

GESTÃO DE FERRAMENTAS DA QUALIDADE: aplicação de ferramentas que auxiliem na padronização de processos da Controladoria Acadêmica

QUALITY TOOL MANAGEMENT: tool's application that helps on standardzation of Academic Controllership procceses

Ana Carolina Ferreira Sales¹
Thiago Luis Nogueira Silva²

RESUMO

O trabalho foi desenvolvido a partir de um estudo bibliográfico seguido de um estudo de caso numa empresa do ramo educacional, na cidade de Varginha, no Centro Universitário do Sul de Minas, IES mantida pela Fundação de Ensino e Pesquisa do Sul de Minas (FEPESMIG). Consiste no gerenciamento através das ferramentas da qualidade e de gestão de melhoria contínua que auxiliem na redução de gargalos operacionais melhorando assim a comunicação e controle dos departamentos envolvidos, no setor de Controladoria Acadêmica da Fundação de Ensino e Pesquisa do Sul de Minas (Grupo Unis) o qual é responsável pela elaboração dos horários das aulas e gestão de salas para os cursos que acontecem no centro acadêmico (GEAT, GEN e GESS), também é responsável pela apuração da folha de pagamento dos docentes de toda a instituição. O objetivo do projeto é apresentar de que forma a redução de atividades repetitivas e a melhoria na gestão de salas de aulas de uma IES contribui na eficácia e tomada de decisão. Foi feito um planejamento do projeto através da ferramenta 5w2H, um fluxo de padrão foi estabelecido através de uma POP e dois fluxogramas e por fim um checklist. O projeto abrange uma padronização dos processos, visando a otimização de tempo, com a redução de atividades desnecessárias, com uma análise de resilição mais certa aumentando consideravelmente os níveis de qualidade.

Palavras chaves: Controladoria. Gestão. Padronizar.

ABSTRACT

The work was developed from a bibliographic study and a case study in a educational company: the Centro Universitário do Sul de Minas, on Varginha's city. It's a IES kept by Fundação de Ensino e Pesquisa do Sul de Minas (FEPESMIG). Consists of management through quality tools and continuous improvement management that helps on reduction of operational necks, improving the communication and the control of departments involved in the sector of Academic Controllership of the Fundação de Ensino e Pesquisa do Sul de Minas (Grupo Unis), responsible for preparing classes schedule and managing classrooms to the courses that happens on the academic center (GEAT, GEN e GESS), and responsible for the apuration of the teachers' payroll. The work objective is to show how the repetitive activities reduction and the improvement in classroom management in the IES contributes in the efficiency and de the decision making. Was made a project planning by the 5w2H tool. A pattern flow was established through a POP and two flowcharts. In the end, a checklist. The project covers a processes standardization, aiming a optimizing time, reducting the unnecessary activities, with an more accurate resiliation analysis, considerably increasing quality levels.

¹ Graduanda do curso de Engenharia de Produção do Centro Universitário do Sul de Minas. E-mail: ana.sales@alunos.unis.edu.br

² Prof. Ms. orientador do Centro Universitário do Sul de Minas. E-mail: thiagosilva@unis.edu.br

Keywords: *Controllershship. Management. Standardizate.*

Data da conclusão: 03/11/2020

1 INTRODUÇÃO

Atualmente no Centro Universitário, a controladoria tem como objetivo estipular regras para a elaboração de horários acadêmicos de todos os cursos, bem como acompanhar, avaliar, fiscalizar, orientar e controlar todos os processos posteriores a elaboração do horário acadêmico e, fornecer ferramentas que auxiliem no planejamento estratégico e tomada de decisão, além de organizar as atividades e registrar todas as informações produzidas pelos coordenadores e professores.

O trabalho teve como objetivo apresentar de que forma a redução de atividades repetitivas e a melhoria na gestão de salas em setores de uma IES contribui na eficácia e tomada de decisão no setor de Controladoria Acadêmica do Centro Universitário do Sul de Minas, elaborando um padrão de trabalho e realizando um alinhamento com todos os gestores das Unidades com o intuito de solucionar problemas relacionados aos processos e procedimentos sob a responsabilidade do setor.

A metodologia foi desenvolvida a partir de um estudo bibliográfico seguido de um estudo de caso numa empresa do ramo educacional, na cidade de Varginha.

2 Sistema de gestão da qualidade

Gestão é o modo como planejamos e administramos as atividades do nosso dia a dia com o intuito de obter melhores resultados.

Segundo Lélis (2012, p. 3), “a palavra gestão se aplica ao modo como cuidamos de nossos bens, de nosso dinheiro, de nosso tempo, de nossa rotina, mas também se refere a como as empresas gerenciam seus negócios”.

A gestão de qualidade, segundo Lélis (2012, p. 4), está relacionada “às escolhas que as empresas fazem para cuidar da qualidade de seus produtos e serviços”.

2.1 Padronização

Padronização é a busca pela redução de falhas no processo, auxiliando no cumprimento das atividades, assim como teoriza Cantidio (2020), ao assumir que

Um processo padronizado é um método efetivo e organizado de produzir sem perdas. A padronização almeja o desempenho máximo dos colaboradores em suas atividades ou operações através da repetição dos movimentos e das operações. A inconstância das operações ou falta de padronização escondem as falhas e leva ao desperdício. (CANTIDIO, 2020)

Para Campos (2014, apud SILVA, O; SILVA, R, 2017, p. 133), nas empresas modernas do mundo, a padronização é considerada a mais fundamental das ferramentas gerenciais. Na qualidade total a padronização é a base para a rotina (gerenciamento da rotina do trabalho diário).

A padronização é essencial para obter o controle das atividades e dos processos nas empresas, gerando várias melhorias que auxiliam no aumento da produtividade e, por consequência, da competitividade. Vem sendo utilizada como uma maneira de alcançar a redução de custos e melhorar a qualidade (SILVA, O; SILVA, R, 2017, p. 148).

Neste mesmo sentido, é importante dizer que “a padronização é essencial para garantir eficiência no atendimento a clientes e até mesmo para capacitar e integrar novos colaboradores no desenvolvimento de suas atividades” (SILVA, O; SILVA, R, 2017, p. 135).

2.1.1 Fluxograma

O fluxograma é utilizado quando se pretende descrever um processo, de forma que seu entendimento seja simples e fácil. Os diagramas são compostos por etapas sequenciadas, com uma simbologia que auxilia no entendimento de determinado processo desde o seu ponto de início até o seu final. (ANDRADE; MAICZUK, 2013).

O fluxograma é uma ferramenta gráfica que expressa o sequenciamento de um processo, utilizando símbolos básicos para descrever as ações que compõem um processo. Pelo fluxograma, é possível verificar o caminho lógico de um sistema, facilitando a análise de sua eficácia (CUSTODIO, 2015, p. 17).

Conforme também afirma Custódio (2015, p. 19), o fluxograma como ferramenta da qualidade “permite a observação de processos e atividades de forma clara e precisa, permitindo realizar ensaios de situações a serem implantadas e melhorar as situações presentes”.

Através do fluxograma a visualização das etapas dos processos envolvidos se torna mais fácil, sendo possível identificar pontos que necessitam de melhorias (CÉSAR, 2011).

2.1.2 Procedimento Operacional padrão (POP)

Para Silva e Silva (2017, p. 138), um padrão operacional “detalha as atividades tanto nas áreas fabris como nas áreas administrativas, pois especifica como as operações devem ser executadas da melhor maneira possível”.

Ainda segundo esses autores, tal padrão deve conter elementos que “garantam a qualidade dos produtos e serviços, uma vez que, se bem elaborado, além de estabelecer uma sistemática de trabalho, contribui para aprimorar constantemente os processos” (SILVA, O; SILVA, R, 2017, p. 138).

2.1.3 Checklist de inspeção

“O checklist de inspeção é um formulário que ajuda a controlar uma atividade e obter registros das condições encontradas” (SILVA, O; SILVA, R, 2017, p. 144).

“É recomendado nas atividades que requerem muito tempo para serem executadas. Com isso, esquecimentos poderão ser evitados” (SILVA, O; SILVA, R, 2017, p. 144).

2.2 Melhoria Contínua

Para Bessant, Caffyn e Gallagher (2000 apud GONZALEZ; MARTINS,2011, p. 2), a melhoria contínua pode ser definida como um processo de inovação incremental, focada e contínua, envolvendo toda a organização. Seus pequenos passos, alta frequência e pequenos ciclos de mudança vistos separadamente têm pequenos impactos, mas somados podem trazer uma contribuição significativa para o desempenho da empresa.

A melhoria da qualidade é muito diferente do ‘combate a incêndios’. A melhoria contínua é um processo complementar às mudanças radicais consideradas pela reengenharia (JURAN, 1990; TERZIOVSKI, 2002 apud GONZALEZ; MARTINS,2011, p. 2).

2.3 Método PDCA

De acordo com Mello (2011, p. 67), o ciclo do PDCA vai propor uma análise dos processos para melhorar a sua realização. Esse ciclo analisado esclarece e agiliza os processos na execução de gestão conforme o que diz Krieger (2018).

As etapas deste ciclo chamado de PDCA vão permitir a intervenção em um processo produtivo completo em qualquer atividade de uma empresa (MELLO, 2011, p. 67).

A figura 1.1 mostra o ciclo PDCA composto pelas quatro fases básicas do controle: Planejar, executar, verificar e atuar.

Figura 1.1 Ciclo PDCA de controle de processos



Fonte: (BARROS; BONAFINI, 2015, p.13)

De acordo com Andrade (2003), o ciclo PDCA pode ser descrito da seguinte forma:

- Plan (Planejar):** estabelecer os objetivos e os processos necessários para fornecer resultados de acordo com os requisitos do cliente e políticas da organização. Esta etapa abrange: a localização do problema, o estabelecimento de uma meta, a análise do fenômeno (utilizando diagramas estatísticos), a análise do processo (utilizando do diagrama de causa e efeito) e a elaboração do plano de ação;
- Do (Fazer):** implementar os processos, ou seja, execução das ações estabelecidas no plano de ação definidas na fase anterior, sendo realizadas no cronograma determinado, tendo todas as ações registradas e supervisionadas;
- Check (Checar):** nesta fase deve-se executar a verificação da eficácia das ações tomadas na fase anterior. Utilizando para a mesma a comparação dos resultados (planejados e executados), listagem dos efeitos secundários (oriundos das ações executadas), verificação da continuidade ou não do problema (eficácia das ações tomadas);
- Action (Agir):** esta fase é responsável pela padronização dos procedimentos implantados na fase "Do", ou seja, sendo o resultado satisfatório devem-se padronizar essas ações, transformando-as em procedimentos padrão. Para realizar essa padronização é feita a elaboração ou alteração do padrão, comunicação, treinamento e acompanhamento da utilização do padrão. A conclusão do projeto também ocorre nessa fase, sendo que poderão ser estipuladas novas metas futuras para que o processo de melhoria contínua possa ser desencadeado. (FORNARI, 2010, p. 106)

3 METODOLOGIA

O trabalho foi desenvolvido por uma pesquisa bibliográfica seguida de um estudo de caso no Centro Universitário do Sul de Minas, IES mantida pela Fundação de Ensino e Pesquisa do Sul de Minas (FEPESMIG) do ramo educacional, na cidade de Varginha, do Sul de Minas Gerais, entre os meses de abril a outubro de 2020.

Foi realizado um acompanhamento dos processos envolvidos, a partir da busca de informações sobre os conceitos de qualidade, as possíveis ferramentas para implementação que torne o processo eficaz, descrevendo a viabilidade de implementação de algumas ferramentas de qualidade no setor.

4 ESTUDO DE CASO

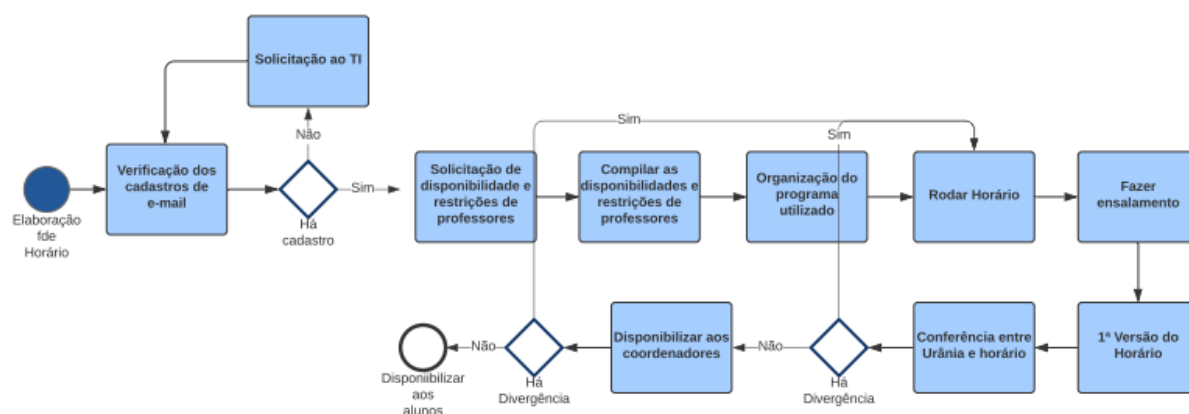
A empresa estudada atua no setor educacional, proporcionando aos seus alunos uma formação com qualidade. O Centro Universitário do Sul de Minas foi criado em novembro de 2001, resultado da fusão de duas instituições a Fenva e a Fafi, ambas mantidas pela Fundação Fepesmig, está situada na cidade de Varginha em Minas Gerais. A instituição possui 5 unidades sendo o Centro Universitário (GEAT, GEN, GESS), FATEPS, FIC, FPA E FVH, as quais geram uma gama de dados, necessitando de setores que auxiliem na gestão das unidades.

Tendo em vista a necessidade de um controle centralizado para compilar todas as informações das gestões, o monitoramento dos processos e obter estratégias para a redução de custos, a controladoria visa o auxílio das ferramentas da qualidade para tornar os processos citados a cima mais eficientes e livres de erros.

Para compilar todas as informações inicialmente foi necessário fazer um planejamento, esclarecendo o que, porque, onde, quando, por quem e como será feito, como descrito no Apêndice A.

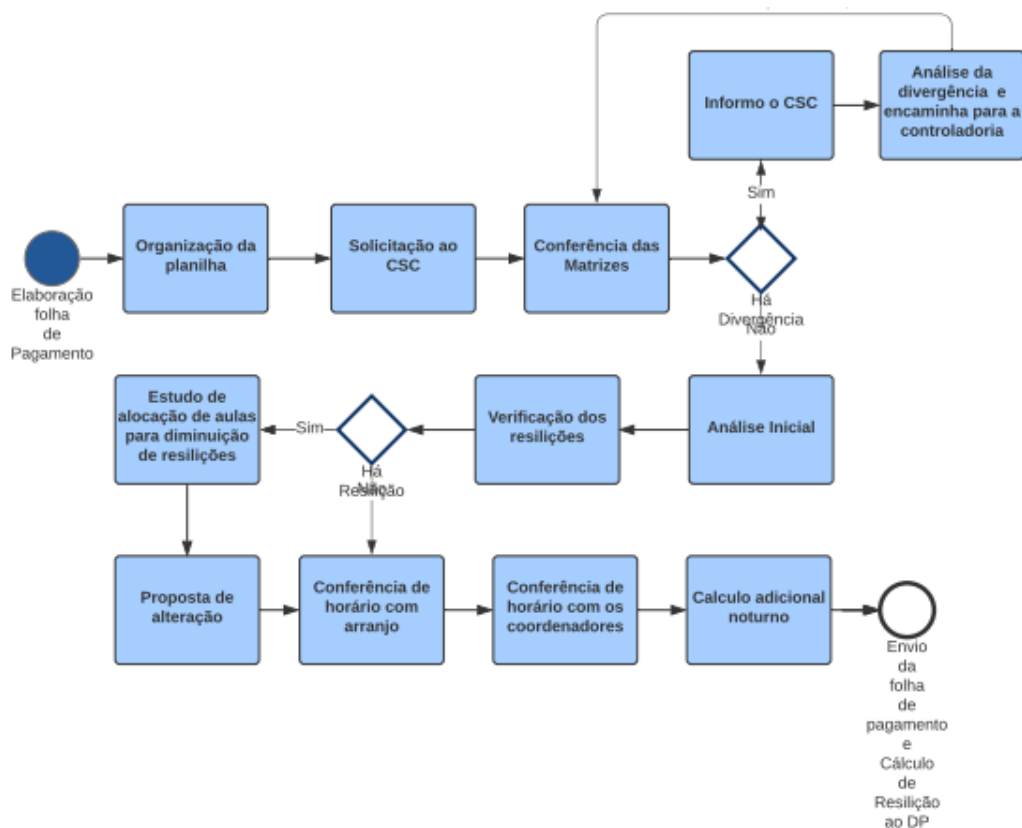
Em seguida criou-se dois fluxos, sendo um para elaboração de horários e o outro para folha de pagamento, como nas imagens abaixo.

Figura 1 – Fluxograma do processo de elaboração de horário



Fonte: O Autor.

Figura 2 – Fluxograma do processo de elaboração de folha de pagamento



Fonte: O autor.

Além do fluxo também foi elaborado um POP, estabelecendo o trajeto de cada tarefa a ser realizada, disponível no Apêndice B.

E por último com o intuito de assegurar que todas as etapas ou itens da lista foram cumpridas de acordo com o programado foi elaborado um checklist, disponível no Apêndice C.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

As oportunidades para a execução do projeto foram as melhores que se poderia esperar, considerando a disponibilidade de ferramentas e materiais e a flexibilidade para a sua execução.

Conforme citado anteriormente, para a realização do projeto foi feito um planejamento através da ferramenta 5W2H de maneira detalhada, através de perguntas relacionadas ao processo afim de organiza-lo, otimizando tempo e descartando informações desnecessárias e propondo soluções. A metodologia permitiu a visualização das fases do processo, sendo possível enxergar o que era feito em cada etapa, os profissionais envolvidos e as possíveis soluções.

O fluxo de padrão foi estabelecido através de uma POP para garantir que independente de quem realize a tarefa, que ela seja feita de maneira correta, minimizando erros e garantindo um padrão de trabalho. Além da POP, dois fluxogramas foram elaborados mapeando os fluxos dos processos proporcionando uma melhor visualização do funcionamento e auxiliando no seu entendimento.

E por fim um checklist para atestar que todas as etapas foram cumpridas, com o objetivo de garantir que todas as etapas foram realizadas.

6. CONCLUSÃO

O trabalho procurou apresentar as ferramentas que auxiliem em uma gestão capaz de proporcionar e estabelecer padrões a serem cumpridos, adicionando resultados positivos na realização das etapas, como redução de atividades repetitivas, a falta de comunicação entre outros fatores.

Pode-se concluir que foram alcançados ganhos satisfatórios com a aplicação das ferramentas da qualidade no setor da controladoria acadêmica, pois o projeto abrange uma padronização dos processos, visando a otimização de tempo, com a redução de atividades desnecessárias, com uma análise de resilição mais certa aumentando consideravelmente os níveis de qualidade.

A aplicação das ferramentas se mostra muito eficaz, pois identificando as principais falhas dos processos e suas possíveis causas, é possível eliminar os problemas, economizando mão de obra e melhorando de maneira significativa a qualidade da entrega final dos processos citados.

REFERÊNCIAS

BARROS, Elsimar; BONAFINI, Fernanda. **Ferramentas da qualidade**. 1. ed. São Paulo: Editora Pearson, 2015.

CANTIDIO, Sandro. **Padronização do Processo**. 2009. Administradores.com. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/padronizacao-do-processo>>. Acesso em: 17 fev. 2020.

CÉSAR, F. I. Giocondo. **Ferramentas Básicas da qualidade**. 1. ed. São Paulo: Biblioteca 24 horas, 2011.

CUSTODIO, M. Franqui. **Gestão da qualidade e produtividade**. 1. ed. São Paulo: Editora Pearson, 2015.

FORNARI, C. C. M. J. **Aplicação da Ferramenta da Qualidade (Diagrama de Ishikawa) e do PDCA no Desenvolvimento de Pesquisa para a reutilização dos Resíduos Sólidos de Coco Verde**. 2010. Revista Ingepro – Inovação, Gestão e Produção. ISSN 1984-6193. Disponível em: <http://www.ingepro.com.br/Publ_2010/Set/307-836-1-PB.pdf>. Acesso em: 17 fev. 2020.

GONZALEZ, R; MARTINS, M. **Melhoria continua e aprendizagem organizacional: múltiplos casos em empresas automobilístico**. 2011. Gest. Prod, São Carlos, v. 18, n. 3, p. 473-486. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/gp/v18n3/03.pdf>>. Acesso em: 22 mai. 2020.

KERZNER, Harold. R. **Gerenciamento de projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle**. 10. ed. New York: Editora Edgard Blusher Ltda, 2011.

KRIEGER, Carla. **Ferramentas e Técnicas de gerenciamento**. 6. ed. São Paulo: Editora Eletrônica, 2018.

LÉLIS, Eliacy Cavalcanti. **Gestão da qualidade**. 1. ed. São Paulo: Editora Pearson, 2011.

MAICZUK, J; ANDRADE, P. P. J. **Aplicação de ferramentas de melhoria de qualidade e produtividade nos processos produtivos**: um estudo de caso. 2013. Qualit@s Revista Eletrônica. ISSN 1677 4280. Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/1599/924>>. Acesso em: 17 fev. 2020.

MELLO, Carlos Henrique Pereira. **Gestão da qualidade**. 1. ed. São Paulo: Editora Pearson, 2010.


SILVA, Olga Silva; SILVA, Rosinda Angela. **Qualidade, padronização e certificação**. 1. ed: Editora Intersaberes, 2017.

APÊNDICE A – 5W2H Controladoria Acadêmica

Projeto: Padronização no setor da Controladoria Acadêmica
Responsável: Ana Carolina Ferreira Sales
Objetivo: Melhoria na gestão
Data de Início: 24/09/2020

O QUE?	QUANDO?		POR QUÊ?	COMO?	QUEM?	ONDE?	QUANTO?	STATUS	OBSERVAÇÃO
	DATA INÍCIO	DATA FIM							
Melhoria na gestão	25/09/2020	10/11/2020	Para se ter um padrão de trabalho definido, tornando o processo eficaz	Organizar todos os documentos a serem utilizados Criar padrão na execução das etapas Fazer uso da comunicação interna Gerenciar o tempo para realização de cada atividade Armazenar todos os documentos, utilizando o google drive Manter contato com os coordenadores, promovendo propostas de soluções	Ana Carolina	Controladoria Acadêmica		Em Andamento	Realização de reuniões separadamente com cada coordenador
Redução de gargalos operacionais	10/10/2020	10/11/2020	Para a produtividade ser mais eficiente, demandando um menor tempo.	Criar checklist Definir um POP Definir prazos a serem cumpridos	Ana Carolina	Controladoria Acadêmica		Em Andamento	

APÊNDICE B – Procedimento Operacional Padrão

	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO - POP			Página 1 de 5
Código RH-POP-T&D 001	Data Emissão OUT/2020	Data de Vigência 10/10/2020	Próxima Revisão OUT/2022	Versão nº 001
ÁREA EMITENTE: Controladoria Acadêmica				
ASSUNTO: Padronização na elaboração de folha de pagamento e Horário				

OBJETIVO

O objetivo deste procedimento é estabelecer critérios para elaboração de folha de pagamento e horário.

APLICAÇÃO

Este POP aplica-se a todos os envolvidos no setor de controladoria responsáveis pelas etapas citadas a cima.

DIVULGAÇÃO

Este POP é divulgado entre todos os envolvidos através do documento impresso.

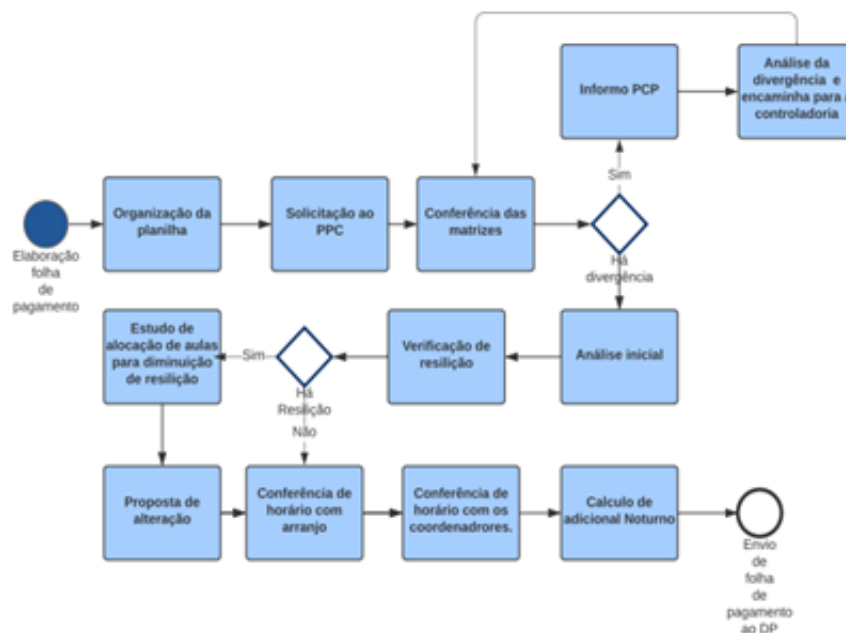
EMISSÃO, REVISÃO E APROVAÇÃO.

Emitido por: Ana Carolina Ferreira Sales – Assiste Administrativo

Revisado por: Thiago Luis Nogueira Silva –

Aprovado por: Thiago Luis Nogueira Silva –

Fluxograma para Elaboração de Folha de pagamento



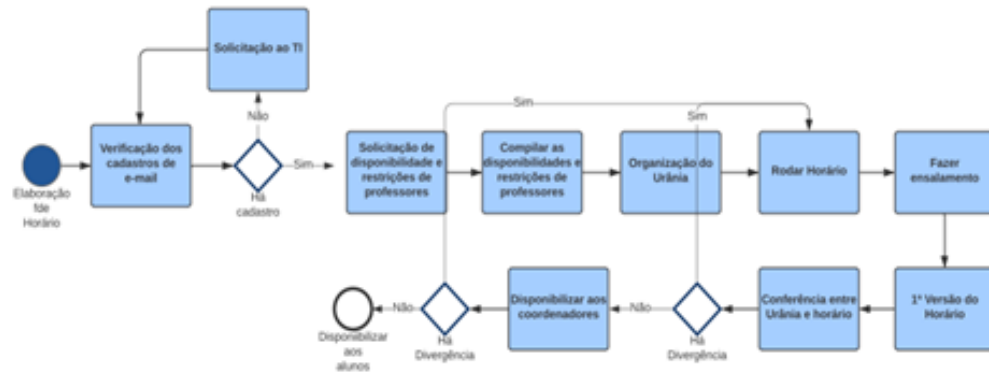


PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO - POP

Página 1 de 5

Código RH-POP-T&D 001	Data Emissão OUT/2020	Data de Vigência 10/10/2020	Próxima Revisão OUT/2022	Versão nº 001
ÁREA EMITENTE: Controladoria Acadêmica				
ASSUNTO: Padronização na elaboração de folha de pagamento e Horário				

Fluxograma para Elaboração de Horário




Responsável pela análise: _____

Data: _____

Aprovado por: _____

Data: _____

APÊNDICE C – Checklist

	Checklist: Processo de elaboração folha de pagamento e horário	Página 1 de 1
---	---	---------------

Setor: Controladoria Acadêmica

Empresa: Centro Universitário do Sul de Minas

Itens a serem observados	Status	Observação
--------------------------	--------	------------

O arranjo está preparado para início do semestre vigente?		
Foi realizada a conferência das Matrizes?		
Foi realizada a conferência CH das possíveis junções e sobreposições?		
A fórmula está correta?		
As aulas estão sendo contabilizadas corretamente?		
Todas as possíveis junções foram feitas?		
Para levantamento das junções e sobreposições foi considerado o número de alunos?		
Há choque de horário?		
Há choque de salas?		
A quantidade de alunos por salas não está ultrapassando?		
A quantidade de aulas de cada professores, não está ultrapassando a disponibilidade fornecida?		
No urânia não há nenhuma aula fora do horário?		
As disciplinas digitais oferecidas estão corretas?		
Há necessidade de desdobramento nas práticas?		

Responsável: _____ Data: _____

Revisor: _____ Data: _____