

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**TEMA: MANUAL DE PROCEDIMENTO EM GESTÃO DE PROJETOS**

Autor: FERNANDO SOARES DE OLIVEIRA

Projeto Técnico apresentado à Universidade Federal do Paraná para obtenção de título de Especialista em Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. Dr. João Carlos da Cunha

Curitiba – Pr  
2006

**“O conhecimento e a informação são os recursos estratégicos para o desenvolvimento de qualquer país. Os portadores desses recursos são as pessoas” (Peter F. Drucker).**

**“Onde há uma empresa de sucesso, alguém tomou alguma vez uma decisão valente” (Peter F. Drucker).**

## **AGRADECIMENTOS**

À DEUS, pela permissão de realizar um grande sonho e pela presença constante em todos os momentos da minha vida, me tornando forte e persistente na busca de meus ideais.

Aos meus pais, Agenor (in memória) pelos poucos momentos vividos juntos e minha mãe, por todos os momentos que passamos juntos, que seja sempre esta pessoa maravilhosa. Desculpa minha ausência. “Obrigado por fazer parte da minha vida”.

À Mãe Ângela Chytchy e Vó Carmem, obrigado pelo carinho dedicado, pela compreensão e acima de tudo por acreditar em mim. Desculpa se não passo, mas tempo com vocês.

Ao Prof. João Carlos da Cunha, pela orientação e seu profundo conhecimento em sala de aula.

Aos proprietários da empresa Nossa Casa, por ter nos dado a oportunidade na elaboração e conclusão deste projeto.

As minhas irmãs: Socorro, Dulce, Ana, Karina e Rubia. E aos sobrinhos, Cledson (in Memória), Suelen, Bruno, Roni, Marina e Joabe para que sigam o mesmo caminho com perseverança e determinação. Obrigado a todos que estiveram sempre presente, me incentivando, ajudando com carinho e dedicação. Sem o seu apoio, o caminho seria mais árduo.

Em especial a um grande amigo, Edson Ronaldo Guarido Filho, por fazer parte da minha vida com sua amizade, conhecimento e acima de tudo o que, mas admiro seu caráter. (“Obrigado por existir”).

Ao Prof. Pedro José Steiner Neto, pelo seu conhecimento e ajuda na participação do curso.

Ao Prof. Sérgio Bulgacov, pelo conhecimento e facilidade em transmitir a matéria, simpatia e segurança nas orientações que me foram passadas em sala de aula.

Ao amigo Orlando Lopes pelas dicas na monografia e seu profundo conhecimento.

## **APRESENTAÇÃO**

### **MANUAL DE PROCEDIMENTO EM GESTÃO DE PROJETOS**

O que me levou a fazer este trabalho é compreender os procedimentos usados em obras, o controle dos materiais utilizados e a qualidade dos serviços, permitindo a empresa reduzir os seus custos, vender mais para os seus clientes e se tornar mais competitiva.

A monografia está dividida em quatro capítulos.

I) introdução, objetivos (geral e específicos), justificativa e metodologia;

II) revisão teórica – empírica que mostra estratégia para fazer manuais, tipos e técnicas de manuais, as fases da elaboração de um manual, define, caracteriza um projeto, mostra as suas fases. fala sobre o controle e qualidade total no projeto, fala sobre aprendizado e mudança organizacional;

III) descreve a empresa em estudo (Nossa Casa), faz diagnóstico dela tentando identificar algumas fraquezas ou pontos a melhorar e mostra as etapas para construção de uma casa pré-fabricada;

IV) dá algumas recomendações e conclusões.

## RESUMO

A finalidade do manual de procedimento é veicular instruções corretas aos preparadores das informações para serem processadas por um centro de serviços, executada de forma sistematizada, criteriosa e segmentada disseminando-as como instrumento facilitador do funcionamento, políticas e práticas da organização. É importante que simplifique o trabalho e Coordene as atividades das unidades organizacionais, permitindo a consecução racional dos propósitos da empresa. Estes conjuntos de normas, procedimentos, funções, atividades, políticas, objetivos, instruções e orientações devem ser obedecidas e cumpridas pelas partes envolvidas. Existem vários tipos de manuais: manual de organização, manual de normas e procedimentos, manual de políticas e diretrizes, manual de instruções especializadas, manual de empregado, manual de finalidade múltipla. Este estudo tem como objeto principal manual de normas e procedimentos. A empresa em estudo chama-se "Nossa Casa", empresa brasileira que atua na área de construção civil (fabricante de casas). Percebe-se também que como a empresa Nossa Casa trabalha com projetos e as suas fases descritas não são estanques nem totalmente sucessivas. Ao contrário, elas se superpõem por quase toda a duração do projeto. Para garantir a qualidade nos processos, redução de custo, maximização de riqueza dos acionistas da empresa, a qualidade de vida dos funcionários e a preservação do meio ambiente é necessário que em todas as fases do processo, se planeje, execute, controle, tome decisão na hora certa e retroalimente o sistema. A decisão de manualizar independe da realização de algum estudo específico. Basta que o profissional utilize os instrumentos de análise de que dispõem (questionário, entrevista e observação pessoal) para concluir pela elaboração de informações habilmente colocadas no papel e transformadas em guias orientadores.

**Palavras – Chave: Manual de Procedimentos, Gestão de Projetos, Controle e Qualidade.**

## LISTA DE ABREVIATURAS

	pagina
SIAC - regimento geral do sistema de avaliação da conformidade de empresas de serviços e obras da construção civil	4
PDCA - Planejamento, Desenvolvimento, Checagem e Ações Corretivas	24
SSP - subsistemas processador	26
SSC - subsistemas controlador	26
GQT - Gerenciamento pela Qualidade Total	27
TQM - Gestão pela Qualidade Total	31
PBQP-H – Programa Brasileira da Qualidade e Produtividade do Habitat	42
Adm/fin – Administrativo e Financeiro	43
RH - Recurso Humano	43
RD - Representante da Diretoria	44
PVC – <i>Poly Vinyl Chloride</i> ou Poli Cloreto de Vinila	55

## LISTA DE TABELAS, FIGURAS E QUADROS

	Pagina
O Ciclo de Vida Genérico de um Projeto Tem Quatro Fases	23
Sistema de controle	25
Fases do PDCA	37
Organograma da Empresa Nossa Casa	44
Os Níveis Estratégicos da Empresa Nossa Casa	47

## SUMÁRIO

	Pagina
Introdução	1
Objetivo Geral	2
Objetivos Específicos	2
Justificativa	3
Metodologia	4
Revisão Teórica-Empírica	5
Manual	5
Estratégia para a Manualização	7
Tipos e Técnicas de Manual Existente na Organização	8
Manual de Organização	9
Manual de Normas E Procedimentos	9
Manual de Políticas Ou Diretrizes	11
Manual de Instruções Especializadas	11
Manual de Empregado	12
Manual de Finalidade Múltipla	12
Estrutura de Um Manual	14
As Fases da Elaboração Do Manual	17
Projetos	21
Gestão de Projetos	21
Caracterização de um Projeto	21
O Ciclo de Vida Genérico de um Projeto tem Quatro Fases	22
Controle	24
Qualidade Total	27
Qualidade Total no Projeto	27
Práticas na Gestão dos Recursos Humanos	29
Gestão da Qualidade	30
As Fases do PDCA	36
Aprendizado e Mudança Organizacional	38
A Empresa Nossa Casa	42

Descrição Geral	42
Diagnóstico da Empresa	43
Organograma da Empresa Nossa Casa	44
Resumo das Descrições dos Cargos	44
Os Níveis Hierárquicos da Empresa Nossa Casa	47
Etapas para Construção de uma Casa Pré-Fabricada	48
Recomendações	56
Conclusão	57
Anexos	58
Referencias Bibliográfica	59

# MANUAL DE PROCEDIMENTO EM GESTÃO DE PROJETOS

## 1. INTRODUÇÃO

O fim do século XX foi marcado pela instabilidade geopolítica, econômica, social, desregulamentação e tecnológica em quase todo o mundo (Tapscott e Caston, 1995). Isso provocou uma transformação no ambiente empresarial e obrigou muitas empresas a procurarem uma estratégia competitiva da diferenciação (Porter, 1998), “com isso escolher uma perspectiva de serviço como sua abordagem estratégica” (Gronroos, 2003, p.19) e pelo marketing focado na customização para segmentos, buscando cada vez mais agregar valor ao produto/serviço usando a tecnologia moderna, informações bem processadas e o conhecimento das pessoas visando a racionalidade no processo e maximização de lucros (Bretzke, 2000). A empresa NOSSA CASA como outras empresas faz parte deste cenário competitivo e turbulento onde a cada dia que amanhece aprende e adota novas formas de enfrentar a concorrência, conquistar o cliente através de bons serviços e atendimentos. Acompanha a evolução tecnológica através de novos equipamentos, investimentos na capacitação, treinamento e formação de seus colaboradores. A finalidade do manual de procedimento é: veicular instruções corretas aos preparadores das informações para serem processadas por um centro de serviços; Proporcionar por intermédio de uma ou mais unidades organizacionais métodos que possibilitem a execução uniforme dos serviços; Atribuir às unidades competências para definição das informações que serão incluídas no manual. É importante que simplifique o trabalho e coordenar as atividades das unidades organizacionais, permitindo a consecução racional dos propósitos da empresa, (Cury, 1981). O entendimento e revisão de manual de procedimento desta empresa, nos projetos, a incorporação de programa de qualidade total nos projetos da empresa, permitirá a racionalidade nos processos, conseqüentemente redução de custos e maximização de lucros.

## **1.1. OBJETIVOS**

### **1.1.1. Geral**

- Entender tipos de manual existente na organização.

### **1.1.2. Especifico**

- Caracterizar um projeto;
- Identificar estrutura organizacional da empresa;
- Entender o modelo de qualidade usada na empresa.

### **1.1.3. Justificativa**

Compreender os procedimentos usados em obras, o controle dos materiais utilizados e a qualidade dos serviços, permitindo a empresa reduzir os seus custos, vender mais para os seus clientes e se tornar mais competitiva.

#### **1.1.4. Metodologia**

Este trabalho foi estruturado em seis etapas. Inicialmente a escolha do tema de acordo com os problemas identificados na empresa, em seguida levantamento bibliográfico, depois revisão da literatura, em seguida foi realizada entrevista não estruturada com alguns funcionários da empresa Nossa Casa, foi reunida informações e opiniões sobre empresa. Em seguida, procedeu-se a leitura de principais documentações da empresa como manual da qualidade, manual técnico, regimento geral do sistema de avaliação da conformidade de empresas de serviços e obras da construção civil (SIAC) e a consulta de informações no *site* da empresa. Na última fase, foi conduzida entrevista verbal com alguns profissionais envolvidos com os processos em estudo.

O estudo de caso é de caráter descritivo. Yin (2001) afirma que este tipo de estudo busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, permitindo estudar as pessoas em seu ambiente natural. Afirma ainda que o estudo de caso pode trabalhar tanto com evidências quantitativas como com qualitativas. Para Vergara (1998) o estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo. Uma pesquisa é descritiva porque visa descrever percepções, expectativas e sugestões de um certo estudo.

Para o estudo foi escolhida uma empresa de Construção Civil chamada Nossa Casa situada na rua Mateus Leme em Curitiba-Pr-Brasil.

## **2. REVISÃO TEÓRICA-EMPÍRICA**

### **2.1. Manual**

O objetivo de ter manual de procedimento é permitir a reunião de informações disponíveis de forma sistematizada, criteriosa e segmentada disseminando-as como instrumento facilitador do funcionamento da organização (ARAÚJO, p.144, 1994).

Para ARAÚJO (1994), o manual é uma coleção de instruções, com o propósito de comunicar informação sobre políticas e práticas.

Para OLIVEIRA (1991, p.388), o manual é todo e qualquer conjunto de normas, procedimentos, funções, atividades, políticas, objetivos, instruções e orientações que devem ser obedecidas e cumpridas pelos executivos e colaboradores da empresa, bem como a forma como estes devem ser executados, quer seja individualmente quer seja em conjunto.

Segundo KELLY (1969), os manuais contêm fatos e dados em forma de regra, procedimentos operacionais, diretrizes e instruções. Para ele as pessoas de vários níveis consideram útil a existência dos vários tipos de manuais, desde que aponta uma pequena rotina até o manual que indica as grandes diretrizes da organização.

O desenvolvimento de manual de procedimento na empresa e conseqüentemente, o aumento de sua complexidade e especialização tornam indispensável sua organização planejada. Decorre dessa necessidade determinada sistematização, que é essencial quando se deseja trabalhar de maneira eficiente e eficaz, (OLIVEIRA 1991).

A elaboração e o uso de manuais é um artifício aplicado pela maioria das organizações de certa complexidade. A grande quantidade de textos dispersos (regulamentos, instruções, circulares, atos oficiais, leis em geral etc.) que as pessoas têm de manejar para resolver dificuldades relativas à organização como um todo torna conveniente dispor de meios que sejam acessíveis, claros, sistemáticos e susceptíveis de atualização. Ele simplifica o trabalho através de uso dos instrumentos de análise que podem ser questionários, entrevistas e observação pessoal. Quando o estudo é orientado no sentido das rotinas, o

resultado final é a elaboração de fluxogramas, seguida da análise da situação atual e escolha de alternativas. Após a discussão, avaliação de manualização é elaborado o manual de rotina ou equivalente

Segundo ARAÚJO (1994) os indicadores para uso de manuais estão ligados aos processos de:

a) Divulgação: montagem de manuais divulgados no trabalho exigido para consecução de determinado objetivo;

b) Coordenação: este é um indicador típico de pós-estudo técnico de racionalização do trabalho quando se nota a vantagem da atomização pela organização dos resultados positivos do estudo (nova rotina, novo serviço, nova descrição de cargo etc);

c) Análise: também é outro indicador típico de pós-estudo técnico de racionalização do trabalho, com efeitos rigorosos no pós-estudo. A existência de manuais de rotinas, procedimentos, serviços e outros é de grande importância no estudo de organização e método;

d) Treinamento: Talvez seja indicador dos indicadores do uso de manuais na organização. O objetivo é treinar para reduzir a dificuldade, a ineficiência e aumentar a capacidade da organização no dia após dia, com isso ter recursos humanos capacitados para enfrentar diferentes situações no trabalho.

### **2.1.1. Estratégia para a Manualização**

O uso correto de manuais implica o cumprimento de quatro etapas:

a) Itemizar os modelos manualizados: essa etapa deve ser cumprida de acordo com as informações já disponíveis na empresa e outras informações a serem coletadas junto à chefia e colaboradores. Os manuais já existentes devem ser itemizados para tornar o trabalho mais simples;

b) Qualificar a manualização: após a primeira etapa deve ser feita um detalhamento do que será manualizado, ou seja serão selecionados os modelos itemizados, de acordo com as demandas apresentadas.

c) Elaborar o manual: é o momento de colocar em prática os estudos realizados anteriormente. A elaboração dependerá de modelo escolhido. Cada modelo apresenta a sua exigência. É importante conjugar esforços dos diferentes departamentos nesta etapa;

d) Distribuir o manual: etapa final disseminar informação através da distribuição e fazer o uso dele para que não fique nas “gavetas” das mesas dos colaboradores.

### **2.1.2. Tipos e Técnicas de Manual Existente na Organização**

- a) Manual de organização, Manual de Estrutura: tem como escopo a própria organização.
- b) Manual de instruções, Manual de Normas e Procedimentos, Manual de rotina, Manual de Procedimentos, Manual de Serviços: definem normas, diretrizes e o detalhamento de como fazer o trabalho de natureza burocrática. Segundo CURY (1988) os critérios para elaboração de destes tipos de manuais são:
  - i. Veicular instruções aos preparadores das informações;
  - ii. Proporcionar métodos que possibilitem a execução uniforme dos serviços;
  - iii. Atribuir às unidades competências para definição das informações que serão incluídas no manual. É importante que simplifique o trabalho.
- c) Manual de Formulários: define a finalidade, o preenchimento, a distribuição e a utilização dos formulários em uso na empresa. É um complemento importante do manual de instruções -normas e procedimentos, procedimentos de serviços de rotina, (POPPER 1977).
- d) Manual de Seqüência Administrativa ou de métodos operacionais: devem descrever as fases e as operações de cada rotina, citando os órgãos e as pessoas que as executam, bem como os volumes de trabalho em cada fase, os tempos de execução e as distancias percorridas. Não é o mais recomendado no Brasil, (MIRANDA 1977).
- e) Manual de Normas: muito semelhante a qualquer regulamento interno, regimento e leis. O manual é constituído apenas de informações cuja origem é qualquer documento entendido como legal. É de certa forma interpretativo, procurando dar a letra e o espírito da lei manualizada.

É importante frisar que hoje com a evolução tecnológica, o avanço na literatura ajudou em modelo adaptáveis a qualquer tipo de organização.

Para OLIVEIRA (1991, p.392), os tipos de Manuais:

- a) manual de organização;
- b) manual de normas e procedimentos;

- c) manual de políticas e diretrizes;
- d) manual de instruções especializadas;
- e) manual de empregado;
- f) manual de finalidade múltipla.

### **Manual de Organização**

É denominado em algumas empresas manual de funções. Tem por finalidade enfatizar e caracterizar os aspectos formais das relações entre os diferentes departamentos (ou unidades organizacionais) da empresa, bem como estabelecer e definir os deveres e as responsabilidades relacionados a cada um dos cargos de chefia ou assessoria da empresa. Pode-se afirmar que toda a empresa, independentemente de seu tamanho, deve ter o manual de organização. Somente algumas microempresas podem ter situação em que a falta desse manual não venha a afetar sua eficiência, eficácia e efetividade.

#### **As Principais Finalidades de Manual de Organização São:**

- Estabelecer as várias unidades organizacionais da empresa;
- Identificar o plano organizacional da empresa, incluindo sua filosofia de gestão e de atuação;
- Identificar, de maneira formal e clara, como a empresa está organizada;
- Estabelecer os níveis de autoridade e as responsabilidades inerentes a cada unidade organizacional da empresa;
- Fazer com que as informações referentes à empresa sejam elaboradas em conformidade com as políticas e os objetivos gerais da empresa; e
- Servir como base para a avaliação do plano organizacional estabelecido para a empresa.

### **Manual de Normas e Procedimentos**

Falaremos com mais detalhes sobre este tipo de manual por ser o objeto desta monografia. Normalmente, esses manuais são mais numerosos, bem como de utilização mais acentuada na empresa. Tem como objetivo descrever as

atividades que envolvem as diversas unidades organizacionais da empresa, bem como detalhar como elas devem ser desenvolvidas. São manuais de métodos.

**Algumas Finalidades de Manual de Normas e Procedimentos** segundo (Cury, 1981, p.89)

- Veicular instruções corretas aos preparadores das informações para serem processadas por um centro de serviços;
- Proporcionar, por intermédio de uma ou mais unidades organizacionais métodos que possibilitem a execução uniforme dos serviços;
- Atribuir às unidades competências para definição das informações que serão incluídas no manual. É importante que simplifique o trabalho; e
- Coordenar as atividades das unidades organizacionais, permitindo a consecução racional dos propósitos da empresa.

**Conteúdo necessário:**

- **Normas:** é a indicação de quem executa ou pode executar (pessoa ou unidade organizacional) os diversos trabalhos do processo administrativo.
- **Procedimentos:** é a indicação de como são executados os trabalhos dentro do processo administrativo.
- **Formulários:** é a indicação dos documentos que circulam no processo administrativo, bem como da forma de manipulação.
- **Fluxogramas:** é a indicação dos gráficos representativos dos diversos procedimentos descritos.
- **Anexos:** podem conter:
  - o **Tabelas** que devem ser apresentadas englobando os seguintes itens:
    - Legenda: constituída do numero da tabela seguido por seu titulo;
    - Cabeçalho: contendo os títulos das colunas e/ou linhas;
    - Corpo: constituída por colunas separadas entre si por traços verticais; e
    - Notas explicativas: numeradas e escritas abaixo do corpo da tabela, quando necessário. Caso a tabela tenha continuação em outra

pagina ela deve ser interrompida por traço horizontal, seguido da palavra *continua* entre parênteses. Na pagina seguinte, a legenda e o cabeçalho devem ser repetidos seguidos da palavra *continuação* entre parêntese;

- **Figuras:** as figuras devem possuir legenda colocada abaixo das mesmas e constituída de numero e titulo
- **Reproduções:** envolvem transcrições de textos originários de documentos estranhos à empresa.

### **Manual de Políticas ou Diretrizes**

Uma política pode ser definida como um parâmetro para a tomada de decisão. Portanto esse manual deve conter a descrição detalhada e completa das políticas que devem ser seguidas pelos executivos e colaboradores da empresa no processo de tomada de decisões que levam aos objetivos estabelecidos.

#### **As Finalidades Básicas de Manual de Políticas ou Diretrizes São**

- Padronizar, em nível desejável, os procedimentos das atividades da empresa;
- Criar condições para um adequado nível de delegação na empresa;
- Dar condições para que os executivos gastem tempo apenas com as decisões que fujam dos padrões normais da empresa;
- Facilitar a concentração de esforços, visando os objetivos gerais da empresa;
- Criar condições para melhor avaliação do plano organizacional

### **Manual de Instruções Especializadas**

É aquela que agrupa normas e instruções de aplicação especifica e determinado tipo de atividade ou tarefa, como por exemplo, “manual de vendedor” ou “manual de secretária”.

Segundo Oliveira, 2001 apud Saroka e Gaitán, (1979, p.97) a apresentação desse tipo de manual pela empresa é recomendável quando o numero de

colaboradores que podem utilizá-lo é suficientemente grande para justificar sua preparação.

### **As Principais Finalidades Deste Tipo de Manual São**

- Possibilitar maior e melhor treinamento e capacitação a determinado grupo profissional de colaboradores; e
- Proporcionar um guia de trabalho e consulta para o grupo profissional.

### **Manual de Empregado**

São particularmente importantes em empresas médias e grandes e sua utilização aumenta muito nos níveis intermediários e inferiores da empresa.

Normalmente o empregado recebe o manual em seu primeiro dia de trabalho na empresa. Para propiciar maior motivação no uso, deve ter boa diagramação e redação e ter uma boa qualidade de impressão.

### **As Principais Finalidades São**

- Propiciar ao novo funcionário seu rápido entendimento da empresa;
- Propiciar bom clima entre o empregado e a empresa;
- Explicitar deveres e direitos do empregado perante a empresa; e
- Facilitar o posterior treinamento do novo empregado.

### **Manual de Finalidade Múltipla**

Em algumas situações, pode ser interessante fazer um único manual, que atenda vários aspectos considerados pelos tipos apresentados anteriormente.

Geralmente isso ocorre devido a:

- Volume de atividades;
- Numero de empregados; e
- Simplicidade da estrutura organizacional.

### **Algumas Finalidades Básicas São**

- Informar os empregados sobre os mais variados aspectos da empresa;
- Servir como base de treinamento e avaliação do plano organizacional da empresa.

### **2.1.3. Estrutura de um Manual**

Um manual pode ser elaborado da forma mais completa possível, chegando ao outro extremo de uma situação bastante simplificada. Sendo assim, pode-se encontrar diferenças na estruturação de um manual. Normalmente, um manual pode conter as seguintes partes básicas:

- índice numérico ou sumário;
- apresentação;
- instrução para uso;
- apêndice;
- glossário;
- índice temático; e
- bibliografia.

#### **a) Índice Numérico ou Sumário**

É o índice básico com a indicação do assunto e do número da página. Deve ser suficientemente detalhado para permitir a rápida localização da informação necessária.

#### **b) Apresentação**

Nessa parte do manual, é focado seu objetivo. Geralmente, essa parte corresponde a uma carta de apresentação assinada pelo presidente da empresa, que deve redigi-la de forma que seja comunicada a todos os colaboradores a obrigatoriedade de respeito ao conteúdo do manual.

#### **c) Instruções Para Uso**

Deve ser suficientemente clara e objetiva para facilitar seu uso pelos vários colaboradores envolvidos no processo. Algumas das instruções básicas devem ser sobre:

- a disposição do conteúdo básico;
- os princípios em que se baseiam os capítulos;
- o sistema de codificação utilizado;

- a utilização dos apêndices;
- a utilização do glossário;
- a utilização do índice temático;
- a forma de atualizações e modificações efetuadas; e
- a consulta de pontos não considerados ou que não estejam suficientemente explicados.

A colocação de exemplos para melhorar o entendimento de cada um desses assuntos é importante.

#### **d) Conteúdo Básico**

Corresponde à parte do manual que realmente possui todo o conteúdo principal ou seja, a razão de ser do manual. Como consequência, é a parte mais extensa do manual.

#### **e) Apêndice**

Normalmente são colocados formulários, fluxogramas, organogramas, gráficos e exemplos, etc

Representam documentos que não devem constar da parte de conteúdo básico, para evitar possível quebra na clareza da leitura. Normalmente é representado por instrumentos auxiliares para melhor entendimento do manual.

#### **f) Glossário**

É uma espécie de dicionário de termos técnicos que serve para homogeneizar a conceituação dos termos básicos utilizados no manual. Os termos são colocados em ordem alfabética.

#### **g) Índice Temático**

É o conjunto de temas relativos ao assunto do manual e sua localização no conjunto.

## **h) Bibliografia**

É uma lista das referencias bibliográficas citadas no texto. É composta, em ordem alfabética, do sobrenome dos autores citados, título da obra, edição, local, editora e ano de publicação.

#### **2.1.4. As Fases da Elaboração do Manual**

Para a elaboração de um manual administrativo, devem ser seguidas algumas fases, que podem representar um procedimento basicamente padrão. Oliveira, 2001 apud Saroka e Gaitán, 1979, p.97 apresenta o seguinte modelo:

- ✓ Definição do objetivo do manual;
- ✓ Escolha do (s) responsável (eis) pela preparação;
- ✓ Análise preliminar da empresa;
- ✓ Planejamento;
- ✓ Levantamento de informações;
- ✓ Elaboração propriamente dita;
- ✓ Distribuição;
- ✓ Instrução aos usuários; e
- ✓ Acompanhamento do uso.

##### **a. Definição do objetivo do manual**

É a definição da razão de ser do manual. É a primeira e básica das fases de elaboração, pois do estabelecimento dos objetivos a serem alcançados depende todo o trabalho a ser desenvolvido posteriormente. É importante que os objetivos sejam estabelecidos da melhor maneira possível. É importante compreender e transmitir aos usuários que um manual não é solução mágica de todos os problemas pode ser encaminhado por meio de um manual adequado.

##### **b. Escolha do (s) Responsável (eis) Pela Preparação**

Nessa fase é importante determinar o numero de pessoas, bem como o perfil técnico-comportamental das pessoas que vão trabalhar na elaboração do manual de cada situação. Outro aspecto é inerente ao uso de comitês ou comissões de trabalho.

##### **c. Analise Preliminar da Empresa**

É a fase inicial de contatos dos analistas internos ou externos à empresa com os futuros usuários do manual. Os responsáveis pela tarefa devem realizar

entrevistas com o pessoal de nível superior, visitas às instalações da empresa, estudos de documentação, tais como organogramas, manuais preexistentes, balanços, demonstrativos de custos, etc. , e todas informações que lhe dá um conhecimento geral da organização na qual vai desenvolver manual.

#### **d. Planejamento**

O analista deverá projetar seu trabalho no tempo, devendo para isso definir claramente a qualidade de informação a ser levantada, as fontes da mesma, os colaboradores de que vai necessitar e outros recursos materiais. A fase serve de base de sustentação para todo o desenvolvimento posterior dos trabalhos.

#### **e. Levantamento de Informações**

Como o analista, nesse ponto, já tem conhecimento do tipo, da quantidade, da qualidade e da fonte de informações, nessa fase ele utiliza determinadas técnicas para levantamento das mesmas. É muito importante que ao final da fase de levantamento, o analista estabeleça dois aspectos: relevância da informação obtida, por meio de análise mais adequada possível e veracidade da informação obtida, por intermédio de algum processo de verificação.

#### **As Principais Fontes de Levantamento de Informações São:**

I. Entrevistas, em que os analistas procuram obter, entre outras, as seguintes informações: objetivos, políticas, estratégias, estrutura hierárquica, autoridade, centralização, delegação, funções, responsabilidades, relacionamentos, procedimentos, tarefas, normas, métodos, colaboração de pessoal e fluxo de trabalho.

II. Observação direta, na qual os analistas procuram obter, principalmente, as seguintes informações: cumprimento de normas, disciplina, atividades, disposição de máquinas e equipamentos, circulação de formulários, manejo e utilização arquivos e registros e maneira de trabalho.

III. Questionário, em que as instruções levantadas geralmente são: relações de hierarquia, funções, tarefas, informações recebidas e emitidas, arquivos e

registros utilizados, métodos de trabalho, delegação, descentralização, e níveis de competência.

IV. Análise de documentação, em que são obtidas as mais variadas informações mediante as seguintes fontes de informações, dentre outras: manuais utilizados anteriormente pela empresa, manuais ainda vigentes na empresa e que tenham objetivos diferentes daquelas que são em preparação, manuais de outras empresas, arquivos de formulários e comprovantes, registros diversos, boletins e circulares, organogramas, fluxogramas e estatuto e regulamentos.

#### **f. Elaboração Propriamente Dita**

Na fase de preparação de manual, alguns fatores devem ser considerados pelos analistas. Os principais são: redação, diagramação, formato, codificação, impressão, encadernação e teste-piloto.

#### **g. Distribuição**

O analista deve estabelecer, da maneira a mais completa, a relação dos destinatários do manual. Uma distribuição reduzida pode levar a falta de conhecimento de determinados usuários e falhas de operações de sistema. Uma distribuição em excesso e indiscriminada pode levar a gastos inúteis e interferências desnecessárias de quem não está envolvido no assunto. Normalmente quem recebe os manuais são os responsáveis pelas unidades organizacionais, os quais determinam depois os meios de acesso a seus subordinados. Uma idéia interessante é que os responsáveis pelos diversos manuais que tenham subordinados sob suas ordens mantenham um registro de consultas com finalidade estatísticas, de forma que possam contribuir para a análise permanente da eficiência dos manuais.

#### **h. Instruções aos Usuários**

Esta tarefa é de responsabilidade dos analistas e dos chefes das unidades organizacionais envolvendo no processo. Em alguns casos, pode ser envolvida a área de treinamento da empresa. Uma forma prática e amena de cumprir essa

tarefa é criar situações cujas soluções dependem da utilização do manual e mostrar, então aos usuários como recorrer a ele.

#### **i. Acompanhamento do Uso**

A fase de suma importância para verificar a eficiência e a eficácia do manual. pode ser utilizada varias técnicas para verificação tais como entrevistas, observações, elaboração de registros estatísticos, etc.

O processo de acompanhamento para ter maior validade, deve ser feito de forma sistemático e continua.

## **2.2. Projetos**

### **2.2.1. Gestão de Projetos**

As ações executivas de um plano de uma organização (ou de um programa) são classificadas como projeto ou como atividade. Ou seja é entendido como um conjunto de ações, executadas de forma coordenada por uma organização transitória, ao qual são alocados os instrumentos necessários para, em um dado prazo, alcançar um objetivo determinado, Valeriano (1998, p.17). O termo projeto, segundo o dicionário Aurélio vem do latim "*projectu*", que significa "lançado para diante" ou seja "idéia que se forma de executar ou realizar algo no futuro; plano, intento, desígnio; "empreendimento a ser realizado dentro de determinado esquema". "Redação ou esboço preparatório ou provisório de um texto"; "esboço ou risco de obra a se realizar" e, no campo da arquitetura, "plano geral de edificação".

### **2.2.2. Caracterização de um Projeto**

geralmente todos os projetos apresentam as seguintes características:

- ✓ Tem objetivo definido, não-repetitivo, e que pode ser medido fisicamente e financeiramente;
- ✓ É limitado no tempo;
- ✓ Dá origem a uma atividade ou por concorrer para a expressão ou melhoramento de atividade existente.
- ✓ É constituído por recursos humanos, físicos e financeiros.

Os serviços que podem ser administrativos/gerenciais, gerais: transporte, secretariado, limpeza, pedreiro, encanador, eletricista etc. o serviço é uma das categorias genéricas de produto. É o "resultado gerado por atividades na interface fornecedor/cliente, e por atividades internas do fornecedor para atender as necessidades do cliente. O serviço geralmente tem um tratamento tributário diferenciado".

As atividades são conjuntos de ações cujo resultado, em um dado período (geralmente o ano financeiro ou fiscal), contribui para o atendimento de uma necessidade administrativa ou operacional. Ela caracteriza-se por:

- ✓ Ter objetivos que pode ser medido qualitativa e financeiramente;
- ✓ Não ser limitada no tempo;
- ✓ Por dar condições para o financiamento normal de uma organização para que esta atinja suas finalidades; e
- ✓ Constituído por recursos humanos, físicos e financeiros.
- ✓ Os projetos e atividades dão origem a produtos que podem ser de modo geral materiais e equipamento; informações; materiais processados ou serviços.

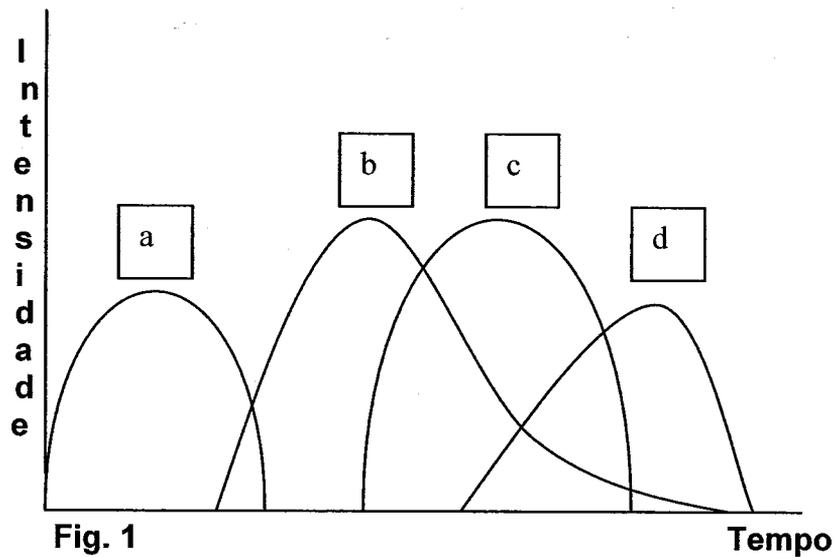
### **2.2.3. O Ciclo de Vida Genérico de um Projeto Tem Quatro Fases**

a) **fase conceptual:** inclui as atividades que vão desde a idéia inicial do produto, ou do assunto a pesquisar, passando pela elaboração de uma proposta e chegando até a aprovação;

b) **fase do planejamento e organização:** o projeto é planejado e organizado com mais detalhes necessários à execução e ao controle;

c) **fase de implementação:** os trabalhos de equipe de projeto são levados a efeito, sob a coordenação e liderança do gerente, até a obtenção do objetivo, compreendendo a execução propriamente dita das tarefas e o controle desta execução.

d) **fase de encerramento:** é efetivada a transferência de resultados do projeto, com aceitação do seu cliente, seguida de uma avaliação geral do projeto, e por fim da desmobilização dos meios e recursos postos à disposição do projeto.



Legenda:

a

É a fase Conceptual

b

É a fase do Planejamento e Organização

c

É a fase de implementação

d

É a fase de Encerramento

As fases descritas não são estanques nem totalmente sucessivas. Ao contrario, elas se superpõem por quase toda a duração do projeto, podendo-se observar em cada momento, a predominância de uma delas, de acordo com o andamento dos trabalhos. Observa-se que a fase de planejamento se estende até quase o fim do projeto. A medida que algumas partes forem terminado na fase de implementação, elas dão origem a trabalhos na fase de encerramento.

### 2.2.5. Controle

Segundo Valeriano (1998, p.24) O controle é o processo que tem por objetivo ajustar o realizado, durante a execução com o planejado, e que consiste nas seguintes etapas:

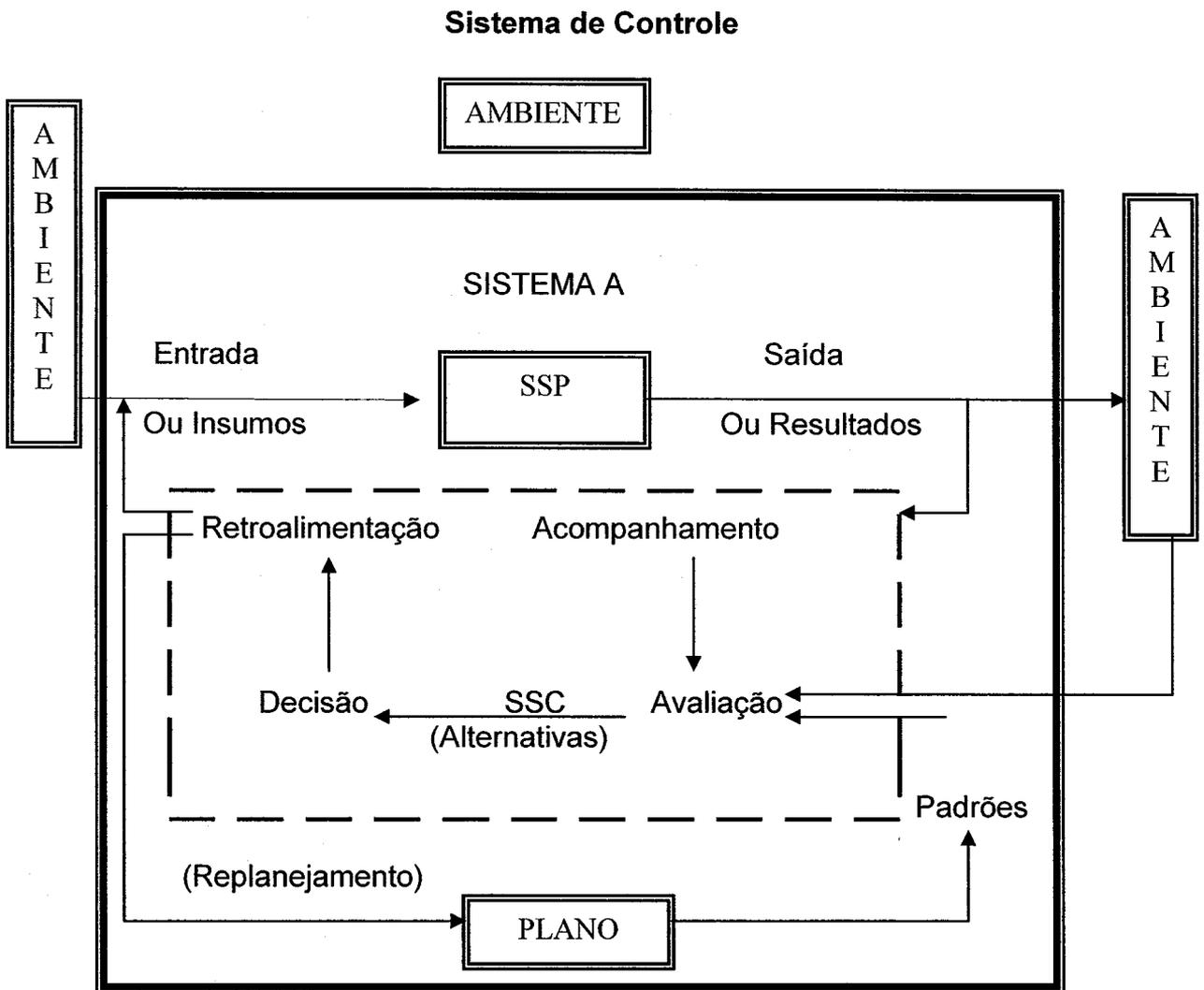
- a) acompanhamento (monitorização): coleta ou aquisição de dados ou informações sobre o andamento;
- b) avaliação: comparação da situação real com a planejada, identificação de desvios, alternativas de correções;
- c) decisão: seleção das alternativas de correções e determinação das providências decorrentes; e
- d) retroalimentação: ação sobre a execução e, se necessário replanejamento.

Para facilitar o controle hoje os sistemas automáticos autocontrolados com maiores sofisticções podem ajudar muito. Para WIENER, 1970 o sistema é autocontrolado quando o controle, tal como descrito passa a ser parte integrante dele, como um subsistema regulador. O sistema assim constituído é denominado "sistema de circuito fechado" ou "em malha fechada" ou ainda "sistema cibernético" cibernética é a ciência interdisciplinar que estuda os sistemas de comunicação e de controle, envolvendo organismos vivos, maquinas e organizações sociais. É necessário retroalimentar o sistema para permitir corrigir desvios, erros na consecução de seus objetivos.

É comum encontrar-se na literatura, sob a designação de retroalimentação ("feedback"), todo o processo aqui descrito como controle. Também se usa chamar de controle apenas as três primeiras partes (acompanhamento, avaliação e decisão), seguido então da retroalimentação, ou seja, laço é composto de duas partes: o controle e a retroalimentação.

O ciclo de Deming ou roda de Deming por sua representação gráfica ou por iniciais PDCA (Plan, Do, Check e Act) que foi inventado pelo "gurus" do gerenciamento da qualidade, como forma de proporcionar a melhoria continua do produto ou processo, e é constituído pelos seguintes elementos:

- a) Planeje: estabeleça um plano (para uma mudança, um projeto, um ensaio, etc);
- b) Execute: faça o que foi planejado;
- c) Verifique: monitore os resultados; e
- d) Atue: modifique o processo e/ou retorne ao planejamento.



**Fig. 2**

O acompanhamento é um sensor que capta as informações sobre o produto (resultado do sistema) e as do ambiente.

A atividade de avaliação compara estas informações com padrões, mede desvios e levanta rotas de ação para correções.

Na decisão, as alternativas são pesadas e uma é escolhida.

A retroalimentação encaminha a decisão para o processamento implementá-la.

Um sistema A e os subsistemas SSP (processador) e SSC (controlador).

Costuma-se chamar de controle apenas o acompanhamento, uma atividade absolutamente passiva, sem qualquer ação sobre o processo.

## **2.2.6. Qualidade Total**

### **2.2.6.1. Qualidade Total no Projeto**

Gerenciamento pela Qualidade Total (GQT) foi criado nos Estados Unidos, mas foi no Japão que encontrou as condições propícias para o seu desenvolvimento e aperfeiçoamento. Conforme Ishikawa (1993), a preocupação japonesa com a qualidade dos produtos surgiu após a Segunda Guerra Mundial. Naquela época, os produtos japoneses tinham qualidade inferior. As mudanças no padrão de qualidade foram comandadas pelos norte-americanos, que ocupavam o país num movimento de 'reconstrução' econômica e desmobilização da máquina de guerra. Esse movimento começou a ganhar força a partir da década de 80, concretamente no século passado, para atender as demandas de um mercado consumidor mais exigente e com maiores opções de compra. O foco passou a ser uma maior integração de todas as etapas do processo, desde o planejamento, até a execução final. Assim, passou a haver uma ênfase maior na dimensão humana, principalmente quanto ao envolvimento e participação mais intensa dos empregados no processo produtivo (VIEIRA, 1996).

Para Crosby a qualidade deve ser definida como cumprimento dos requisitos. Cumprir requisito significa produzir um produto ou serviço com as características exatas a um padrão prefixado que pode referir-se ao nível de tecnologia, utilidade, satisfação de usuários, custo ou preço do produto, rapidez de entrega, lucratividade produtividade, etc.

Para Juran a qualidade é a adequação ao uso. Embora o autor não especifica quem faz o julgamento desta adequação ao uso mas destaca adequação do produto à uma finalidade de uso. Na qualidade total o padrão sempre é definido com base nas necessidades expressas pelos clientes e não em interpretações dos técnicos especialistas.

Para Thurston apud Townsend e Gebhardt a qualidade é aquilo que o cliente percebe quando sente que o produto atende às suas necessidades e satisfaz suas expectativas. Para o autor o grande juiz da qualidade é o cliente e não os técnicos especialistas.

Para Townsend e Gebhardt existe dois tipos de qualidade:

- a) a qualidade de fato (que seria a conformidade às exigências ou a aptidão para o uso conforme os conceitos de Crosby e Juran).
- b) a qualidade em percepção (é subjetiva é como o cliente vê e sente o produto ou serviço, depende de sua percepção quanto ao grau que o produto ou serviço atende ou supera suas expectativas).

Segundo estes autores ainda, a qualidade resulta da multiplicação da avaliação destes dois conceitos.

As mudanças mais significativas do Planejamento da Qualidade dentro no projeto devem começar a fazer efeito na primeira fase, onde serão definidas as políticas e os objetivos da Qualidade. O GQT, deve abranger todas as áreas da empresa e as políticas da Qualidade devem ser definidas para cada um dos *stakeholders* (Cliente, Acionistas, Colaboradores e Sociedade). Também essas Políticas da Qualidade devem ser desdobradas em objetivos da Qualidade. As reuniões do comitê executivo, são indispensáveis para analisar os cenários internos e externos da organização.

O planejamento e controle são interdependentes. O primeiro age como um feixe de luz orientando todas as ações mas, no decorrer dos trabalhos sofre ajustamentos ditados pelos resultados do controle. Com a execução eles completam a traída, essência de qualquer atividade humana, Valeriano (1998).

### **2.2.6.2. Práticas na Gestão dos Recursos Humanos**

- Emprego estável para os trabalhadores: seria quase um princípio de emprego vitalício, embora haja uma idade especificada para aposentadoria compulsória. As necessidades de mão-de-obra decorrentes de flutuações na demanda são supridas com trabalhadores temporários.

- Capacitação de longo prazo de trabalhadores multifuncionais: para garantir a aplicação dos princípios do sistema, os trabalhadores são constantemente capacitados no sentido de desenvolverem competências múltiplas. Um ponto importante neste aspecto é a contínua transferência de conhecimento tácito de empregados mais experientes para outros empregados através de treinamento e outras formas de disseminação de conhecimentos no local de trabalho.

- Sistema salarial baseado em parte em desenvolvimento de habilidades: coerente com o princípio de desenvolvimento de trabalhadores multifuncionais, o sistema salarial é, em parte baseado nas habilidades multifuncionais adquiridas e acumuladas pelos trabalhadores.

- Sistema de promoção de líderes: como decorrência natural do desenvolvimento de habilidades multifuncionais e da acumulação de conhecimentos sobre o processo produtivo, os supervisores e líderes de equipe percorrem um caminho que os levam as funções mais abrangentes de gerência, de desenvolvimento de pessoas ou de soluções de problemas.

- Supervisores de produção como membros do sindicato: essa situação, entre outras, facilita a adoção de mudanças e melhorias nos processos que dependam da aprovação da entidade sindical.

- Relacionamento cooperativo com o sindicato: essas relações cooperativas são resultadas de uma evolução histórica iniciada nos anos cinquenta e envolve negociações sobre salários, automação e racionalização da produção, humanização dos processos produtivos, etc.

- Comunicação e motivação dos trabalhadores: há uma intensa promoção de comunicações entre empresa, sindicato e trabalhadores de

diversos níveis, elemento considerado como chave para a motivação dos empregados.

### **2.2.6.3. Gestão da Qualidade**

Entre os modelos gerenciais, a GQT destaca-se porque visa buscar o gerenciamento do crescimento do ser humano, o desenvolvimento tecnológico, assim como racionalizar os métodos de produção. O desafio da sobrevivência no mercado globalizado e cada vez mais competitivo, faz emergir novas técnicas de gestão. Essas novas técnicas gerenciais buscam manter as organizações competitivas em um cenário de constante mudança, desenvolvendo sistemas administrativos ágeis e suficientemente fortes para os padrões estabelecidos neste cenário capitalista. Por ser uma abordagem gerencial, a Qualidade Total é regida por uma série de princípios básicos. Para Campos (1992), esses princípios só são atingidos através de métodos e procedimentos concretos, que as pessoas utilizam através de uso eficaz e eficiente dos recursos, envolvendo pessoas com certo nível de educação e dando treinamento contínuo. Em linhas gerais, o autor os relaciona da seguinte forma: produzir e fornecer produtos e/ou serviços que atendam concretamente às necessidades do cliente; garantir a sobrevivência da empresa através do lucro contínuo adquirido pelo domínio da Qualidade; identificar o problema mais crítico e solucioná-lo rapidamente; falar, raciocinar e decidir com dados e com base em fatos; gerenciar a empresa ao longo do processo e não por resultados; reduzir metodicamente as dispersões através do isolamento de suas causas fundamentais; o cliente é o rei; procurar prevenir a origem de problemas cada vez mais repetitivas e espontâneas; nunca permitir que o mesmo problema se repita pela mesma causa; respeitar os empregados como seres humanos independentemente daquilo que ele é; definir e garantir a execução da visão e a estratégia da alta direção da empresa.

O conceito de Qualidade foi primeiramente associado à definição de conformidade às especificações. Posteriormente, o conceito evoluiu para a visão de satisfação do cliente. Obviamente, a satisfação do cliente não é resultado apenas e tão somente do grau de conformidade com as especificações técnicas,

mas também de fatores como prazo e pontualidade de entrega, condições de pagamento, atendimento pré e pós-venda, flexibilidade, entre outros. Paralelamente a esta evolução do conceito de Qualidade, surgiu a visão de que o mesmo era fundamental no posicionamento estratégico da empresa perante o mercado. Pouco tempo depois se percebeu que o planejamento estratégico da empresa enfatizando a qualidade não era suficiente para seu sucesso. O conceito de satisfação do cliente foi então ampliado para outras entidades envolvidas com as atividades da empresa. O termo Qualidade Total passou a representar a busca da satisfação, não só do cliente, mas de todos os *stakeholders* (grupo de interesse) e também da excelência da gestão da empresa.

A definição da GQT que consta das normas ISO desde 1992, recomendada pelos japoneses depois que estes e os americanos assumiram a mesma denominação – TQM – para o modelo de Gestão pela Qualidade Total, diz o seguinte:

TQM: um modelo de gerenciamento de uma organização centrado na qualidade, baseado na participação de todos os seus membros, visando o sucesso de longo prazo através da satisfação do consumidor e de benefícios para todos os membros da organização e para a sociedade (ISO 8402-92).

Atualmente existem três abordagens distintas na área da Qualidade: a americana, a japonesa e a européia.

a) **A abordagem americana:** Defende a idéia de que a Qualidade não acontece por acaso, e sim por programa constituído de: planejamento de qualidade, controle da qualidade e aperfeiçoamento da qualidade, ou seja, nos princípios básicos da Trilogia de Juran (1990).

b) **A abordagem japonesa:** Fundamenta-se nos métodos estatísticos e, sobretudo, no respeito e valorização do ser humano, ou seja, nos princípios de Deming (1990).

c) **A abordagem européia:** Tem por base a padronização da *International Organization for Standardization* - ISO, fundada em Genebra, na Suíça e responsável pelo conjunto de normas ISO 9000, que estabelece os requisitos mínimos para que a organização elabore

um sistema de qualidade. As organizações que cumprem os requisitos podem se candidatar a receber um certificado de qualificação homologado por um órgão nacional ou internacional.

Estas abordagens surgem da evolução do pensamento de diversos pesquisadores, cujas principais idéias apresentam-se a seguir. Ishikawa (1993) defende o conceito amplo de Controle da Qualidade: a Qualidade é colocada como prioridade, em primeiro lugar não está o lucro imediato; a orientação é para o cliente, não para quem produz, pensar a partir do outro lado; seu cliente é quem responde pelo processo seguinte ao seu, é necessário quebrar a barreira do departamentalismo; utilizar fatos e dados ao fazer apresentações, usar métodos estatísticos; respeito pelas pessoas como filosofia gerencial, ênfase na administração participativa; gerenciamento inter-funcional.

Segundo Deming (1990), a Qualidade está baseada na melhoria do produto e na conformidade através da redução da variabilidade dos processos e controle dos processos com base no ciclo PDCA (Planejamento, Desenvolvimento, Checagem e Ações Corretivas).

Defende um uso extensivo dos métodos estatísticos de controle, como formas de controlar e melhorar processos. Ratifica a sua visão de que a Qualidade requer esforço planejado e uma visão sistêmica da organização.

Juran (1990) focou seu trabalho na crença de que a melhoria da Qualidade é obtida trabalhando dentro do sistema. Propôs o alcance da Qualidade em dois níveis: empresas devem atingir alta qualidade de produtos; e cada indivíduo deve atingir alta qualidade individualmente.

Hellard (1995) revisa os princípios vitais da Gestão pela Qualidade Total e fornece os seguintes conceitos: clientes são divididos em internos (colaboradores) e externos (consumidores, compradores). A empresa deve sempre esforçar para satisfazer e exceder as necessidades dos dois clientes e de alguma forma deve estar claramente definidas estas intenções. A liderança provém da alta administração e deve envolver tanto os indivíduos como as equipes no mesmo compromisso continuamente e mensurar a melhoria em todos os níveis da organização. Os mais altos níveis de integridade, honestidade e confiança são

elementos essenciais. Respeito, confiança e benefícios mútuos para todos os parceiros são fatores importantes dentro do desenvolvimento de uma organização voltada para Qualidade Total, pois ao longo do processo, a Qualidade Total oferece cada indivíduo a oportunidade de participar, contribuir, e desenvolver um sentimento de posse. Tudo isso exige uma performance precisa e consistente para alcançar altos padrões em todas as áreas da organização e, um objetivo da Gestão pela Qualidade Total é melhorar o uso dos recursos para alcançar eficácia e eficiência. As abordagens acima possuem suas características específicas e cabe à organização analisar sua cultura, competências e valores com objetivo de buscar identificar em cada uma as posturas e práticas que irão agregar valor à empresa.

A maioria dos pesquisadores e autores da área da Qualidade defende o envolvimento e comprometimento da alta direção, considerando-o fundamental para a implantação de um Sistema de Gerenciamento pela Qualidade Total. Outro fator muito importante é a formação de uma teia envolvendo o maior número de pessoas possível. Esta teia fica responsável por desenvolver e gerenciar os assuntos da Gestão da Qualidade Total, não ficando limitado pela estrutura formal da organização.

Merli (1993) resume a filosofia de Gestão para a Qualidade Total em quatro pontos principais:

- a). Completa satisfação do consumidor: significa que Qualidade é igual à melhoria contínua nos resultados;
- b). Qualidade acima de tudo: significa que a qualidade de um produto ou serviço nada mais é que o resultado da qualidade dos processos usados para gerá-lo;
- c). Melhoria contínua: isto é, todos os processos e todos os aspectos de *performance* do negócio devem ser melhorados continuamente; e
- d). Máximo envolvimento do pessoal da empresa: a idéia é que ninguém melhor do que os operadores dos processos para melhorá-los. O planejamento da Qualidade consiste em estabelecer as diretrizes para garantir o atendimento às necessidades dos seus *stakeholders*.

No Gerenciamento pelas Diretrizes, a divulgação das orientações da alta administração é conduzida de forma metódica, através do desdobramento das diretrizes que acontecem à medida que os gerentes de departamento estabelecem suas próprias metas em função das diretrizes anuais da alta administração. Os métodos para o alcance das metas são propostos a partir de uma análise de processo. A condução dessa análise baseia-se em fatos e dados em que são consideradas as diretrizes da alta administração, a análise dos resultados do ano anterior, as mudanças no meio e a visão estratégica do gerente de cada unidade. Na medida em que descem na hierarquia, esses métodos se tornam cada vez mais concretos, até se transformarem em planos de ação (CAMPOS, 1992).

O Gerenciamento pelas Diretrizes é um mecanismo que concentra a força intelectual de todos os colaboradores, para solução de problemas relativos aos temas prioritários da organização. O ponto de partida são as políticas anuais correspondentes aos objetivos de resultados desejados. O ponto de chegada são os resultados alcançados e os processos devidamente estabilizados, por meio da padronização, para suportar a posterior implementação de melhorias, visando garantir a sobrevivência da organização e sua competitividade (CAMPOS, 1996).

Ficam, assim, estabelecidos os níveis de controle a serem mantidos em itens como qualidade-padrão, custo padrão, prazo-padrão, nos processos da empresa. A melhoria da qualidade consta do estabelecimento de novas diretrizes para garantir níveis de desempenho sempre melhores que os dos concorrentes: mais qualidade, menor custo, melhor prazo, para os produtos e processos da empresa. A implantação de Programas de Qualidade Total em uma organização pode provocar alterações significativas em sua estrutura organizacional, promovendo a descentralização ou, ainda, a mudança no fluxo de trabalho e no controle do processo de trabalho, passando a exigir um tipo de coordenação apropriado (MINTZBERG, 1995). Ao abordar os fatores críticos de sucesso na adesão à GQT, nas organizações, Zeitz (1996) destaca a importância do treinamento na superação das barreiras de implantação, lembrando ainda que a literatura corrente defende que o nível de auto-realização do empregado é um indicador significativo de sucesso dessa etapa, na medida em que o valor

adicionado à tarefa é um elemento inerente à organização do trabalho moderno, determinando seus níveis de produtividade. A base de qualquer programa de Qualidade Total deve ser a conscientização, o envolvimento e o comprometimento de todos na organização, pois a GQT prega que os altos níveis de qualidade só serão obtidos e mantidos através do aumento da qualidade do trabalho de cada indivíduo que compõe a organização. Assim, a introdução de um Programa de Qualidade Total pode provocar alterações expressivas nas organizações, todavia apenas a Gestão da Qualidade como instrumento de gestão mostrou-se insuficiente, do mesmo modo como os indicadores financeiros puros foram sendo substituídos paulatinamente pelos programas de Gestão pela Qualidade Total, em épocas anteriores. Cabe ressaltar que várias empresas que conquistaram prêmios de Qualidade nacionais apresentaram, mais tarde, dificuldades financeiras, e se viram surpreendidas e preocupadas com sua *performance* empresarial (KAPLAN e NORTON, 2000).

#### **2.2.6.4. As Fases do PDCA**

##### **Planejamento**

O planejamento deve levar em consideração além de objetivos, missão, visão, cultura e política da empresa, o nível de escolaridade, os valores e cultura das pessoas envolvidas. Isso é para garantir o alinhamento estratégico e facilitar a implementação de qualquer projeto visando melhoria nos processos relacionados a satisfação das necessidades do clientes, gerando melhor resultado financeiro para acionista e colaboradores, cumprindo com a responsabilidade social.

##### **Etapa de Desdobramento**

A segunda fase, de desdobramento do planejamento estratégico, permaneceu inalterada, cada gerente elabora seu plano e, com base nele, desdobra para os supervisores, que desdobram para as outras áreas inferiores hierarquicamente, utilizando o sistema em cascata e o sistema de negociação (MORGAN, 1996). O desdobramento incluído na operacionalização das estratégias é feito de forma seqüencial e interativa, para garantir o alinhamento. O comprometimento é buscado, também, por meio da assinatura de todos os envolvidos nos planos de ação gerados.

##### **Etapa de Checagem**

Quando da utilização da GQT, a terceira fase, que consistia no acompanhamento dos planos de ação desenvolvidos a partir das metas estabelecidas em função do Planejamento Estratégico. Debates, workshops, palestras reuniões são algumas formas para identificar problemas e traçar planos para melhores soluções.

### **Etapa das Ações Corretivas**

Depois de percebidos algum desalinhamento nos planos, objetivos e metas do projeto ações corretivas devem ser tomadas para corrigir.

<b>FASE</b>	<b>GESTÃO DA QUALIDADE</b>
<b>Planejamento</b>	a) Foco no Cliente b) São definidas políticas para cada tipo de consumidor: Cliente, Acionista, Funcionário e sociedade
<b>Desdobramento</b>	os planos de ação são elaborados utilizando o diagrama de “espinha” para desdobrar os objetivos estratégicos
<b>Checagem</b>	são realizados workshops, para levantar idéias, sugestões e descobrir melhores soluções. São prestadas contas de ações realizadas no final
<b>Ações corretivas</b>	Os processos são redefinias visando correções e melhor alinhamento estratégico.

**Quadro 1. Fases do PDCA**

### 2.2.6.5. Aprendizado e Mudança Organizacional

Todas as organizações são sistemas de aprendizagem. Nas organizações existem processos formais e informais e estruturas para a aquisição, compartilhamento, utilização de conhecimentos e habilidades (NEVIS, DIBELLA e GOULD, 1995, p.75). Vários autores discutem como ocorre a aprendizagem nas organizações. Huber (1991), por exemplo, descreve os seguintes processos que contribuem para a aprendizagem organizacional:

**a) A aquisição de conhecimento:** a aprendizagem ocorre quando uma organização adquire conhecimento. A aquisição de conhecimento, por meio de fatos e informações, é obtida pela monitoração do ambiente, usando os sistemas de informação para armazenar e recuperar informação, cumprindo a investigação e desenvolvimento, a educação e treinamento. A aprendizagem ocorre não apenas devido à aquisição de conhecimento de fora da organização, mas, também, devido à reorganização do conhecimento existente, à revisão das estruturas de conhecimento e à construção e revisão de teorias.

**b) A distribuição de informação:** refere-se ao processo pelo qual uma organização compartilha informação entre suas unidades e seus membros, através da promoção da aprendizagem e produção ou compreensão de novo conhecimento. Os conhecimentos na forma de *know-how* tácito, cartas, memorandos, conversações informais, manuais de procedimentos são capturados e distribuídos. Grande parte da aprendizagem e inovação ocorre em “comunidades de práticas” informais. Muito freqüentemente, a aprendizagem em uma organização ocorre através de pessoas que compartilham histórias e anedotas da prática atual de trabalho como contradição ao que é mencionado nas descrições do trabalho formal ou manual de procedimentos. A maior divisão ou distribuição de informação leva a uma maior aprendizagem organizacional.

**c) A interpretação da informação:** para a informação ser partilhada, ela deve ser interpretada. A interpretação da informação é o processo pelo qual ela é

distribuída e compreendida. Indivíduos e grupos têm seus sistemas de crenças que formam sua interpretação da informação e assim formam um significado. Estes sistemas de crenças são armazenados como uma regra base ou um perfil que é automaticamente aplicado para alguma informação que entra para formar um conhecimento significativo que pode ser armazenado. A interação entre modelos mentais e interpretação é crítico para compreender como as organizações aprendem. Uma maior aprendizagem ocorre quando são desenvolvidas muitas interpretações.

**d) A memória organizacional:** refere-se ao “central de informação ou depósito”, é onde o conhecimento é armazenado para ser usado futuramente. Também é definido como “conhecimento incorporado”. As informações armazenadas podem ser resgatadas e interpretadas em forma de conhecimento tácito, experiências, listas de contatos, estórias, etc. A memória organizacional tem um papel crítico na aprendizagem organizacional. O maior desafio das organizações é interpretar as informações e criar uma memória organizacional que seja facilmente acessível.

De forma semelhante, Starkey (1998) afirma que o ciclo da aprendizagem organizacional é composto dos seguintes estágios:

a) geração e difusão da aprendizagem: abrange a coleta de dados externos e o desenvolvimento interno de novas idéias, incluindo idéias relativas aos processos e produtos;

b) integração de novas informações no contexto organizacional para que a organização conheça todo o seu sistema;

c) interpretação coletiva compartilhada das informações. É talvez o aspecto chave da aprendizagem organizacional. Nesse estágio, o diálogo é fundamental;

d) introdução de novas perspectivas, a partir de tendências correntes, para a aprendizagem organizacional.

Burgelman (1983), desenvolve um modelo onde propõe dois tipos de comportamento estratégico: o induzido e o autônomo. O comportamento induzido utiliza os procedimentos formais de sistemas de planejamento estratégico,

enquanto o comportamento autônomo, como Bower (apud Mariotto, 2003) destaca, pode emergir de projetos de desenvolvimento de produto e de investimento em capital, definidos por gerentes mais baixos e intermediários. Burgelman, assim como Mintzberg, entende que as empresas (pelo menos as grandes e ricas) possuem um “estoque de reserva empreendedora” potencial nos níveis operacionais, que permite desenvolver iniciativas estratégicas. Estes colaboradores empreendedores de nível operacional visualizam oportunidades de negócio e mobilizam recursos corporativos para desenvolvê-las. Segundo Burgelman (1983), as iniciativas estratégicas autônomas tentam escapar dos processos formais existentes no contexto estrutural da empresa, o que traz um problema para a estratégia corporativa usual. Elas podem levar a uma redefinição do ambiente corporativo e provêem insumos para a renovação estratégica. Da mesma forma que Mintzberg, ao afirmar que uma estratégia emergente quando reconhecida tende a ser transformada em deliberada, Burgelman (1983) observa que a alta gestão tenta ter o comportamento estratégico autônomo sob controle.

As transformações ocorridas nas últimas décadas mostram a importância crescente do papel dos *stakeholders* na tomada de decisões das empresas. Ações bem desenhadas do ponto de vista estratégico podem tomar outro rumo em relação ao planejado. Dessa forma cresce também a necessidade das empresas de incluir em seus processos formais de planejamento a participação de certos *stakeholders* a fim de antever reações. Por outro lado, a existência de sistemas formais de avaliação e recompensas por alcance de objetivos de responsabilidade social podem acelerar o processo de incorporação do conceito e práticas de responsabilidade social nos processos organizacionais, embora ainda assim seja um caminho longo devido à própria natureza das empresas.

Segundo Simons (1991), a alta gestão percebe que os processos formais são essenciais para fomentar o diálogo pelo quais novas idéias e planos de ação podem emergir. Os objetivos econômicos são definidos pela alta gestão e são propagados hierarquias abaixo, de forma que permita aos trabalhadores realizarem tarefas altamente formais de acordo com os preceitos da divisão do trabalho. Para assegurar que as tarefas sejam cumpridas o sistema prevê várias

formas de controles formais para que as pessoas não se desviem dos objetivos econômicos.

A implementação de manual de procedimento na empresa NOSSA CASA pode gerar resistências como acontece em qualquer empresa porque as pessoas são resistentes à mudança devidos a vários fatores (medo, insegurança, instabilidade, rigidez, discordância...) Para Torres (1995), os processos de mudança são influenciados pelas dimensões magnitude e tempo de implementação:

- ajuste - onde a magnitude é pequena e o tempo é suficiente para a adaptação, ocorrendo um ajuste natural ao longo do tempo;
- acomodação - onde a magnitude é pequena mas o tempo insuficiente, causando pequenos danos ao processo;
- evolução - onde a magnitude é grande mas o tempo é suficiente para a adaptação, requerendo ações pró-ativas de planejamento da mudança;
- revolução - onde a magnitude é grande mas o tempo insuficiente. Neste último caso, ações pró-ativas são imprescindíveis.

Para Druker (2003), inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente. Os empreendedores buscam, deliberadamente, as forças de inovação, as mudanças e os sintomas que indicam oportunidades para que uma inovação tenha êxito: i) acaso; ii) incongruência entre a realidade como ela é e como deveria ser; iii) mudanças incrementais sugeridas pelos clientes; iv) demográficas; v) tecnológicas; vi) de percepção, advindas de mudanças substantivas nas necessidades dos clientes.

### **3. A EMPRESA NOSSA CASA**

#### **3.1. Descrição geral**

A Empresa Nossa Casa fica situada na rua Mateus Lemes n. 3635, em Curitiba –Pr-Brasil. Atua na área de construção civil. Construindo casas em alvenaria e madeira pré-fabricadas. Tendo tratamento diferenciado para os seus clientes, fornecedores e oferece produtos/serviços de qualidade. Acompanha a evolução tecnológica visando à melhoria contínua na qualidade de serviços. A Nossa Casa conquista gradativamente seu espaço no segmento em que atua, através do atendimento personalizado de seus profissionais altamente qualificados e também devido adoção de Programa Gestão Pela Qualidade Total em todos seus setores. “Um de seus executivos lembra, que não basta apenas ter qualidade, tem que ter preço e ser competitiva. Afirma que a estratégia relevante é o custo benefício. Diz ainda o mercado é muito exigente e a concorrência é muito acirrada. É necessário que estejamos atentos às inovações e tecnologia de mercado”.

O resultado desta união não poderia ser outro; a plena satisfação dos seus clientes e mais credibilidade juntos as instituições financeiras e fornecedores. A empresa já ganhou alguns prêmios:

- Primeira empresa brasileira fabricante de Casas Pré-Fabricadas de madeira a Conquistar a Certificação ISO 9001-2000;
- Primeira empresa brasileira fabricante de Casas Pré-Fabricadas de madeira a Conquistar a Certificação PBQP-H Nível A;

A empresa trabalha com projetos e cada um é diferente do outro devido à necessidade e exigência do cliente. O orçamento é determinado de acordo com o tipo de projeto e a mão-de-obra é feita sempre por escrito e não verbalmente. O pagamento é feito por etapa ou seja a empresa cobra a cada etapa que finaliza.

### **3.2. Diagnóstico da empresa**

Ao longo do processo do diagnóstico na empresa foi detectado o seguinte:

Não existe o setor específico de planejamento na empresa, quem faz é o departamento Adm/fin., embora esteja descrito na organograma da empresa

Não existe setor de compras, as atividades são desempenhadas pelo departamento Adm/Fin.

As compras eram feitas da seguinte forma: Era feita a cotação de preço, com três ou mais fornecedores. As condições e prazo de pagamento eram negociadas pelo o setor financeiro.

O fornecedor entregava as matérias primas diretamente na obra e muitas vezes não eram conferidas pelo responsável pela obra.

O sistema de qualidade era deficiente, pois, havia muito desperdício de matérias primas nas obras o que tornava os custos de construção de obra muito alto.

Não existe um setor específico de Recurso Humano (RH), foi verificado setor adm/fin desempenha funções de RH, de Contabilidade e de Planejamento, Porém, o setor responsável pelo treinamento é o setor técnico (Gerente Técnico). Dantes era o setor adm/fin que fazia treinamento.

A forma como a organograma esta descrita não é assim que funciona na realidade, pois, algumas áreas desempenham mais funções que a outra dado que algumas pessoas acumularam funções. Segue em baixo o organograma e a descrição de cargos.

## ORGANOGRAMA DA EMPRESA NOSSA CASA

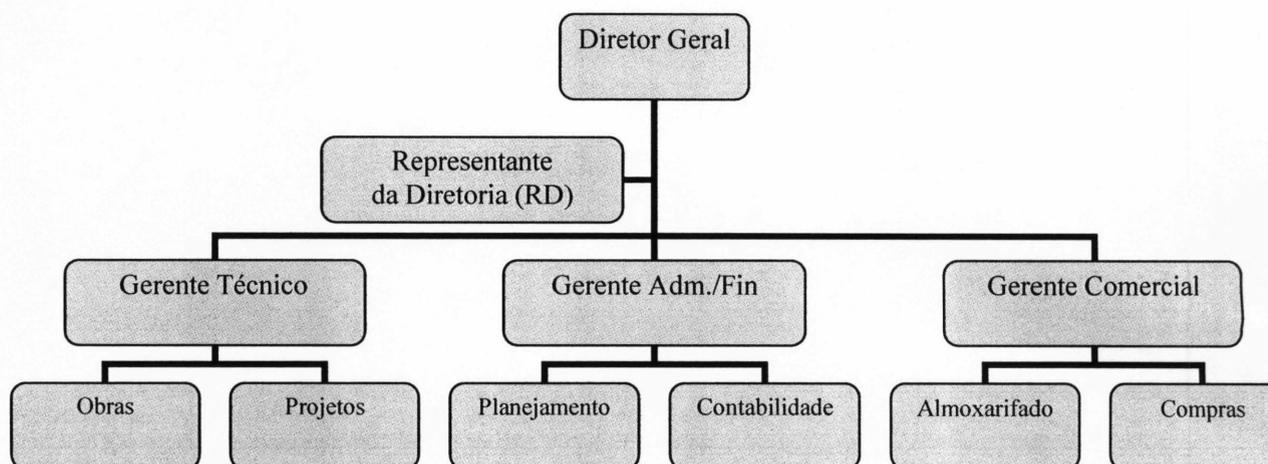


Fig. 3

## RESUMO DAS DESCRIÇÕES DOS CARGOS

### Diretor Geral

#### Sumário

Desenvolver, estudos diversos relacionados a administração, de acordo com sua formação/experiência: materiais, financeira, orçamento empresarial, sistemas de informações; participar na execução de atividades de planejamento e diagnóstico organizacional, análise e aplicação de métodos, análise financeiro-contábil e interpretação da legislação em sua área de atuação.

Coordenar a realização de estudos para identificação de cenários prospectivos globais que referenciem análises e avaliações de tendências quanto à evolução das demandas científico-tecnológicas para a construção civil brasileira e que subsidiem a definição da missão, objetivos e diretrizes estratégicas da Empresa.

### **Administração de Pessoas/ Financeiro**

Desenvolver estudos e projetos diversos relacionados a administração de cargos e salários, pesquisas salariais e interpretação da legislação da área; elaborar relatórios, pareceres que requeiram conhecimentos e técnicas de cargos e salários.

Monitorar variáveis estratégicas, de modo a acompanhar a evolução dos cenários construídos para apoiar necessárias revisões na missão, objetivos e diretrizes estratégicas estabelecidas para empresa.

Assessorar a Diretoria Executiva na formulação do planejamento, coordenação e gestão de ações que assegurem o cumprimento da missão e consecução dos objetivos definidos no Plano Diretor da Empresa. Responsabilidade com fluxo de entradas e saídas de recursos financeiros.

Assessorar a Diretoria Executiva por meio de informações, análises, pesquisas e estudos sócio-econômicos;

### **Engenharia Civil (Edificações – Obras Civis)**

#### **Sumário**

Orientar e/ou elaborar anteprojetos e projetos de obras civis, com base em levantamentos de campo, realizando/conferindo cálculos, dimensionando componentes e definindo layout; Conferir projetos, estudando ou propondo alterações; Fiscalizar a execução de obras em geral, orientando as equipes e as atividades a serem desenvolvidas, seus detalhamentos e implicações; Elaborar/conferir relatórios técnicos de acompanhamento de obras; Coordenar o Levantamento, analisar especificações e elaborar orçamentos de materiais e mão-de-obra; Estudar, pesquisar e elaborar o planejamento de melhoramentos e obras, procedendo análise crítica de viabilidade.

## **Assistente Técnico Obras (tecnologia de Concreto)**

### **Sumário**

Elaborar desenhos técnicos como plantas, projetos, catálogos, croquis, normas, e desenhos artísticos; participar da elaboração de recursos visuais; manter mapoteca organizada; acompanhar e orientar na impressão de materiais de divulgação; executar desenhos a partir de informações específicas ou esboço do projetista, demonstrando características técnicas, situação geográfica, locação do terreno, altimetria, planimetria, inspeção de qualidade da resistência dos materiais aplicados e fiscalização de obras.

### **Setor Comercial**

Desenvolve estratégias de vendas, fazer orçamentos e fechamento de contrato com clientes.

## OS NÍVEIS ESTRATEGICO DA EMPRESA NOSSA CASA

Podem ser resumidos em três grandes níveis:

Nível Estratégico	Diretor Geral, Representante da Diretoria (RD) e Gerente Adm./Financeiro.
Nível Tático	Gerente Técnico e Gerente Comercial.
Nível Operacional	Pedreiros, mestre de obras, ajudantes, pintor, eletricitas, encanadores, carpinteiros, Analista de concreto-coordenador de obras, pessoal de compras e vendas.

**Quadro 2. Níveis Estratégicos da empresa**

## **ETAPAS PARA CONSTRUÇÃO DE UMA CASA PRÉ-FABRICADA**

Segundo manual técnico da empresa Nossa Casa, as etapas para a construção de uma casa pré-fabricada são:

### **a) Compactação de Aterro**

Esta tarefa é executada por Serventes e Pedreiros ou Carpinteiros, é inspecionado Pelo Supervisor de obras, estagiários, engenheiros, arquitetos e é supervisionada pelo Mestre de Obras. O espaço físico é preparado (organizado e limpo), os materiais e ferramentas em quantidades suficientes são disponibilizados e por fim Baldrames e/ou sapatas curados e desformados, com estes procedimentos os profissionais entram em ação para terminar a primeira etapa do projeto.

### **b) Locação de Obra**

É Executado pelo mestre de obras, inspecionado pelo Supervisor de obras, estagiário, engenheiro, arquiteto e supervisionado pelo Engenheiro. O ambiente de trabalho é organizado e limpo, materiais e ferramentas disponibilizado em quantidades suficientes e terreno limpo e nivelado nas cotas necessárias para execução das fundações. Com estes procedimentos os profissionais entram em ação para terminar a segunda etapa do projeto.

### **c) Execução de Fundação**

É Executado pelo Pedreiro ou empresas especializadas, Inspecionado pelo Supervisor de obras, estagiário, engenheiro, arquiteto e supervisionado pelo Engenheiro. O ambiente de trabalho é Organizado e limpo, materiais e ferramentas disponibilizado em quantidades suficientes e Estacas devidamente locadas e com acesso facilitado para os equipamentos (Quando aplicável). Com estes procedimentos os profissionais entram em ação para terminar a terceira etapa do projeto.

#### **d) Execução de Forma**

É Executado pelo Carpinteiro, Inspeccionado pelo Supervisor de obras, estagiário, engenheiro, arquiteto, supervisionado pelo Mestre de Obras. O ambiente de trabalho é Organizado e limpo, materiais e ferramentas disponibilizado em quantidades suficientes e Estacas concretadas e/ou prontas para receber o concreto (já conferidas), no caso de fôrmas para vigas baldrame e alvenaria concluída, no caso de fôrmas para lajes. Com estes procedimentos os profissionais entram em ação para terminar a quarta etapa do projeto.

#### **e) Montagem de Armadura**

É Executado pelo Armadores, Inspeccionado pelo Supervisor de obras, estagiário, engenheiro, arquiteto e supervisionado pelo Mestre de Obras. O ambiente de trabalho é Organizado e limpo, materiais e ferramentas disponibilizado em quantidades suficientes e Formas devidamente posicionadas, travadas e niveladas. Com estes procedimentos os profissionais entram em ação para terminar a quinta etapa do projeto.

#### **f) Concretagem de Peça Estrutural**

É Executado pelos Serventes, Pedreiro, Inspeccionado pelo Supervisor de obras, estagiário, engenheiro, arquiteto e supervisionado pelo Mestre de Obras. O ambiente de trabalho é Organizado e limpo, materiais e ferramentas disponibilizado em quantidades suficientes e Água e energia disponíveis, quando necessário. Com estes procedimentos os profissionais entram em ação para terminar a sexta etapa do projeto.

#### **g) Execução de Paredes em Madeira**

É Executado pelo Carpinteiro, Inspeccionado pelo Supervisor de obras, estagiário, engenheiro, arquiteto e supervisionado pelo Mestre de Obras. O ambiente de trabalho é Organizado e limpo, materiais e ferramentas disponibilizado em quantidades suficientes e O local de montagem

impermeabilizado e nivelado. Com estes procedimentos os profissionais entram em ação para terminar a sétima etapa do projeto.

#### **h) Execução de Alvenaria não Estrutural**

É Executado pelo Carpinteiro, Inspeccionado pelo Supervisor de obras, estagiário, engenheiro, arquiteto e supervisionado pelo Mestre de Obras. O ambiente de trabalho é Organizado e limpo, materiais e ferramentas disponibilizado em quantidades suficientes e O local onde os blocos vão ser assentados deve estar devidamente nivelado e impermeabilizado , quando necessário. Com estes procedimentos os profissionais entram em ação para terminar a oitava etapa do projeto.

#### **Execução de Revestimento Interno Área Seca**

É Executado pelo Carpinteiro, Inspeccionado pelo Supervisor de obras, estagiário, engenheiro, arquiteto e supervisionado pelo Mestre de Obras. O ambiente de trabalho é Organizado e limpo, materiais e ferramentas disponibilizado em quantidades suficientes, Alvenaria concluída e Pontos de instalações elétricas protegidas. Com estes procedimentos os profissionais entram em ação para terminar a nona etapa do projeto.

#### **j) Execução de Revestimento Interno Área Úmida**

É Executado pelo Pedreiro/Azulejista, Inspeccionado pelo Supervisor de obras, estagiário, engenheiro, arquiteto e supervisionado pelo Mestre de Obras. O ambiente de trabalho é Organizado e limpo, materiais e ferramentas disponibilizado em quantidades suficientes, e Revestimento das paredes executado e conferido. Com estes procedimentos os profissionais entram em ação para terminar a décima etapa do projeto.

#### **k) Execução de Revestimento Externo**

É Executado pelo Pedreiro, Inspeccionado pelo Supervisor de obras, estagiário, engenheiro, arquiteto e supervisionado pelo Mestre de Obras. O ambiente de trabalho é Organizado e limpo, materiais e ferramentas disponibilizado em quantidades suficientes, e Alvenaria concluída. Com estes procedimentos os profissionais entram em ação para terminar a décima - primeira etapa do projeto.

#### **l) Execução de Contra Piso**

É Executado pelo Pedreiro, Inspeccionado pelo Supervisor de obras, estagiário, engenheiro, arquiteto e supervisionado pelo Mestre de Obras. O ambiente de trabalho é Organizado e limpo, materiais e ferramentas disponibilizado em quantidades suficientes, Fundação e viga baldrame concretadas e curadas e Aterro compactado. Com estes procedimentos os profissionais entram em ação para terminar a décima - segunda etapa do projeto.

#### **m) Execução de Revestimento de Piso Interno de Área Seca**

É Executado pelo Pedreiro, Inspeccionado pelo Supervisor de obras, estagiário, engenheiro, arquiteto e supervisionado pelo Mestre de Obras. O ambiente de trabalho é Organizado e limpo, materiais e ferramentas disponibilizado em quantidades suficientes, Revestimento das paredes executado e conferido e Piso ou contra piso devidamente nivelados. Com estes procedimentos os profissionais entram em ação para terminar a décima – terceira etapa do projeto.

#### **n) Execução de Revestimento de Piso Interno de Área Úmida**

É Executado pelo Azulejista, Inspeccionado pelo Supervisor de obras, estagiário, engenheiro, arquiteto e supervisionado pelo Mestre de Obras. O ambiente de trabalho é Organizado e limpo, materiais e ferramentas disponibilizado em quantidades suficientes, Revestimento das paredes executado e conferido e Piso ou contra piso devidamente nivelados. Com estes

procedimentos os profissionais entram em ação para terminar a décima – quarta etapa do projeto.

**o) Execução de Revestimento de Piso Externo**

É Executado pelo Pedreiro, Inspeccionado pelo Supervisor de obras, estagiário, engenheiro, arquiteto e supervisionado pelo Mestre de Obras. O ambiente de trabalho é Organizado e limpo, materiais e ferramentas disponibilizado em quantidades suficientes e Piso ou contra piso devidamente nivelados. Com estes procedimentos os profissionais entram em ação para terminar a décima – quinta etapa do projeto.

**p) Execução de Forro**

É Executado pelo Carpinteiro, Inspeccionado pelo Supervisor de obras, estagiário, engenheiro, arquiteto e supervisionado pelo Mestre de Obras. O ambiente de trabalho é Organizado e limpo, materiais e ferramentas disponibilizado em quantidades suficientes, Revestimento da alvenaria concluído e Cobertura concluída, menos emboço. Com estes procedimentos os profissionais entram em ação para terminar a décima – sétima etapa do projeto.

**q) Execução de Impermeabilização**

É Executado pelo Pedreiro, Inspeccionado pelo Supervisor de obras, estagiário, engenheiro, arquiteto e supervisionado pelo Mestre de Obras. O ambiente de trabalho é Organizado e limpo, materiais e ferramentas disponibilizado em quantidades suficientes e Superfície a ser impermeabilizada limpa. Com estes procedimentos os profissionais entram em ação para terminar a décima – oitava etapa do projeto.

**r) Execução de Cobertura em Telhado**

É Executado pelo Carpinteiro, Inspeccionado pelo Supervisor de obras, estagiário, engenheiro, arquiteto e supervisionado pelo Mestre de Obras. O ambiente de trabalho é Organizado e limpo, materiais e ferramentas

disponibilizado em quantidades suficientes e Viga cinta e/ou laje concluídas. Com estes procedimentos os profissionais entram em ação para terminar a décima – nona etapa do projeto.

#### **s) Colocação de Batente e Porta**

É Executado pelo Carpinteiro, Inspeccionado pelo Supervisor de obras, estagiário, engenheiro, arquiteto e supervisionado pelo Mestre de Obras. O ambiente de trabalho é Organizado e limpo, materiais e ferramentas disponibilizado em quantidades suficientes, Reboco interno pronto e Cobertura concluída. Com estes procedimentos os profissionais entram em ação para terminar a vigésima etapa do projeto.

#### **t) Colocação de Janela**

É Executado pelo Pedreiro, Inspeccionado pelo Supervisor de obras, estagiário, engenheiro, arquiteto e supervisionado pelo Mestre de Obras. O ambiente de trabalho é Organizado e limpo, materiais e ferramentas disponibilizado em quantidades suficientes, Levantamento de alvenaria concluído e conferido, Reboco interno e externo com, no mínimo o taqueamento realizado, A cobertura e o telhamento devem estar executados e Paredes de alvenaria e madeira apuradas, cintadas. Com estes procedimentos os profissionais entram em ação para terminar a vigésima - primeira etapa do projeto.

#### **u) Execução de Pintura Interna**

É Executado pelo Pintor, Inspeccionado pelo Supervisor de obras, estagiário, engenheiro, arquiteto e supervisionado pelo Mestre de Obras. O ambiente de trabalho é Organizado e limpo, materiais e ferramentas disponibilizado em quantidades suficientes, Retoques de reboco já executados, Cal fino interno pronto, Cerâmica assentada e rejuntada e Esquadrias instaladas. Com estes procedimentos os profissionais entram em ação para terminar a vigésima - segunda etapa do projeto.

#### **v) Execução de Pintura Externa**

É Executado pelo Pintor, Inspeccionado pelo Supervisor de obras, estagiário, engenheiro, arquiteto e supervisionado pelo Mestre de Obras. O ambiente de trabalho é Organizado e limpo, materiais e ferramentas disponibilizado em quantidades suficientes, Retoques de reboco já executados, Esquadrias instaladas e Cal fino externo pronto. Com estes procedimentos os profissionais entram em ação para terminar a vigésima – terceira etapa do projeto.

#### **x) Execução de Instalação Elétrica**

É Executado pelo Eletricista, Inspeccionado pelo Supervisor de obras, estagiário, engenheiro, arquiteto e supervisionado pelo Mestre de Obras. O ambiente de trabalho é Organizado e limpo, materiais e ferramentas disponibilizado em quantidades suficientes, Paredes de alvenaria concluídas e rebocadas e Cobertura concluída. Com estes procedimentos os profissionais entram em ação para terminar a vigésima – quarta etapa do projeto.

#### **y) Execução de Instalação Hidrosanitária**

É Executado pelo Encanador, Inspeccionado pelo Supervisor de obras, estagiário, engenheiro, arquiteto e supervisionado pelo Mestre de Obras. O ambiente de trabalho é Organizado e limpo, materiais e ferramentas disponibilizado em quantidades suficientes, Paredes de alvenaria concluídas e rebocadas e Cobertura concluída. Com estes procedimentos os profissionais entram em ação para terminar a vigésima – quinta etapa do projeto.

#### **w) Execução de Instalação de Bancada, Louças e Metais Sanitários**

É Executado pelo Encanador, Inspeccionado pelo Supervisor de obras, estagiário, engenheiro, arquiteto e supervisionado pelo Mestre de Obras. O ambiente de trabalho é Organizado e limpo, materiais e ferramentas disponibilizado em quantidades suficientes, Cerâmica piso e parede devidamente assentados e rejuntados. Com estes procedimentos os profissionais entram em ação para terminar a vigésima – sexta etapa do projeto.

Madeira Para Forma, Madeira Beneficiada, Areia, Brita, Aço, Cimento, Bloco Cerâmico, Cal, Azulejos, Piso Cerâmico, Forro de Madeira, Impermeabilizantes, Telhas, Portas de Madeira, Janelas de Ferro, Janelas de Madeira, Tintas, Vernizes e Texturas, Tubos e Conexões em PVC, Fios, Cabos, Tomadas e Interruptores, Louças Sanitárias, Metais Sanitários passam pela inspeção de qualidade para garantir que o material tem qualidade para ser utilizado na construção de casa.

## **4. RECOMENDAÇÕES**

### **Sobre Manual**

O manual é elaborado para os usuários que tiverem algumas dificuldades de consultar. Ele deve ser claro, indicar todas informações sobre o objeto a ser manualizado.

Deve ser atualizado constantemente, por isso deve ser elaborado em folhas soltas para facilitar a substituição de uma folha para outra.

A distribuição de manual deve ser feita pela própria pessoa da unidade que o elaborou e nunca por qualquer outro funcionário da organização. Ele deve ser visto como um forte instrumento de trabalho e não uma correspondência a ser protocolada e entregue pela unidade de comunicação

As informações nele contidas devem ser de fácil localização.

### **Sobre sistema de Qualidade**

Um sistema de controle mais eficiente para garantir maior qualidade dos serviços com isso reduzir os custos de construção.

### **Sobre Compras**

A cotação de preço deveria ser feita, apenas com três fornecedores.

São atribuições do setor compra fazer cotação de preço, negociar condições e prazo de pagamento dos materiais, escolher produto com preço mais baixo que tenha qualidade.

É necessário um sistema de controle para garantir que os materiais comprados sejam de qualidade, ou seja, hoje quando chega os materiais na obra, eles são conferidos e assinado pelo responsável da obra (Mestre de obras).

### **Sobre Organograma**

Desenhar um organograma compatível com a realidade da empresa evitando acúmulo de funções para certas pessoas.

## 5. CONCLUSÃO

Conclui-se que a decisão de manualizar independe da realização de algum estudo específico. Basta que o profissional utilize os instrumentos de análise de que dispõem (questionário, entrevista e observação pessoal) para concluir pela elaboração de informações habilmente colocadas no papel e transformadas em guias orientadores. Ele deve ser coordenado, analisado, divulgado. Deve dar treinamento aos usuários deste manual.

Também se conclui que a empresa já tem o sistema de qualidade total implantado que originou melhorias no processo o que permitiu com que os empregados e responsáveis pelas obras possam ser acompanhados. No início da implementação do programa de qualidade total o sistema era deficiente, pois, houve resistência a mudança. Com a forte campanha de sensibilização e também por a empresa ter poucos funcionários, o sistema de qualidade apresentou resultados positivos porque todos os funcionários aderiram ao programa posteriormente. Isso resultou em maior controle nos recebimentos de materiais, e as compras programadas de materiais. Hoje, todos os materiais entregues nas obras são calculados em planilhas e comprados na quantidade certa. Dessa forma, a empresa aumentou os lucros, minimizou os custos e eliminou os desperdícios. Este procedimento, faz com que a empresa consiga vender à preço mais competitivo. A empresa trabalha com projetos e cada um é diferente do outro devido à necessidade e exigência de clientes.

A forma como o organograma está descrita não é assim que funciona na realidade, pois, foi verificado acúmulo de funções onde uma pessoa desempenha mais de uma função.

## 6. ANEXOS

FVS – FICHA DE VERIFICAÇÃO DE SERVIÇOS Nº01					ITS de Referência	
					<b>01</b>	
OBRA:			RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO DO SERVIÇO:			
SERVIÇO: <b>COMPACTAÇÃO DE ATERRO</b>						
LOCAL DO SERVIÇO:			QUANTIDADE VERIFICADA:	INICIO:	TÉRMINO:	
CONDIÇÕES PARA INÍCIO DA EXECUÇÃO DO SERVIÇO: <b>BALDRAME CURADO E DESFORMADO</b>			OBSERVAÇÕES:			
Nº	ITENS DE VERIFICAÇÃO	A - aprovado R - rejeitado				OBSERVAÇÕES E AÇÕES
		DATAS				
01	COMPACTAÇÃO DO MATERIAL					
02	NIVELAMENTO APÓS A COMPACTAÇÃO					
RESPONSÁVEL PELA VERIFICAÇÃO			ENGENHEIRO			
_____			_____			
ASSINATURA			ASSINATURA			
_____ / ____ / ____			_____ / ____ / ____			
DATA			DATA			











<b>CARIMBO 03</b>	
	<b>DOCUMENTO OBSOLETO</b>

<b>CARIMBO 04</b>	
	<b>DOCUMENTO EXTERNO</b>

**ANEXO V**

**CONTROLE DE DISTRIBUIÇÃO**

<b>CONTROLE DE DISTRIBUIÇÃO</b>	Página XX/XX
---------------------------------	--------------

PROCEDIMENTO		SETOR	
CÓDIGO	DESCRIÇÃO		
Visto		DATA	



**MAPA DE LOCALIZAÇÃO**  
**INFORMAÇÕES SOBRE O LOCAL DA OBRA**

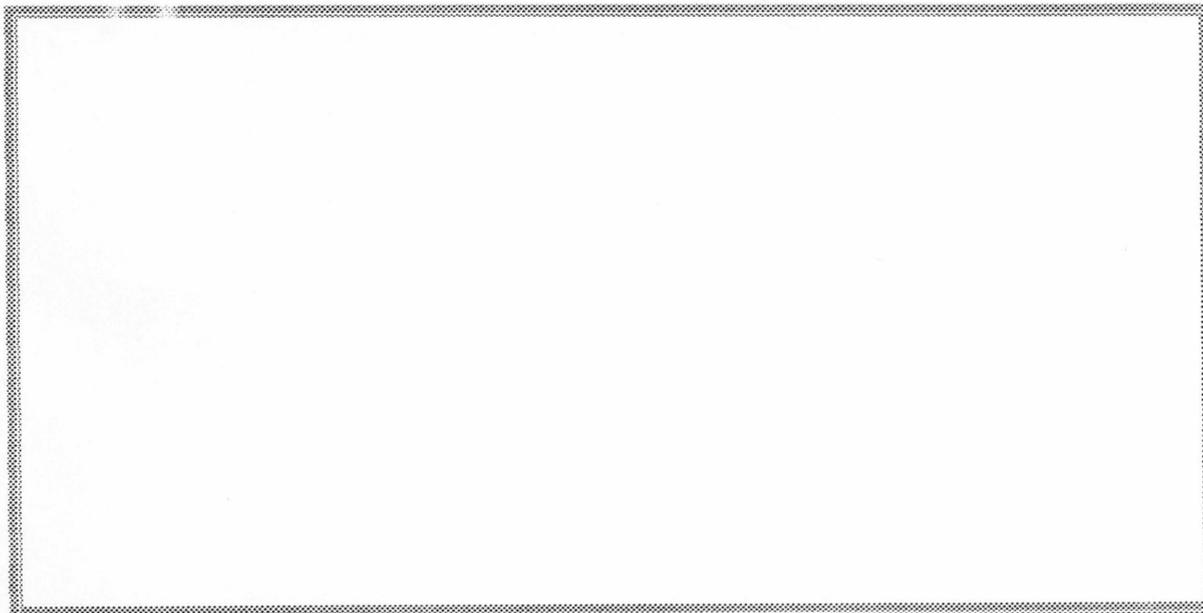
Cliente		Data:
---------	--	-------

Estrada para que tipo de caminhão: Transitável com chuva?	( ) Carreta	( ) Trucado	( ) Outros
	( ) Sim	( ) Não	

Existem restrições Dias/Horários p/ entrega dos materiais: Quais _____	( ) Sim	( ) Não
_____ Os materiais podem ser descarregados dentro do terreno:	( ) Sim	( ) Não
Distância _____		
Existirá transporte vertical: aprox.?: _____	( ) Sim	( ) Não
		Quantos metros

O terreno está limpo:	( ) Sim	( ) Não	Está Plano:	( ) Sim
( ) Não				
Tem luz:	( ) Sim	( ) Não	Tem água potável:	( ) Sim
( ) Não				
No local tem telefone:	( ) Sim	( ) Não	Número _____	Falar com _____

**Mapa (se necessário usar verso da página)**



\_\_\_\_\_  
**CONTRATADA**

\_\_\_\_\_  
**CONTRATANTE**



## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

- ARAÚJO, Luís César Gonçalves de. **Organização e métodos**: integrando comportamento, estrutura, tecnologia e estratégia. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BURGELMAN, R. A. A model of the interaction of strategic behaviour, corporate context and the concept of strategy. **Academy of Management Review**, v.8, n. 1, p.61-70, 1983.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992.
- CAMPOS, Vicente Falconi.. **Gerenciamento pelas diretrizes**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1996.
- Crosby, Philip B. "**Qualidade sem Lágrimas**". Rio de Janeiro: Ed. José Olímpio, 1992
- CURY, Antonio. **Organizações e métodos**: perspectiva comportamental e abordagem contingencial. São Paulo: Atlas, 1988.
- CURY, Antonio. **Organizações e métodos**: uma perspectiva comportamental São Paulo: Atlas, 1981.
- DEMING, W.E. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.
- Disponível em: <<http://www.nossacasapre.com.br/>>, acesso no dia: 16/07/07
- DRUKER, Peter. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.
- FERREIRA, Aurélio B. de H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Editora Nova Fronteira. s.d. p.1144.
- GRONROOS, Christian. **Marketing Gerenciamento e Serviços**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2003.
- HELLARD, R.B. **Project partnering: principle and practice**. London: Thomas Telford Publications, 1995.

- HUBER, G. Organizational Learning: the contribution processes and the literatures. **Organizational Science**, v. 2 n. 1, p. 88-115, 1991.
- ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de qualidade total: à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- JURAN, J. M. **Planejando para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1990.
- \_\_\_\_\_. **Controle da Qualidade**. São Paulo: Ed. Marron Books, 1991
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David. **Organização orientada para estratégia: como as empresas adotam o Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- KELLY, William F.. **Management Throug and Procedures: the total systems concept**. New York: John Wiley, 1969.
- MANUAL: **Manual da Qualidade da empresa Nossa Casa**, 2006.
- MANUAL: **Manual Técnico da empresa Nossa Casa**, 2006.
- MANUAL: **Regimento Geral do Sistema de Avaliação da Conformidade de Empresas de Serviços e Obras da Construção Civil - SIAC**
- MARIOTTO, Fábio L. Mobilizando Estratégias Emergentes. **Revista de Administração de Empresas**. Vol. 43, nº 2, 2003, pág. 78-93.
- MERLI, G. **Eurochallenge: the TQM approach to capturing global markets**. UK: IFS Ltd, 1993.
- MINTZBERG, Henry. Crafting strategy. **Harvard Business Review**, July-August, 1987, pp. 66-74.
- \_\_\_\_\_. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. Tradução Ciro Bernardes – São Paulo: Atlas, 1995.
- \_\_\_\_\_. **The Case for Corporate Social Responsibility**, V.4, Iss.2, Fall 1983, pp. 3-16.
- MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de Estratégia**. Porto Alegre, Bookman, 2000.
- MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph. Reflecting on the strategy process. **Sloan Management Review**. Spring 1999, pp. 21-30.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre, Bookman, 2001.

- MINTZBERG, Henry; WATERS, James A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, Vol. 6, 1985, pp. 257-272.
- MIRANDA, G. I. Mac-Dowel dos Passos. **Organização e métodos**. São Paulo: Atlas, 1977.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- NEVIS, E. C.; DIBELLA, A. J., GOULD, J. M. Understanding Organizations as learning systems. **Sloan Management Review**, v. 36, n. 2., p. 73-85, 1995.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 12 ed.. São Paulo: Atlas, 2001.
- POPPER, Rudolf. **A elaboração de manuais na empresa**. São Paulo: Pioneira, 1981
- PORTER, Michael. **Estratégia A Busca da Vantagem Competitiva**. Harvard Business Review Book, 1998.
- SIMONS, Robert. Strategic orientation and top management attention to control systems. **Strategic Management Journal**, 1991, Vol.12, pp. 49-62.
- STARKEY, K.. What can we learn from the learning organization ?. **Human Relations**, v. 51, n. 4, p. 531-546, 1998.
- TAPSCOTT, Don; CASTON, Art. **Mudança de Paradigma**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- TORRES, Norberto A. **Competitividade Empresarial com a Tecnologia da Informação**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- TOWNSEND, Patric L. and Gebhardt, Joan E. "**Compromisso com a qualidade**". Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1991.
- VALERIANO, Dalton L. **Gerência em projetos: pesquisa, desenvolvimento e engenharia**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.
- VIEIRA, Adriane. **A qualidade de vida no trabalho no controle da qualidade total: um estudo de caso na empresa Weg Motores em Jaraguá do Sul - SC**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação em

Administração. (CPGA), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 1996. 260 p.

WIENER, Norbert. **Cibernética ou Controle e Comunicação no Animal e na Máquina**. São Paulo, editora da universidade de São Paulo – Editora Polígono. 2ed. 1970.

YIN, Robert K; GRASSI, Daniel (trad.). **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001-2004.

ZEITZ, Gerald. Employee Attitudes Toward Total Quality Management in an EPA Regional Office. **Administration & Society**, Thousand Oaks, v. 28, nº 1, p. 120-139, May 1996.