

INSTITUTO COPPEAD DE ADMINISTRAÇÃO – COPPEAD / UFRJ
CURSO DE FORMAÇÃO DE GESTORES DA PREFEITURA DA CIDADE DO
RIO DE JANEIRO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO DE FORMAÇÃO DE GESTORES
DA PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO – PROGRAMA
LÍDERES CARIOCAS

TURMA 02
GRUPO 09

PROJETO PAPEL CONSCIENTE – O CONCEITO DE GESTÃO MATRICIAL
DE DESPESAS APLICADO À MELHORIA DA EFICIÊNCIA NO CONSUMO
DE FOLHAS DE PAPEL DESTINADAS À REPROGRAFIA E IMPRESSÃO NA
PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO.

ALUNOS:

ANDRE BRUGNI DE AGUIAR

JOSÉ LEAL BORGES

MARCELO FONSECA

SERGIO NUNES DE OLIVEIRA

1. Descrição do projeto

O Projeto Papel Consciente consiste na criação e implementação de uma metodologia de monitoramento e controle da eficiência do consumo de folhas de papel destinadas à reprografia e impressão no âmbito do sistema organizacional da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro.

2. Objetivo do projeto

Planejar a criação e a implementação de uma metodologia de monitoramento e controle da eficiência do consumo de folhas de papel destinadas à reprografia e impressão no âmbito do sistema organizacional da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, que possa resultar, no médio prazo, no aumento significativo da eficiência do consumo, bem como na redução do gasto associado à aquisição deste insumo.

3. Justificativas e considerações gerais sobre o projeto.

Atualmente, a despesa relacionada ao consumo de papel destinado à reprografia e impressão na PCRJ não é objeto de um foco de atenção centralizado e tampouco uma metodologia de gestão de despesa geral e consistente capaz de oferecer uma leitura mais apropriada do comportamento da utilização deste insumo em termos globais.

Normalmente o consumo de papel destinado à cópia e impressão é controlado dentro de cada unidade administrativa de acordo com soluções vinculadas a adesão a contratos de prestação de serviços de fornecimento e manutenção de equipamentos de reprografia e impressão. Estes contratos, geralmente são formalizados por meio de um procedimento inicial coordenado pela Secretaria Municipal de Administração. Nesta rotina, as demais unidades orçamentárias têm a opção de aderirem a condições pré-negociadas por meio do sistema de registro de preços mantido por aquela secretaria.

Para cada contrato celebrado é permitido alguma liberdade na negociação de parâmetros de consumo de papel com base na estipulação de cotas associadas ao volume característico de trabalho de cada unidade. Outros parâmetros como os preços por face de utilização de folha, tamanho, cor e tipo de utilização, se cópia ou impressão já são pré-definidos no registro de preços. Entretanto, em muitos casos, verifica-se que as próprias empresas fornecedoras de serviços também incluem em seus contratos o fornecimento das folhas de papel estipuladas em faixas de preços por cotas de consumo.

O controle do consumo de cada contrato pode ser aferido por meio de relatórios de faturamento mensal apresentados pelas empresas fornecedoras, com base em duas sistemáticas: o registro de cada utilização do equipamento por meio de um contador instalado em cada máquina ou por meio de relatórios mensais apresentados pela empresa com base nos dados coletados. Caso a unidade orçamentária tenha solicitado a instalação do software de controle de serviço e tenha se disposto a gerenciar o monitoramento das impressões, é possível cruzar as informações de cobrança com os dados coletados pelo sistema.

O que se verifica na prática é que este gerenciamento por meio dos softwares fornecidos pelas empresas prestadoras de serviços demandam, em grande parte, certo nível de conhecimento técnico e disponibilidade de pessoal para executá-lo. Algumas unidades administrativas, dado o seu perfil mais técnico em atividades consideradas de gestão, podem apresentar maior desenvoltura na disponibilização de pessoal técnico para o gerenciamento deste controle. Por outro lado, unidades mais identificadas com as atividades fins da PCRJ, como a Secretaria de Obras, por exemplo, podem encontrar muitas dificuldades em escalar técnicos com preparo e tempo disponível para se dedicar a esta tarefa.

Deste modo, não há atualmente na PCRJ um programa ou mesmo a preocupação de se manter de forma integrada e generalizada o controle do desperdício do insumo objeto deste trabalho, a não ser em iniciativas isoladas por parte de algumas unidades administrativas.

Com a intenção de contribuir para a solução deste problema, este trabalho se destina a elaborar um modelo de monitoramento e controle baseado no conceito de Gerenciamento Matricial de Despesas (GMD). Por este conceito, procura-se implementar modelos de acompanhamento de despesas capazes de permitir simultaneamente a agregação dos valores despendidos em diversos níveis organizacionais, bem como construir parâmetros de comparação do grau desta despesa entre unidades distintas, favorecendo o processo de percepção de diferenças na eficiência alocativa dos recursos e a tomada de decisão futura.

Este trabalho se restringirá a apresentar uma metodologia de controle e monitoramento de dados baseada na análise do consumo de folhas destinadas à reprografia e impressão, segundo o conceito de eficiência de consumo e controle de variabilidade das quantidades consumidas. Veremos na apresentação que em nosso objeto de pesquisa, observamos que apesar das diferenças de tamanho e perfis operacionais existentes entre as diversas unidades administrativas, pudemos elaborar uma metodologia de forma a comparar a performance de utilização eficiente de um determinado insumo e contribuir sobremaneira na modificação do modo como este gasto é percebido pelos gestores e usuários individuais responsáveis pela geração da despesa a partir da informação do impacto de suas operações em relação a níveis mais altos de agregação.

Em relação aos resultados obtidos pela amostra de dados que analisamos para a elaboração deste modelo, esta diferenciação da importância da agregação fica patente: para dois dias de atividade na SMF, obtivemos um valor de desperdício de papel da ordem de R\$ 512,00, porém ao extrapolarmos a magnitude deste desperdício para toda a Prefeitura, segundo os critérios de proporcionalidade ao orçamento, podemos chegar a um custo acima de R\$ 5 Milhões por ano em desperdício de papel, o que definitivamente causa mais impacto para a tomada de decisão de se importar com o assunto ou não.