

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

VERA LÚCIA MONTEIRO

SIMPLIFICAÇÃO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS

CURITIBA

2011

VERA LÚCIA MONTEIRO

SIMPLIFICAÇÃO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS

PROJETO TÉCNICO apresentado à Universidade Federal do Paraná para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Pedro Guilherme Ribeiro Piccoli

CURITIBA

2011

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, que ilumina e guia o meu caminho sempre; dedico, também, aos meus pais, a quem tanto amo e que me deram a oportunidade de estar aqui e, ao meu marido e meu filho, que me apoiaram e me sustentaram nesta caminhada. Em especial, ao meu orientador Pedro Guilherme Ribeiro Piccoli, que muito me ajudou compartilhando seus conhecimentos.

SUMARIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA.....	6
1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO	7
1.3 OBJETIVO ESPECÍFICO.....	8
1.4 JUSTIFICATIVA DO OBJETIVO	9
2. A ADMINISTRAÇÃO.....	10
2.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	11
2.2 ADMINISTRAÇÃO POR PROCESSOS.....	12
2.3 CATEGORIA DOS PROCESSOS.....	13
2.4 APRIMORAMENTO DE PROCESSOS	13
2.4.1 REENGENHARIA DE PROCESSOS	14
2.4.2 SIX SIGMA	15
2.4.3 BENCHMARKING	16
2.4.4 REDESENHO OU SIMPLIFICAÇÃO DE PROCESSOS.....	16
2.5 GESPÚBLICA.....	17
2.6 GUIA “d” SIMPLIFICAÇÃO ADMINISTRATIVA	18
2.7 O ADMINISTRADOR	19
2.8 O ADMINISTRADOR DE RECURSOS HUMANOS.....	20
3 METODOLOGIA.....	22
3.1 A PESQUISA: TIPO, UNIVERSO E AMOSTRA	22
3.2 COLETA DE DADOS.....	23
3.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	23
4 A SANEPAR.....	25
4.1 HISTÓRICO.....	25
4.2 MISSÃO DA SANEPAR.....	27

4.3 VISÃO DA SANEPAR	27
4.4 POLÍTICA DA QUALIDADE	28
4.5 A UNIDADE DE SERVIÇOS DE RECURSOS HUMANOS.....	28
4.6 A ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL	30
4.6.1 RH'S DESCENTRALIZADOS	31
4.6.2 A PARCERIA.....	32
5. A PROPOSTA	35
5.1 SIMPLIFICAÇÃO DE PROCESSOS.....	35
5.1.1 ETAPAS DA SIMPLIFICAÇÃO ADMINISTRATIVA	36
5.2 PLANO DE TRABALHO.....	37
5.3 PRIORIZAÇÃO DA SIMPLIFICAÇÃO ADMINISTRATIVA	37
5.4 ELABORAÇÃO DO PLANO DE TRABALHO.....	38
5.4.1 OBJETIVOS	38
5.4.2 JUSTIFICATIVA	38
5.4.3 CRONOGRAMAS.....	39
5.5 APROVAÇÃO	40
5.6 LEVANTAMENTO DAS ETAPAS	40
5.7 IDENTIFICAÇÃO DOS ELEMENTOS DO PROCESSO	40
5.8 ÁRVORE DE SOLUÇÕES.....	41
5.8.1 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	41
5.8.2 DETALHAMENTO DAS CAUSAS DO PROBLEMA	41
5.9 PLANO DE IMPLANTAÇÃO	42
5.10 RESULTADOS ESPERADOS	43
5.10.1 RH'S DESCENTRALIZADOS	43
5.10.2 ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL	44
5.11 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS	44
6 CONCLUSÃO	46

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA

O presente estudo trata de uma pesquisa realizada na Companhia de Saneamento do Paraná – Sanepar, mais especificamente na Unidade de Serviços de Recursos Humanos – USRH.

A pesquisa foi realizada com base em uma entrevista feita com empregados da Comissão de Concurso Público da Sanepar, na aplicação de um questionário e na consulta em documentos da organização, gentilmente cedidos pela mesma.

Os dados coletados foram apurados, analisados e embasados em um referencial teórico que norteou este trabalho de forma a fornecer bases científicas que exemplifiquem, justifiquem e auxiliem na compreensão dos mesmos.

A Sanepar atua em praticamente todo o Estado do Paraná, na área de saneamento, oferecendo serviços de água tratada, coleta e tratamento do esgoto sanitário. Para cumprir com seus objetivos, encontra-se dividida em unidades regionais e de serviços espalhadas por todo o Estado, sendo a sede da organização localizada em Curitiba.

A organização mantém em sua estrutura, ligada à Diretoria Administrativa, a Unidade de Serviços de Recursos Humanos – USRH, responsável pela gestão dos seus 6.700 empregados. A estrutura organizacional da USRH está dividida em quatro processos:

- Administração de Pessoal;
- Cargos, Salários, Concursos e Gestão por Competências;
- Segurança e Medicina no Trabalho;
- Desenvolvimento de Pessoal.

Para dar assistência aos empregados, a Sanepar mantém em todas as unidades os chamados rh's descentralizados que, por estarem geograficamente mais próximos, dão um pronto atendimento às necessidades dos empregados.

O foco deste trabalho é a análise do processo Administração de Pessoal, mais especificamente dos sub processos que a compõem, procurando identificar nos modelos de gestão pública uma alternativa para auxiliar no aprimoramento dos processos de modo a obter uma melhoria na qualidade dos serviços prestados pela organização.

A dinâmica dos procedimentos dos recursos humanos da Sanepar ocorre da seguinte maneira: os rh's descentralizados recebem dos empregados as solicitações de serviços de diversas naturezas (solicitação de alteração de conta corrente, de inclusão ou exclusão de dependentes, alteração de endereço e outros) e as encaminham para a sede, na Administração de Pessoal para registro e processamento. O trabalho do rh descentralizado é o de mero transportador de documentos. Todos os procedimentos devem ser validados pela Administração de Pessoal, acarretando uma sobrecarga de procedimentos básicos de digitação de dados.

O tema principal deste estudo é a análise dos procedimentos executados pela Administração de Pessoal que, da maneira como estão ocorrendo, não agregam valor ao serviço prestado, não estão contribuindo para a eficiência do processo.

1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO

Este trabalho procura demonstrar que há um excesso de atividades operacionais centralizadas na Administração de Pessoal, que comprometem a gestão dos processos. O atual desenho do fluxo de atividades da Administração de Pessoal é basicamente efetuar procedimentos de digitação de documentos, inclusão de dados cadastrais, gerar folha de pagamento, incluir férias. Ou seja, atividades puramente operacionais. Os rh's das unidades estão aptos a executar

estas atividades operacionais, deixando para a Administração de Pessoal a tarefa de fazer a consistência dos dados.

O objetivo geral deste trabalho é sugerir a descentralização de atividades operacionais, atualmente desenvolvidas pela Administração de Pessoal, para a execução por parte dos empregados dos rh's das unidades regionais e de serviços. Com a demanda de trabalho descentralizada para as áreas competentes para sua operacionalização, a Administração de Pessoal tem condições de fazer a gestão dos processos e sub processos de maneira mais eficiente, dando suporte às unidades, no sentido de prever problemas, agir sobre as causas, criar, desenvolver e implantar mecanismos que aperfeiçoem o processo.

A Sanepar possui uma estrutura que favorece a descentralização de atividades, uma vez que já possui em cada unidade empregados representantes do recursos humanos.

1.3 OBJETIVO ESPECÍFICO

O objetivo específico deste trabalho é demonstrar que o desenho atual do fluxo de atividades do processo Administração de Pessoal não está agregando nenhum valor ao serviço a que se presta. É preciso melhorar o desempenho das atividades e desburocratizar procedimentos de forma a promover uma melhoria na qualidade dos serviços prestados ao cliente interno, contribuindo para o alcance dos objetivos da organização.

Sugere-se proceder à simplificação administrativa como forma de eliminar atividades que não estão agregando valor no atual desenho e introduzir, de maneira gradual, um redesenho do fluxo de atividades. Para tanto, pode-se utilizar como parâmetro a ferramenta Guia "d" Simplificação Administrativa, disponibilizado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão através do Programa Nacional de Desburocratização, que busca a desburocratização do serviço público.

O guia “d” simplificação administrativa é uma ferramenta de trabalho que ajuda a analisar e melhorar os processos da organização, através de um passo a passo com informações que norteiam o trabalho de resenho dos processos. A ferramenta não é uma regra a ser seguida e sim, um guia de orientação.

1.4 JUSTIFICATIVA DO OBJETIVO

A Companhia de Saneamento do Paraná – Sanepar é considerada uma organização modelo no ramo de saneamento com reconhecimento internacional tendo, inclusive, recebido diversas certificações e prêmios de destaque no setor.

Para manter sua posição no mercado, a organização entende a necessidade de estar sempre avaliando, monitorando e aprimorando seus processos de forma a garantir serviços prestados com alta qualidade.

O trabalho de simplificação administrativa só é possível se contar com a participação dos empregados, pois não é um trabalho isolado, ele é feito a partir da construção conjunta de todos os envolvidos na organização, quer esteja participando do processo ou não. A organização busca conscientizar a todos sobre a importância do trabalho em equipe para o alcance de resultados.

Com o auxílio do Guia “d” Simplificação Administrativa eliminando as atividades que não agregam valor ao serviço prestado, a Administração de Pessoal terá condições de fazer a gestão de processos de trabalho com maior eficiência o que trará ao cliente interno e conseqüentemente ao cliente externo uma melhor qualidade nos serviços prestados e o alcance dos resultados pretendidos pela organização.

2. A ADMINISTRAÇÃO

A sociedade é feita de organizações que fornecem os meios para o atendimento das necessidades das pessoas. MAXIMIANO (2006) define organização como sendo um sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo. A Companhia de Saneamento do Paraná – Sanepar é uma organização que presta serviços de fornecimento de água tratada, coleta e tratamento do esgoto sanitário, bem como a prestação de serviços de manutenção da rede de água e de esgoto sanitário.

É a administração que faz as organizações serem capazes de utilizar corretamente seus recursos e atingir seus objetivos. A palavra administração vem do latim “*ad*” (direção, tendência para) e “*minister*” (subordinação ou obediência) e tem seu significado voltado para aquele que presta algum serviço sob o comando de outro. De acordo com CHIAVENATO (2006), o entendimento sobre o significado de Administração sofreu muitas modificações ao longo dos anos até que se reconheceu que ela tornou produtivos os conhecimentos dos vários campos do conhecimento humano.

É tarefa da Administração interpretar os objetivos da organização e transformá-los em ação organizacional. Num mundo altamente competitivo, a administração precisa se valer do planejamento, organização, direção e controle dos esforços de todas as áreas para atingir os objetivos propostos.

Segundo DRUCKER (2001, p.19), na época da Segunda Guerra Mundial, Administração significava apenas “aquele pessoal do andar de cima, que tem escritórios grandes”. Hoje já é de conhecimento que Administração é muito mais do que isso. Administrar é aplicar o conhecimento à ação.

MAXIMIANO (2006) diz, ainda, que administração é o processo de tomar decisões sobre objetivos e utilização de recursos, sendo tarefa da administração assegurar que o desempenho acerca da utilização destes recursos seja feita com o melhor custo benefício, ou seja, com eficácia e eficiência.

A eficácia mostra que a organização está atingindo seus objetivos e a eficiência diz respeito ao modo como os atinge, se de maneira produtiva ou econômica.

É muito importante que o administrador tenha um amplo conhecimento da organização, de sua missão, de seus valores, de suas políticas e de suas metas para que possa avaliar o impacto que suas ações irão causar no todo.

2.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Segundo MARRAS (2005), a estrutura organizacional é o conjunto de funções, cargos, relações e responsabilidades que constituem o desenho orgânico da empresa. A estrutura representa o caminho que a organização idealiza para atingir seus objetivos.

A Companhia de Saneamento do Paraná tem sua estrutura organizacional dividida em processos, que representam diferentes fases do todo, como é a Unidade de Serviços de Recursos Humanos – USRH, responsável pela gestão dos empregados e representa um macro processo, dentro da Diretoria Administrativa.

CRUZ (1998) diz que processo é o conjunto de atividades que objetivam a transformação e o processamento da matéria prima com a finalidade de produzir bens e serviços para os clientes. Fala, também, sobre a necessidade das empresas em organizar-se constantemente e documentar seus processos.

Quando um processo é muito complexo, ou seja, quando envolve um número grande de atividades, é necessário subdividi-lo em sub processos que nada mais são que um conjunto de atividades que executa uma parte específica do processo.

Os empregados da Sanepar são os clientes da USRH e segundo CERQUEIRA NETO (1994), clientes internos são as pessoas que sofrem os impactos dos produtos e processos de uma organização sendo componentes dela

2.2 ADMINISTRAÇÃO POR PROCESSOS

Segundo MAXIMIANO (2006), a administração por processos consiste em administrar as funções permanentes da empresa como elos de uma corrente, reformulando o modo de administrar as operações e integrando todas as funções envolvidas na solução de um problema.

Neste tipo de gestão, o propósito é a administração do conjunto de funções, realizadas por uma equipe, orientadas para a eficiência e eficácia dos processos de modo a atingir os objetivos pretendidos. Segundo CHIAVENATO (2006), o cliente do processo não precisa necessariamente ser externo, como no caso do presente estudo no qual o cliente é interno.

CURY (2007) diz que a gestão do processo é o conjunto de atividades que contribui para a melhoria, feita de maneira gradual, para a tomada de decisões.

DAVENPORT (cit in ARAUJO 2001, pg. 242), define “processo como sendo uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com começo e fim”.

Uma característica importante dos processos é a sua inter funcionalidade, pois atravessam as fronteiras das áreas funcionais. Outra característica é o fato da existência de um cliente específico que na presente pesquisa é o empregado da Sanepar.

Os serviços prestados pelas organizações de alguma forma sempre envolvem processos, que são atividades que envolvem pessoas, procedimentos, tecnologia e a maneira particular de se realizar um determinado conjunto de tarefas. Há que se levar em consideração o número de pessoas envolvidas, como é feita a distribuição das tarefas entre eles, a tecnologia disponível e a avaliação dos resultados obtidos dentro desta estrutura. Os processos diferem de uma organização para outra, pois são próprios da organização.

De acordo com GONÇALVES (1997b), quando a organização está estruturada por processos implica em maneiras diferentes de se trabalhar e de gerenciar.

É preciso fazer um estudo e centralizar prioridades, ações e recursos nos processos essenciais de modo a não comprometer o objetivo final.

2.3 CATEGORIA DOS PROCESSOS

Os processos podem ser classificados em duas categorias (Helio Beltrão. Base Conceitual. Ministério do Planejamento e Gestão. Disponível em <http://www.gespublica.gov.br/ferramentas/pasta.2010-04-26.1767784009/base%20conceitual.pdf> Acesso em 07 de setembro):

- Processos Finalísticos: ligados à atividade fim da organização, ao seu objetivo e recebem apoio dos outros processos. No caso da Sanepar, é a prestação de serviços de Saneamento Ambiental à população.
- Processos de Apoio: são aqueles que dão suporte aos processos finalísticos, e estão ligados à gestão dos recursos necessários aos procedimentos dos demais processos da instituição, garantindo o seu desenvolvimento. Normalmente estão ligados aos clientes internos da organização, como no caso da Unidade de Serviços de Recursos Humanos da Sanepar – USRH, objeto de estudo desta pesquisa.

2.4 APRIMORAMENTO DE PROCESSOS

É importante que a organização esteja sempre atenta avaliando e aperfeiçoando seus processos com a finalidade de buscar sempre uma maior eficiência no seu desempenho. É necessária uma monitoração constante para aferir se os processos estão sendo executados de forma satisfatória e conseqüentemente estão produzindo os resultados pretendidos.

A equipe de trabalho deve estar sempre preparada para executar suas atividades e, se necessário, fazer um realinhamento no fluxo das mesmas com a finalidade de conferir um melhor desempenho e o alcance dos resultados. Muitas vezes faz-se necessária uma alteração na metodologia de trabalho para atender às necessidades de um mundo globalizado e em constantes mudanças.

Para GOUILLART (1996, pg. 166), os processos de trabalho são o veículo de vida da empresa e traduzem ideias para cadeias de atividades que sustentam a visão e o propósito do negócio. Alinhar um processo significa revê-lo objetivando uma melhoria, mapeando seu fluxo, avaliando-o e, por fim implementando um novo desenho, de modo a contribuir para o alcance dos objetivos propostos.

GOUILLART (1996, pg. 167) diz que “a rede de trabalho e de processos de trabalho de uma empresa são sua arquitetura de trabalho”.

Segundo ARAUJO (2001), a arquitetura de uma organização é um modelo que representa o seu ciclo de vida, podendo auxiliar no processo de planejamento e análise da organização.

COULSON (1996) fala sobre a necessidade contínua de avaliação e reformulação das etapas dos processos, para torná-los mais eficiente.

Para MAXIMIANO (2006), os processos podem e devem ser sempre aprimorados e diversas metodologias têm sido propostas, desde a Administração Científica de Taylor.

2.4.1 REENGENHARIA DE PROCESSOS

Para COULSON (1996), a reengenharia de um processo implica em transformações mais radicais, com o uso de novas tecnologias, transformações na estrutura, ênfase nas metas, implicando em mudanças em atitudes e comportamentos.

A reengenharia tem como princípio uma reformulação inovadora na maneira como estão organizados os processos da organização como um todo, de

forma a torná-la mais eficiente Costa (2010)¹ Trata-se, portanto, de uma metodologia arrojada, que provoca mudanças bastante radicais, encontrando diversas resistências, mas que dependendo da organização pode ser uma excelente alternativa.

Segundo Cerqueira Neto (1994, p.131) “reengenharia é inovar. Inovar no sentido de que deve ser desenvolvida e vendida para todos”, pois representa uma maneira totalmente diferente de fazer as coisas.

Para ARAUJO (2001, pg.240) reengenharia é “começar de novo, ou seja, esquecer o que existe, abandonar os procedimentos consagrados em uma empresa e criar novos”.

De acordo com CHAMPY E HAMMER (cit in ARAUJO 2001), “... reengenharia é o repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais...”

Para OLIVEIRA (cit in ARAUJO 2001), reengenharia é um termo amplo que pode significar recriar, refazer, reinventar ou repensar.

2.4.2 SIX SIGMA

De acordo com MAXIMIANO (2006), esta metodologia tem sua base no entendimento da exigência dos clientes para melhorar a qualidade dos processos da organização. Foi introduzida pela Motorola no início da década de 1980. O grande objetivo desta metodologia é aferir um melhor desempenho financeiro da organização.

¹ Disponível em <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/reengenharia-de-processos/43369/>> Acesso em 04 de Setembro às 23h54min.

O Seis Sigma é uma ferramenta que auxilia a entender e melhorar os processos, realinhando-os com o que o mercado quer, aumentando sua rentabilidade e eliminando o que não agrega valor. PETELEIRO (2008)².

2.4.3 BENCHMARKING

Benchmarking significa usar um padrão e sua técnica baseia-se em imitar padrões de procedimentos de organização do mesmo ramo ou não, que sejam exemplares de administração. Faz-se uma comparação e imitam-se as técnicas utilizadas e que produzem resultados satisfatórios.

Segundo Cerqueira Neto (1994, pg. 93) *benchmarking* é um processo contínuo de avaliação dos serviços e produtos de organizações reconhecidas pela excelência de suas práticas, buscando o aprimoramento organizacional.

ARAUJO (2001) diz que benchmarking é uma ótima ferramenta de gestão que se utiliza das melhores práticas de uma organização tida como a número um, para promover um estudo e implantá-las na sua própria organização. Este é um estudo que não se dá a curto prazo, sendo necessário que se prolongue no tempo para colher os bons feitos da ferramenta.

2.4.4 REDESENHO OU SIMPLIFICAÇÃO DE PROCESSOS

Para COULSON (1996), a simplificação de um processo implica em melhorias significativas sem mudar a estrutura básica, introduz mudanças graduais, mantendo a estrutura existente, com uso de mais tecnologia, dando maior ênfase ao processo e mantendo atitudes e comportamentos vigentes.

Esta técnica de aprimoramento de processos, que também é conhecida como simplificação do processo, consiste no redesenho dos mesmos, ou seja, uma revisão do modo como os procedimentos estão estruturados.

² Disponível em < www.administradores.com.br/informe-se/artigos/seis-sigma-conceitos-e-aplicacoes/20762/ Acesso em 18 de agosto às 09h57min

Segundo CURY (2007), uma vez definidas quais melhorias precisam ser feitas, é necessário fazer um levantamento do que acontece com as atividades e passar para o redesenho do processo, entendendo o que é aquele processo, mapeando e aprimorando o seu fluxo.

É necessário fazer um levantamento de como as atividades são realizadas, seguindo a sequencia exata de procedimentos como estão organizados no momento. É importante a participação de todos os membros da equipe nesta tarefa de realimento do fluxo de atividades. A partir daí faz-se uma reavaliação nos procedimentos identificando os pontos fracos, verificando as atividades que podem ser eliminadas ou que possam ser redistribuídas de forma a produzir um melhor desempenho por parte da organização.

Com a participação de todos na simplificação de processos, assegura-se um maior comprometimento com os objetivos propostos e o alcance dos resultados da organização como um todo.

A simplificação do processo apresenta aprimoramentos mais sensíveis, introduzindo pequenas alterações de procedimentos e que não sejam tão agressivas quanto uma reengenharia de processos. Desta maneira ameniza-se a resistência natural às mudanças e, ao mesmo tempo propõe-se uma alternativa com um desenho mais eficiente.

2.5 GESPÚBLICA

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública) é uma iniciativa do Governo Federal PALVARINI (2009)³ que disponibiliza um conjunto de orientações, baseadas na experiência de representantes de instituições públicas, divulgando conceitos e soluções implantadas e avaliadas para a gestão. O objetivo do programa é promover a gestão pública de excelência, tendo em

³ Disponível em < http://www.gespublica.gov.br/folder_rngp/anexos/saiba_mais_gespublica.pdf>
Acesso em 07 de setembro às 08h08min.

vista a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e o aumento da competitividade no país.

As principais características do Gespública são:

- Ser essencialmente público: voltado para o cidadão, respeitando aos princípios constitucionais da impessoalidade, legalidade, moralidade, publicidade e da eficiência;
- Ser contemporâneo: ligado à gestão, seus resultados são voltados para a sociedade;
- Ser federativo: aplica-se a toda a administração pública, em todos os poderes e esferas do governo;

O Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) representa um modelo de referência contendo diretrizes, técnicas e práticas de gestão implantadas, que auxiliam as instituições públicas no aprimoramento de sua gestão. São exemplos de ferramentas de gestão: a Carta de Serviços ao Cidadão, o Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação, o Guia de Gestão de Processos, o Guia “d” Simplificação Administrativa e o Instrumento de Avaliação de Gestão.

2.6 GUIA “d” SIMPLIFICAÇÃO ADMINISTRATIVA

É uma ferramenta de trabalho que auxilia na análise e melhoria de processos organizacionais, simplificando normas e processos com a exclusão de rotinas que não agregam valor ao serviço prestado pela organização.

A ferramenta está organizada em 4 (quatro) etapas:

- Planejamento da simplificação: é a fase de verificar as condições para o trabalho de simplificação, formação e capacitação da equipe, mobilização da organização, definição do processo de trabalho a ser simplificado.
- Mapeamento do processo: é o início do trabalho de simplificação efetivamente, levantamento de etapas, normas e desenho do atual fluxo;

- Análise e melhoria dos processos: análise do fluxo atual, buscando soluções para a formatação do novo fluxo de trabalho e dos indicadores para medir o desempenho e o impacto da simplificação.
- Implementação de melhorias: dispõe sobre as condições necessárias para a efetiva implementação do novo processo.

2.7 O ADMINISTRADOR

Neste contexto, cresce a importância do papel do administrador, como o responsável por aplicar este conhecimento à ação efetiva, sendo muito importante a condução da coordenação dos processos.

De acordo com DRUCKER (2001, p.19), o administrador é o elemento diferencial que uma organização possui. “É ele o fator determinante para o sucesso da organização,” o desempenho de seus administradores são as únicas vantagens efetivas que uma empresa pode ter, dentro de uma economia competitiva.”

CHIAVENATO (2006) diz que o papel do administrador vai muito além de supervisionar pessoas e conduzir atividades. É preciso que ele saiba como agir face à instabilidade e às mudanças que o mundo globalizado traz a todo o momento. O cenário é de clientes cada vez mais exigentes, então o administrador precisa estar sempre preparado para inovar e renovar a organização, desempenhando com eficácia e eficiência os objetivos propostos, promovendo a manutenção e o desenvolvimento da organização.

O administrador desenvolve papéis interpessoais, uma vez que interage como pessoas a maior parte do seu tempo, dando, recebendo e processando informações. É preciso também que ele saiba se utilizar das informações que possui e tome as decisões necessárias quando o cenário assim o exigir.

Os administradores possuem uma visão do toda da empresa e a sua gestão deverá ficar a cargo dos administradores.

2.8 O ADMINISTRADOR DE RECURSOS HUMANOS

Segundo MARRAS (2005), o mundo globalizado provocou profundas alterações no perfil e no conjunto de atribuições do responsável pelas funções de pessoal.

A necessidade de uma pessoa específica para ocupar este cargo surgiu na década de 30 e até a década de 50, o perfil adequado era o de alguém metódico e que seguisse à risca as leis, sem muita preocupação com os detalhes psicossociais do trabalhador. A partir desta década, no entanto, as organizações começaram a exigir uma postura diferenciada, buscando um profissional de RH com uma visão mais humanista que desenvolvesse práticas voltadas pra o empregado, como a preocupação com recrutamento e seleção, cargos e salário e desenvolvimento. A partir daí, segundo MARRAS (2005, P.30) “verificou-se a consolidação definitiva da formação cultural e educacional do perfil do gestor de RH como administrador de empresas.”

Para atender às exigências de um mundo globalizado em face à competitividade acirrada, uma serie de mudanças foram introduzidas no trabalho exigindo um profissional com uma visão mais holística, que visse o individuo não apenas como empregado, mas também como ser humano.

De acordo com MILKOVICH (2000), todas as organizações têm uma preocupação central com a gestão de pessoas. Os administradores de recursos humanos prestam serviços de diversas naturezas: são conselheiros, técnicos, advogados, parceiros de negócios, agentes de mudanças e são os responsáveis pelo uso eficaz dos recursos humanos. Seu trabalho enfoca desde o desempenho eficiente de uma série de tarefas rotineiras como desenvolver planos de benefícios e planejar programas de treinamentos, até redesenhar funções e processos para que as organizações se adéquem às mudanças e se mantenham num mundo extremamente competitivo.

Segundo MILKOVICH (2000), o administrador de RH vem adquirindo uma posição estratégica e de destaque à medida que desempenha múltiplos papéis, como prestadores de serviços centrados no cliente, parceiros de negócios e

agentes de mudanças, exigindo um profundo conhecimento da organização como um todo.

As atribuições do administrador de recursos humanos, nos dias de hoje, vão muito além de acompanhar o desenvolvimento das rotinas do departamento. Ele precisa suprir a organização com pessoal competente, treinado e capaz de fazer com que a organização atinja seus objetivos. Deve mobilizar esforços no sentido de colocar a empresa em lugar de destaque no mundo corporativo. Frente a um mundo globalizado, o administrador de recursos humanos deve estar sempre preparado para enfrentar desafios, promover mudanças, inovar, reter talentos e fazer com que o conhecimento seja compartilhado com todos.

3 METODOLOGIA

O método de pesquisa refere-se a uma forma de pensar visando chegar à natureza de um determinado problema, quer para estudá-lo, quer para explicá-lo, por meio de suporte técnico, auxiliando o pesquisador a chegar a um determinado resultado

Para tornar possível o desenvolvimento deste trabalho, foi realizada uma entrevista semi estruturada com empregados da Comissão de Concurso Público da Sanepar, através da aplicação de um questionário. O referido questionário encontra-se anexo a este trabalho, tendo sido preservada a identidade dos participantes. Foi realizada, também, uma pesquisa nos documentos internos da empresa relativos ao patrimônio histórico e manuais de procedimentos.

Os dados obtidos são de extrema importância para o desenvolvimento do estudo, pois serviram de base para o conhecimento do funcionamento da organização, como por exemplo a forma de ingresso na companhia e histórico de sua constituição.

3.1 A PESQUISA: TIPO, UNIVERSO E AMOSTRA

Baseando-se nos critérios de GIL (1994), pode-se afirmar que esta pesquisa é de ordem prática, pois se baseia no desejo de conhecer para agir e por isso, justamente, tem interesse na aplicação, utilização e conseqüências práticas dos acontecimentos.

Esta pesquisa pode ser caracterizada como um estudo descritivo/explicativo, pois segundo GIL (1994), estudos deste tipo têm como preocupação fundamental a identificação dos elementos que contribuem para um resultado, explicando o porquê e ao mesmo tempo, descrevendo as características das variáveis.

O universo da pesquisa é a organização como um todo, mais especificamente os empregados que fazem parte da Unidade de Serviços de

Recursos Humanos (USRH) da referida instituição. Assim a pesquisa caracteriza-se por ser um Estudo de Caso, uma vez que trata de uma organização específica. Segundo SEVERINO (2007), o estudo de caso é uma pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular, mas representativo de um conjunto de casos análogos. Para a amostra foram escolhidos alguns empregados considerados estratégicos para retratar a problemática em questão.

Por ser baseada em entrevistas, a pesquisa é de caráter qualitativo. Além disso, de acordo com a classificação temporal de Remenyi et Al (1998), a pesquisa se caracteriza, também, por ser um estudo transversal, pois se dá em um período curto e não ao longo de meses ou anos, como em estudos longitudinais.

As informações levantadas para o estudo desta pesquisa foram fornecidas pela Coordenação de Administração de Pessoal e de Cargos e Salários, mas referem-se à organização como um todo.

3.2 COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados inicialmente através de uma entrevista não diretiva que segundo SEVERINO (2007) é uma forma de colher informações dos empregados através de um discurso livre em que o entrevistador segue anotando tudo conforme o entrevistado vai falando, só o interrompendo para estimulá-lo acerca de um dado mais específico.

Além do questionário e da entrevista, foi realizada também consulta a documentos e relatórios da companhia, gentilmente disponibilizados pela organização. Também segundo SEVERINO (2007), utilizou-se da observação como forma de acesso aos fenômenos estudados, tendo sido considerada imprescindível para a realização do presente estudo.

3.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

De acordo com GIL (1994), a análise e a interpretação dos dados traçam caminhos estreitamente relacionados, tornando difícil a delimitação de ambos. Alguns autores deixam claro que a análise da pesquisa pode ser feita mediante regras determinadas, o que não acontece com a interpretação. Ainda que não existam normas definidas para a se aplicar no processo de interpretação dos dados, deve-se tomar cuidado para que a interpretação não venha a comprometer o estudo.

Os dados coletados foram analisados e organizados, de forma resumida, levantando-se os aspectos relevantes dentro de um contexto, procurando relacioná-los com os objetivos e fundamentação da pesquisa de forma a propor uma sugestão para a solução do problema em questão.

4 A SANEPAR

4.1 HISTÓRICO

Em 23 de janeiro de 1963 constitui-se a Companhia de Água e Esgotos do Paraná (AGEPAR), uma sociedade por ações com o objetivo de realizar estudos, elaborar projetos, orçamentos de obras relativas à ampliação e novas instalações, prestar assistência técnica, administrativa e financeira, relativamente na área de serviços de água e de esgoto aos municípios do Estado do Paraná. Em junho de 1964 a Lei 4.878 altera o seu nome para o que é utilizado até hoje: Companhia de Saneamento do Paraná – Sanepar, que tem como finalidade ser fomentadora do desenvolvimento do saneamento básico no Estado.

A Sanepar é uma empresa de economia mista, sendo o Estado responsável pela gestão, pois possui 52,5% do capital total e 60% do capital votante, conforme gráfico abaixo:

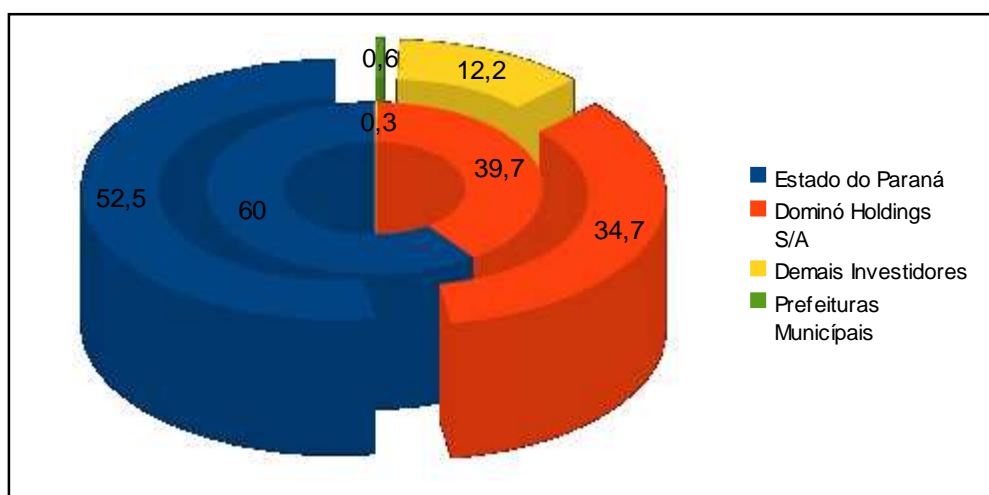


Gráfico 01 - Capital total e votante da Sanepar

Fonte: SANEPAR, 2011.

Segundo Di Pietro (2007), a sociedade de economia mista pode ser entendida como “(...) pessoa jurídica de direito privado, em que há conjugação de capital público e privado, participação do poder público na gestão e organização sob forma de sociedade anônima, com as derrogações estabelecidas pelo direito

público e pela própria lei das S.A. (Lei n. 6404, de 15-12-76); executa atividades econômicas, algumas delas próprias da iniciativa privada (com sujeição ao art. 173 da Constituição) e outras assumidas pelo Estado como serviços públicos (com sujeição ao art. 175 da Constituição)". A Sanepar tem como parceiro estratégico o grupo Dominó, formado pelas empresas Vivendi, Andrade Gutierrez, Opportunity e Copel que, juntas, detêm 39,7% das ações.

A Sanepar está presente em 626 localidades e destina-se a exploração de serviços públicos e de sistemas privados de abastecimento de água, de coleta, remoção e destinação final de efluentes e resíduos sólidos domésticos e industriais e seus subprodutos, de drenagem urbana, serviços relacionados à proteção do meio ambiente e aos recursos hídricos, outros serviços relativos à saúde da população, prestação de consultoria e assistência técnica, beneficiando mais de 8,1 milhões de habitantes.

A organização tem o compromisso de melhorar as condições de vida da população paranaense oferecendo serviços de água tratada, coleta e tratamento do esgoto sanitário, bem como a prestação de serviços de manutenção da rede de água e de esgoto sanitário. Opera por meio de contratos firmados com prefeituras, em 344 municípios do Estado do Paraná e 1 em Santa Catarina, além de 281 distritos ou localidades de menor porte.

A Companhia atende com água tratada 100% da população urbana e com o tratamento do esgoto sanitário 60% da mesma população, índice considerado acima da média que é de 51%, segundo levantamento do Sistema Nacional de Informações de Saneamento (SNIS).

Com grandes obras e estações de tratamento de água e esgoto, muitas delas totalmente automatizadas, com modernas tecnologias e cumprindo os parâmetros estabelecidos pela Organização Mundial da Saúde, a empresa evoluiu e se modernizou, garantindo a qualidade nos serviços prestados, com reconhecimento internacional, recebendo diversas certificações e prêmios de destaque no setor.

Como exemplo, poderíamos citar o fato de ser a primeira empresa de saneamento da América Latina a conquistar o certificado ISO9000 em um sistema

produtor de água, primeira certificação ISO14001 das Américas para um sistema completo de água e esgoto, auditado pela empresa americana *ABS Quality Evaluations*. Foi também campeã setorial do prêmio Valor 1000 nas edições 2002, 2003, 2004 e 2009, prêmio referente as 1000 maiores empresas do Brasil que são identificadas pela receita líquida. Outros exemplos foram as conquistas do Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento (PNQS), do Prêmio de Melhores Práticas em Gestão Local pela Caixa Econômica Federal.

Ocupa a atual presidência da AESBE – Associação da Empresas de Saneamento Básico Estaduais, que é uma entidade civil sem fins lucrativos, representativa das companhias estaduais de saneamento.

Com o crescimento da empresa no início da década de noventa, houve a necessidade de uma reorganização de sua estrutura organizacional, sendo adotado o sistema de unidades independentes, com uma estrutura própria, utilizando o sistema de contabilidade virtual em que cada unidade é responsável por uma região ou um setor da empresa. Para Chiavenato (2000, p. 290), “o organograma constitui a representação gráfica da estrutura organizacional, as divisões em departamentos, seções, equipes, estrutura administrativa e a hierarquia da organização.”

Hoje a Sanepar conta com uma estrutura adequada a sua atual conjuntura geográfica, com unidades estratégicas subordinadas diretamente à diretoria da presidência, e as diretorias subdivididas em unidades.

4.2 MISSÃO DA SANEPAR

Prestar serviços de Saneamento Ambiental de forma sustentável, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida.

4.3 VISÃO DA SANEPAR

Ser uma empresa de excelência, comprometida com o Saneamento Ambiental.

4.4 POLÍTICA DA QUALIDADE

Buscar permanentemente a excelência dos produtos próprios e dos adquiridos.

Compromissos:

- Promover a melhoria contínua dos processos;
- Cumprir as Normas e Disposições Legais;
- Promover o desenvolvimento e bem estar dos empregados e colaboradores;
- Proporcionar o crescimento da empresa no mercado.

4.5 A UNIDADE DE SERVIÇOS DE RECURSOS HUMANOS

Sediada em Curitiba e com diversas unidades distribuídas em todo o Estado do Paraná, a organização entende que, para a manutenção de um ambiente produtivo, é necessária uma unidade de serviços específica para tratar dos assuntos que envolvem a gestão de seus colaboradores. Para tanto a empresa mantém em sua estrutura, ligada à Diretoria Administrativa, a Unidade de Serviços de Recursos Humanos – USRH, que é a unidade responsável pela gestão dos seus empregados.

Para cumprir com o seu objetivo, a Companhia de Saneamento do Paraná – SANEPAR – conta com um quadro funcional de aproximadamente 6.700 empregados lotados nas unidades de serviços e unidades regionais em todo o Estado do Paraná, onde desenvolvem suas atividades.

A organização contrata seus colaboradores através de concurso público, porém este quadro nem sempre foi assim, pois antes da promulgação da Constituição de 1988, para fazer parte do quadro funcional da companhia, os

candidatos eram selecionados através de um simples processo seletivo que contava com o preenchimento da solicitação de contratação, entrevista individual ou coletiva, mediante a aplicação ou não de testes. A escolha do candidato era feita de acordo com os requisitos do entrevistador, levando em conta os critérios do cargo definidos pela organização.

A Emenda Nº 19/98 institui a figura do empregado público, ocupando emprego público, sendo contratado por tempo indeterminado e regido pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), reintroduzindo este tipo de trabalho alternativo no âmbito da administração pública. Os empregados públicos, assim como o servidor público, só podem ser admitidos através de concurso público, conforme determina o Artigo 37 da Constituição “(...) a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração.” Neste contexto ressalva-se que os cargos da alta direção e outros que assim forem definidos, são preenchidos por membros da própria organização ou não, conforme escolha do governo do Estado do Paraná.

Desde então, para fazer parte do quadro funcional da Sanepar é preciso participar de concurso público, o que garante amplo acesso e oportunidade a todos de ingressarem na Administração Pública, desde que atendam aos requisitos exigidos em edital.

O macro processo da USRH encontra-se, atualmente, dividido em 4 (quatro) processos, a saber:

1. Administração de Pessoal;
2. Cargos, Salários, Concursos e Gestão por Competências;
3. Segurança e Medicina no Trabalho;
4. Desenvolvimento de Pessoal.

Os procedimentos do processo Administração de Pessoal são o objeto de estudo e análise do presente trabalho.

4.6 A ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL

O empregado que desempenha atividades no Recursos Humanos, está ciente da necessidade de guardar sigilo das informações as quais terá acesso. Toda e qualquer informação relativa aos dados pessoais do empregado, não deverá ser divulgados sobre qualquer hipótese. Esta questão foi alvo de solicitação de parecer jurídico junto a Diretoria Jurídica da Sanepar e a resposta a esta solicitação foi a de que o empregado seria responsabilizado por tais atos.

O processo Administração de Pessoal, na Sanepar, envolve as responsabilidades relacionadas aos sub processos da admissão, desligamento, férias, frequência, aposentadoria, vale transporte, benefícios, afastamentos, estágio e folha de pagamento, registros legais e aplicação das leis trabalhistas e previdenciárias.

A realização dos procedimentos inerentes a estas atividades estão centralizadas na sede, onde mantêm uma equipe de trabalho formada por um coordenador de Administração de Pessoal, analistas e agentes administrativos.

A Sanepar se utiliza de um sistema de informações chamado FatoRH Web para o registro e processamento dos dados de seus empregados. Os empregados que desempenham atividades do processo Administração de Pessoal estão devidamente treinados para tal e possuem, de acordo com o subprocesso a que estão ligados, acesso total ao sistema para efetuar o processamento das todas as informações.

Todos os procedimentos relacionados aos empregados deverão ser executados e ou validados e efetivados pela Administração de Pessoal. Em virtude do elevado volume de processamentos centralizados na Administração de Pessoal, a gestão do processo fica prejudicada, restringindo-se a operacionalização de procedimentos ao invés da geri-los.

4.6.1 RH'S DESCENTRALIZADOS

A organização possui equipes de empregados, os chamados “braços” do recursos humanos, que são os rh's descentralizados, lotados nas unidades regionais e de serviços. Por estarem geograficamente mais próximos dos empregados, prestam-lhes um pronto atendimento, esclarecendo dúvidas e dando assistência imediata as suas necessidades. Os procedimentos efetuados pelos rh's descentralizados estão sujeitos à validação formal, pela Administração de Pessoal.

Os empregados representantes dos Rh's descentralizados possuem como os demais empregados, escolaridade adequada ao nível de complexidade exigida para as funções que desempenham. O trabalho realizado por estes empregados é basicamente:

- Prestar um rápido atendimento às necessidades do empregado sanepariano;
- Recepcionar documentos relativos à admissão, rescisão, férias, frequência, ofícios e quaisquer outros, encaminhando-os para a sede, na Administração de Pessoal, para procedimentos;
- Arquivamento de documentos que devam permanecer na unidade, sujeitos à fiscalização;
- Procedimentos administrativos rotineiros;

Os documentos de admissão, rescisão contratual, férias, frequência, alteração cadastral e demais processamentos, são entregues ao rh descentralizado, na unidade de sua lotação, que encaminha para a Administração de Pessoal para os procedimentos necessários e efetivação no sistema.

O Rh descentralizado tem acesso restrito, limitado apenas aos procedimentos para os empregados lotados em sua mesma unidade de negócios, como por exemplo, efetuar o cadastro dos dados pessoais do empregado recém admitido, apontamento dos cartões ponto e também a visualização de alguns

dados e relatórios. O cadastro será submetido à conferência, validação e efetivação dos dados, por parte dos analistas da Administração de Pessoal.

O Rh descentralizado tem acesso ao sistema para cadastrar os dados do admitido e, uma vez efetivado não tem acesso para alterá-los. A partir deste momento, toda e qualquer alteração cadastral deverá ser processada pela Administração de Pessoal. Em função do procedimento não ser efetuado por quem o recebe, uma vez que o rh descentralizado apenas recebe o documento do empregado ou de outros sistemas de operação e os encaminha para processamento na sede, ocorrem desencontros nestas informações, falta de assinaturas necessárias e outros percalços que impedem o prosseguimento da ação por parte da Administração de Pessoal. A consequência disto é a devolução do documento para correções ou a suspensão do processamento até que haja a regularização da pendência, causando demora no atendimento, descontentamento e insatisfação no colaborador.

Alguns procedimentos aparentemente simples têm sua eficácia comprometida em virtude deste padrão de procedimentos. O mais prejudicado com esta situação é o cliente interno da Sanepar, não tendo a sua solicitação atendida devido à morosidade do processo.

4.6.2 A PARCERIA

A organização entende que as informações referentes aos dados pessoais dos empregados ficam a cargo da Administração de Pessoal, na sede, apesar de os Rh descentralizados terem acesso a estas quando do cadastro na admissão e também por estarem disponíveis para visualização, em consultas e relatórios.

A integração entre o trabalho realizado pela Administração de Pessoal e os rh's descentralizados está prejudicada pelo excesso de centralização de informações e procedimentos na Administração de Pessoal, prejudicando a gestão dos processos. O fluxo deste processo está comprometendo, sobremaneira o desempenho e o alcance dos objetivos propostos pela USRH, que é a satisfação do cliente interno e a gestão dos processos.

O cenário existente hoje na USRH demonstra grande fluxo de atividades operacionais desviando o foco da gestão, o que contribui de forma prejudicial para a análise de questões intrínsecas ao processo e que acaba trazendo consequências graves que causam danos a organização, como passivos trabalhistas, por exemplo.

Neste contexto, verifica-se um descomprometimento com a missão e valores da organização, ignorando que a participação de cada empregado é peça fundamental para que os objetivos propostos pela organização sejam alcançados.

Por um lado os representantes dos Rh's descentralizados são excluídos de partes do processo e ficam desmotivados, não tendo a consciência de quão importante é a sua participação no processo produtivo. Por outro lado, a Administração de Pessoal é sobrecarregada de procedimentos operacionais que ocupam o espaço da gestão e, ainda, o cliente interno da Sanepar sofre a consequência pela morosidade deste processo.

Quando o empregado sanepariano necessita de uma declaração, por exemplo, o caminho a seguir para a obtenção da mesma é o seguinte: preenchimento do formulário de solicitação de serviço especificando o que deseja, encaminhamento desta solicitação para a sede, via malote ou indo até a sede, na Administração de Pessoal e entregando-o pessoalmente quando a distância assim o permitir. O tempo de retorno para este procedimento acaba sendo mais demorado do que o realmente necessário, se fosse feito pela unidade a que está lotado.

Os treinamentos e reciclagens por que passam os empregados não alcançam os objetivos desejados uma vez que não há uma participação real no processo administrativo. Na verdade, estes treinamentos servem mais para cumprir a carga horária definida pela diretoria do que para a reciclagem e aproveitamento de novas praticas e procedimentos no dia a dia da organização, contribuindo para um melhor atendimento às necessidade do seu cliente interno.

A Administração de Pessoal acaba ficando sobrecarregada com atividades de inclusão e alteração de dados, conferencias diversas, atendimento telefônico, esclarecimento de dúvidas, emissão de declarações diversas, emissão de

segunda via de contra cheques e outras atividades que poderiam ser delegadas para os rh's das unidades.

5. A PROPOSTA

Segundo CHIAVENATO (1997), as pessoas têm objetivos individuais que pretendem atingir e o seu interesse em tomar parte na organização está diretamente relacionado com as possibilidades que esta lhe oferece de efetivamente alcançá-los. Os objetivos organizacionais são atingidos com e por meio de pessoas. Logo, é preciso que haja uma integração e equilíbrio entre ambos os objetivos para que se alcance os resultados almejados. Para tanto, a USRH busca proporcionar um atendimento de excelência ao cliente interno da organização – o empregado sanepariano - de modo que ele tenha supridas as suas necessidades básicas e possa interagir e, junto com a organização siga na busca pelo alcance dos objetivos.

Partindo do estudo realizado na organização foi possível observar que há uma excessiva centralização de atividades operacionais, na Administração de Pessoal, que comprometem, sobremaneira, a eficácia e eficiência do processo causando, conseqüentemente, desvios nos resultados. Diante do exposto, sugere-se que se proceda à Simplificação de alguns sub processos da Administração de Pessoal.

A Simplificação de processos é uma ferramenta que auxilia a organização a simplificar seus processos, eliminando etapas que não agregam valor onde estão sendo realizadas, promovendo um redesenho do fluxo de atividades.

5.1 SIMPLIFICAÇÃO DE PROCESSOS

A simplificação de processos ou redesenho de processos promove a introdução gradual de mudanças de maneira a não comprometer o processo de introdução de novas práticas administrativas que, naturalmente, encontraria certa resistência.

Sugere-se uma revisão no atual desenho do fluxo de atividades, promovendo a descentralização de algumas etapas da atividade para os rh's

descentralizados das unidades regionais e de serviços que, preferencialmente, deveriam mesmo ser executadas tanto mais próximo de onde elas acontecem quanto melhor.

Para nortear este trabalho, recomenda-se usar como parâmetro o Guia “d” Simplificação de Processos, disponibilizado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão através do Programa Nacional de Desburocratização, que busca a desburocratização do serviço público, procurando aprimorar a qualidade dos serviços prestados pela administração pública.

5.1.1 ETAPAS DA SIMPLIFICAÇÃO ADMINISTRATIVA

Recomenda-se a utilização das seguintes etapas para a implantação da simplificação administrativa:

1. Escolha e capacitação dos membros que farão parte da equipe de facilitadores dos trabalhos relativos à simplificação:

Os membros da equipe de simplificação poderão ser escolhidos dentre aqueles que mais se identificam com os papéis a serem desempenhados, ou por escolha da alta administração ou ainda, dentre aqueles que fazem parte do processo a ser simplificado. É necessário que os facilitadores tenham acesso às informações pertinentes, e consciência de sua responsabilidade e credibilidade junto aos demais empregados. Todos os membros deverão ser treinados pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização para o trabalho a ser desenvolvido.

2. Promoção de ações de conscientização da necessidade de simplificação de processos, junto à organização, com o objetivo de conseguir aderência e participação nas etapas do processo;

Os membros da equipe de simplificação terão o importante papel de disseminar e conseguir a aderência de todos os envolvidos direta ou indiretamente nos processos de trabalho e sobre os benefícios que a simplificação trará para o desenvolvimento do trabalho. Deverão também

estimular a participação de tantos empregados quantos estejam interessados no curso de capacitação, promovendo a disseminação da necessidade de simplificar processos e agilizar procedimentos, inserindo novos conceitos na cultura da organização. É preciso motivar os empregados, compartilhar informações, envolver a todos no trabalho.

5.2 PLANO DE TRABALHO

Nesta fase é preciso elaborar o plano de trabalho, redigindo-se um documento que contenha as ações a serem implantadas, a forma, o prazo, os recursos necessários e os resultados que se pretende alcançar. Este documento deverá ser validado pela diretoria da organização para que produza os efeitos desejados. É o planejamento tático e estratégico, priorizando a simplificação do processo administrativo que trará oportunidade de melhorias.

5.3 PRIORIZAÇÃO DA SIMPLIFICAÇÃO ADMINISTRATIVA

Trata-se de uma minuciosa análise sobre qual dos processos investigados apresenta o desenho do fluxo de atividades em situação mais crítica e que deverá, portanto, ser alvo de simplificação imediata. A escolha do processo ou sub processo, alvo de interferência imediata, deverá ser feita de maneira consensual e com a participação de todos os envolvidos, de alguma forma, no processo em questão. Sugere-se que se inicie o redesenho do fluxo de atividades pelo sub processo da Folha de Pagamento, uma vez que os analistas estão comprometidos, em demasia, com atividades operacionais, deixando a fazer a gestão devida do processo.

Recomenda-se que seja feita a implantação de uma experiência piloto desta simplificação em uma unidade e, posteriormente, após a avaliação do resultado obtido, se proceda à implantação nas demais unidades da organização.

5.4 ELABORAÇÃO DO PLANO DE TRABALHO

O plano de trabalho deverá conter os seguintes aspectos:

5.4.1 OBJETIVOS

Aplicar a ferramenta Guia “d” Simplificação Administrativa disponibilizada pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão através do Programa Nacional de Desburocratização, para simplificar processos, atividades e rotinas executadas pela Administração de Pessoal. A finalidade deste trabalho é buscar maior qualidade nos serviços prestados ao cliente interno, de forma a contribuir para o aprimoramento e melhoria constante dos processos e, conseqüentemente, para o alcance dos objetivos organizacionais.

5.4.2 JUSTIFICATIVA

A simplificação do sub processo Folha de Pagamento é prioritária e de extrema importância, pois a sobrecarga de tarefas operacionais traz como conseqüência uma gestão ineficaz do processo como um todo, acarretando prejuízos incalculáveis para a organização. Os crescentes passivos trabalhistas são uma conseqüência da gestão ineficaz do processo. Atualmente age-se sobre as conseqüências, ampliando o numero de empregados na Unidades de Serviços Jurídicos – USJU - para atender à demanda ao invés de agir sobre o que causa tantos passivos trabalhistas. É preciso descentralizar atividades para possibilitar a gestão do processo, implementando ações de prevenção, dando suporte às unidades, treinando os empregados, auxiliando os rh's descentralizados a realizarem suas atividades de modo a contribuir para que os serviços prestados pela USRH sejam feitos com maior qualidade e presteza, contribuindo para o alcance de resultados.

Segundo afirma MARRAS (2005), a folha de pagamento é uma das principais funções do departamento pessoal, mas por se tratar apenas de registros de crédito e débito, uma grande parte das organizações terceiriza este trabalho. Neste sub processo, muitas atividades são essencialmente digitação de dados, que podem e devem ser descentralizadas para a operacionalização dos rh's das unidades.

A aplicação da ferramenta Guia “d” Simplificação Administrativa torna possível evidenciar as atividades que não agregam valor onde estão sendo praticadas atualmente e descentralizá-las para a execução pelo rh das unidades. A princípio, sugere-se que este trabalho seja aplicado numa unidade piloto e, posteriormente estendido às demais unidades.

5.4.3 CRONOGRAMAS

Recomenda-se para a realização deste trabalho a seguinte ordem cronológica:

1. Duas reuniões para a escolha e definição dos integrantes da equipe de trabalho;
2. Duas reuniões com os integrantes da equipe de trabalho definidos para a implantação do Guia “d” simplificação do processo e demais envolvidos, direta ou indiretamente, nos processos. Por exemplo, membros do recursos humanos da unidade de serviços de Londrina/Cambé, gerente e coordenador da Administração de Pessoal, responsáveis da Unidade de Serviços da Tecnologia da Informação – USTI, pelas implantações nos sistemas de informação da Sanepar e demais envolvidos no trabalho.
3. Realização de treinamento com todos os envolvidos no processo de simplificação administrativa, com carga horária de 4 (quatro) encontros, num total de 32 (trinta e duas) horas de treinamento oferecido pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização –

Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

5.5 APROVAÇÃO

Este plano de trabalho deverá ser submetido à aprovação da diretoria da organização para que seja possível dar seguimento ao trabalho.

5.6 LEVANTAMENTO DAS ETAPAS

No trabalho de pesquisa realizado na organização, foram apuradas as atividades que compõem cada etapa, as etapas que compõem um sub processo e os sub processos que compõem o processo Administração de Pessoal. Com base neste estudo, verificou-se que há um elevado desperdício de tempo na execução de atividades essencialmente operacionais num processo de nível tático. Este fato ocorre em todos os sub processos que compõem o processo Administração de Pessoal, mas para fins deste plano de trabalho o foco são as atividades que compõem o sub processo da Folha de Pagamento.

5.7 IDENTIFICAÇÃO DOS ELEMENTOS DO PROCESSO

Os elementos que atuam no processo:

1. Fornecedor: Rh descentralizado envia o cartão ponto devidamente assinado pelo empregado;
2. Insumo: cartão ponto contendo a frequência do empregado, para registro e processamento;
3. Saída: lançamento dos registros de entrada e saída na folha de pagamento do empregado.

4. Cliente: empregado sanepariano.

5.8 ÁRVORE DE SOLUÇÕES

Faz a identificação dos principais problemas com o encaminhamento para sua solução.

5.8.1 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Excesso de atividades operacionais com execução centralizadas na Administração de Pessoal, causando sobrecarga de trabalho operacional com consequentes prejuízos para a gestão do processo.

5.8.2 DETALHAMENTO DAS CAUSAS DO PROBLEMA

A centralização de atividades na USRH faz parte da cultura da organização, pois a mesma entende que os assuntos de maior relevância devam ser concentrados na sede administrativa. Ocorre que estes “assuntos de maior relevância” incluem até os procedimentos mais simples de mera digitação de dados, o que acarreta no acúmulo de atividades operacionais concentradas numa etapa de gestão.

Após minuciosa análise das etapas que constituem o sub processo Folha de Pagamento, verificou-se que algumas delas estão desconexas num sub processo de gestão. Estas etapas estão descritas a seguir:

- Alteração de dados cadastrais do empregado, mediante solicitação formal do mesmo;
- Emissão dos contra cheques mensais;

- Emissão de segunda via de contra cheques, mediante solicitação formal do empregado;
- Inclusão de informação referente à substituição de chefia, para registro e pagamento;
- Cadastro de alterações de dados bancários para pagamento, mediante solicitação formal do empregado;
- Cadastro de inclusão, exclusão e manutenção de dependentes, mediante solicitação formal do empregado;
- Lançamento de multas;
- Lançamento de débito de excesso de consumo de celular e telefonemas interurbanos particulares;
- Inclusão e exclusão de informações referentes à filiação, à associações e aos sindicatos;

5.9 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

Sugere-se a descentralização das atividades relacionadas para execução por parte dos rh's das unidades. Para isso, todos os envolvidos no processo de descentralização deverão ser devidamente treinados e preparados para as novas atividades. Além disso, serão monitorados e assessorados pela Administração de Pessoal.

O treinamento será realizado pelos próprios analistas da folha de pagamento, uma vez que a rotina destas atividades são práticas habituais e sem maiores complexidades. É importante que estas atividades passem a ser executadas o mais próximo de onde são originadas, até para o esclarecimento de dúvidas junto aos clientes internos da organização, o que confere agilidade ao processo.

Aconselha-se fazer a adaptação no sistema utilizado pela organização para o processamento dos dados relativos ao empregado sanepariano, o Sistema FatoRH Web, sistema informatizado de manipulação e gerenciamento de dados de recursos humanos, liberando acesso a estes “menus” em ambiente de teste, a princípio.

5.10 RESULTADOS ESPERADOS

As atividades operacionais que estão sendo realizadas pela Administração de Pessoal passarão a ser realizadas pelos rh's descentralizados das unidades. Com a descentralização desta demanda para as devidas unidades, espera-se uma crescente e significativa melhora na gestão dos processos da Administração de Pessoal trazendo, inúmeros benefícios para a organização como um todo.

Outro resultado muito importante esperado é o aumento da conscientização de que é preciso o envolvimento de todos os colaboradores com os objetivos da organização e o conseqüente alcance de resultados. Os empregados precisam estar envolvidos e participando do processo para que estabeleçam um vínculo, um compromisso com os objetivos a serem atingidos e como fazê-lo.

5.10.1 RH'S DESCENTRALIZADOS

O empregado precisa entender qual o impacto da atividade que ele realiza sobre os resultados que a organização procura atingir. Isto só será possível a partir do momento em que ele entende qual é o seu papel neste processo. Para tal é importante a sua participação na elaboração de metas e objetivos da unidade. É necessário que eles participem dos projetos da unidade, que possam dar ideias, sanar dúvidas e acima de tudo, que possam entender a sua posição em relação aos objetivos e metas que a unidade tem para atingir os objetivos da organização.

A missão e visão da companhia devem ser discutidas com os empregados a fim de que se sintam como partes integrantes do processo, permitindo que os resultados sejam alcançados. Assim o empregado assume a responsabilidade pela parte que lhe cabe neste processo e se envolve com a mudança deixando de resistir a ela.

5.10.2 ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL

Sugere-se que neste sub processo as atividades sejam mais centradas na validação e efetivação dos dados lançados pelo rh's das unidades do que na execução de atividades essencialmente operacionais. A partir daí será possível fazer a gestão dos processos, concentrando esforços na prevenção de problemas, agindo nas causas e não nas consequências como é o que se verifica atualmente.

Fazer a gestão do processo significa prever problemas e agir nas causas evitando sua ocorrência. Significa também envolver o empregado na construção dos objetivos, incentivar a participação de todos no processo de planejamento, divulgar os objetivos, responsabilidades, comprometer e os resultados esperados de cada uma das partes, praticar uma gestão de pessoas mais participativa, transparente e acessível a todos.

5.11 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS

As mudanças nem sempre são bem recebidas por alguns integrantes da organização. Alguns empregados são mais resistentes a mudanças e tendenciosos a se manter na zona de conforto, ou seja, a continuar da maneira que sempre foi feito. Portanto, é possível que se encontre alguma resistência acerca da implantação do guia "d" simplificação. Daí a importância da escolha da equipe de simplificação. Está com eles a tarefa de envolver a todos que, direta ou

indiretamente, participem no processo, promovendo fóruns de discussão e seminários para compartilhamento de informação e troca de ideias.

Quanto maior o número de pessoas interessadas na simplificação, tanto melhor será para a organização, pois aumentam as chances de sua implementação.

A simplificação administrativa não é um trabalho de uma pessoa somente, é uma construção conjunta que conta com a experiência, disponibilidade e aderência de todos da organização. Os membros da equipe de simplificação precisam ter acesso às informações da organização e estar cientes de sua responsabilidade como facilitar, disseminador e motivador do processo. Os membros da equipe podem verificar como se deu a simplificação administrativa em outros órgãos e também compartilhar com sua experiência nas diversas etapas àqueles que delas necessitarem.

6 CONCLUSÃO

Sediada em Curitiba, a Unidade de Serviços de Recursos Humanos – USRH é a responsável pela gestão das pessoas na Sanepar e compõem-se pelos processos: Administração de Pessoal, Cargos, Salários, Concursos e Gestão por Competências, Segurança e Medicina no Trabalho e Desenvolvimento de Pessoal. Para dar assistência aos empregados que prestam serviços nas localidades mais afastadas da sede, a organização conta com o apoio de empregados representantes do RH em todas as unidades. Com a finalidade de aprimorar os processos e conferir qualidade aos serviços prestados pela organização, foram analisadas todas as atividades e etapas dos procedimentos efetuados pela Administração de Pessoal e pelos rh's descentralizados.

Dessa análise, apurou-se que a gestão dos processos está comprometida pelo excesso de centralização de atividades operacionais na Administração de Pessoal. Como a demanda de procedimentos é bastante elevada e o quadro de pessoal é enxuto, torna-se difícil praticar, aferir e aprimorar a estratégia de gestão de pessoas.

Dessa forma, a sugestão dada é a de reavaliar o desenho do fluxo de atividades praticadas e proceder-se ao redesenho dos processos e sub processos. Para tal procedimento aconselha-se a simplificação de processos, pois esta introduz mudanças graduais sem ferir a estrutura básica da organização e produz resultados muitas vezes melhores que uma reengenharia, que altera os procedimentos com mudanças radicais, o que encontraria mais resistência por parte dos empregados.

A ferramenta recomendada para o procedimento é o Guia “d” Simplificação Administrativa, que é parte do Programa Nacional de Desburocratização, uma iniciativa do Ministério do Planejamento e Gestão, através da Secretaria de Gestão – Seges. O objetivo da ferramenta é orientar as organizações no trabalho de analisar e avaliar o desenho de seus processos, verificando se eles atendem aos objetivos da organização ou se é preciso reavaliá-los, eliminando atividades que não agregam valor ao serviço prestado e demandam em tempo gasto para sua realização.

O Guia “d” Simplificação Administrativa é uma ferramenta de orientação que fornece o passo a passo para o aprimoramento de processo, o que não significa que deva ser seguido na íntegra, pois cada organização pode ajustá-lo à sua necessidade.

Os processos precisam ser constantemente monitorados de modo a conferir maior qualidade nos serviços prestados ao cliente e, conseqüentemente contribuir para o alcance dos resultados propostos pela organização.

Concluído o processo de simplificação administrativa recomenda-se a construção de indicadores que possam avaliar o desempenho do novo processo.

ANEXO 1

Questionário 1 – Aplicado aos empregados da Comissão de Concursos da Sanepar

5. Como surgem as vagas na Sanepar?

As vagas são solicitadas pelos gerentes das unidades regionais e de serviços e encaminhadas para aprovação da diretoria da organização.

6. Como são supridas as necessidades de vagas?

São supridas com a realização de concurso público.

7. Como surge a necessidade de realização de um Concurso Público?

A necessidade de realização de concurso público surge em função do suprimento das vagas referentes à previsão de aposentadorias e aos desligamentos da companhia efetivamente ocorridos.

8. Quando foi realizado o primeiro concurso público na Sanepar?

O concurso público passou a ser realizado após a Constituição Federal de 1988.

9. Como era o ingresso na companhia antes deste período?

Eram feitas através de processo simples de contratação, como nas empresas privadas.

10. O que aconteceu com os empregados que já faziam parte do quadro funcional da Sanepar no momento da transição?

Todos foram automaticamente assumidos como empregados efetivos da companhia.

11. Com que frequência se dá a realização de Concurso Público na Sanepar?

Os concursos são realizados sempre que tiver sido autorizado, pela diretoria da companhia, o suprimento das vagas e a realização do concurso público.

12. Como é feita a integração dos novos empregados na Companhia?

Os empregados são admitidos na forma da lei, porém não há nenhum procedimento específico para o fato.

13. Qual a forma de preparar o empregado para a aposentadoria?

A companhia não desenvolve nenhum programa neste sentido.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Liduina Campo. **Terceirização dos Serviços Públicos**. Disponível em <<http://www.boletimjuridico.com.br/doutrina/texto.asp?id=1470>> Acesso em 14 de Agosto às 10h53min.

ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional: arquitetura, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia**. São Paulo: Atlas, 2001.

BALZANI, Haylla Souza. **Visão Prática: Conceitos Fundamentais em Gestão por Processos. Guia "D" Simplificação**. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Brasília: MPOG - SEGES - 2007.

BELTRÃO, Helio . **Base conceitual. Guia "d" Simplificação**. Ministério do Planejamento e Gestão. 2009. Disponível em <<http://www.Gespública.gov.br/ferramentas/pasta.2010-04-26.1767784009/base%20conceitual.pdf>> Acesso em 07 de setembro às 08h35min.

CERQUEIRA NETO, Edgard Pereira de. **Reengenharia do Negócio**. São Paulo. Pioneira. 1994

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo. Atlas, 1981, v1.

COLIN COULSON – Thomas. **Reengenharia dos Processos Empresariais** Tradução de Ronaldo Sergio de Biasi. Rio de Janeiro: Record. 1996

Constituição da Republica Federativa do Brasil de 1988. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm> Acesso em 14 de Agosto às 09h47min.

COSTA, Paulino de Souza. **Reengenharia de Processos**. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/reengenharia-de-processos/43369/>> Acesso em 04 de Setembro às 23h54min.

CRUZ, Tadeu: **Workflow: a tecnologia que vai revolucionar processos**. São Paulo. Atlas, 1998.

Cury, Antonio. **Organização e Métodos: Uma visão holística**. Ed.8. rev. e amp. – São Paulo: Atlas, 2007

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 20ª Edição. São Paulo: Atlas, 2007.

Dicionário de Administração. Disponível em <http://www.freewebs.com/estudanteadm/dicionario_adm.doc> Acesso em 31 de julho às 9h53min.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O Melhor de Peter Drucker: a Administração**. São Paulo.: Nobel, 2001.

Gestão Pública. Disponível em <https://conteudo.Gespública.gov.br/ferramentas/pasta.2010-04-26.1767784009>. Acesso em 07 de Setembro às 08h29min.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 4ª Edição. São Paulo. Atlas. 1994.

GONÇALVES, Jose Ernesto Lima. Os novos desafios da empresa do futuro. RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 37, n. 3, p. 10 – 19, jul/set. 1997.b

GOUILLART, Francis J. KELLY, James N. Transformando a organização; Tradução de Lenke Peres de Araujo; revisão técnica Paulo Henrique Apsan e Sonia Amaral Gama. São Paulo: Makron Books, 1995.

HERNANDES, José Mauro da Costa; CALDAS, Miguel Pinto. Resistência à mudança: uma revisão critica. Revista de Administração de Empresas. V.41, n. 2, p. 31-45, 2001.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos.: do operacional ao estratégico. 3ª Ed. São Paulo. Futura. 2000.

MAGALHÃES, Wellington. **Empresas Públicas e de Economia Mista**. Disponível em < <http://jusvi.com/artigos/41640>> Acesso em 06 de agosto às 00h32min.

MILKOVICH, George T. BOUDREAU, John W. ,Tradução Reynaldo C. Marcondes. **Administração de Recursos Humanos** São Paulo: Atlas. 2000.

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Gespública. Guia “d” Simplificação. Arvore de Soluções 2009. Disponível em < http://www.Gespública.gov.br/ferramentas/pasta.2010-04-26.1767784009/anexos/guia_de_simplificacao_e_modelagem/h_arvore_de_solucoes.pdf> Acesso em 07 de Setembro às 09h44min.

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Gespública. Guia “d” Simplificação. Apresentação do Guia de Simplificação. 2009. Disponível em < <http://www.Gespública.gov.br/ferramentas/pasta.2010-04-26.1767784009/apresentacao.pdf>> Acesso em

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Gespública. Guia “d” Simplificação. Base Conceitual. 2009. Disponível em < <http://www.Gespública.gov.br/ferramentas/pasta.2010-04-26.1767784009/apresentacao.pdf>> Acesso 07 de Setembro às 08h04min.

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Gespública. Guia “d” Simplificação. Pré Requisitos da Simplificação. 2009. Disponível em <<http://www.Gespública.gov.br/ferramentas/pasta.2010-04-26.1767784009/pre%20requisitos%20da%20simplificacao.pdf>> Acesso em 07 de Setembro as 08h18min.

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Gespública. Guia “d” Simplificação. Elaboração do Plano. 2009. Disponível em < http://www.Gespública.gov.br/ferramentas/pasta.2010-04-26.1767784009/anexos/guia_de_simplificacao_e_modelagem/d_elaboracao_do_plano_de_trabalho.pdf> 07 de Setembro às 08h01min.

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Gespública. Guia “d” Simplificação. Levantamento das etapas e Normas. 2009. Disponível em < http://www.Gespública.gov.br/ferramentas/pasta.2010-04-26.1767784009/anexos/guia_de_simplificacao_e_modelagem/e_levantamento_da_s_etapas_e_normas.pdf ? Acesso 07 de Setembro às 09h01min

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Gespública. Guia “d” Simplificação. Identificação dos Elementos do Processo. 2009. Disponível em < > Acesso http://www.Gespública.gov.br/ferramentas/pasta.2010-04-26.1767784009/anexos/guia_de_simplificacao_e_modelagem/f_identificacao_dos_elementos.pdf > Acesso em 07 de Setembro às 09h013min.

Palvarini, Bruno Carvalho. Gestão Pública. Disponível em < http://www.gespublica.gov.br/folder_rngp/anexos/saiba_mais_gespublica.pdf > Acesso em 07 de Setembro às 08h08min.

Perfil da Companhia. Institucional. Perfil da Companhia. Disponível em <<http://site.sanepar.com.br/institucional/perfil-da-companhia>> Acesso em 07 de Agosto às 18h46min.

Perfil da Companhia. Institucional. Planejamento Estratégico. Disponível em <<http://site.sanepar.com.br/institucional/perfil-da-companhia> > Acesso em 07 de Agosto às 17h46min.

PETELEIRO, Rebeca. **Seis Sigma**. Disponível em < <http://administradores.com.br/informe-se/artigos/seis-sigma-conceitos-e-aplicacoes/20762/>> Acesso em 18 de agosto às 09h57min.

RADUCZINE, Marcelo. **Gestão por processos: 5 passos para o sucesso e algumas armadilhas!** Disponível em <<http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/gestao-por-processos-5-passos-para-o-sucesso-e-algumas-armadilhas/15750/>> Acesso em 13 de Agosto às 19h16min.

Regime Jurídico do Servidor Empregado Público – Celetista. Disponível em <http://www.observarh.org.br/nesp/projetos/rhsus/reg_ser_cel.htm > Acesso em 14 de Agosto às 09h24min.

Remenyi, D et Al. Fazer Pesquisa em Gestão e Negócio: Uma Introdução ao Processo e Métodos. Londres. Sage, 1998.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23^a Edição. Revisada e atualizada – São Paulo: Cortez, 2007.

SCUCUGIA, Rafael. **Gestão por Processos (BPM): uma mudança de filosofia gerencial**. Disponível em < <http://www.administradores.com.br/informe-se/administracao-e-negocios/gestao->

[por-processos-bpm-uma-mudanca-de-filosofia-gerencial/44055/](#) > Acesso em 12 de Agosto às 19h39min.