



Gabriela Shimomura Spinelli

Graduanda em Administração pela Faculdade Cesusc, mantida pelo Complexo de Ensino Superior de Santa Catarina.

gabisspinelli@hotmail.com

Fernando Ramos Lengler

Professor da Faculdade Cesusc, mantida pelo Complexo de Ensino Superior de Santa Catarina. Mestre em Administração Universitária pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Bacharel em Economia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS).

femandolengler@gmail.com

Kelly Cristina de Oliveira Costa

Coordenadora e Professora do Curso de Graduação em Administração e do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial, na modalidade de Educação a Distância da Faculdade CESUSC. Graduada em Administração de Empresas pela Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina (2004) e possui Mestrado Profissional em Administração pela Universidade do Estado de Santa Catarina (2007).

Correspondência/Contato

UniBrasil - Centro Universitário Autônomo do Brasil. Rua Konrad Adenauer, 442 - Tarumã - Curitiba - PR - 82821-020

Faculdade Cesusc. Rod. José Carlos Daux (SC401), 9301 - Km 10 - Santo Antônio de Lisboa - Florianópolis/SC - Cep: 88.050-001

cadernosdenegocios@unibrasil.com.br

<http://apps.unibrasil.com.br/proppex/>

Editor responsável

Claudio Marlus Skora

claudio.skora@unibrasil.com.br



GERENCIAMENTO DA ROTINA COM A PROPOSTA DE PRIORIZAÇÃO DE ATIVIDADES: APLICAÇÃO DE CASO NA EQUIPE DE QUALIDADE E METODOLOGIA DE UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA

ROUTINE MANAGEMENT WITH THE PROPOSED ACTIVITIES PRIORITIZATION: APPLICATION OF EVENT IN THE QUALITY AND METHODOLOGY TEAM OF A TECHNOLOGY COMPANY

1 INTRODUÇÃO

O ramo tecnológico em Florianópolis teve início com a criação do Centro Regional de Tecnologia em Informática (Certi), em 1984, com o objetivo principal de contribuir para que as empresas desenvolvessem produtos de alta tecnologia. Nos dois anos seguintes foram fundadas instituições que contribuíram para alavancar o ramo no estado de Santa Catarina, como a Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia (ACATE). Inicialmente, estas empresas de software trabalhavam com clientes de São Paulo, o mercado em Santa Catarina e no Sul do Brasil ainda não era explorado.

Na década de 1990, grande investimento voltado ao ramo tecnológico e inovador foi impulsionado pela criação do Parque Tecnológico Alfa, localizado em Florianópolis e da Fundação de Apoio às Atividades de Ciência, Tecnologia e Inovação de Santa Catarina (FAPESC) também localizada no ParcTec Alfa. Neste cenário de busca por inovação e avanço da tecnologia pelo desenvolvimento de software que, no início da década de 90 a Empresa de Tecnologia. Foco desta pesquisa, iniciou suas atividades contribuindo para o impulso do ramo, sendo hoje considerada uma das maiores empresas do polo de Santa Catarina.

A Empresa de Tecnologia pesquisada atua com a comercialização de software voltado para construção civil, justiça, infraestrutura de transportes e obras, administração pública em geral e projetos cofinanciados. Sua carta de clientes é composta principalmente por construtoras e órgãos públicos. A empresa possui aproximadamente 1.500 colaboradores, segundo levantamento realizado no primeiro semestre do ano de 2014, período de realização desta pesquisa.

Em sua estrutura organizacional, a empresa possui três Unidades de Negócios: Unidade da Construção Civil (UNIC), Unidade da Justiça (UNJ) e Unidade de Gestão Pública (UNGP). Cada uma delas voltada para atender, respectivamente, as principais soluções de software: Sistema Integrado de Engenharia (SIENGE), Sistema de Automação da Justiça (SAJ), Soluções Integradas para Gestão de Infraestrutura de Transportes e Obras (SIDER). Possui ainda as Unidades Institucionais, que atendem às Unidades de Negócio e a Empresa de Tecnologia de forma integral.

A UNGP comercializa os sistemas das soluções voltadas para infraestrutura de transportes e obras, administração pública, justiça e projetos cofinanciados. Os clientes da unidade são órgãos públicos, entre eles os Departamentos de Estradas e Rodagens de alguns estados do país. A estrutura organizacional da UNGP é composta pela hierarquia de Diretor, Gerência Geral de Operações, Gerência de Relacionamento, Comercial, Escritório de Projetos, Desenvolvimento, Produto, Coordenadorias e Equipes de Apoio. Entre as equipes de apoio está a Equipe de Qualidade e Metodologia, que é responsável por determinar os padrões dos processos internos e será parte integrante do objeto de estudo da pesquisa. Dentre as

responsabilidades da equipe estão: elaborar os processos de atendimento das demandas dos clientes, fazendo a padronização dos processos por particularidades de clientes e mantendo o padrão UNGP; atender a demanda das Gerências; interagir com o Relacionamento com relação a contratos e documentação de cliente; fazer a gestão dos colaboradores novos da unidade e realizar apoio às demais equipes e coordenadorias. A Qualidade e Metodologia é considerada referência pelos demais colaboradores das coordenadorias por determinarem os padrões a serem seguidos.

Identifica-se nesta equipe a dificuldade em realizar a priorização das atividades demandadas pelos clientes, ocasionado pela falta de técnica na priorização de atividades e dificuldade no gerenciamento da rotina do dia-a-dia. Independentemente de ser uma equipe que não atende diretamente o cliente externo da UNGP, manter um bom atendimento e realizar o correto gerenciamento das atividades alocadas é essencial para manter um bom relacionamento e imagem positiva da Unidade.

Para atender o principal propósito desta pesquisa, faz-se necessário que sejam aplicados métodos que norteiam: melhoria na qualidade dos serviços, estipulação de prazos de entregas, aumento da produtividade e melhoraria na administração do tempo.

Dessa forma, algumas ações são necessárias e, partindo desse princípio, surge a seguinte pergunta de pesquisa: **Como definir um método para priorizar as atividades demandadas pelos clientes à Equipe de Qualidade e Metodologia?** Com isso, o objetivo desta pesquisa é definir um método de priorização das demandas, que traga melhoria no gerenciamento de atividades, na Equipe de Qualidade e Metodologia.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1- Qualidade – Conceitos e Relevância

O conceito de qualidade é conhecido há milênios. Retrocedendo na história para o início da existência humana, é possível identificar inúmeras preocupações com a qualidade. A busca do homem primitivo por materiais resistentes para construção de suas armas, a procura de métodos diferente para apanhar melhores colheitas às margens do Rio Nilo ou os detalhes marcantes das edificações da antiga Roma mostram momentos distintos de um passado distante, porém em uma análise contextualizada e criteriosa são consideradas comuns nas suas preocupações com a qualidade (RODRIGUES, 1995).

Por um lado, a qualidade é uma das palavras-chave mais difundidas na sociedade e nas empresas. Por outro existe certa confusão com no uso da palavra e pouco entendimento sobre o que é qualidade (TOLEDO et al, 2014). Segundo Paladini et al. (2012, p.8), “Qualidade é um termo que utilizamos cotidianamente, mas, se perguntarmos a diversas pessoas o significado deste termo, dificilmente chegaremos a um consenso”.

Nessa perspectiva de Paladini (2012, apud GARVIN, 1992) classificou cinco abordagens diferentes da qualidade: transcendental, baseada no produto, baseada na produção, baseada no usuário e baseada no valor. Estas abordagens contribuem para o entendimento do conceito do termo, em que para a abordagem transcendental a qualidade é sinônimo de excelência nata; para a baseada no produto qualidade é uma variável precisa e mensurável, originada dos atributos do produto; para a baseada na produção, qualidade é uma variável precisa e mensurável, proveniente do grau de conformidade do planejado com o executado; para a baseada no usuário qualidade é uma variável subjetiva; já a baseada no valor mistura dois conceitos distintos: excelência e valor. (PALADINI et al, 2012).

Além das cinco abordagens, muitos teóricos contribuíram para a evolução da área de qualidade. Os que tiveram papel especial receberam o nome de Gurus da Qualidade, são eles: Walter A. Shewhart, W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, Armand Feigenbaum, Philip B. Crosby, Kaoru Ishikawa e Genichi Taguchi . (PALADINI et al, 2012).

Os gurus da qualidade contribuíram para o melhor entendimento e disseminação do termo qualidade. Pode-se dizer que Walter A. Shewhart tem uma visão mais filosófica do termo. Já Taguchi define Qualidade com uma abordagem mais voltada ao processo produtivo. As demais abordagens apresentadas são todas voltadas a uma busca em comum: a satisfação do cliente. Seguindo esta linha, Oliveira et al. (2004, p.5) parafrazeou: “o cliente é a figura principal de todo processo organizacional”.

A satisfação do cliente pode ser considerada como um dos objetivos principais de uma empresa. Campos (2004, p. 11) define que “uma empresa honesta só pode sobreviver dentro de uma sociedade se for para contribuir para a satisfação das necessidades das pessoas”. Determina que existam três tipos de pessoas que devem ser satisfeitas: os consumidores, os empregados e o acionista. Sendo os consumidores classificados como primeira prioridade. Ainda para Campos (2004, p. 11), “o objetivo principal de uma empresa (sua sobrevivência por meio da satisfação das necessidades das pessoas) pode ser atingido pela prática do Controle Total da Qualidade”.

Assim, entende-se que para a busca do Controle Total da Qualidade faz-se necessário anteriormente realizar a Gestão da Qualidade que, segundo Paladini et al. (2012, p. 90), “consiste no conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização com relação à qualidade, englobando o planejamento, o controle, a garantia e a melhoria da qualidade”.

Em paridade com a Gestão da Qualidade, o Controle Total da Qualidade é definido por Campos (20014, p. 15) como “o controle exercido por todas as pessoas para a satisfação das necessidades de todas as pessoas”. Tratando-se da busca pela qualidade e pelo Controle Total da Qualidade, faz-se necessário o entendimento de processos, elemento integrante de uma gestão por qualidade total, cujas definições são apresentadas a seguir.

2.2- Processos – Conceitos e Relevâncias

Entender a conceituação de processos é essencial para a busca pela qualidade. O conceito de processo compõe a unidade de gerenciamento básica da qualidade total (FILHO; DRUMOND, 1994). Em complemento à explanação sobre processos, pode-se destacar a seguinte definição:

Processo é um conjunto de atividades ou funções estruturadas em uma sequência lógico-temporal, com objetivo definido, realizadas por pessoas e/ou máquinas, que visam transformar recursos (entradas), agregando valores, através de recursos de transformação e de uma lógica preestabelecida (metodologia de processamento), resultando em bens e serviços (produtos) para a sociedade e/ou clientes (RODRIGES, 2010, p. 84).

Tal como define Rodrigues (2010), o conceito de processo está diretamente relacionado com os inputs (entradas) e os outputs (saídas). Essa relação dá-se por meio da mencionada “sequência lógico-temporal”.

Os processos estão essencialmente relacionados a fluxos de objetos (materiais, informação, capital, conhecimento, ideias ou qualquer objeto que requer coordenação de seu fluxo). Cabe aos processos o desenvolvimento ou desenrolar dos fluxos dos objetos. São objetos de controle e melhoria, porém também permitem que a empresa os utilize como base de registro do aprendizado de como atua, atuou ou atuará em seu ambiente ou contexto organizacional (PAIM et al, 2009).

No que diz respeito à gestão, Pradella, Furtado e Kipper (2012, p. 6) definem que a gestão de processos é um modelo de gestão que pode ser conceituado “[...] como sendo o enfoque sistêmico de projetar e melhorar continuamente os processos organizacionais [...]”. Os objetivos da gestão por processos giram entorno de aumentar o valor do produto/percepção do cliente; aumentar a competitividade; atuar de acordo com as estratégias competitivas mais relevantes, que agregam maior valor ao cliente; aumentar a produtividade com eficiência e eficácia; simplificar processos, condensando e/ou suprimindo atividades que não agregam valor ao cliente (PRADELLA; FURTADO; KIPPER, 2012).

Neste sentido, a gestão por processo deve ser acompanhada incessantemente pela melhoria destes. De acordo com Paim et al. (2009, p. 25), “melhorar processos é uma ação básica para as organizações responderem às mudanças que ocorrem constantemente em seu ambiente de atuação e para manter o sistema produtivo competitivo”.

Em organizações voltadas ao desenvolvimento de software, a melhoria de processos tem papel essencial. Para a diminuição de retrabalho, aumento da produtividade e diminuição de defeitos nos produtos, faz-se necessário que processos sejam muito bem implantados e a adequação destes seja constante. Existem modelos específicos voltados para medir a capacidade de maturidade em processo de software, como exemplo o CMMI (*Capability Maturity Model Integration*). Estes modelos qualificam as empresas e representam um diferencial competitivo.

Assim como a busca pela gestão da qualidade total, a melhoria em processos e o aumento da produtividade é um elemento almejado pelas empresas de software e dos demais setores. Apresentam a seguir, os embasamentos que envolvem a produtividade com processos e qualidade.

2.3- Produtividade – Conceitos e Relevâncias

A produtividade, assim como a Qualidade tem seu conceito amplo e ao longo da história teve sua definição ampliada. Mello e Barros (1997) definem o termo como:

Produtividade é a redução do tempo gasto para executar um serviço, ou o aumento da qualidade de produtos elaborados, com a manutenção dos níveis de qualidade, sem o acréscimo de mão-de-obra ou aumento dos recursos necessários (MELLO; BARROS, 1997).

Nesse sentido, a produtividade pode ser classificada como parcial e total. A parcial sendo a relação de tudo o que foi produzido com o que foi consumido. A produtividade total está voltada a relação entre o *output* total e a soma de todos os elementos de *input*. De forma mais genérica, Falconi (2004, p. 3) define que a produtividade pode ser representada: “[...] como o quociente entre o que a empresa produz (“OUTPUT”) e o que ela consome (“INPUT”)”.

Quando se relaciona qualidade e produtividade, Campos (2004) também discorre que:

Para aumentar a produtividade de uma organização humana, deve-se agregar o máximo de valor (máxima satisfação das necessidades dos clientes) ao menor custo. Não basta aumentar a quantidade produzida, é necessário que o produto tenha valor, que atenda às necessidades dos clientes (CAMPOS, 2004, p. 3).

Sendo assim, a produtividade está associada ao menor custo de produção e maior qualidade. Uma empresa atinge grau elevado de produtividade quando fornece produtos que atendam à máxima satisfação do cliente, produzindo-os com custo mínimo.

No cenário de empresas de software, buscar a produtividade é desenvolver um software em menor tempo e com a qualidade esperada pelos clientes. Tão importante quanto melhorar processos, atingir um nível elevado de produtividade acarreta também na diminuição do retrabalho e, principalmente, na eficiência produtiva do quadro de colaboradores. Por ser um mercado competitivo e que constantemente demanda talentos, aproveitar a capacidade produtiva total dos seus colaboradores torna-se um diferencial para a empresa.

Uma das maneiras de aplicação prática da relação qualidade x produtividade é o gerenciamento da rotina, que pode servir de forma efetiva para esta relação e que será apresentado no tópico a seguir.

2.4- Gerenciamento da Rotina

O Gerenciamento da Rotina do Trabalho é administrado para proporcionar o “melhoramento contínuo” na empresa pela união das operações de manutenção (cumprimento de padrões e atuação na causa dos desvios) e melhorias, sendo ela alterações dos padrões

para melhor resultado (CAMPOS, 2004). A definição do termo elucida a aplicação prática na empresa.

Consiste num método de estabelecimento de padrões de trabalho e realização de verificações diárias por aqueles que executam essas atividades do dia a dia. O próprio executor da atividade assume a responsabilidade pelo controle da qualidade e garante a previsibilidade dos resultados. O Gerenciamento da Rotina busca a manutenção e a melhoria incremental do nível de controle (TOLEDO et al, 2014).

De forma geral, o gerenciamento da rotina do dia-a-dia deve ser exercido pelo executor das tarefas e este deve assumir o controle da qualidade de tudo que está sob sua responsabilidade.

Mostrando a importância do método, Falconi (1994, p. 19) explica “o Gerenciamento da Rotina é a base da administração da empresa, devendo ser conduzido com o máximo cuidado, dedicação, prioridade, autonomia e responsabilidade”.

Para se atingir um bom Gerenciamento da Rotina, através de padronização em processos e ir à busca do Gerenciamento da Qualidade Total, o uso de ferramentas de gerenciamento torna-se essencial. A seguir, são apresentadas brevemente algumas das ferramentas de gerenciamento.

2.5- Ferramentas de Gerenciamento

As ferramentas da Gestão da Qualidade cumprem um papel essencial na eficácia da aplicação prática dos princípios e definições que descrevem a área: elas garantem a estrutura conceitual e as diretrizes básicas da Gestão de Qualidade (PALADINI et al, 2012).

Nessa perspectiva, Toledo et al (2014) discorre que o uso das ferramentas estatísticas nas empresas:

[...] está associado à visão de que ao identificar e remover as causas dos problemas se obtém maior qualidade e produtividade, a isso acrescentado que o uso de técnicas gráficas e específicas produz melhores resultados do que os processos de análise não estruturados (TOLEDO et al, 2014).

Seguindo esta linha de raciocínio, as ferramentas de gerenciamento são vistas como auxiliar para a melhoria na qualidade e, conseqüentemente, da produtividade. Para Paladini et al (2012), as ferramentas de Gestão da Qualidade “são mecanismos simples para selecionar, implantar ou avaliar alterações no processo produtivo por meio de análises objetivas de partes bem definidas deste processo”.

Ainda sobre as ferramentas, Junior et al. (2010, p. 103) descrevem que “a literatura arrola dezenas delas, para as mais diversas finalidades e com variadas nomenclaturas”. São apresentadas a seguir as ferramentas que mais se encaixam para auxílio na pesquisa e seus principais objetivos.

Segundo Junior et al (2010, p. 113), a Matriz GUT, que representa a abreviatura das palavras Gravidade, Urgência e Tendência, “é a representação de problemas, ou riscos potenciais, através de quantificações que buscam estabelecer prioridades para abordá-los,

visando minimizar impactos”. Esta ferramenta é utilizada para principalmente para análise de risco e priorização de problemas. Voltada sua aplicação à pesquisa, ela pode ser adaptada para apresentar as atividades e utilizar-se dos critérios que apresenta para priorização das mesmas.

O 5W2H é uma ferramenta, onde lista as atividades que devem ser desempenhadas e que respondem as questões que seguem: *What* – O que será feito (etapas); *Why* – Por que será feito (justificativa); *Where* – Onde será feito (local); *When* – Quando será feito (tempo); *Who* – Por quem será feito (responsabilidade); *How* – Como será feito (método); *How much* – Quanto custará fazer (custo). A ferramenta é apresentada em forma de planilha e é destinada a eliminar dúvidas sobre um processo a ser seguido (JUNIOR et al, 2010).

A partir do conhecimento das ferramentas de gerenciamento e da base teórica que envolveu esta pesquisa, é apresentado a seguir a problemática e os procedimentos metodológicos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta é uma pesquisa de abordagem qualitativa descritiva, que visa identificar padrões para priorização das atividades, identificando quais critérios podem ser aplicados à realidade da equipe de Qualidade e Metodologia da Empresa de Tecnologia pesquisada.

A pesquisa qualitativa é fundamentada principalmente em análises que se caracterizam, em princípio, por não utilizar instrumentos estatístico ou matemáticos na análise dos dados (VIEIRA; ZOUAIN, 2006). Corroborando com os autores, Mattar (1996, p. 23) também define que “as pesquisas conclusivas descritivas são caracterizadas por possuírem objetivos bem definidos, procedimentos formais, serem bem estruturadas e dirigidas para a solução de problema ou avaliação de alternativas de curso de ação”. Norteador por esta linha, a pesquisa apresentou objetivos bem definidos para solução de um problema e não utilizará de instrumental estatístico para análise dos dados.

O método utilizado na pesquisa é o PDCA – Planejar, Executar, Identificar e Agir. O ciclo PDCA trata de melhoramento contínuo, onde se estabelece um processo sem fim, de natureza repetida e cíclica. Questionando repetidamente e requestionando os trabalhos de uma operação (SLACK et al, 1996).

Durante a primeira etapa da pesquisa foi abordada a fase do planejamento, onde foi definido o problema, os objetivos específicos, identificação da origem do problema e estabelecimento de um plano de ação. Na sequência da pesquisa, foi realizada a etapa de execução, onde foram definidas e realizadas as ações definidas através do método da ferramenta 5W2H. Seguida da fase de verificação, onde foi realizada a consolidação dos dados obtidos com as entrevistas e questionários e determinado o método para priorização das

atividades. Para finalização do ciclo PDCA, foi elaborada a conclusão apontando o resultado final e o que pode ser melhorado com a aplicação do método criado.

Os objetivos específicos para o alcance da proposta de pesquisa são analisados e explicados no quadro a seguir.

Quadro 1 – Metodologia aplicada na pesquisa por objetivos específicos

Objetivos Específicos	Delineamento	Coleta de Dados	Sujeitos
a) Identificar as principais atividades demandadas na equipe de Qualidade e Metodologia;	Estudo de caso e Documental	Entrevistas e Documentos	Equipe de Qualidade e Metodologia
b) Realizar a definição de critérios de priorização das atividades demandadas;	Estudo de caso e Documental	Entrevistas e Documentos	Gestor e Equipe de Qualidade e Metodologia
c) Determinar o grau de importância dos critérios de priorização;	Estudo de caso e Documental	Entrevistas, e Documentos	Gestores e Equipe de Qualidade e Metodologia
d) Elaborar o método para priorização das atividades;	Estudo de caso e Documental	Entrevistas, bibliografia e Documentos	Gestores e Equipe de Qualidade e Metodologia
e) Elencar as demandas por prioridades, em escala crescente;	Bibliográfica e Documental	Bibliografias e Documentos	Não se aplica

Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

Para os objetivos específicos *a* e *b*, foi realizada uma pesquisa e estudo de caso aplicado na equipe de Qualidade e Metodologia para criação de uma planilha. O item *c* foi alcançado com a aplicação de questionários e realização de entrevistas para determinação do grau de importância dos critérios de priorização. Os objetivos específicos *d* e *e* referem-se a etapa final da pesquisa, no qual foi realizada uma pesquisa bibliográfica para definição da ferramenta utilizada como auxílio na priorização das atividades demandadas e todas as atividades foram priorizadas após a análise os critérios de priorização levantados no item *c*.

A definição do método aplicado neste estudo representou fator de suma importância para guiar o andamento e desenvolvimento do resultado final. A Equipe de Qualidade e Metodologia é o principal sujeito de todo o levantamento de dados, que foram realizados através dos estudos documentais, entrevistas e, por fim, foi realizada a análise dos conteúdos documentais e dados.

3.1 - Identificação e Observação do Problema

Conforme já elencado, a Empresa de Tecnologia pesquisada possui em sua estrutura organizacional a Unidade de Gestão Pública, em que está localizada a Equipe de Qualidade e Metodologia. Esta equipe foi criada com o intuito de centralizar as demandas relativas aos processos de trabalho da unidade, ser um ponto focal de dúvidas dos demais colaboradores

com relação à documentação e padronização de clientes, fluxos de trabalho e para estabelecer os padrões de processos na UNGP.

Com o crescimento da empresa em 16% no número de colaboradores (dados internos da empresa de 2014), as equipes tiveram um aumento significativo no número de colaboradores e a equipe de Qualidade e Metodologia manteve seu número. Em consequência deste crescimento da unidade, novas funções foram atribuídas, como a implantação de novas ferramentas de gerenciamento de atividades adquiridas pela empresa, e as demandas aumentadas na quantidade de vezes que são executadas em um único mês, como o caso dos apoios aos colaboradores novos.

Com o aumento das demandas, foi identificado que a equipe passou a ter dificuldades para priorizar e dar vazão às atividades. Apesar de identificado este ponto fraco na equipe, o quadro de colaboradores dela não irá aumentar, conforme estudo realizado para projeção de funcionários realizado no 2º semestre de 2014. As demandas da equipe são consideradas como *on demand*, atividades que podem ser finalizadas em no máximo uma semana. Alguns projetos de longo prazo são inseridos entre as atividades, como padronizações em escala global na unidade, o que torna mais complexa a distribuição de tarefas, por dispenderem a parcela de, pelo menos, 50% do dia de um colaborador.

Além das atividades de rotina, como também se trata de uma equipe de apoio, há uma indeterminação do tipo de problema a ser resolvido: os funcionários podem a qualquer momento acionar a equipe de Qualidade para resolução de problemas de clientes, conflitos entre equipes, atividades gerenciais e de apoio. As tomadas de decisão de mudanças, geralmente, não são comunicadas à equipe. Desta forma, as alterações passam a ser urgentes e graves, já que envolve na maioria das vezes a entrega de documentação comprobatória de serviços prestados ao cliente.

Para melhoria no gerenciamento de atividades, a equipe faz uso de uma planilha em excel em que são descritas todas as atividades classificadas como pendentes e são priorizadas em reunião semanal com o Coordenador. Isto causa uma dependência com essas reuniões, pois caso a reunião não aconteça por algum compromisso conflitante do Coordenador, não existem critérios e um método definido que possam ser usados para determinar qual atividade será realizada. Além disso, não existindo método de prioridade, a equipe depende somente das decisões do Coordenador, que podem não ser as mais coerentes, pois não obedecem a critérios bem definidos e são feitas arbitrariamente, conforme situação em que está evoluída, como uma decisão que envolve uma solicitação da Gerência ser priorizada, mesmo sendo uma atividade de secretariado.

Outro fator que contribui para que o gerenciamento das atividades seja falho é a forma como são recebidas as demandas. Elas podem ser solicitadas via e-mail, por telefone, *chat*, em reuniões e por conversas com os demais colaboradores.

A definição de um método de priorização das atividades da equipe de Qualidade e Metodologia vem ao encontro da resolução alguns dos problemas apresentados pela equipe: a dependência da equipe com a reunião semanal, a dificuldade em estipular prazos para entregas das demandas, a melhoria no gerenciamento das atividades do dia-a-dia e principalmente, estabelecerem uma padronização no atendimento da equipe. Apresentada a identificação e observação do problema, a pesquisa avançou para as etapas de solução dos problemas, apresentadas a seguir.

4 ETAPAS PARA SOLUÇÃO DOS PROBLEMAS

A pesquisa destinou-se a identificar as atividades demandas pela equipe de Qualidade e Metodologia, determinando um método de priorização destas para melhoria no gerenciamento do tempo. Para isso, foi definido um plano de ação baseado no método 5W2H encerrando a primeira etapa do PDCA e posteriormente usado como guia para a etapa seguinte de execução.

Na primeira etapa da pesquisa, foram levantadas as principais atividades exercidas pela equipe de Qualidade e Metodologia a fim de resultar no agrupamento das atividades em grupos de atividades semelhantes em uma planilha, finalizando a segunda etapa. Para auxílio na criação do método de priorização, foi escolhida uma ferramenta de gerenciamento.

Sob responsabilidade da pesquisadora, ficaram definidas datas e estimativas de tempo para realização do plano de ação. Cada etapa da pesquisa está representada em uma linha e seguem ordem cronológica de execução das tarefas.

Com base na ferramenta definida, as demais etapas foram realizadas mediante aplicação de questionário, entrevistas e concluídas com a consolidação dos dados. Após criação dos critérios, atribuição de valores a eles e determinado quais atividades os envolvem, o método de priorização das atividades demandadas pela equipe finaliza-se o projeto de pesquisa aplicado na equipe de Qualidade e Metodologia, atingindo o objetivo geral e respondendo à pergunta de pesquisa levantada.

4.1 - Ferramentas de Coletas

Na primeira etapa da pesquisa, foi realizado o levantamento de todas as atividades desenvolvidas pela equipe de Qualidade e Metodologia. Este levantamento foi realizado mediante entrevista informal com os integrantes da equipe e todas as atividades listadas por eles foram inseridas em uma planilha.

Após a entrevista e listagem das atividades, foi necessário realizar uma consolidação das atividades para resultar no agrupamento de atividades semelhantes demonstrado a seguir.

Quadro 2 - Agrupamento das atividades da Qualidade e Metodologia

Agrupamento de atividades
Mapeamento de processo, desenho do fluxo e descrição das atividades de manutenção corretiva e evolutiva, suporte /orientações
Apoio ao Comercial (revisão de contratos)
Acompanhar a qualidade da documentação enviada ao cliente, relatório mensal para envio ao Coordenador
Documentação no <i>Colabore</i> : modelos, guias, documentação de processos, planos de comunicação
Apoio e acompanhamento aos coordenadores e equipes com relação à metodologia e padronização
Checklist de liberação de Processo
Auditoria do Processo de Desenvolvimento
Pesquisa Prezado Colaborador
Suporte e apoio às equipes sobre processos, fluxos e atividades
Manutenção dos processos e fluxos de atividades
Abertura de chamados para P&D
Padronização de demandas dos clientes e gestão da mudança
Gestão dos treinamentos de Colaboradores
Atividades de secretariado e apoio aos Gerentes
Recepção e gestão dos colaboradores novos (apresentação na Integração, cronograma de treinamento, acompanhamento, treinamentos iniciais)
Controle de equipamentos e periféricos, alocação e compra
Configuração, orientação e apoio sobre SAC (Sistema de Atendimento ao Cliente)
Controle de fotos na <i>space</i> das Coordenadorias
Manutenção e gestão da mudança das atividades padronizadas do SAC (novas solicitações)

Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

Em posse das atividades realizadas pela equipe, iniciou-se a segunda etapa de entrevistas para levantar os critérios que poderiam ser utilizados como base para a priorização das atividades. Estas entrevistas foram realizadas com os integrantes da equipe, Coordenador e respectivo Gerente e consistiu em uma única pergunta: “Quais critérios você utilizaria para priorizar as atividades da equipe?”.

Como resultado, foram determinados 10 critérios para serem considerados na priorização das atividades, listados no quadro a seguir, sem ordem de prioridade.

Quadro 3 – Definição dos critérios de prioridade

Critério	Definição
Envolve Plano Estratégico	Atividades que vão ao encontro de contribuir para atingimento do Plano Estratégico da Unidade de Gestão Pública e/ou da empresa divulgados em 2014, cujo conteúdo não pôde ser publicado
Atividade do Cliente	Atividades que envolvem o cliente externo da Unidade, ou seja, são atividades que estão relacionadas aos contratos dos clientes e demandadas por eles
Prazo determinado	Atividades com prazo de entrega e finalização
Prazo indeterminado	Atividades já classificadas como <i>on demand</i>
Solicitação da Diretoria	Atividades demandadas pela Diretoria da Unidade ou que impactam diretamente a Diretoria

Solicitação da Gerência	Atividades demandadas pelas Gerências Unidade ou que impactam diretamente as Gerências
Envolve Valores	Atividades que envolvem os valores da empresa
Ações Judiciais	Atividades que podem acarretar ações judiciais contra a empresa por questões contratuais
Impacto Global	Atividades que envolvem um grupo grande de colaboradores e/ou a Unidade como um todo
Impacto Individual	Atividades que envolvem um grupo pequeno de colaboradores e/ou um único colaborador

Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

Determinados os 10 critérios para priorização das atividades e baseado na construção de uma Matriz GUT - ferramenta para classificar cada problema analisando a gravidade (do problema), a urgência (de resolução dele) e a tendência (dele piorar com rapidez ou de forma lenta), analisando 03 atributos de classificação de problemas: Gravidade, Urgência e Tendência (Ávila, 2014), foi elaborado um questionário para ser aplicado com os integrantes da Equipe, Coordenadoria, Gerentes e Diretoria para a classificação da importância de cada um deles.

O questionário tinha por objetivo a atribuição de pontuação do impacto para cada critério, cada respondente deveria realizar sua classificação levando em consideração a execução das atividades da Qualidade e Metodologia. Adaptando o atributo Gravidade da Matriz GUT, ficaram definidas as pontuações, sendo: 1 – Indeterminado; 2 – Baixo Impacto; 3 – Médio Impacto; 4 – Importante e 5 – Muito Importante.

Em posse dos resultados da classificação dos impactos de cada critério, foi realizada a consolidação dos dados para definição da pontuação final de cada critério, executada nas duas etapas apresentadas a seguir:

4.1.1 Definição do peso das respostas por cargo

Baseado na escala de hierarquia da empresa foi atribuído a cada cargo um peso em suas respostas. Onde aos integrantes da equipe foi atribuído Peso 1, Gerentes da Unidade e Coordenador da Equipe Peso 2, Gerente da Equipe Peso 3 e Diretoria Peso 4. Atribuindo maior importância aos Gestores perante as respostas da equipe, por serem eles os principais responsáveis por demandar as atividades realizadas e em respeito à hierarquia da unidade. Assim, na escala de hierarquia, o Diretor é o mais alto escalão, seguido do Gerente da Equipe, demais Gerências e a Coordenadoria. Dessa forma, a determinação da pontuação por cargo se voltada para a influência de priorização das atividades da equipe, coloca o Coordenador com mesmo peso que os demais Gerentes por terem menor influência que o Gerente da Equipe e Diretoria.

4.1.2 Somatório de valores para pontuação

Para atribuir a pontuação final para cada impacto, foi necessário multiplicar pelos pesos de cargos à pontuação dos impactos (obtida pela classificação de cada respondente),

somar todos os valores obtidos e realizar a média pela quantidade total de respondentes da pesquisa.

As duas etapas são representadas pela Fórmula:

$$\sum (\text{PC} \times \text{PESO}) \div \text{QR} = \text{Pontuação Final por Critério}$$

Onde: PC = Pontuação do critério de cada respondente; PESO = Peso de cada cargo;
QR = Quantidade total de respondentes.

A fórmula foi aplicada para cada critério e considerou somente o número total de respondentes da entrevista e questionário, desconsiderando a quantidade de não respondentes.

A etapa de determinação da pontuação final foi baseada no arredondamento de números decimais da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT): “quando um algarismo imediatamente seguinte ao último algarismo a ser conservado for superior a 5, ou, sendo 5, for seguindo de no mínimo um algarismo diferente de zero, o último algarismo a ser conservado deverá ser aumentado de uma unidade” (ABNT-NB-87/1965). Os critérios tiveram sua pontuação final atribuída para que na fase final do método este número fosse usado como base para os cálculos de prioridade.

No quadro a seguir, são apresentadas as pontuações finais definidas.

Quadro 4 – Pontuação final por critério

CRITÉRIO	PONTUAÇÃO FINAL
Envolve Plano estratégico	7
Atividade Cliente	6
Prazo determinado	5
Prazo indeterminado	3
Solicitação diretoria	8
Solicitação da Gerência	6
Envolve valores	7
Ações Judiciais	8
Impacto Global	6
Impacto individual	4

Fonte: Elaborado pelos autores (2014)

Na fase final para a definição da prioridade de cada atividade, foi determinado qual critério ela envolve e neste inserido o número de sua pontuação final. Completada a classificação e a planilha alimentada com o número do critério, o somatório dos valores é realizado e a atividade que obtiver maior valor é a atividade que deve ser priorizada e assim sucessivamente.

Por haver possibilidade de empate no valor final da prioridade das atividades, durante a entrevista com o Gerente da Equipe, foi solicitada a ordenação de 01 a 10 nos critérios para

que esta ordem fosse considerada como referência para desempate. Assim, havendo empate para mais de uma atividade, deve ser levada em consideração a classificação de desempate determinada pelo Gerente, representado no quadro a seguir.

Quadro 5 – Ordem de critérios de desempate

CRITÉRIO	ORDEM PARA DESEMPATE
Envolve Plano estratégico	1
Ações Judiciais	2
Atividade Cliente	3
Solicitação diretoria	4
Prazo determinado	5
Solicitação da Gerência	6
Impacto Global	7
Impacto individual	8
Envolve valores	9
Prazo indeterminado	10

Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

Realizada a determinação da ordem para desempate entre atividades, a pesquisa seguiu para a etapa final de análise dos dados pesquisados e interpretação dos resultados obtidos com o método de priorização das atividades demandadas pela Equipe de Qualidade e Metodologia, apresentados a seguir.

5 ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste item serão apresentadas as análises dos dados coletados mediante entrevistas e questionários. Serão abordadas as interpretações acerca das respostas dadas pela Equipe e a Gestão quanto à classificação da importância dos critérios de priorização e os resultados finais do método de priorização das atividades da equipe de Qualidade e Metodologia.

Os resultados dos questionários/entrevistas serão apresentados conforme grupos de respondentes: Equipe (total de 08 respondentes) e Gestão (total de 6 respondentes, sendo um Diretor, quatro Gerentes e um Coordenador), elencados por tabelas exemplificativas, percentuais e interpretação descritiva.

5.1 - Análise dos Dados: Equipe

O questionário aplicado com a equipe foi enviado por e-mail a todos os respondentes (integrantes da equipe). Na medida em que os respondentes finalizavam o questionário, este era devolvido via e-mail à pesquisadora e as respostas inseridas na planilha de consolidação dos dados. Dentre todos integrantes da Equipe, 87,5% dos participantes responderam ao questionário. Os dados finais dos questionários são apresentados no quadro a seguir, em que o Respondente 3 representa o colaborador que não respondeu ao questionário.

Quadro 6 – Pontuação dos critérios pela Equipe

CRITÉRIO	Respondente 1	Respondente 2	Respondente 3	Respondente 4	Respondente 5	Respondente 6	Respondente 7	Respondente 8
Envolve Plano estratégico	3	5	0	4	4	3	1	1
Atividade Cliente	4	5	0	3	4	1	2	3
Prazo determinado	3	4	0	3	3	3	4	3
Prazo indeterminado	1	3	0	1	2	1	1	1
Solicitação diretoria	4	5	0	5	5	5	5	5
Solicitação da Gerência	3	4	0	4	5	4	5	5
Envolve valores	5	4	0	5	5	4	3	2
Ações Judiciais	5	4	0	4	1	5	4	5
Impacto Global	4	3	0	3	3	4	1	4
Impacto individual	2	3	0	2	3	2	1	2

Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

De acordo com os critérios analisados, segundo a equipe, as solicitações da Diretoria são consideradas o critério de maior importância na classificação da prioridade das atividades por eles desenvolvidas. Entre os demais impactos, atividades que envolvem a Solicitação da Gerência, Ações Judiciais e tem Impacto Global são classificadas como de maior importância e possuem tendência a serem priorizadas perante as que não envolvem estes critérios. O critério que demonstrou ser de menor importância para a priorização das atividades da Qualidade e Metodologia foi o Impacto Individual, caso os resultados dos demais respondentes mantenha a mesma linha, as atividades que tem impacto individual poderão ser as últimas a serem executadas.

5.2 - Análise dos Dados: Gestão (Diretoria/ Gerências/ Coordenadoria)

A classificação da importância dos critérios pelo Diretor, Gerentes e Coordenador foi realizada mediante entrevista, forma de coleta de dados diferente da aplicada com a equipe por haver maior dificuldade dos respondentes lerem e-mails e disponibilizarem tempo para responder a questionários. Por esses fatores e, por trataram-se de respondentes de extrema importância para o resultado final da pesquisa, a pesquisadora sentou-se ao lado de cada um deles e solicitou que fizessem a classificação dos critérios, obtendo 100% de participação dos respondentes. O quadro a seguir, são apresentados os resultados e pontuações das entrevistas.

Quadro 7 – Pontuação inicial por critérios pela Diretoria/Gerências/Coordenadoria

CRITÉRIO	Diretoria	Gerente Equipe	Gerente Produto	Gerente Desenvolvimento	Gerente Relacionamento	Coordenador Equipe
Envolve Plano estratégico	5	5	4	3	5	3
Atividade Cliente	5	4	4	3	3	3
Prazo determinado	1	3	3	4	3	3
Prazo indeterminado	1	2	2	2	2	2
Solicitação diretoria	4	4	4	5	4	5
Solicitação da Gerência	4	3	3	4	3	4
Envolve valores	4	4	4	4	3	4
Ações Judiciais	5	5	5	5	5	3
Impacto Global	4	4	4	3	4	4
Impacto individual	2	3	2	3	2	3

Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

No próximo quadro, pode ser consultada a pontuação já considerada a multiplicação do peso por cargo na classificação de cada respondente.

Quadro 8 – Pontuação final respondida por Diretoria/Gerências/Coordenadoria

CRITÉRIO	Diretoria	Gerente Equipe	Gerente Produto	Gerente Desenvolvimento	Gerente Relacionamento	Coordenador Equipe
Envolve Plano estratégico	20	15	8	6	10	6
Atividade Cliente	20	12	8	6	6	6
Prazo determinado	4	9	6	8	6	6
Prazo indeterminado	4	6	4	4	4	4
Solicitação diretoria	16	12	8	10	8	10
Solicitação da Gerência	16	9	6	8	6	8
Envolve valores	16	12	8	8	6	8
Ações Judiciais	20	15	10	10	10	6
Impacto Global	16	12	8	6	8	8
Impacto individual	8	9	4	6	4	6

Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

Apesar de serem Gerências de áreas diferentes e, conseqüentemente, serem responsáveis por grupos de tarefas diferentes, o resultado demonstra maior homogeneidade na forma de classificar os critérios, se comparado às respostas dadas pela Equipe. Conforme demonstra a classificação do critério Prazo Indeterminado, onde 100% dos respondentes o consideraram de baixo impacto. Para dois critérios com alta pontuação, as atividades que envolvem ações judiciais são consideradas de maior importância por 83% dos respondentes, enquanto as que envolvem a solicitação da Diretoria, 60% dos respondentes a classificaram como importante.

5.3 - Resultado Final da Pesquisa

Conforme determinado no método de criação da priorização das atividades, após análise dos dados obtidos nas entrevistas e questionários, como consolidação final ficou determinada a pontuação final para cada critério já apresentado no Quadro 5, onde foi considerada somente a influência deles sob as atividades da equipe, desconsiderando o tempo de realização de cada atividade ou demais fatores que possam vir a influenciar o desenvolvimento das atividades. Em posse desses valores, a tabela contendo o grupo de atividades foi alimentada com a pontuação final do critério, quando este é envolvido na atividade, conforme demonstrado no quadro a seguir.

Quadro 9 – Pontuação final de cada critério por envolvimento nas atividades

Agrupamento das atividades	Envolve Plano estratégico	Atividade Cliente	Prazo determinado	Prazo indeterminado	Solicitação Diretoria	Solicitação da Gerência	Envolve valores	Ações Judiciais	Impacto Global	Impacto individual	TOTAL
Mapeamento de processo, desenho do fluxo e descrição das atividades de manutenção (corretiva/evolutiva/suporte/orientações)	7	6	5	0	0	6	7	8	6	0	45
Apoio ao Comercial (revisão de contratos)	7	6	5	0	0	6	7	8	0	4	43
Acompanhar a qualidade da documentação enviada ao cliente, relatório mensal para envio ao Coordenador	7	6	0	3	0	6	7	8	6	0	43
Documentação no Colabore: modelos, guias, documentação de processos, planos de comunicação	7	6	5	0	0	0	7	8	6	0	39
Apoio e acompanhamento aos coordenadores e equipes com relação à metodologia e padronização	7	0	5	0	8	6	7	0	6	0	39
Checklist de liberação de processo	7	0	5	0	8	6	7	0	6	0	39
Auditoria do processo de desenvolvimento	7	0	5	0	8	6	7	0	6	0	39
Pesquisa Prezado Colaborador	7	0	5	0	8	6	7	0	0	4	37
Suporte e apoio às equipes sobre processos, fluxos e atividades	7	0	5	0	0	0	7	8	6	4	37
Manutenção dos processos e fluxos	7	0	0	3	0	0	7	8	6	0	31
Abertura de chamados para P&D	0	6	5	0	0	6	7	0	0	4	28
Padronização de demandas dos clientes e gestão da mudança	7	6	0	3	0	0	7	0	6	0	29
Gestão dos treinamentos de Funcionários	7	0	5	0	0	6	7	0	0	4	29
Atividades de secretariado e apoio aos Gerentes	0	0	5	0	8	6	0	0	0	4	23
Recepção e gestão dos colaboradores novos (apresentação integração, cronograma, acompanhamento, treinamentos iniciais)	7	0	0	3	0	0	7	0	0	4	21
Controle de equipamentos e periféricos, alocação e compra	0	0	5	0	0	6	0	0	0	4	15
Configuração, orientação e apoio sobre SAC	0	0	5	0	0	0	0	0	0	4	9
Controle de fotos na space das equipes	0	0	0	3	0	6	0	0	0	0	9
Manutenção e gestão da mudança das atividades padronizadas do SAC (novas solicitações)	0	0	0	3	0	0	0	0	6	0	9

Fonte: Elaborado pelos autores (2014)

O quadro a seguir demonstra a base conclusiva para a priorização das atividades demandadas pela equipe de Qualidade e Metodologia. Nela estão apresentados todos os critérios definidos e em quais atividades eles impactam. A soma dos valores apontados na tabela determina a atividade que deve ser priorizada, considerando que a de maior valor é a mais prioritária e a de menor valor a menos prioritária. Para as atividades com empate de pontuação final, será usado o critério de desempate e, caso as atividades empatadas também envolvam os mesmos critérios, caberá à equipe fazer a classificação destas. Como ocorrido com a atividade de *Checklist* de Liberação de processo e a Auditoria do processo de desenvolvimento, que tiveram a pontuação empatada e envolvem os mesmos critérios. Coube à equipe determinar qual delas tem maior importância e deve ser realizada com maior prioridade.

O desenvolvimento do método para priorização das atividades da Qualidade e Metodologia obteve como resultado a classificação exposta no quadro 12 a seguir, onde a atividade de Mapeamento de processo, desenho de fluxo e descrição de atividades de manutenção (corretiva/evolutiva/suporte/orientações) é considerada a mais prioritária e a manutenção e gestão da mudança das atividades do SAC (novas solicitações) a de menor prioridade.

Quadro 10 – Ordem de prioridade das atividades da Qualidade e Metodologia

Agrupamento das atividades	Ordem de Prioridade
Mapeamento de processo, desenho do fluxo e descrição das atividades de manutenção (corretiva/evolutiva/suporte/orientações)	1
Apoio ao Comercial (revisão de contratos)	2
Acompanhar a qualidade da documentação enviada ao cliente, relatório mensal para envio ao Coordenador	3
Documentação no Colabore: modelos, guias, documentação de processos, planos de comunicação	4
Apoio e acompanhamento aos coordenadores e equipes com relação à metodologia e padronização	5
Checklist de liberação de processo	6
Auditoria do processo de desenvolvimento	7
Pesquisa Prezado Colaborador	8
Suporte e apoio às equipes sobre processos, fluxos e atividades	9
Manutenção dos processos e fluxos	10
Abertura de chamados para P&D	13
Padronização de demandas dos clientes e gestão da mudança	14
Gestão dos treinamentos de Funcionários	15
Atividades de secretariado e apoio aos Gerentes	16
Recepção e gestão dos colaboradores novos (apresentação integração, cronograma, acompanhamento, treinamentos iniciais)	17
Controle de equipamentos e periféricos, alocação e compra	18
Configuração, orientação e apoio sobre SAC	19
Controle de fotos na space das equipes	20
Manutenção e gestão da mudança das atividades padronizadas do SAC (novas solicitações)	21

Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

O resultado apresentado é de fácil interpretação e as atividades listadas formam grupos de atividades, ou seja, após as entrevistas, todas as atividades levantadas pela equipe

foram consolidadas para que fosse possível formar estes grupos de atividades, onde é possível encaixar outras atividades esporádicas que possam vir a ser demandadas para a equipe.

O método criado pode ser facilmente aplicado para outros grupos de atividades que possam vir a surgir, porém, o processo de levantamento do ponto final do critério deve ser refeito para este aspecto.

O método aplicado para a priorização das atividades da Equipe de Qualidade e Metodologia foi apresentada de maneira informal para à equipe e, posteriormente será apresentada à Diretoria, Gerências e Coordenadoria na Semana Acadêmica da Empresa de Tecnologia (evento onde são apresentados todos os trabalhos acadêmicos realizados a cada semestre).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo o desenvolvimento de um método de priorização das atividades da Equipe de Qualidade e Metodologia da Empresa de Tecnologia pesquisada, por meio da criação de critérios de prioridades e atribuição de pontuações para cada um deles.

Inicialmente, foi realizada a identificação do problema vivido pela equipe: a falta de um método para priorização das atividades que são demandadas. Durante a identificação do problema, verificou-se a deficiência da equipe em fazer a gestão das atividades, principalmente em momentos que são demandadas muitas atividades, por dependerem da priorização do Coordenador e este nem sempre estar disponível para fazê-la, causando atrasos nas entregas e fazendo com que a equipe apresente a fragilidade em poder priorizar as atividades por conta própria.

Após identificação da problemática, desenvolver o método para priorização das atividades tornou-se o objetivo principal deste artigo e, para atingi-lo, foi necessário elencar 05 (cinco) objetivos específicos, que nortearam a pesquisa e o desenvolvimento do objetivo principal. Ao longo do desenvolvimento da pesquisa, foram realizadas entrevistas com os integrantes da equipe, com seus Gestores e com os demais Gestores da Unidade de Gestão Pública e observou-se novamente o quanto importante para a equipe seria a criação do método para priorização das atividades, pois, a equipe é o centro de demandas de Gerências com objetivos e atividades distintas, ocasionando uma mescla grande de grupos de atividades.

Ao detectar os critérios para priorização das atividades, realizado através de entrevistas, a pesquisa poderia ter sido finalizada, visto que, somente elencando quais critérios envolvem cada grupo de atividade já seria possível determinar uma forma de priorização. Porém, a proposta deste artigo foi além de somente elencar estes critérios, ao determinar o método para priorização das atividades demandadas pela equipe, permitiu à equipe que

envolvesse todo o grupo responsável por demandar suas atividades na determinação da prioridade final dos grupos de atividades. Por conseguinte, todos se sentiram parte do processo e verificou-se sua importância.

Dessa forma, conclui-se que a utilização do método PDCA e de ferramentas de gerenciamento foram primordiais para a determinação de um planejamento, projetados no alcance do objetivo geral da pesquisa. Por meio desta pesquisa, a equipe de Qualidade e Metodologia pôde melhorar o gerenciamento das atividades demandadas e, conclui-se que a padronização é essencial para a gestão de atividades e base para a melhoria contínua no atendimento das demandas.

Nesse contexto, a pesquisa é um passo inicial para que a empresa passe a determinar métodos de priorização das atividades para outras equipes venham a apresentar a mesma deficiência encontrada na equipe de Qualidade e Metodologia e obter, futuramente, excelência na gestão de atividades e processos internos.

REFERÊNCIAS

- ÁVILA, Rafael. **O que é e como montar uma Matriz GUT** (Gravidade, Urgência e Tendência). Disponível em: <<http://blog.luz.vc/o-que-e/matriz-gut-gravidade-urgencia-e-tendencia/>>. Acesso em: 10 Maio de 2014
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-dia**. 1. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: controle da qualidade total** (no estilo japonês). 8. ed. Minas Gerais: INDG, 2004.
- FILHO, Osmário Dellaretti; DRUMOND, Fátima Brant. **Itens de Controle e Avaliação de Processos**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994.
- GARVIN, David A. **Gerenciando a Qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Tradução: João Ferreira Bezerra de Souza. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- JUNIOR, Isnard Marshall. et al. **Gestão da Qualidade**. 10. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.
- MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MELLO, Eugênio Ribeiro da Cunha e; BARROS, Claudius D'Artangnan C. **Cartilha da Produtividade e Qualidade**. 1997. Disponível em: <<http://www.bmaiscompnet.com.br/arquivos/CartilhaQualidadeProdutividade.pdf>>.
- OLIVEIRA, Otávio J. et al. **Gestão da Qualidade: tópicos avançados**. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- PAIM, Rafael. et al. **Gestão de Processos: pensa, agir e aprender**. Porto Alegre: Bopokman, 2009.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade no Processo: a qualidade na produção de bens e serviços**. São Paulo: Atlas, 1995.
- PALADINI, Edson Pacheco et al. **Gestão da Qualidade: teoria e casos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- PRADELLA, Simone; FURTADO, João Carlos; KIPPER, Liane Mählmann. **Gestão de Processos. Da teoria à prática: aplicando a metodologia de simulação para otimização do redesenho de processos**. São Paulo: Atlas, 2012.
- RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Ações para a Qualidade: gestão estratégica e integrada para a melhoria dos processos na busca da qualidade e competitividade**. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Qualidade de Vida no Trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. 2. ed. Petropolis: Vozes, 1995.

SLACK, Nigel. et al. **Administração da Produção**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

TOLEDO, José Carlos de. et al. **Qualidade**: gestão e métodos. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

VIEIRA, Marcelo Milano Falão; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa Qualitativa em Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.