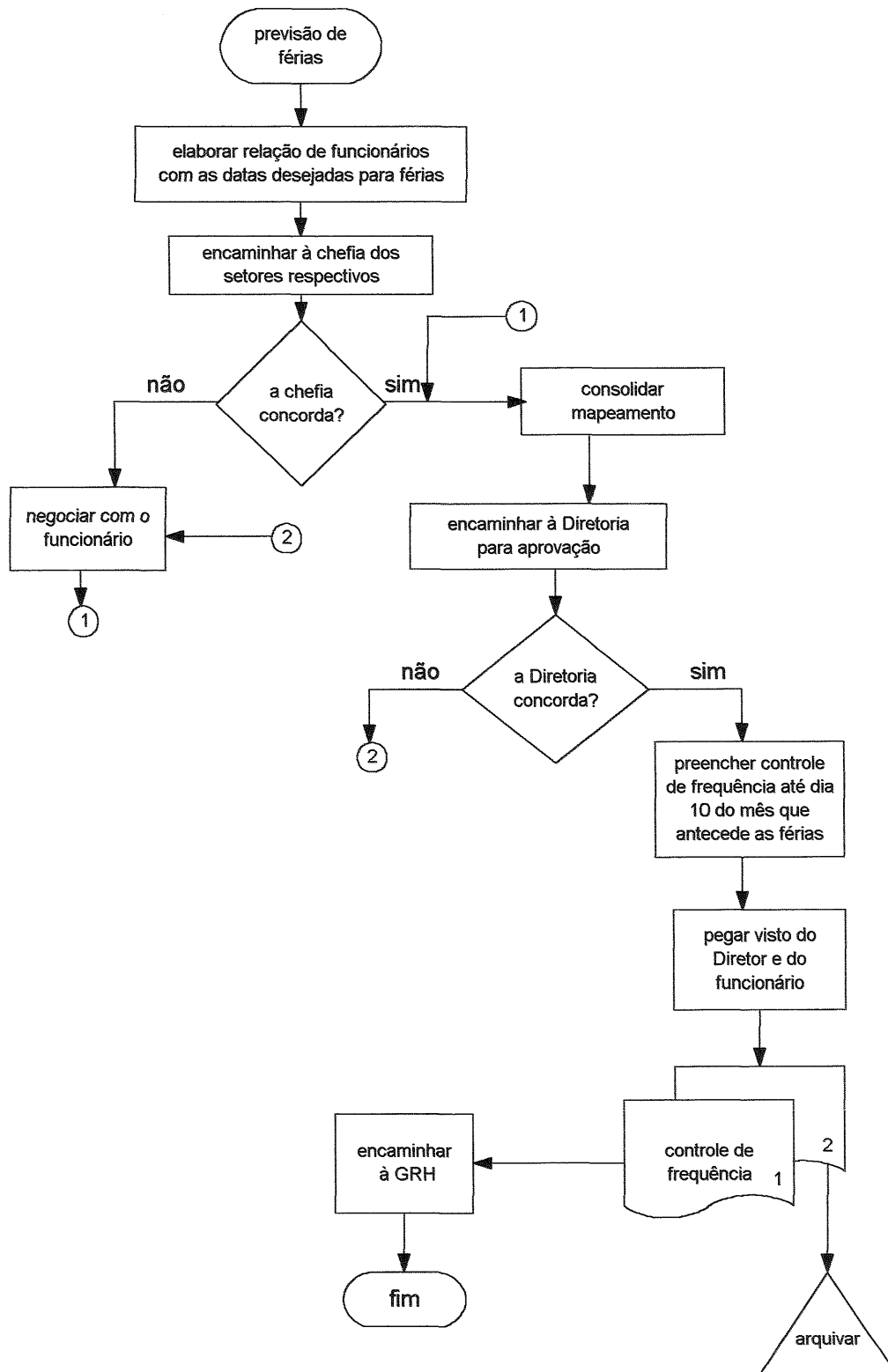
<b>RESULTADO ESPERADO</b>
01- Contemplar todos os funcionários, sem prejuízo do trabalho.

<b>AÇÕES CORRETIVAS</b>
01- Caso algum funcionário não previr suas férias, verificar se a falha foi da chefia ou do próprio funcionário e, posteriormente, verificar a possibilidade de ajuste, exceto à G.R.H.

<b>APROVAÇÃO</b>					
EXECUTOR	EXECUTOR	EXECUTOR	SUPERVISOR	CHEFIA	ENGENHARIA

# DIRETORIA DE REABILITAÇÃO E PRODUÇÃO - DRP FAZENDA SOLIDARIEDADE

## ROTINA: Recursos Humanos - Previsão de férias



FAZENDA SOLIDARIEDADE	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO	Estabelecido em 13.11.96  PADRÃO Nº FS/RH/03
NOME DA TAREFA: SOLICITAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DE V.T. RESPONSÁVEL: CHEFE DO R.H.		

<p><b>MATERIAL NECESSÁRIO</b></p> <p>FORMULÁRIOS PRÓPRIOS DE SOLICITAÇÃO DE V.T. Vales-transporte - V.T.</p>
--

<p><b>ATIVIDADES CRÍTICAS</b></p> <p>01- Possibilitar que todos os funcionários tenham acesso à solicitação. 02- Evitar que funcionários que não têm direito, se beneficiem.</p>
--

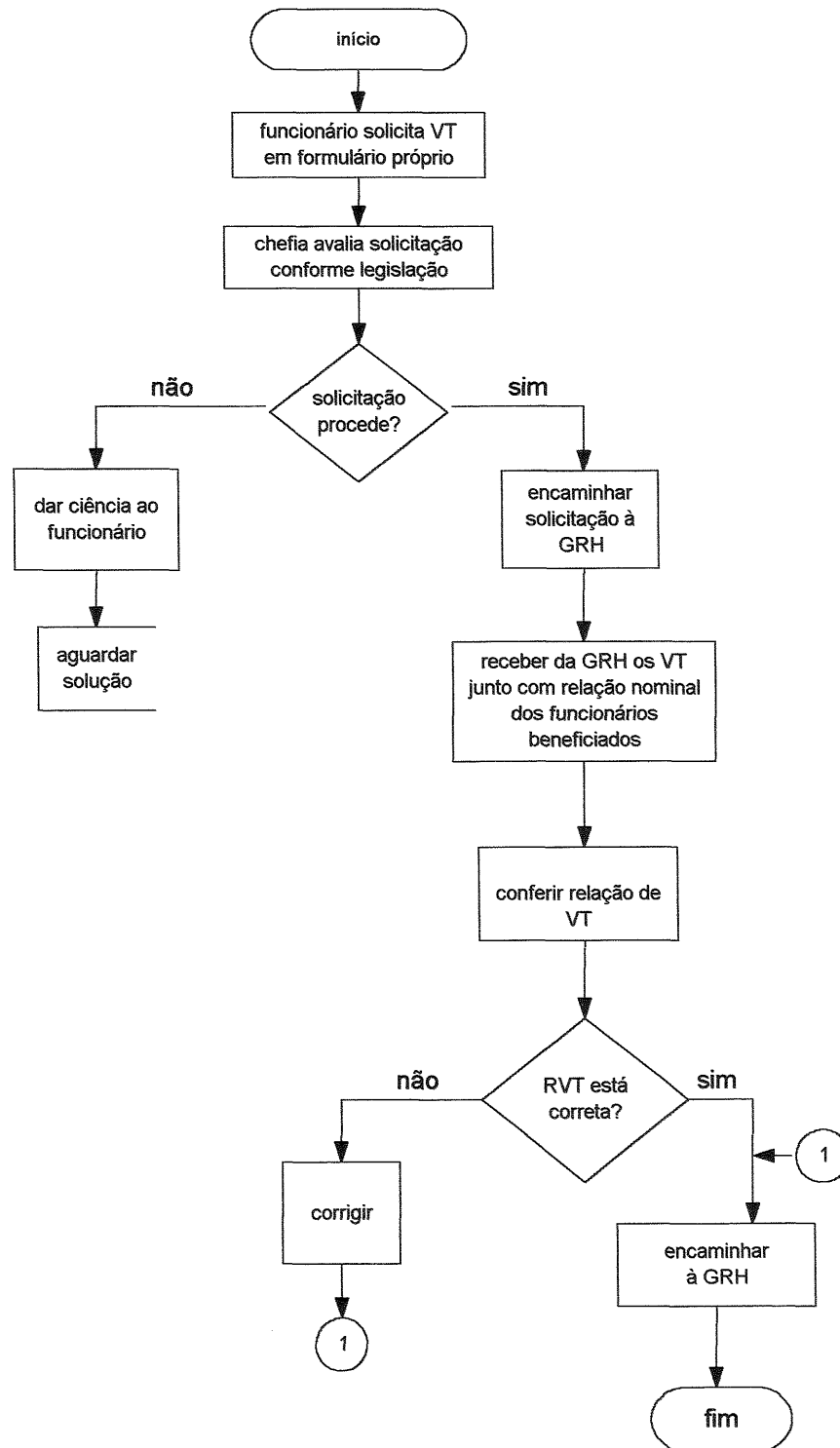
<p><b>EXECUÇÃO DA TAREFA</b></p> <p>01- Verificar o preenchimento correto no formulário. 02- Verificar se procede a solicitação. 03- Verificar se o número de v.t. está correto com o solicitado. 04- Verificar se a relação nominal dos beneficiários está completa. 05- Distribuir corretamente os v.t.</p>
---

<p><b>RESULTADO ESPERADO</b></p> <p>01- Garantir o benefício a todos os funcionários que tenham direito, conforme a legislação municipal. 02- Garantir a distribuição correta.</p>
--

<p><b>AÇÕES CORRETIVAS</b></p> <p>01- Se algum funcionário receber indevidamente, deverá ser observada a legislação municipal, buscando saber quais as categorias que têm direito e quais as faixas salariais.</p>
--

<b>APROVAÇÃO</b>					
EXECUTOR	EXECUTOR	EXECUTOR	SUPERVISOR	CHEFIA	ENGENHARIA

**DIRETORIA DE REABILITAÇÃO E PRODUÇÃO - DRP**  
**FAZENDA SOLIDARIEDADE**  
**ROTINA: Recursos Humanos - Distribuição de vales-transporte**



FAZENDA SOLIDARIEDADE	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO	Estabelecido em 26.11.96  PADRÃO Nº FS/ADM/01
NOME DA TAREFA: SOLICITAÇÃO DE MATERIAL RESPONSÁVEL: CHEFE DO ALMOXARIFADO		

**MATERIAL NECESSÁRIO**

FORMULÁRIOS DE REQUISIÇÃO DE MATERIAL

**ATIVIDADES CRÍTICAS**

01- Fazer o levantamento dos materiais que estão em falta e o que há estoque suficiente.  
02- Verificar se os pedidos anteriores foram feitos com muita sobra e/ou falta.  
03- Preencher a requisição de material.  
04- Estar fundamentado na hora de pedir aprovação da diretoria.  
05- Elaborar cronograma de solicitação de material.

**EXECUÇÃO DA TAREFA**

01- Priorizar materiais essenciais para determinadas atividades e evitar que haja falta de estoque.  
02- Executar a solicitação de material conforme cronograma.

**RESULTADO ESPERADO**

01- Preenchimento das requisições sem erro.  
02- Aprovação da diretoria  
03- Almojarifado com estoque regulado.

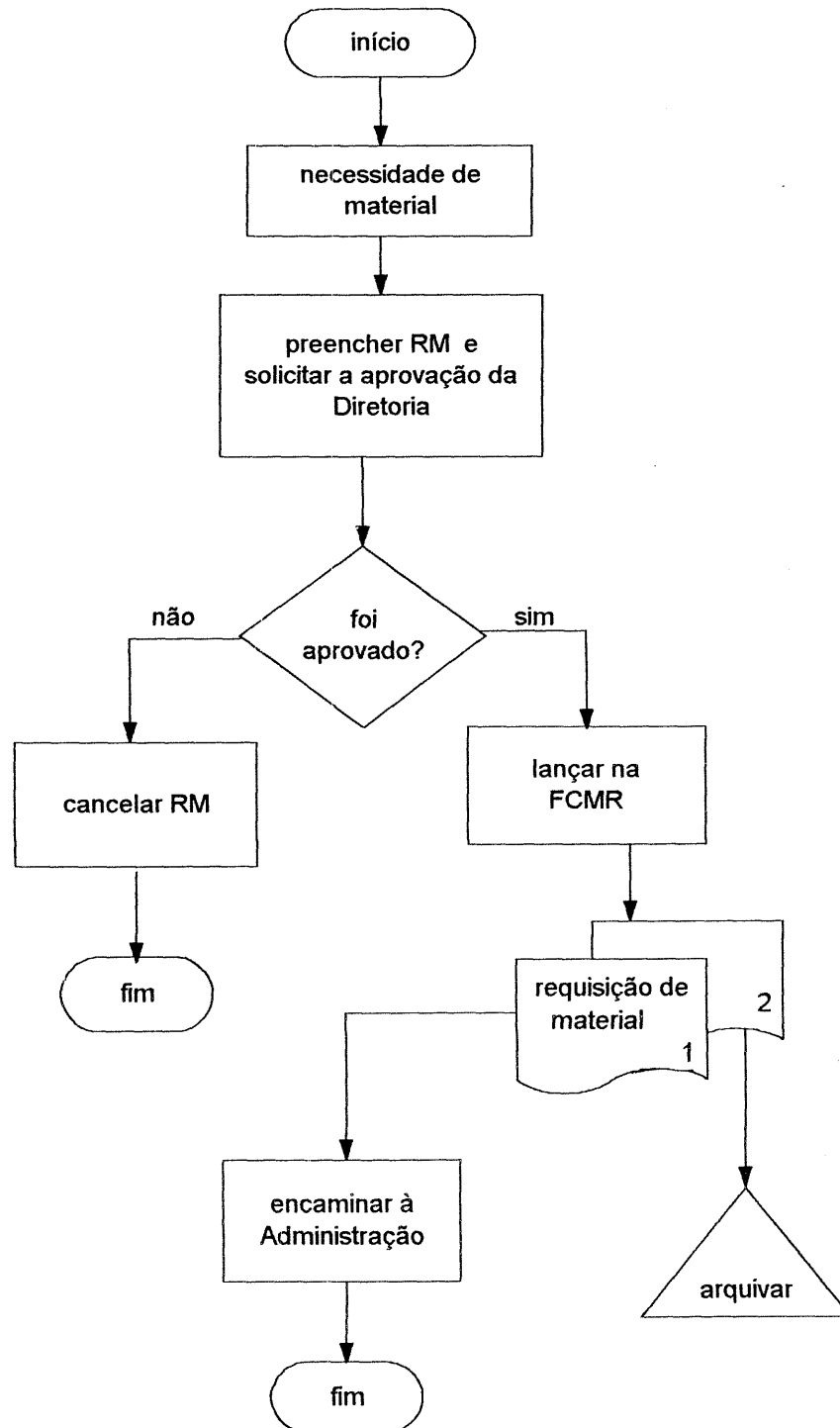
**AÇÕES CORRETIVAS**

01- Se as requisições não forem preenchidas corretamente.

**APROVAÇÃO**

EXECUTOR      EXECUTOR      EXECUTOR      SUPERVISOR      CHEFIA      ENGENHARIA

**DIRETORIA DE REABILITAÇÃO E PRODUÇÃO - DRP  
FAZENDA SOLIDARIEDADE  
ROTINA: Administração - Solicitação de material**



FAZENDA SOLIDARIEDADE	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO	Estabelecido em 26.11.96  PADRÃO Nº FS/ADM/02
NOME DA TAREFA: REQUISIÇÃO INTERNA DE MATERIAL RESPONSÁVEL: CHEFE DO ALMOXARIFADO		

MATERIAL NECESSÁRIO
FORMULÁRIOS DE REQUISIÇÃO INTERNA DE MATERIAL

ATIVIDADES CRÍTICAS
01- Verificar se as R.I.M. estão preenchidas corretamente. 02- Analisar as solicitações de acordo com critérios estabelecidos.

EXECUÇÃO DA TAREFA
01- Atender as requisições quando houver estoque, repassando os materias solicitados, em ordem cronológica de validade. 02- Dar baixa na F.C.E.

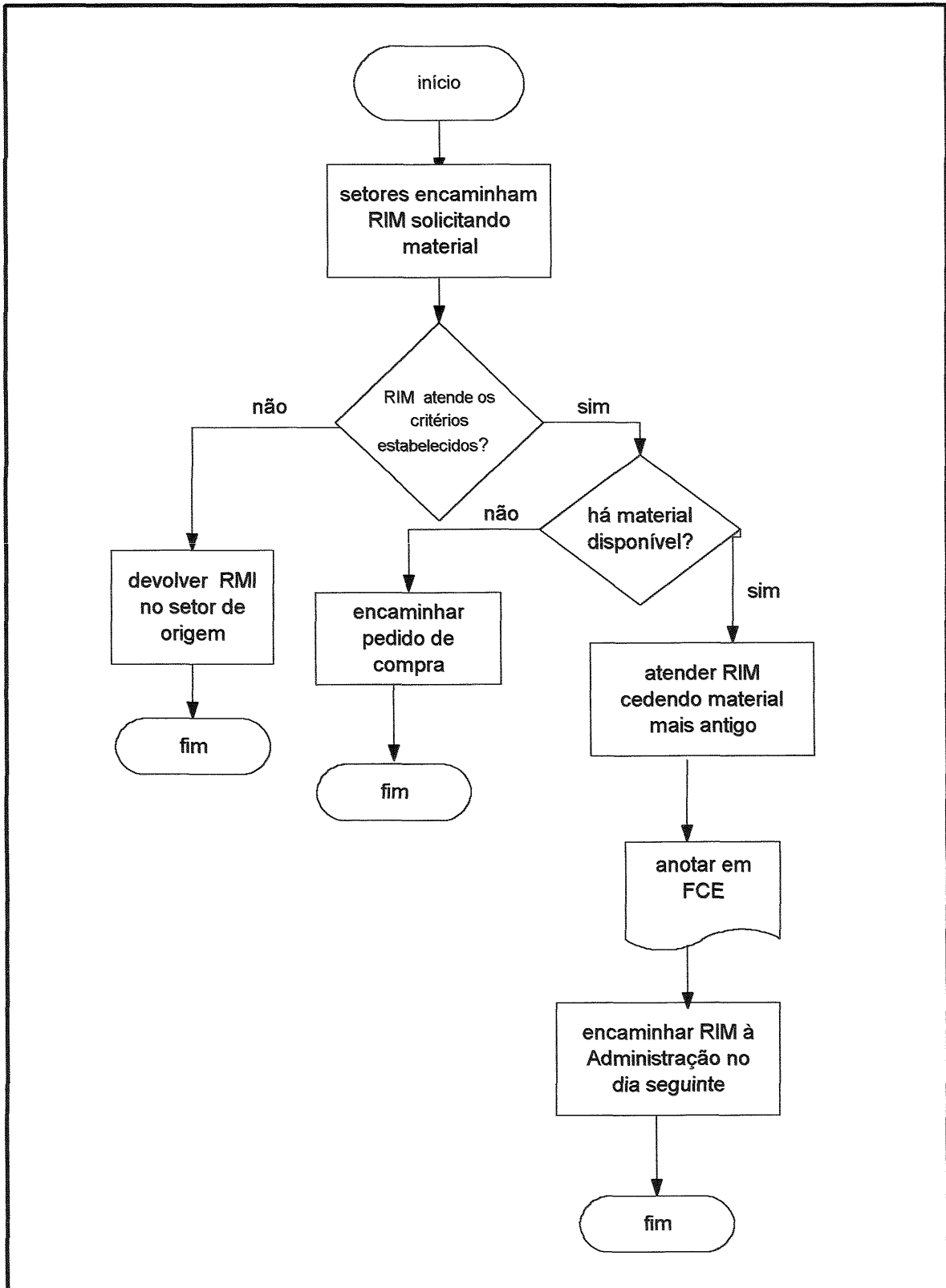
RESULTADO ESPERADO
01- Atender a todas as solicitações evitando o desabastecimento de alguns setores.

AÇÕES CORRETIVAS
01- Se as requisições não forem atendidas por falta de material no estoque, será necessário avaliar quais os setores prioritários, como: folha de levantamento para solicitação de material para o almoxarifado. 02- Demora no processo licitatório. 03- Demora na entrega do material.

APROVAÇÃO					
EXECUTOR	EXECUTOR	EXECUTOR	SUPERVISOR	CHEFIA	ENGENHARIA

**DIRETORIA DE REABILITAÇÃO E PRODUÇÃO - DRP  
FAZENDA SOLIDARIEDADE**

**ROTINA: Almoxarifado - Requisição interna de material**



FAZENDA SOLIDARIEDADE	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO	Estabelecido em 26.11.96 PADRÃO Nº FS/ADM/03
NOME DA TAREFA: VALIDADE DOS PRODUTOS RESPONSÁVEL: CHEFE DO ALMOXARIFADO		

<b>MATERIAL NECESSÁRIO</b>
NÃO HÁ

<b>ATIVIDADES CRÍTICAS</b>
01- Verificar periodicamente se há produtos/materiais com validade vencida ou por vencer.

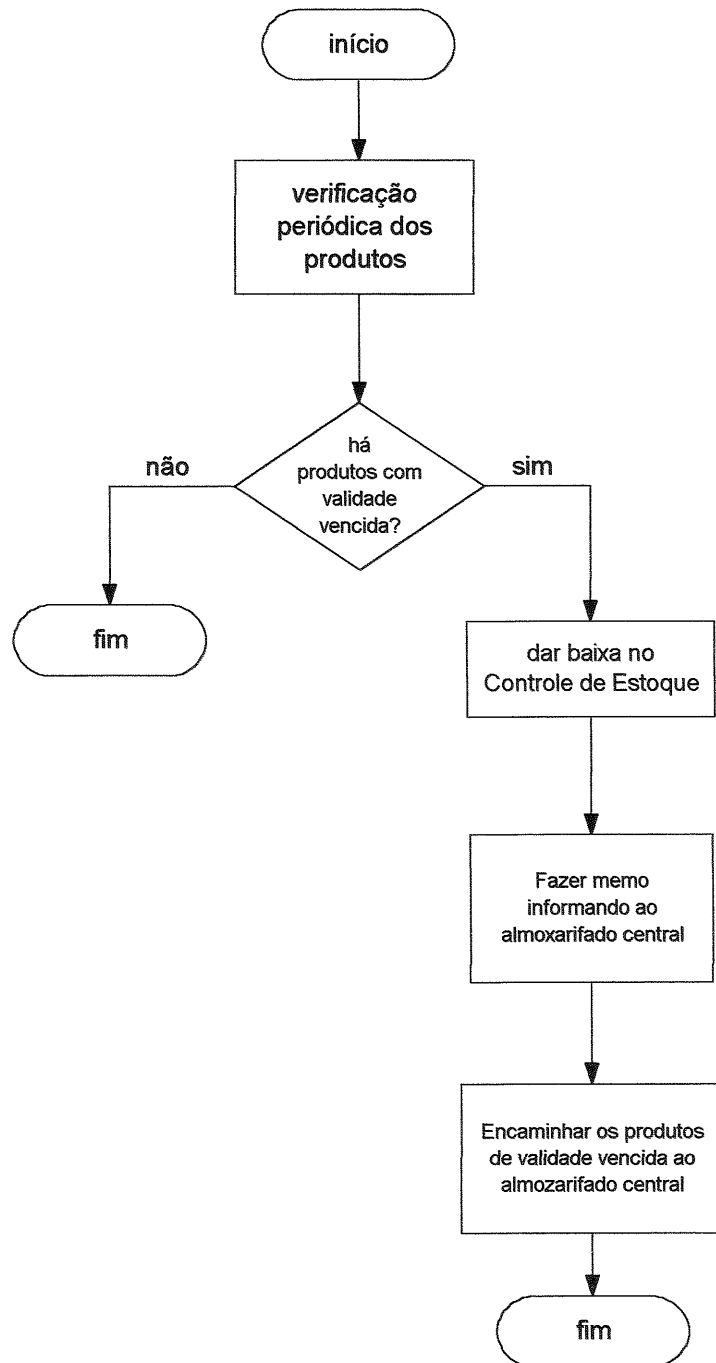
<b>EXECUÇÃO DA TAREFA</b>
01- Retirar do estoque os produtos com validade vencida. 02- Dar baixa no F.C.E. 03- Dispor, da melhor forma possível, os produtos/materiais, de maneira a facilitar na retirada do estoque. 04- Encaminhar os produtos de validade vencida ao Almojarifado Central.

<b>RESULTADO ESPERADO</b>
01- Não ter nenhum produto/material com validade vencida.

<b>AÇÕES CORRETIVAS</b>
01- Caso se localizem produtos com validade vencida, procurar rever o processo de entrega do material, que deveria ser em ordem cronológica de validade, e chamar a atenção da equipe de trabalho.

<b>APROVAÇÃO</b>					
EXECUTOR	EXECUTOR	EXECUTOR	SUPERVISOR	CHEFIA	ENGENHARIA

**DIRETORIA DE REABILITAÇÃO E PRODUÇÃO - DRP**  
**FAZENDA SOLIDARIEDADE**  
**ROTINA: Almojarifado - Validade dos produtos/materiais**



FAZENDA SOLIDARIEDADE	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO	Estabelecido em 26.11.96 PADRÃO N° FS/ ADM/04
NOME DA TAREFA: RECEPÇÃO DE MATERIAL RESPONSÁVEL: CHEFE DO ALMOXARIFADO		

<b>MATERIAL NECESSÁRIO</b>
ESPAÇO RESERVADO PARA A RECEPÇÃO DO MATERIAL CANETA

<b>ATIVIDADES CRÍTICAS</b>
01- Conferir o material com a nota fiscal. 02- Conferir se o material não está danificado.

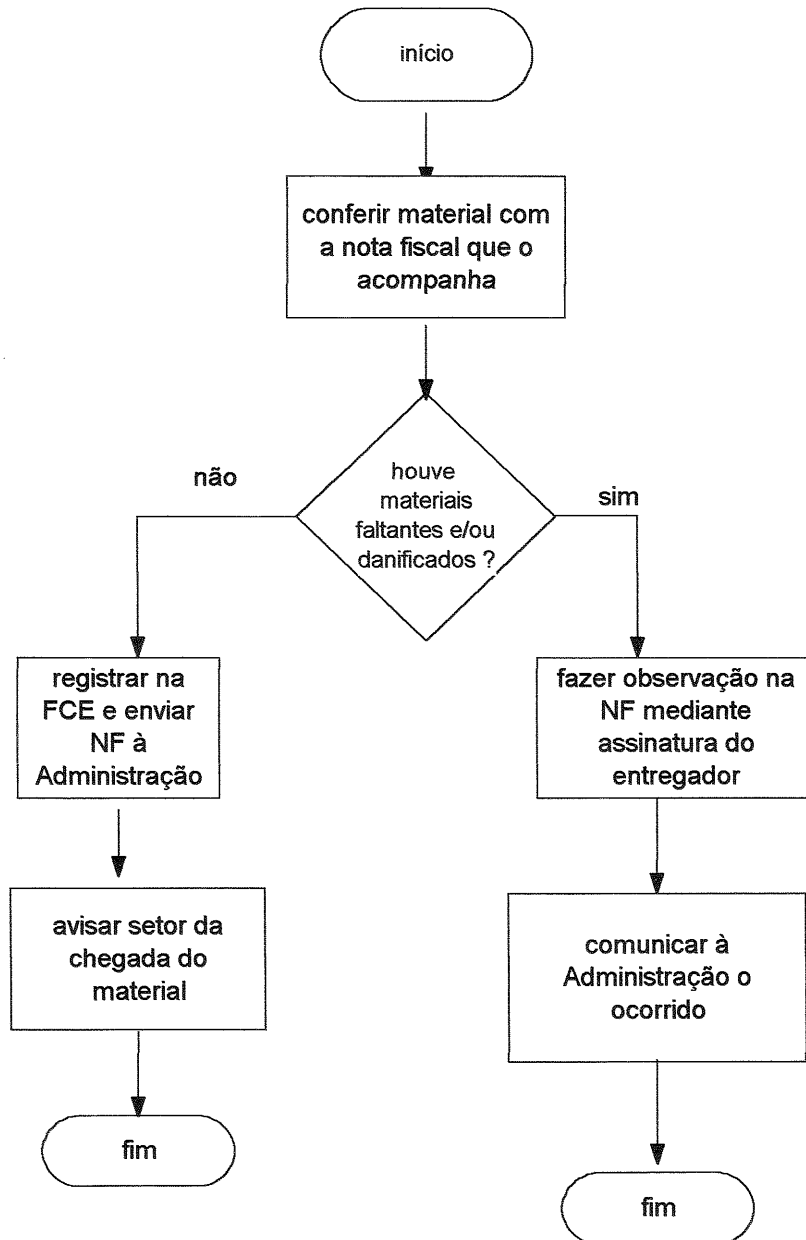
<b>EXECUÇÃO DA TAREFA</b>
01- Armazenar o material de acordo com a utilização e validade do mesmo. 02- Efetuar lançamento na ficha de controle de estoque

<b>RESULTADO ESPERADO</b>
01- 100% de acerto na conferência do material. 02- O armazenamento dentro dos procedimentos estabelecidos.

<b>AÇÕES CORRETIVAS</b>
01- Se a N.F. não conferir com o material, fazer uma observação na própria nota fiscal, assinando a observação juntamente com o responsável pela entrega, e entrar em contato via FAX/telefone com responsável para o ajuste necessário.

<b>APROVAÇÃO</b>					
EXECUTOR	EXECUTOR	EXECUTOR	SUPERVISOR	CHEFIA	ENGENHARIA

**DIRETORIA DE REABILITAÇÃO E PRODUÇÃO - DRP  
FAZENDA SOLIDARIEDADE  
ROTINA: Almojarifado - recepção do material**



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BULGACOV, Sérgio. *Organização, sistemas e métodos*. Curitiba : s.e., 1996. (Apostila)
- CAMPOS, Vicente Falconi. *T.Q.C. : gerenciamento da rotina do dia-a-dia*. Rio de Janeiro : Bloch, 1994.
- CURY, Antônio. *Organização e métodos : perspectiva comportamental & abordagem*. 5. ed. São Paulo : Atlas, 1990.
- FOGUEL, Sérgio. *Desenvolvimento e deterioração organizacional*. 2. ed. São Paulo : Atlas, 1985.
- LENZI, Sandra M. *Reconstrução Histórica da FREI*. Curitiba : Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 1990.
- MACEDO, Rafael Greca de. *Palestra de abertura*. In: I Seminário A Ação Social Integrada e o Cidadão. Anais. Curitiba : FAS, 1996.
- OLIVEIRA, Marco Antônio de. *Qualidade, o desafio da pequena e média empresa*.
- SILVA, Joel Souza e. *Administração da qualidade e produtividade*. Curitiba : s.e., 1996. (Apostila)