

PROPOSTA DE MELHORIA ATRAVÉS DA PADRONIZAÇÃO DE PROCEDIMENTO NO SETOR DE RH DE UM HOSPITAL PÚBLICO

Marcos Bandeira Amorim (ESBAM) bandeira_marcos@hotmail.com
Lindamir Bezerra da Costa (ESBAM) lila_linda86@hotmail.com
José Roberto Lira Pinto Júnior (ESBAM) robertojunior72@gmail.com
Rafhael Lage Farias (ESBAM) rafhaellage@hotmail.com
Mauro Cezar Aparício (ESBAM) mcas1691@gmail.com

RESUMO

Padronização é a característica mais importante que o trabalho deve ter, pois direciona as metas e os procedimentos e assim gera responsabilidades. A padronização é a essência da gestão da qualidade, portanto está diretamente ligado à satisfação do cliente, fato este que não é muito evidenciado nos clientes do serviço público. Esse artigo objetiva propor ações de melhoria em um processo do setor de RH de um órgão público, baseada na padronização de procedimentos. Para tal foi levantado o procedimento atual de um processo, o mesmo foi analisado para definir a forma mais adequada de sua execução. Criado assim um novo procedimento que foi representado em forma de fluxograma, juntamente com as justificativas para a escolha de cada etapa do processo. A apresentação desta proposta a atual gestão do setor visa à aprovação do modelo de melhoria para ser aplicado nos demais processos.

Palavras-chave: PADRONIZAÇÃO, SERVIÇO PÚBLICO, GERENCIAMENTO.

1. Introdução

1.1. Serviço no setor público

As organizações do setor público no Brasil possuem em sua maioria uma imagem por parte da população de má qualidade, falta de eficácia e ineficiência quanto à realização de seus serviços. Diferentemente das organizações privadas que buscam melhorias contínuas em seus serviços objetivando garantir retorno positivo de seus investimentos, principalmente através do ‘dono’ do negócio, as organizações públicas geralmente não possuem esta cultura de busca de melhorias em seus serviços (preocupação em satisfazer o cliente), sendo que essa busca deveria ser de todos os servidores desde a direção até o nível operacional, pois todos são cidadãos e deveriam garantir retorno positivo de seus investimentos que são os impostos e garantir serviços de qualidade pois também atuam como clientes, logo estão entre os principais beneficiados com os resultados positivos do serviço público. O perfil dos servidores está diretamente ligada à imagem das organizações públicas perante a população, não excluindo outras causas que certamente existem, então será abordado a seguir a relação das características do servidor com a cultura organizacional.

1.2. Cultura organizacional

Os servidores admitidos por concurso público têm as características de ter um prévio conhecimento de legislações referentes ao serviço público ao qual vai atuar, devido à necessidade de busca desse conhecimento para obter aprovação no concurso e de ter a escolaridade mínima determinada para cada cargo, diferentemente dos funcionários admitidos por outros meios que podem ter essas características ou não. Esses dois itens são de fundamental importância para a formação do perfil do servidor, influenciando diretamente a realização de suas atividades profissionais e suas atitudes no ambiente de trabalho.

Portanto existem até hoje funcionários/servidores atuantes no serviço público com conhecimentos precários de administração pública, legislações relacionadas às suas atividades profissionais, seus direitos e deveres como servidor público e cidadão. Esta situação leva à passividade e conivência, mesmo que indireta, de atos ilegais no setor público, podendo ser de pequeno, médio ou grande porte, ou seja de relevância e prejuízo variados e muitas vezes sem o servidor saber ou ter consciência de que está agindo de forma errada.

1.3. Fundação Hospital MANAUARA

Uma destas organizações onde ocorreu essa transição de servidores é a Fundação Hospital MANAUARA (nome fictício), que faz parte das instituições de saúde do Estado do Amazonas, integrante da administração Indireta do Poder Executivo, vinculada à Secretaria de Estado da Saúde, SUSAM. Tem como finalidade primordial a assistência à saúde da população usuária do Sistema Único da Saúde (SUS).

No setor de Gerência de Recursos Humanos - GRH da MANAUARA, onde foi realizada esta pesquisa, ocorreram e ainda ocorrem alguns problemas relacionados a esta transição como: falta de programação adequada para saída, entrada, integração e treinamento de servidores, diferença de realidades e características profissionais dos atuais servidores para os que já atuavam na organização, dificuldades nos treinamentos dos novos servidores devido à falta de descrição documentada das atividades realizadas no setor, a falta de informações de controle documentadas, o desconhecimento por parte dos servidores que permaneceram no setor dos detalhes das rotinas de trabalhos de atividades que não eram de sua competência e dificuldade no esclarecimento de dúvidas dos novos funcionários relacionadas à execução das atividades do setor. Sendo importante ressaltar que estas situações não são generalizadas nem por atividades, serviços, setores e muito menos por funcionários.

Estas situações podem gerar falhas e erros nos serviços prestados e dentro de um departamento de recursos humanos esses problemas podem gerar:

- Prejuízos a organização
- Prejuízos aos usuários destes serviços
- Retrabalhos
- Utilização de mão de obra de forma ineficiente
- Contestações e ações judiciais contra a organização;

Por isso é necessário que o colaborador que trabalha neste setor conheça na íntegra as etapas de realização de suas atividades e a importância das mesmas.

Atualmente o treinamento dos colaboradores é realizado baseado apenas no conhecimento de outro colaborador, não possuindo uma referência padronizada, possibilitando assim que informações importantes não sejam repassadas ou compreendidas no treinamento. Desta forma as atividades podem ser realizadas de forma incorreta, já que a

conferencia com o certo só pode ser feita consultando um outro colaborador, nem sempre disponível.

Diante desta situação foi verificada a necessidade de um estudo para implantação de melhorias no setor, baseado na gestão da qualidade. Inicialmente optou-se por aplicar este estudo em apenas um processo do setor, com o objetivo de demonstrar para a atual gestão o modelo de melhoria proposto, submetendo o mesmo para avaliação e possível aplicação nos demais processos.

O modelo de melhoria proposto é o de padronização de procedimentos, que visa organizar, documentar e apresentar para os atuais e futuros colaboradores do setor as atribuições do GRH, sua estrutura e o modo de realização de suas atividades, buscando solucionar à falta de informação e de padrão relacionada à execução das atividades do setor, a falta de padrão nos resultados destas atividades e os resultados inadequados e ainda buscar melhorias nos processos de treinamento, controle e cobrança. Sendo assim temos a questão: Como a padronização de procedimentos no setor de recursos humanos da MANAUARA resultará em melhorias para o mesmo?

Esta ação tem como o OBJETIVO GERAL: Realizar a padronização de um processo do GRH da MANAUARA, estruturando o mesmo em forma de fluxograma.

Definindo a forma mais adequada para a execução de um processo, organizando as etapas da mesma de modo que diminua ou elimine desperdícios em geral e ainda que faça com que todas sejam cumpridas. Para expor o novo procedimento de forma clara e objetiva, o mesmo será apresentado em forma de fluxograma facilitando desta forma a compreensão por parte de seus futuros usuários.

Para alcançar esse resultado a pesquisa apresenta os seguintes OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Levantar os serviços prestados pelo setor de recursos humanos da MANAUARA descrevendo os objetivos de cada um destes e escolher um para ser aplicado o modelo de melhoria proposto.
- Descrever a forma atual de execução de um desses processos e analisar os pontos positivos e negativos dos procedimentos descritos.
- Descrever o novo procedimento proposto com as devidas justificativas de cada etapa.
- Apresentar o planejamento para a implantação da melhoria proposta.

A presente pesquisa pretende despertar o interesse e a aprovação da atual gestão em investir no desenvolvimento da gestão da qualidade, colocando-a como uma das atividades de prioridade do setor, pois a mesma representará melhorias nos resultados de sua gestão.

2. Fundamentação Teórica

2.1. Legislação

O ambiente de estudo desta pesquisa, consiste em um setor de recursos humanos, denominado Gerência de Recursos Humanos – GRH, de um hospital público do Estado do Amazonas e para conhecer melhor as atividades deste, se fez necessário buscar as legislações relacionadas ao mesmo, principalmente por está inserido em uma instituição pública e por não constar no setor nenhum tipo de documentação que informe quais são estas atividades e o modo como são realizadas. A seguir constam as informações encontradas e consideradas relevantes para esta pesquisa.

Este hospital está regulamentado pela lei nº 2.847/2003 que instituiu a Fundação Hospital MANAUARA e determinou entre outras informações que (DOE-AMAZONAS, 2003): a) A mesma será organizada em estatuto aprovado por ato do governador; b) O plano de cargos, carreiras e remuneração da MANAUARA será objeto de lei específica.

O estatuto mencionado na lei nº 2.847/2003 foi aprovado através do Decreto nº 24.019/2004, e determinou entre outras informações relacionadas à MANAUARA.

2.2. Estudo de melhoria

2.2.1. Gerenciamento

Uma empresa existe com a finalidade de entregar um produto seja ele tangível ou intangível para alguém que tem a necessidade do mesmo, ou seja, o cliente externo e para atingir este objetivo é necessário à contribuição de diversos recursos como financeiro, pessoal, físico, tecnológico, técnico, material entre outros. Empresas de médio e grande porte geralmente dividem-se em setores relacionados a estes recursos para facilitar a administração dos mesmos.

Um setor dentro de uma empresa também tem como finalidade entregar um produto para alguém que tem a necessidade do mesmo, neste caso o cliente pode ser externo ou

interno. Logo é importante gerenciar o trabalho do setor para que o mesmo cumpra com o seu objetivo e conseqüentemente a empresa atenda as necessidades de seu cliente.

2.2.2. Padronização

Para definir um padrão de trabalho precisamos primeiramente conhecer os detalhes do mesmo e segundo Cury (1994) ao realizar uma análise administrativa que visa aperfeiçoar o clima e a estrutura de uma organização, além de seus métodos e processos de trabalho, podemos identificar estes pontos através do diagnóstico situacional das causas que é a primeira fase desta análise e conseqüentemente conhecer os detalhes do trabalho analisado.

A realização deste diagnóstico descrita por Cury (1994) inicia-se com o levantamento de dados relacionados ao ambiente de estudo, que compreende:

- Revisar a literatura existente referente à área analisada (seja interno ou externo);
- Elaborar o questionário que será utilizado na próxima etapa “entrevista” e que deve conter perguntas direcionadas aos objetivos de interesse da análise;
- Realizar entrevistas com os participantes da área analisada, aplicando o questionário, porém, tendo o cuidado de conduzir a mesma em forma de conversa e não de interrogatório. Os resultados da entrevista podem complementar, confirmar ou contradizer as informações obtidas na revisão da literatura, principalmente por obter informações que estão somente na memória dos entrevistados.
- Realizar observações pessoalmente acompanhando a realização do trabalho, buscando complementar e comparar as informações obtidas nas etapas anteriores.

O registro da rotina existente em forma de fluxograma, mencionado acima, é peça chave para definir se um processo possui padrão de execução. É importante ressaltar que se o processo já apresentar um padrão de execução o diagnóstico situacional das causas irá resultar na representação gráfica do processo exatamente como ele é realizado hoje em dia, neste caso as ações gerenciais para atingir metas de melhoria já serão voltadas para a Manutenção e/ou Melhorias da Qualidade.

É possível dizer que a realização de um fluxograma de processo atua como início da padronização, sendo a mesma efetivada com o treinamento e aplicação dos novos procedimentos.

2.2.3. Fluxograma

O fluxograma é uma apresentação esquemática que substitui relatórios expressos em palavras e facilita a compreensão da exata tramitação de certo fluxo de trabalho ou rotina, por está organizado de forma sistemática (CURY, 1994), de acordo com Campos (1994, p 32). O mapeamento de processos de uma área gerencial deve conter um fluxograma para cada produto, apresentando todos os processos necessários para produzir este produto e as atividades de cada processo.

A iniciativa de traçar um fluxograma de um processo não é uma tarefa simples e pode mostrar que o processo não é inteiramente compreendido pelos envolvidos em sua execução, e quando ocorre esta situação nem todas as operações e decisões presentes no fluxograma conseguirão ser conectadas ao fim do mesmo.

Existem várias definições de processo na literatura, mas em geral consiste em um conjunto de atividades que transformam recursos (entradas) em resultados (saídas).

3. Metodologia

De acordo com as definições de Vergara (2000) a pesquisa pode ser classificada quanto aos fins e quanto aos meios. Esta pesquisa apresenta as seguintes classificações quanto aos meios:

- Pesquisa de campo, pois foi realizada com entrevistas e observações diretamente no setor que ocorre às atividades a serem mapeadas, logo, realizada no local onde ocorre o fenômeno estudado.

- Investigação documental já que utilizou documentos arquivados no GRH da MANAUARA, correspondendo a documentos conservados no interior de órgãos públicos como registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos e outros.

- Pesquisa bibliográfica por ter utilizado material de livros e artigos como referencial teórico para fundamentar a técnica de mapeamento de processos, ou seja, forneceu instrumental analítico para a aplicação da pesquisa em geral.

- Estudo de caso, pois foi realizado em um setor específico de um órgão público, então é o circunscrito a uma unidade, com caráter de profundidade e detalhamento.

Os dados aqui apresentados foram coletados no setor de GRH da MANAUARA e analisados pelo pesquisador a partir das atividades e das informações dos colaboradores atuantes no mesmo e dos documentos disponibilizados.

4. Resultados e Discussões

O quadro de pessoal da MANAUARA é formado por servidores efetivos, funcionários do quadro suplementar, funcionários temporários (RDA), cargos comissionados, terceirizados (serviços profissionais qualificados, sem vínculo empregatício), estagiários e voluntários. Portanto devido existir grupos diferentes no quadro de pessoal os procedimentos devem ser adequados às características de cada um.

Ao comparar as informações das atividades do GRH obtidas nas legislações com a realidade do setor, foi possível identificar que existem divergências entre essas duas situações, no entanto no levantamento das atividades realizadas no setor, foi possível definir que todas estão de acordo com as competências do GRH descritas na legislação e que as mesmas podem ser organizadas em 17 tipos de processos, conforme TABELA 1:

TABELA 1- Processo GRH

1 SAP – Registro de atos de pessoal no sistema digital do Tribunal de Contas do Estado do Amazonas.
2 ADMISSAO – Coordenação, controle e execução das atividades relacionadas a admissão do funcionário.
3 FREQUENCIA – Controle de registro de frequência, afastamentos e faltas.
4 PAGAMENTO – Controle de remuneração e descontos financeiros dos funcionários e comunicação dos mesmos ao órgão de administração do Estado.
5 FERIAS – Controle e registro de utilização de férias e programação anual de agendamento de férias de todos os funcionários.
6 LICENÇA ESPECIAL – Controle, registro e avaliação da concessão de Licença Especial dos servidores efetivos.
7 APOSENTADORIA – Controle, registro e avaliação da concessão de aposentadoria dos servidores.
8 DISPOSIÇÃO PARA OUTRO ORGAO – Controle de registro de frequência, afastamentos, faltas e de documentações relacionadas aos funcionários posicionados para outro órgão.
9 COOPERATIVAS - Controle de plantões realizados por profissionais terceirizados e comunicação dos mesmos para as partes interessadas.
10 ESTAGIÁRIOS - Controle e execução das atividades relacionadas aos estagiários.
11 VOLUNTÁRIOS - Controle e execução das atividades relacionadas aos voluntários
12 SOLICITAÇÕES VIA PROCESSO – Atendimento as solcitações diversas encaminhadas ao GRH
13 LIP – Controle, registro e avaliação da concessão de Licença para interesse particular dos servidores efetivos.
14 DEMISSÃO - Controle e execução das atividades relacionadas ao desligamento dos funcionários seja em qual for a modalidade.
15 DISPOSICIONADOS DE OUTROS ORGAOS – Controle e comunicação de registro de frequência, afastamentos, faltas e de documentações relacionadas aos funcionários posicionados de outro órgão para a MANAUARA.
16 ATENDIMENTO DE BALCAO E ARQUIVO – Atendimento as solicitações diversas realizadas no setor de GRH, pelo público que o procura e controle, identificação e arquivamento de documentos em geral.
17 COMISSIONADOS - Controle e execução das atividades relacionadas aos funcionários que exercem cargos comissionados.

Fonte: Elaboração própria.

Após a definição dos processos foi analisado qual seria o mais adequado para realizar a padronização proposta. Sendo assim foi escolhido o processo de LICENÇA ESPECIAL

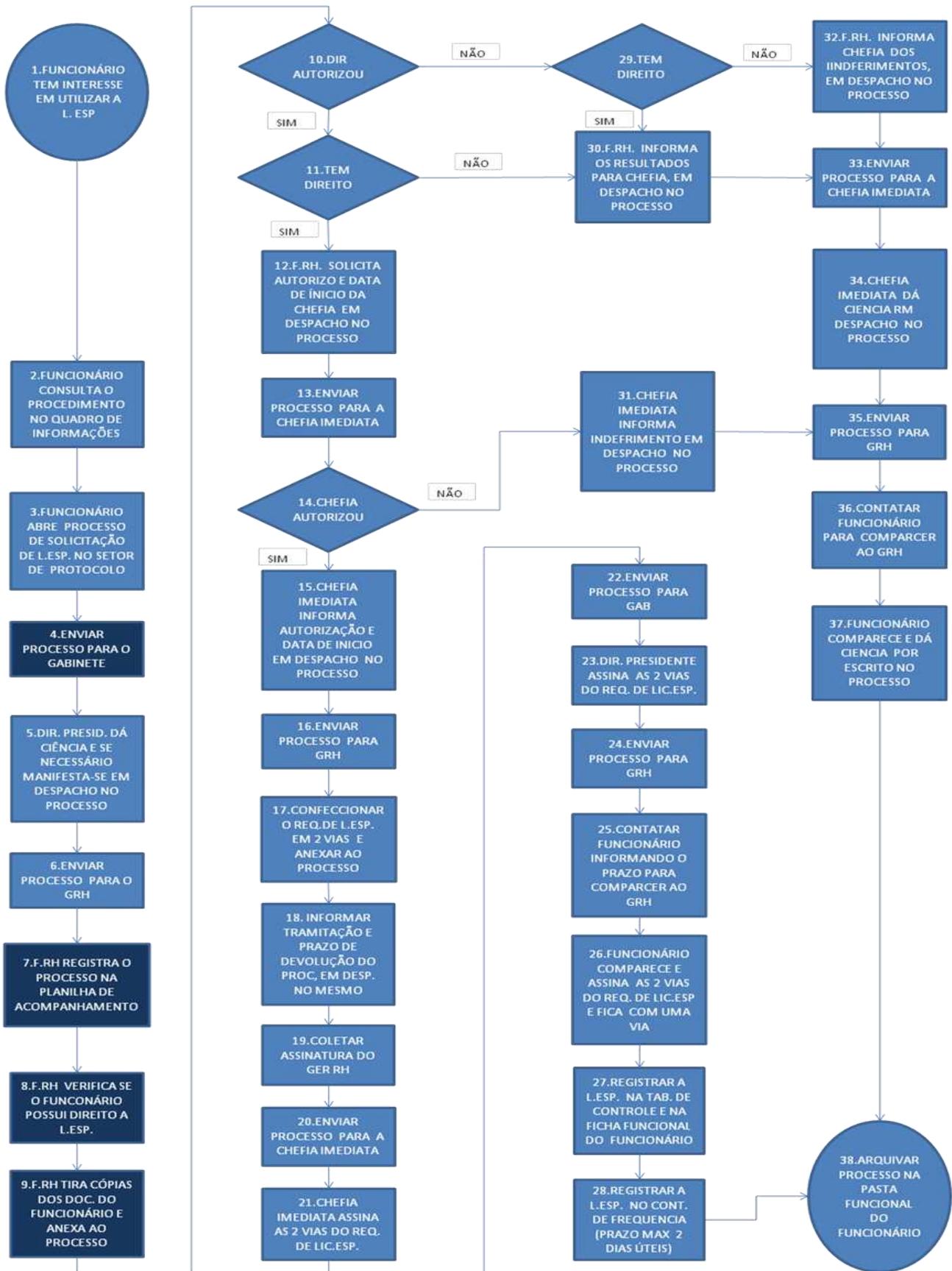
(L.ESP.) para realizar o levantamento de dados da forma de execução atual e na sequência definir a padronização do mesmo. Este processo foi escolhido devido ter um ciclo curto, apresentar poucas regras e devido o grau de interferência no funcionamento do hospital, já que os funcionários que usufruem desse benefício ficam afastados por 3 meses.

5. Proposta de Melhoria

Procedimentos de Solicitação de Licença Especial

Após avaliar a legislação e a dinâmica de trabalho foi definido um procedimento padrão para o processo de solicitação de licença especial e o mesmo foi representado através do fluxograma proposto, de acordo com a IMAGEM 1.

IMAGEM 1 – Fluxograma proposto



FONTE: Elaboração própria.

A respeito deste fluxograma temos as seguintes considerações:

I - PROCEDIMENTO INICIAL: Para estabelecer um meio de comunicação rápido, onde o GRH possa informar aos funcionários que tenham interesse em utilizar a L.ESP. como este deve proceder, é definido que seja exposto no quadro de informações - localizado na parte externa do setor de GRH – o procedimento o qual o mesmo deve realizar.

II - TRAMITAÇÃO INICIAL: Foi definido que independentemente de a solicitação ser indeferida pelo DIR. PRES. ou pela chefia imediata é importante realizar a verificação se o funcionário possui direito a L.ESP., pois em uma solicitação futura este resultado poderá ser consultado já que o processo ficará arquivado na pasta funcional do mesmo. Seguindo o padrão da MANAUARA, onde todos os processos passam primeiramente pelo GAB foi estabelecido a tramitação inicial PROT → GAB → GRH (conforme ITENS 3 à 6).

III - PROCEDIMENTOS NO GRH: Para controlar o cumprimento de todas as etapas, evitando o esquecimento de alguma destas e visualizar de forma rápida o andamento dos processos de L.ESP., é definido que seja criada uma planilha de acompanhamento, onde será registrada a conclusão de cada etapa de forma simultânea a sua realização.

Gerando assim o ITEM 7 do fluxograma onde diz “ F.RH REGISTRA O PROCESSO NA PLANILHA DE ACOMPANHAMENTO”

O ITEM 9 onde diz “ F.RH. TIRA CÓPIAS DOS DOC. DO FUNCIONÁRIO E ANEXA AO PROCESSO ” foi posicionado na sequencia da verificação de direito, ITEM 8, pois assim a pasta do funcionário é consultada somente uma vez e antes da realização do requerimento, ITEM 17, pois para realizar este é necessário consultar os dados existentes nos documentos anexados.

O ITEM 12 onde diz “ F.RH SOLICITA AUTORIZO DA CHEFIA E DATA DE ÍNICIO, EM DESPACHO NO PROCESSO” foi posicionado antes da realização do requerimento, ITEM 17, pois este só será feito se a chefia imediata autorizar e também porque para sua confecção é necessário a confirmação da data de inicio da L.ESP. (conforme ITENS 13 à 16).

IV - COLETA DE ASSINATURAS: Após a confecção do REQ (ITEM 17) o mesmo é enviado para o gerente de rh assinar e foi definido que o F.RH informe em despacho no processo os seguintes itens.

- Este deve ser devolvido ao GRH com as assinaturas da chefia imediata e DIR no REQ com até 3 dias úteis de antecedência do início da L.ESP, caso contrário a documentação será invalidada. Evitando desta forma atrasos nas demais etapas.

- Após a chefia - imediata assinar o REQ esta deve enviar o processo para o GAB. Eliminando assim envio desnecessário ao GRH e estabelecendo a seguinte tramitação para coleta de assinaturas GRH → CHEF. IMED. → GAB → GRH. (conforme ITENS 19 à 24)

Definindo assim o ITEM 18 do fluxograma que diz “F.RH. INFORMA TRAMITAÇÃO E PRAZO DE DEVOLUÇÃO DO PROC, EM DESP. NO MESMO”

Após a realização do ITEM 24 temos o ITEM 25 que diz “CONTATAR O FUNCIONÁRIO INFORMANDO O PRAZO PARA COMPARECER AO GRH” onde é sugerido que seja informado prazo para comparecimento e caso este não seja cumprido a documentação será invalidada. Na sequência com o ITEM 26 “FUNCIONÁRIO COMPARECE E ASSINA AS 2 VIAS DO REQ. DE LIC.ESP E FICA COM UMA VIA” temos a conclusão da coleta de assinaturas.

A próxima etapa consiste nos registros da L.ESP., foi definido assim para que os mesmos só sejam realizados após todas as assinaturas terem sido coletadas.

V - FINALIZAÇÃO DA SOLICITAÇÃO DE L.ESP.: Para as ações de finalização deste procedimento foi definido que o ITEM 28 “REGISTRAR A L.ESP. NO CONT. DE FREQUENCIA (PRAZO MAX 2 DIAS ÚTEIS)” somente seja realizado após concluir todas as etapas do procedimento de SOLICITAÇÃO DE L.ESP., pois esta etapa é onde de fato o funcionário passa da condição de Funcionário Ativo para a de Funcionário Afastado por LIC. ESP.

VI – INDEFERIMENTOS: Os indeferimentos da solicitação podem ocorrer por parte do DIR. da CHEFIA IMEDIATA ou devido o funcionário não ter direito a L.ESP, segue as definições feitas para cada situação.

VII – VERIFICAÇÃO DE DIREITO: Em relação a estes procedimentos foi definido que a contagem de quinquênio seja feita com o auxílio da tabela eletrônica de contagem de tempo de serviço disponível no GRH, que as fichas funcionais devem ser organizadas sempre que for realizar um processo de L.ESP. e sugerido realizar uma análise definitiva do parágrafo mencionado anteriormente envolvendo inclusive o responsável jurídico.

VIII – CONFECÇÃO DO REQUERIMENTO: A confecção deste requerimento foi otimizada posicionado a mesma após a realização de coleta de todos os dados necessários.

IX – DEMAIS PROCEDIMENTOS: Os demais procedimentos identificados nos resultados foram eliminados.

Existiam varias formas de execução para o processo de solicitação de LIC. ESP. e este fluxograma foi definido como a melhor forma de execução deste processo atualmente.

5.2. Planejamento

Como será adotado o procedimento padrão?

Após a padronização do processo de L.ESP. de acordo com a TABELA 2, as etapas futuras sugeridas são aplicar este mesmo modelo de melhoria nos demais processos do GRH, para ao final reunir todos e disponibiliza-los em forma de manual para o setor. Proporcionando assim o registro de todas as atividades realizadas no setor, a descrição de como deve ser feito cada uma e garantindo a propagação da informação quando houver mudanças no quadro de pessoal no setor.

A partir do manual de processos do setor de RH será possível treinar de forma mais dinâmica e eficaz todos os colaboradores do setor atuais e futuros, garantindo dessa forma a obtenção de serviços de qualidade e padronizados, também servirá de base para a produção dos procedimentos operacionais, de controle e de indicadores dos processos.

TABELA 2 – 6W3H

O que?	Adotar os fluxogramas propostos como procedimento padrão no processo de solicitação de licença especial.
Por que?	Para que todos os processos de solicitação sejam realizados da mesma forma, para que todos os F.RH. executem o processo da mesma forma e para minimizar e/ou eliminar os problemas existentes atualmente.
Onde?	No GRH da MANAUARA.
Quantos?	1 (Hum) Fluxograma: Procedimento Geral de Solicitação de L.ESP.
Como?	1 - Comunicando aos F.RH. o novo procedimento, determinado que deve ser realizado somente desta forma. 2 - Realizando treinamento com os F.RH. 3 - Cobrando e controlando a execução dos procedimentos padrões.
Quem?	1 - Gerência de RH 2 - Agente administrativo do GRH. 3 - Gerência de RH
Quando?	1 - Fevereiro / 2017 2 - Fevereiro / 2017 3 – Mensalmente
Quanto tempo?	1 – 40 minutos 2 - 2 horas 3 – 1 hora
Quanto custa?	1- O valor correspondente à hora do cargo de Gerente de RH x 0.66 2- O valor correspondente à hora do cargo de agente administrativo x 2, por ano. 3 - O valor correspondente à hora do cargo de Gerente de RH x 1, por mês.

Fonte: Elaboração própria

A implementação de procedimentos operacionais, realização de treinamentos, controle e aplicação da rotina de trabalho terão como vantagens a garantia da forma correta de realização dos serviços, assim como a atualização constante do andamento dos serviços, a rápida busca de informações para os clientes internos e externos da organização e a facilidade de controle/consulta do funcionamento do setor pelo gestor responsável.

6. Considerações Finais

A busca de melhorias através da padronização de procedimentos foi representada nesta pesquisa, aplicando-a em um processo do GRH da MANAUARA e apesar de o procedimento proposto ainda não ter sido submetido à aprovação e implementação, já é possível destacar diversas contribuições provenientes desta pesquisa como a confirmação da ausência de padrões tanto nos procedimentos quanto nos resultados e conseqüentemente falhas nos mesmos, da existência de desperdícios de tempo, de recurso humano, de movimentação entre outros, possibilitando nestes casos afirmar que é necessário realizar ações de melhorias.

A primeira ação gerencial para alcançar esse objetivo era definir padrões, elaborando assim um novo procedimento para o processo analisado, denominado Solicitação de Licença Especial. Para facilitar a compreensão e exposição, o mesmo foi estruturado em forma de fluxograma, onde esta escolha também contribuiu para a exposição das justificativas de cada etapa do procedimento proposto.

Vale ressaltar que especialmente nas organizações públicas onde os colaboradores da área administrativa nem sempre conhecem detalhes profissionais da área em que vai atuar por não possuir experiência ou formação específico da mesma, a padronização de procedimentos traz diversos benefícios diretos ou indiretos.

Ao observar a proposta de padronização concluída e os benefícios da mesma justificados, evidencia-se o resultado positivo desta pesquisa e aponta-se para a conseqüente aprovação – por parte do Gestor da unidade - destes procedimentos do setor, e tem-se a expectativa da continuidade do projeto de implantação das ações de melhorias conforme aqui sugerido.

REFERÊNCIAS

- BIAZZI, MR, Antonio Rafael Namur Muscat, and JL BIAZZI. "Indicadores de Desempenho associados a Mapeamento de Processos: Estudo de Caso em Instituição Pública Brasileira." *XXVI ENEGEP* (2006).
- CAMPOS, Vicente Falconi. "TQC: Gerenciamento da rotina do trabalho no di-a-dia." *Belo Horizonte: Fundação Christtiano Ottoni: Escola de Engenharia da UFMG. Rio de Janeiro* (1994).
- CURY, Antônio. *Organização e Métodos: uma visão holística.. 6ªed.* São Paulo: Atlas, 1994.
- DIÁRIO OFICIAL DO ESTADO DO AMAZONAS. *CONSULTA DO DIÁRIO OFICIAL DO ESTADO DO AMAZONAS*. 2000. Disponível em: <http://diario.imprensaoficial.am.gov.br/diariooficial/consultaPublica.do>. Acesso em: 24 out. 2016.
- JAQUES, Natalia Daher, Lucimere Antunes Santos, and Saulo Barbará de Oliveira. "Modelagem de processos orientada para o mapeamento de competências funcionais: construção de um modelo." (2015).
- LEAL, Fabiano. *Um diagnóstico do processo de atendimento a clientes em uma agência bancária através de mapeamento do processo e simulação computacional*. Diss. UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ, 2003.
- Oakland, John. *Gerenciamento da Qualidade total de* . NBL Editora, 1994.
- OLIVEIRA, Ualison Rebula, Emerson José de Paivab, and Dagoberto Alves de Almeida. "Metodologia integrada para mapeamento de falhas: uma proposta de utilização conjunta do mapeamento de processos com as técnicas FTA, FMEA e a análise crítica de especialistas." *Production* 20.1 (2010): 77-91.
- OLIVEIRA, Saulo Barbara de, Rosa Amelita Sa Menezes da Motta, and Altemar Sales de Oliveira. "Gestão de processos e tecnologia de informação: em busca da agilidade em serviço." *GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional* 10.1 (2012).
- PLANALTO. *LEGISLAÇÃO*. 2000. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 15 dez 2016.

PIMENTEL, Fabio Fasano, and Saulo Barbará De Oliveira. "MPS. BR – Uma ferramenta brasileira na gestão por processos." (2013).

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. Editora Atlas SA, 2000.

OLIVEIRA, Ualison Rebula, Emerson José de Paivab, and Dagoberto Alves de Almeida. "Metodologia integrada para mapeamento de falhas: uma proposta de utilização conjunta do mapeamento de processos com as técnicas FTA, FMEA e a análise crítica de especialistas." *Production* 20.1 (2010): 77-91.